

الدكتورة
يسرى مباركة
مدرسة في كلية الاقتصاد
جامعة دمشق

الدكتور
حسني شاذي ملحم
مدرس في كلية الاقتصاد
جامعة دمشق

الدكتور
سليمان خليل الفارس
أستاذ في كلية الاقتصاد
جامعة دمشق

إدارة الموارد البشرية الأفراد

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة لجامعة دمشق

لجنة التقويم العلمي لهذا الكتاب تتألف من :
- الأستاذ الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف
- الأستاذ الدكتور سليمان الفارس
- الأستاذ الدكتور طارق الحنير

مستورات جامعة دمشق



مُقَدِّمَةٌ

تعتبر إدارة الأفراد أحد ميسادين إدارة الأعمال، إذ تختص بتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية والحفاظ علىها وضمان استخدامها الأمثل. وقد أصبح لإدارة الأفراد دور هام في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، نتيجة النمو المتزايد في حجم المنظمات، وتنوع نشاطاتها مما يتطلب توافر الموارد البشرية المناسبة.

إن وظيفة الأفراد موجودة في جميع المنظمات أيا كان حجمها، ولكن تختلف من منظمة لأخرى الجهة المسؤولة عنها، والأهمية المعطاة لها من قبل الإدارة العليا. ومع كبر حجم المنظمات ظهرت إدارة وظيفة متخصصة بإدارة الأفراد على نفس مستوى الإدارات الأخرى كالسويق والانتاج والتمويل.

تهتم إدارة الأفراد بتدبير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا وتنمية هذه الموارد من خلال التدريب والتأهيل والحفاظ علىها واستخدامها استخداما أمثلا بما يحقق أهداف المنظمة من جهة، وأهداف الأفراد الشخصية وأهداف جماعات العمل من جهة أخرى.

على هذا الأساس، يتناول الفصل الأول من هذا الكتاب تحليل العملية الإدارية في مجال الأفراد، ويناقش الفصل الثاني تنظيم إدارة الأفراد وتحديد موقعها في المنظمة وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

أما الفصل الثالث فيتناول موضوع العلاقات الانسانية من حيث ظاهرها وأسسها وبرامجها وتقويتها. ويخصص الفصل الرابع والخامس لدراسة السلوك الانساني في المنظمة والعوامل المؤثرة فيه وموضوع الدافعية والتحفيز.

تناول الكتاب في بابه الثاني مجموعة من الموضوعات تتعلق بتكوين القوى العاملة وتنميتها في المنظمة وهي:

تعليل الأعمال والوظائف وتوصيفها، تخطيط القوى العاملة في المنظمة، الاختيار والتعيين، التدريب.

في الباب الثالث ((هيكل الوظائف والأجور)) بحثت مجموعة من وظائف إدارة الأفراد المتعلقة بتقويم الوظائف والأعمال وتحديد نظام الأجور.

أما الباب الرابع والأخير فخصص لبحث السياسات العامة لإدارة الأفراد وتضمن المواضيع التالية: القيادة الإدارية، الإتصال في المنظمات، تقويم الأداء، صحة وسلامة الموارد البشرية، الإطار القانوني لإدارة الأفراد.

نأمل أن يحقق هذا الكتاب الأهداف المتوخاة منه في إغناء المعارف الإدارية في مجال إدارة الأفراد لدى الطلاب والمهتمين بتنمية الموارد البشرية لتحقيق سعادة الإنسان ورفاهيته على طريق التقدم والحضارة.

المؤلفون

الباب الأول

الأسس الأولية لإدارة الأفراد في المنظمة

الفصل الأول

العملية الإدارية في مجال الأفراد

- نشأة إدارة الأفراد وتطورها.
- مفهوم إدارة الأفراد.
- أهداف إدارة الأفراد.
- وظائف إدارة الأفراد.
- خصائص سياسات الأفراد.
- المهام والمتطلبات الملقة على عاتق إدارة الأفراد مستقبلاً.



الفصل الأول

العملية الادارية في مجال الأفراد

مفهوم إدارة الأفراد

يعبر عن إدارة الأفراد بإدارة العمل أو الإدارة الإنسانية حيث تهتم قبل كل شيء بشؤون الأفراد العاملين والاستخدام الأمثل لطاقتهم البشرية. في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة لوجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون الأفراد العاملين فكان كل مدير في المنظمة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة الى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين وكان صغر حجم المشروعات الصناعية يعد الحاجة الى هذه الإدارة المتخصصة.

ولكن بعد الثورة الصناعية وحصول التطورات التكنولوجية الكبيرة واتساع حجم منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة واشتداد الصراعات والزاعات العمالية وتزايد تدخل الحكومة في شؤون منظمات الأعمال من خلال القوانين والتعليمات التي تصدرها أدى الى وجوب وجود جهة متخصصة تتسولي مسؤولية متابعة شؤون الأفراد العاملين والاشراف على عملية الحصول عليهم وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم والحرص على تنمية قدراتهم ومواهبهم وغير ذلك من الوظائف التي تستلزمها أنشطة المنظمة.

إن اهتمام إدارة معينة بشؤون الأفراد العاملين كافة يأتي منسجماً مع مبدأ التخصص في العمل حيث تتعمق خبرات هذه الجهة بسبب تركيز عملها مع القضايا ذات العلاقة بالعاملين وهي مختصة بشؤون العاملين بما في ذلك التخطيط القوى العاملة وانتهاءً بمرحلة إحالة العاملين على التقاعد.

إن نشاط هذه الإدارة يرتبط بالعنصر البشري بشكل مباشر وهو أهم عنصر من عناصر الانتاج، والانسان هو محور العملية الانتاجية والنشاط الاداري حيث تدور حوله الأنشطة كافة في منظمات الأعمال فهو المخطط والمنفذ وهو

يقوم بمجموعة من الأعمال والوظائف والنشاطات المختلفة، إن التعامل مع هذا
العنصر الانتاجي يختلف عن التعامل مع عناصر الانتاج الأخرى فالتعامل مع
الانسان يتأثر بجملة عوامل ومؤثرات ومتغيرات معقدة ومتشابهة، ودوره في
المنظمة والمجتمع يزداد يوماً بعد يوم لذلك فإن دور إدارة الأفراد في منظمة الأعمال
بعد الجهاز العصبي الذي يحرك مفاصل المنظمة كافة. أما التعامل مع عناصر الانتاج
الأخرى فيكون معتمداً على درجة كفاية الإدارة وقدرتها على اتخاذ القرارات
الصحيحة وتوافر الظروف الفنية والمادية والتنظيمية المناسبة.

لقد كان دور هذه الإدارة ينصب على أنها تلك الجهة المسؤولة عن القيام
بعمليات روتينية تتضمن حفظ السجلات الخاصة بالعمالين ومسكها وتحمل
مسؤولية تنفيذ الأحكام والقوانين الخاصة بأمور التعيين والترقية والأجور
والإجازات ولكن دورها بدأ يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي
تقوم بها هذه الإدارة في مجال تنمية الأفراد العاملين واختيار المناسبين منهم وتعيينهم
وتدريبهم وصيانتهم والحفاظ علىهم وتحفيزهم ومتابعة كل ما يتعلق بالتواحي
الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم ويعملهم. فقد أخذت الإدارة هذه تؤكد
أهميتها من خلال توفير الأفراد اللازمين لأداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف
المنظمة بكفاية وفاعلية.

ويهدف إيضاح المفهوم الدقيق لإدارة الأفراد فإننا سسنحاول فيما يلي
بمجموعة من التعاريف وذلك لأجل الوقوف على التطورات الحاصلة في مفهوم إدارة
الأفراد.

يعرف Salton Stall إدارة الأفراد بأنها ((الاستخدام الفعال للموارد البشرية
في جميع المستويات داخل المشروع للمساعدة في تحقيق أهداف المشروع)) (١).
كما حدد معهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة ١٩٤٥ مفهوم إدارة الأفراد بأنه
((ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة)) .
كما يعرفها الاستاذ ادوارد فليبو Edward Flippo في كتابه مبادئ إدارة الأفراد

(١) د. الشرواني صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة
للطباعة والنشر ص ٥٧٧.

بأنها ((تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية وتعميض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة)) (١).

وعرفت جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها ((فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية)) (٢).

وعلى ذلك يمكن عد إدارة الأفراد الوظيفية المعنية بتنمية قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم في جميع المستويات داخل المنظمة ليتمكنوا من تقديم أقصى مشاركة ومساهمة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. من ناحية أخرى نلاحظ أهمية هذه الوظيفة ومكانها في المنظمة فدور مدير الأفراد يتعدى كونه أحد المديرين في المنظمة فهو من جانب يمارس دوره كأى مسؤول عن مجموعة من الأفراد العاملين مثله مثل المدير المالى أو مدير الإنتاج أو التسويق. من جانب آخر يحكم موقعه الوظيفي بعد مسؤولاً عن تحفيز وتكوين وتنمية قدرات ومهارات الأفراد في جميع المستويات لعبية الوصول الى أقصى جهد ممكن في عملية تحقيق أهداف المشروعات. وتشمل مسؤولية إدارة الأفراد في توفير جميع الظروف الملائمة والتي من شأنها حفز العاملين في بذل جهودهم طوعية وتأمين الانسجام بين الأهداف الخاصة للأفراد والأهداف العامة للمنشأة.

نشأة إدارة الأفراد وتطورها:

تعد إدارة الأفراد ((إدارة الموارد البشرية))، كوظيفة متخصصة، حديثة العهد في ميدان الأعمال سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في الدول الأوربية حيث بدأ الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد في المصانع الانكليزية بشكل خاص في منتصف القرن التاسع عشر حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسباً مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية (روبرت أوين) الذي يحتل

(١) د. سعيد صالح عودة - إدارة الأفراد - منشورات الجامعة المفتوحة، ١٩٩٤ طرابلس ص ٢٧.

(٢) د. عبد المنعم جنيح - إدارة الأفراد - القاهرة - دار النشر شير مذكورة ١٩٨٣، ص ١٧.

موقع الصدارة في هذا المجال حيث اهتم بضرورة إصدار ما يسمى قانون المصانع وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد وتخفيض عدد ساعات العمل - ولما كان (أوين) رجل أعمال فقد بدأ بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه، ولذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد The father of personal management ولم تلق أفكار أوين هذه نجاحاً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال.

وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية.

وتأسست في عام ١٩١٣ جمعية للأفراد العاملين باسم ((Walfar Workers Association)) وكان هدفها الرئيس الترويج للأفكار التي تدعو الى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهيته وعدها مطلباً من المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع (١). وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة الى وجود جهة متخصصة لتقديم المساعدة اللازمة للإدارة في المنظمة، تعنى بحل المشكلات الانسانية في الجوانب المتعلقة بالأفراد.

حيث كان هناك نقص في القوة العاملة من ناحية، وحاجة الى زيادة الانتاج من ناحية أخرى مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة. كما أدى غزو النقابات العمالية أثناء الحرب الى خلق مشكلات جديدة. فندور النقابات أصبح أكثر نشاطاً وازدادت ضغوطها مما أدى الى خلق مشكلات جديدة لإدارة المنظمات، كذلك التطبيق السلي لمبادئ الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلر أثار الكثير من المشكلات التي أوجبت على الإدارة مواجهتها.

وبالوقت نفسه فإن الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات الى العاملين وعن أساليب معاملة الأفراد العاملين وعن كل تلك العوامل ذات الأثر في القدرة الانتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين وفي روحهم المعنوية (٢). ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن

(١) د. رفعت عثمان - إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، القاهرة، دار الفكر العربي ١٩٨٢ ص ٩١-٩٢.

(٢) د. محمد ماهر عيسى - إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٩٥ ص ٣٠.

الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحسين زيادة الانتاج وتلبية متطلبات الإنتاج.

في ذلك الوقت لم يكن الدافع الحقيقي الى ايجاد ادارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الاهتمام بالعنصر البشري وإنما كان الدافع هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشكلات الانتاج والقضاء مشكلات الأفراد من على عاتقها لتتولاها ادارة مستقلة. ولذلك لم يكن هناك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة اذ كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بعمل هذا النوع من العمل ولم تكن هناك في الواقع أية مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد الا أنه مع ذلك استطاعت إدارة الأفراد في بعض المشروعات التي أوجدتها أن تقدم المساعدة للإدارات التنفيذية على المسائل المتعلقة بالأفراد. ولكن مركز هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لم يصل الى مستوى الإدارات التي تضطلع برسم السياسات.

في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش حيث ازداد عدد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال. وفي ظل هذه الظروف توافرت لأرباب أو لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى الى انتكاس الأفكار الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين بالمصانع — الأمر الذي دعا بعض الحكومات في بعض الدول للتدخل والتغلب على هذه المشكلات. الا أن سنوات الكساد في العشرينات كان لها أثرها في نشاط إدارات شؤون الأفراد فانكمشت في نشاطها الى أقصى حد بهدف تخفيض التكاليف حتى تتمكن المشروعات في تلك الفترة الحرجة من البقاء. وفي منتصف الثلاثينات بدأت تظهر أهمية إدارة شؤون الأفراد مرة أخرى في المشروعات الأمريكية وبدأت الحاجة الى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تعقبها لاستقرار مستويات الانتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة فبدأت تنضج الطبيعة الحقيقية للدور الذي تلعبه والمساهمة التي تقدمها من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة وفي تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب

اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال بين المتقدمين للتعين كما رافق ذلك اهتمام الادارة بالاستخدام الأمثل للعاملين وطرح مفهوم الرجل المناسب في المكان المناسب.

وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير في طبيعة عمل المصانع فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل — وتم التوسع في خلق وظائف جديدة وعادت معاناة المصانع وبدأت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الادارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين. وتم توجيه المنظمات على تعيين مختصين لشؤون الأفراد العاملين. وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفسراد في منظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية.

وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة.

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقوم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة الى العاملين. وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب. كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد مما أدى الى تمهيد الطريق الى فصل إدارة الأفراد في المنظمات كبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحميلها مسؤولياتها وقيامها بعدها تخصصاً جديداً.

وفي السنوات الأخيرة تمت إدارة الأفراد نمواً ملحوظاً وبدأت تأخذ مداها الحقيقي حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للنسوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الفنية في منظمة الأعمال.

أهداف إدارة الأفراد:

على إدارة الأفراد أو المسؤولين عن إدارة الأفراد العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتصل اتصالاً وثيقاً بأهداف المجتمع ككل وبأهداف المنظمة وبأهداف الأفراد العاملين.

أولاً — الأهداف الاجتماعية: ومن هذه الأهداف:

- ١ — إيجاد الفرص المتاحة للعمل والحفاظ على شاغلها مما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة.
- ٢ — المحافظة على تأمين الحماية للقوة العاملة وتجنب استخدامها غير السليم وتوزيع أفراد المجتمع على الأعمال المناسبة لهم.
- ٣ — تحقيق الرضى والرفاهية العامة للمجتمع عن طريق توفير جو من العمل تسوده حرية التعبير وتغلب منه عوامل الإكراه والإجبار.
- ٤ — مساعدة الأفراد على إيجاد الأعمال التي تحقق لهم الرغبة مما يشعرهم بالحماس نحو أعمالهم ويجعلهم سعداء متحفزين.
- ٥ — توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة للأفراد لتمكينهم من استخدام طاقاتهم وقدراتهم.

- ٦ — تحقيق نوع من التوازن بين الأجر والإنتاجية.
- ٧ — معالجة الآثار الاجتماعية الناجمة عن البطالة بأنواعها.

ثانياً — أهداف المنظمة:

تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق:

- ١ — اختيار الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة بما ينسجم مع متطلبات وشروط الأعمال فيها، ولهذا يمكن تحديد المؤهلات والصفات والشروط التي يجب توافرها بمن يشغل كل منصب مما يساعد على تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة والقيام بجميع إجراءات الاختبار والاختيار والتعيين.
- ٢ — الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمشروع عن طريق الاستفادة إلى أقصى حد من جهود العاملين فيه وذلك بإتاحة الفرصة لهم لتمكينهم من الأداء

الفعال في المراكز التي يعملون بها وتشجيع الأداء الفعال وتحفيز الأفراد العاملين وإتاحة فرص التنقل بين الأعمال وإتباع سياسات علمية في الاختيار والاختبار والتدريب والتنمية والتوزيع حتى يستفيد المشروع الى أقصى حد من أداء الأفراد ومن طاقاتهم.

٣- المحافظة على استمرار رغبة الأفراد في العمل مع المشروع ولهذا يجب أن يكون هناك نظام عادل للأجور والمكافآت وأن يكون الفرد مؤمناً بقدر الامكان ضد البطالة وعدم الاستقرار وضد المرض والحوادث والشيشوخة والاجراءات التعسفية من قبل الرؤساء في العمل.

ثالثاً — أهداف العاملين:

١- إيجاد أفضل فرص العمل الممكنة وأن تتاح فرص الترقية والترفع في العمل عندما يصبح العامل مؤهلاً لذلك وكذلك إتاحة ظروف عمل تمكن العاملين من العمل بروح معنوية عالية تساعد على زيادة انتاجية العاملين وبالتسالي زيادة مكافآتهم ودخولهم.

٢- إتباع سياسات موضوعية في تحديد الأجور والمكافآت والحوافز وتحقيق العدالة بين الأفراد العاملين الأمر الذي يؤدي الى سعادتهم بالعمل.

٣- تفادي المهمات التي تعرض الأفراد لأخطار جسدية ونفسية وتوفير المتطلبات الصحية أثناء تأدية العمل بما يتفق مع الكرامة الانسانية ضماناً لاستقرار العمل.

وظائف ادارة الأفراد:

تشارك ادارة الأفراد مع بقية الادارات بممارستها الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. حيث لا بد لكل ادارة مهما كان تخصصها أن تضع الخطط للعمل على تحقيق أهدافها وفي ضوء الظروف التي يحتمل ان تكون مستقبلاً وان تعد التنظيم الملائم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات وصولاً الى تحقيق أهدافها. وان تقوم وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الأهداف وأخيراً لا بد من التأكد من سير الأعمال ضمن ما رسم من خطط وسياسات وذلك لضمان مسيرة

تلك الجهود وتوجيهها نحو الأهداف ومنع خروجها عن الحدود التي رسمت لها وهذا ما ندعوه بالرقابة. فمسؤولية إدارة الأفراد تتلخص بإيجاد الخطط وتوفير التنظيم الملائم لتنفيذها وتوجيهه وقيادة جهود الأفراد للقيام بالأعمال، ومن ثم ملاحقة ومتابعة تلك الجهود ضمانا لسيرها نحو الأهداف. إضافة إلى الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هناك الوظائف التنفيذية والعامة الأخرى التي تهدف إلى زيادة وتحسين مستوى أداء الفرد العامل وزيادة الرغبة بالعمل.

فهي تختص بتوفير القوى العاملة الكافية لسد حاجة المنظمة وتمنيسه قدرات ومواهب العاملين ليكونوا قادرين على الأداء الجيد للأعمال التي يكلفون بها ووضع برامج وخطط الأحرار الكفيلة بتعويض العاملين عن جسدهودهم التي يقدمونها للمنظمة ووضع وتطبيق نظام الحوافز القادر على خلق الرغبة الكافية للعاملين وسد احتياجاتهم المتعددة بحيث يكونون مستعدين لتقديم أقصى ما عندهم من خبرات ومهارات لزيادة مستوى الإنتاج وتحسين نوعيته والعمل على نوعية العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وغيرها من الوظائف الأخرى المتعددة التي تقوم بها هذه الإدارة ضمن منظمات الأعمال الحديثة وسوف تناول بشيء من الإيجاز مفهوم هذه الوظائف.

تحليل العمل:

إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص ومؤهلات الشخص القائم به تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد نظرا لأهمية هذا التوافق ولضرورته ولأجل ضمان تحقيق هذا التوافق يجب أن تتوافر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل وجميع ما يتعلق به من مسؤوليات وصلاحيات وكذلك يجب أن تتوافر صورة موضوعية عن الشخص الذي سكلف بأداء هذا العمل وذلك لأجل أن يكون ممكنا تحقيق قدر مناسب من الملائمة بينها وبما يتضمنه يمكنه من أداء هذا العمل بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وجهود ممكن.

تخطيط القوى العاملة:

بعد تخطيط القوى العاملة وظيفة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال فالعنصر البشري هو أهم عامل من عوامل الإنتاج وهو محور العملية الإنتاجية وبدونه تبقى عناصر الإنتاج الأخرى كافة جامدة بدون حركة، ونتيجة لذلك تعد عملية دراسة تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة حاضرة ومستقبلاً مسألة في غاية الأهمية ويجب تحديث حجم هذه الحاجة ومواصفات الكوادر المطلوبة والتوقيتات الزمنية الدقيقة لهذه الحاجة بهدف ضمان استمرار توافر ما تحتاجه المنظمة من كوادر بشرية وعدم مواجهة حالة النقص أو الفائض وما يضمن استمرار العمليات الإنتاجية كما هو مخطط لها.

الاختيار والتعيين:

بعد الأفراد العاملين العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي منظمة أعمال في تحقيقها لأهدافها لذلك فإن عملية الاختيار الصحيح والدقيق لهؤلاء الأفراد يعد أهم واجبات إدارة الأفراد في المنظمة بحيث تضمن عمليات الاختيار والتعيين تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. إن نجاح الإدارة في اختيار الأفراد المناسبين يساهم في تحقيق أعلى معدلات في الإنتاج في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة.

التدريب والتنمية الإدارية:

إن التطورات الصناعية والتكنولوجية السريعة في عمليات الإنتاج تفرض على إدارات المشاريع ضرورة التهيؤ المسبق لكل هذه التطورات وعدم البقاء معزول عن أي حالة تطور وتغيير نحو الأفضل. لذلك يجب أن تعمل الإدارة على جعل العاملين لديها متبعين ومواكبين لكل ما هو حديث في مجال عملهم وذلك لتدعيم كفاءاتهم وتوسيع معارفهم وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء الأعمال بأفضل صورة ممكنة. أما فيما يتعلق بالأفراد الجدد المعيّنين حديثاً أو الذين سيتم تعيينهم فهم بحاجة إلى برامج تدريبية توفر لهم فرص جيدة لتهيئتهم للعمل في المنظمة بنجاح وبكفاءة. والتدريب والتنمية الإدارية عملية منظمة ومستمرة سواء بالنسبة للعاملين

القدامى أو الجدد وتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد برامج تدريبية فعالة هي مسؤولية إدارة الأفراد في المنظمة.

تحديد الأجور والمكافآت والخوافز:

يمكن للأجور والمكافآت والخوافز أن تلعب دوراً أساسياً وبارزاً في إنسابة رغبة العاملين في العمل إذا استطاعت أن تؤمن مستواً معاشياً لائقاً بهم لذلك تلعب دوراً فعالاً أيضاً في قرار الفرد في البقاء في منظمته الحالية أو الانتقال منها، فمعرفة المكافآت والخوافز ومقدار ما يحصل عليه الفرد من أجر تؤثر في درجة الرضا لدى الفرد العامل وبالتالي في رغبته في العمل واندفاعه لتحسين مستويات الاداء التي يقدمها، كما تؤثر أيضاً في درجة ولائه للمنظمة وفي معدل غيابه عن العمل وفي جوانب أخرى. لذلك فإن على إدارة الأفراد في المنظمة أن تحدد الأجور والمكافآت والخوافز وفق أسس علمية منظمة واضحة ومستندة الى أسس موضوعية كونها تشكل قاعدة أساسية للاداء الفعال ولتحقيق العدالة بحيث يكون هناك توازن بين الأجور والمكافآت والخوافز التي يحصل عليها الفرد والأعباء الوظيفية التي يقوم بها.

تقوم الاداء:

بعد تقوم أداء الأفراد العاملين أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الأفسراد في المنظمة فهي لكي تتمكن من الرقابة على أنشطتها الأخرى في اختيار وتعيين وتدريب وتخصير ووضع أنظمة أجور وغيرها فالها يجب أن تضع نظاماً كفيماً وفعالاً لقياس مدى كفاية الأفراد العاملين الذين تم تعيينهم وتدريبهم وتخصيرهم للقيام بتنفيذ المهمات والواجبات التي يكلفون بها فيقدر ما يقوم هؤلاء الأفراد بواجباتهم بنجاح فإن هذا يؤكد صواب سياسة إدارة الأفراد في مجال الوظائف المختلفة التي تؤديها بحيث أنها اختارت أفراداً مناسبين لأداء الوظائف المتوافرة فيها. من جانب آخر فإن وجود نظام فعال لتقوم أداء العاملين يوفر أساساً موضوعياً لتحديد مساهمة كل فرد في المنظمة بتحقيق أهدافها من خلال مساهمته في العملية الانتاجية وهذا بدوره ينظم عمليات منح المكافآت والخوافز للعاملين المتميزين وبالسوقت نفسه معاقبة المقصرين في أداء أعمالهم.

ظروف العمل:

هتتم ادارة الأفراد بتأمين ظروف عمل مناسبة من إضاءة وتهوية ونظافة وتدفئة ودرجة الحرارة وضوضاء وأبخرة ومواد كيميائية ومواد متطايرة. وكذلك عدد ساعات العمل ونظام المناوبة المعتمد وتوفير الخدمات الأساسية من تغذية ونقل وكلها أمور تساهم في زيادة مقدرة الفرد العامل على العمل، فمن غير الممكن ان يؤدي الفرد عمله في ظروف لا تتوافر فيها مستلزمات السلامة المهنية سواء من الحوادث الصناعية أو من الأمراض المهنية وكذلك من غير المعقول أن يقوم الفرد بعمله في ظروف لا تتوافر فيها المقومات الأساسية للمحافظة على صحته وسلامته فاذا تمكنت الإدارة من توفير ظروف بيئية مناسبة للفرد فانها توفر لذلك مقومات إنتاجية مناسبة بأقل احتمال ممكن لحصول حادث. كما أن الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعمل تؤثر في معدل تكرار الحوادث والعلاقات الاجتماعية والانسانية الجيدة والايجابية تؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحوادث والغياب وترك العمل.

الخدمات والرعاية:

ان تطور الحياة في مجالاتها كافة فرض مسؤولية مضافة على إدارة الأفراد فلم تعد مسؤوليتها تتحدد في ضمان توفير السلامة المهنية للعاملين وانما عليها أن تضمن رعايتهم في الجوانب كافة فتقدم لهم الخدمات الصحية والسكنية والاجتماعية والثقافية وغيرها. ولا يتحدد نطاق هذه الخدمات والرعاية للفرد فقط وفي أوقات العمل وانما يشمل الفرد وأسرته وحتى بعد أوقات عمله.

خلق التناسق والتوافق بين النقابات وإدارة المنظمة:

تعمل النقابة على تحقيق مصالح العاملين المنتمين لها وتسعى إدارة المنظمة الى الاستفادة من طاقات العاملين واستثمارها مقابل ما تدفعه لهم من أجور وتكاليف أخرى. وقد تبدو مصالح الطرفين متعارضة ومتضاربة وهنا تظهر الحاجة الى وجود مدير أفراد وفعال يساعد على خلق التوافق بين النقابة والعاملين من جهة ومصالح إدارة المنظمة من جهة أخرى.

ان من واجب إدارة الأفراد ان تتعاون مع النقابة بهدف تحسين العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين وجعلها بأفضل صورة ممكنة وأن يكون هذا التعاون مشعراً بحيث تتوافر للعاملين أفضل الظروف والأجواء التنظيمية والبيئية والاجتماعية للعمل بأقصى طاقاتهم مما يؤدي الى تحقيق المنفعة للمنظمة وللعاملين انفسهم.

خصائص سياسات الأفراد:

كحي تحقق إدارة الأفراد الأهداف المتوخاة منها لا بد من رسم سياساتها على أسس علمية مدروسة وبكل عناية واهتمام بعيداً عن التقديرات والتخمين كونهما تمثل نيات المشروع والقائمين على إدارته تجاه الأفراد العاملين فيه...

فاذا كان من أهداف الإدارة أن تكون علاقات طيبة مسع العاملين وأن يسود بينهما التفاهم والثقة والتعاون فيجب أن تكون السياسات الخاصة بالأفراد انعكاساً لنيات الإدارة نحو العاملين، ومدى رغبتها وجديتها في تحقيق هذا التفاهم والثقة والتعاون.

وتعد السياسة مرشداً في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة فعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات والتي تصف الخطوط التي تنوي الإدارة ان تسيير عليها.

والسياسة الناجحة هي تلك السياسات التي تتصف بالصفات التالية:

- ١- يجب أن تصاغ السياسات بدقة ووضوح حتى تعطي الفهم المطلوب ولا تثير أي لبس أو غموض حولها.
- ٢- يجب أن يكون هناك اتفاق وتكامل بين السياسات الفرعية والسياسات العامة حتى لا يكون هناك تعارض أو تناقض يفقد السياسة العامة معناها.
- ٣- يجب أن تكون السياسات واقعية عادلة في نظر جميع الأطراف المعنية سواء أكانوا العاملين في المشروع أو أصحابه أو عملاءه أو في نظر المجتمع ككل.
- ٤- يجب أن تكون السياسات شاملة وواحدة فعندما يكون المشروع كبيراً ويتكون من فروع متعددة يجب أن تكون السياسة العامة المتعلقة بالأفراد واحدة في جميع أجزاء المشروع.

المهام والمتطلبات الملقاة على عاتق إدارة الأفراد مستقبلاً:

يتعدّد دور إدارة الأفراد يوماً بعد آخر وتزداد المهام والمتطلبات الملقاة على عاتقها يوماً بعد يوم وذلك كنتيجة لتشعب العلاقة وتعمدها بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها وبينه وبين المجتمع الذي يشكل جزءاً منه.

ونظراً لأهمية إدارة الأفراد في منظمات الأعمال فإن دورها سيعزز في المستقبل وذلك نتيجة للتوسعات الكبيرة في أحجام منظمات الأعمال واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات وتنوع أساليب المنظمات الأخرى المنافسة وتطورها وشمولية النظرة الإنسانية للأفراد العاملين وتعميقها.

كل هذه الحقائق وغيرها تشير إشارة واضحة إلى أن المستقبل يحتمل في طياته توجهات صريحة وواضحة نحو تزايد أهمية إدارة الأفراد ونحو تعاضد دورها في توفير أبرز مقومات نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها.

فالدور الذي نلعبه إدارة الأفراد يبقى متميزاً عن كل الأدوار الأخرى التي تؤديها الإدارات الأساسية الأخرى في المنظمة — إدارة الإنتاج — الإدارة المالية — إدارة التسويق — وذلك بسبب تميز الوسط الذي تتعامل معه هذه الإدارة مقارنة بالوساط التي تتعامل بها أو معها الإدارات الأخرى. ففي الوقت الذي تتعامل فيه إدارة الأفراد مع العنصر البشري فإن الإدارات الأخرى تتعامل مع المكنات والألات والمواد الأولية والبضاعة المصنعة ورؤوس الأموال وغيرها من مستلزمات وعناصر الإنتاج الأخرى... ومما يزيد من أهمية دور إدارة الأفراد هو سرعة التطورات الخاصة في مجالات الحياة المختلفة ذات العلاقة والأثر بعمل هذه الإدارة. فالأفراد العاملون ذاقهم يعيشون حالة تطور مستمر في عاداتهم ومعارفهم ورغباتهم فيجب أن تكون إدارة ذات قدرة على مواكبة أية تطورات تحصل في هذه المجالات بحيث أنها تتمكن من صياغة أساليب العمل الملائمة لتتماشى مع واقع الحال المتطور بشكل مستمر.

من المتوقع أن تحقق إدارة الأفراد مستقبلاً ازدهاراً متزايداً حيث يكسبون دور مديري إدارة الأفراد منفرداً أو متميزاً كونهم يودون مسؤوليات مزدوجة تسعى من جانب إلى تحقيق أهداف المنظمة ومن جانب آخر تساعد على تحقيق الأهداف

الفردية والجماعية للأفراد العاملين فالأهداف الذاتية للعاملين لا يمكن تجاهلها وإهمالها لأنها تؤثر بشكل واضح في سلوك العاملين ومستوى أدائهم في العمل.

كما أن الاهتمام المتنامي بالعلاقات الانسانية يمثل اتجاها حديثا في منظمات الأعمال وهذا الاهتمام بقيمة العلاقات الانسانية تحتل مكانة متميزة بشكل خاص في اهتمامات المختصين والمعنيين بشؤون الأفراد العاملين حتى إن بعض الجامعات والمعاهد العلمية المعنية بالدراسات الاقتصادية والإدارية أخذت تضيف على مقرراتها الدراسية بعض المقررات الخاصة بالعلاقات الانسانية.

كما أن التوسع في استخدام المكننة الآلية والاتوماتيكية يلقي على إدارة الأفراد مسؤولية كبيرة. ان المهارة الآلية أدت الى حد كبير استبعاد عمليات الانتاج المعتمدة على المهارة الحرفية للفرد باستثناء الحرف الفولكلورية التقليدية.

هذا التقلص لدور الفرد مقارنة بدور الآلة يؤدي الى خلق حالة من الخوف لدى الأفراد العاملين من احتمال ظاهرة البطالة بسبب تقلص حجم فرص العمل المتاحة. كل هذا يلقي على عاتق إدارة الأفراد مسؤولية تحسين مستوى برامج التدريب التي تقوم باعدادها وتنفيذها للعاملين في المنظمة بهدف أن يكونوا على مستوى التطورات الحاصلة في الجوانب التقنية المختلفة.

الفصل الثاني

تنظيم ادارة الافراد

- العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الأفراد .
- خصائص التنظيم في إدارة الأفراد .
- مكانة إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي .
- البنية التنظيمية لإدارة الأفراد .
- علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى .
- حالة عملية للدراسة والتحليل .

الفصل الثاني

تنظيم ادارة الأفراد

كما اشرنا سابقاً بأن الاهتمام بموضوع ادارة الافراد كوظيفة تعنى بشؤون العاملين حديث نسبياً — فلم يكن هناك اهتمام كاف مسبقاً قبل الاختصاصين بالمشكلات المتعلقة بالافراد العاملين وعلاقتهم بمحيط عملهم وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة بينهم وكل ما له صلة بتوفير أفضل الظروف البيئية والاجتماعية والفنية لهم . على الرغم من ان مجالاً تخصصياً كإدارة الافراد يرتبط بالعنصر البشري بشكل مباشر يكون بحاجة الى البحث والدراسة أكثر من حاجة المجالات الاخرى المرتبطة بالانتاج والتسويق او التمويل لأن الانسان هو اهم عنصر انتاجي وهو الضمان الوحيد لبعث الحياة في كافة عناصر الانتاج الاخرى كافة فمن خلال الادوار المختلفة التي يقوم بها الافراد العاملون في المنظمة يجري تنظيم عمل عناصر الانتاج المختلفة.

وبصفة عامة هناك اسباب كثيرة تدعو الى زيادة الاهتمام بإدارة الافراد وتنظيمها على اسس عملية كوظيفة ادارية متخصصة ومن هذه الاسباب :

١ — إن التطوير التكنولوجي الهائل والكبير لوسائل الانتاج وظهور الآلات المتخصصة والضخمة وتشغيل الآلاف من العمال أدى الى خلق مشكلات لم تكن موجودة في السابق مما أدى الى ضرورة الاعتماد على العلوم الادارية لرفع مستوى اداء العامل والى وجود إدارات متخصصة وكفاءات ماهرة تعمل وتقوم بتوزيع وتنظيم الاعمال على العاملين وفقاً لرغبتهم وترعى مصالحهم .

٢ — انتشار القطاع الحكومي العام في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية حيث برزت الحاجة من اجل تنظيم العلاقات بين الادارة والعاملين سواء عسّن طريق اللوائح والانظمة والقوانين والتشريعات وتحديد ساعات العمل او اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الادارية .

٣ - إن انتشار وسائل التعليم والثقافة في المجتمع أدى الى تحسين المستويات الثقافية والعلمية للمواطنين الامر الذي أدى الى ظهور حاجات ورغبات وتطلعات جديدة لهم. هذه الحاجات لابد من دراستها، الأمر الذي استوجب وجود خبراء في دراسة جوانب السلوك البشري ورسم السياسات المهادفة الى إشباع هذه الحاجات الجديدة والرغبات .

٤ - ازدياد أهمية الدور الذي تلعبه النقابات العمالية في الوقوف الى جانب العمال وحل مشكلاتهم الانتاجية والاجتماعية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الخاصة بالمشروع وتحقيق الضمان الصحي ومنح الاجازات الدورية المستحقة للعاملين ومنح العامل اجر يتلائم مع حجم العطاء والمردود الانتاجي. نظراً لهذا الواقع الجديد كان لابد من ضرورة الاهتمام بإيجاد صيغ للتعاون الفعال بين النقابة والادارة .

العوامل المؤثرة على تنظيم ادارة الأفراد:

يوجد ضمن المنظمة عوامل عديدة تؤثر في شكل تنظيم ادارة الأفراد المتبع وبنائه الأساسي ويمكن اجمال هذه العوامل بعوامل تتعلق بظروف العمل داخل المنظمة ومنها ما يتعلق بظروف البيئة المحيطة وشروطها.

أولاً - العوامل الداخلية: أهم هذه العوامل:

١- أهداف المنظمة: تعد الأهداف العامة للمنظمة أساساً ومنطلقاً في تحديد أهداف ادارة الأفراد وترتبط الأهداف ارتباطاً وثيقاً في تحديد التنظيم المناسب لأن التنظيم هو الأداة المستخدمة لتحقيق الأهداف. فمن المعروف بأن هناك أهدافاً محددة تسعى المنظمة للوصول اليها فاذا كان تحقيق الكمية المطلوبة بجودة عالية يمثل مكانة رئيسية من بين الأهداف العامة للمنظمة فهذا الهدف المتمثل بزيادة مستوى الكفاية الانتاجية يعد أساساً في تحديد التنظيم المناسب الذي يمكن ادارة الأفراد من تذليل المعوقات والصعوبات كافة وصولاً الى أفضل مستوى من الكفاية الانتاجية.

٢- حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة بشكل كبير في نمط التنظيم فيها فحين تكبر المنظمة ويصل عدد العاملين فيها الى أعداد كبيرة يستدعي الأمر الى اقامة

ادارة أفراد تهتم بجميع الأمور المتعلقة بهم، ويقدر ما يوجه الى العلاقات مع العاملين من أهمية يقدر ما يرتفع مستوى ادارة الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة لتصل في بعض المنظمات الى مستوى الادارات الرئيسية نفسها كما تتوقف طبيعة تنظيم ادارة الأفراد على أهمية بعض الوظائف دون سواها فاذا كان التدريب يلعب دورا بارزا في تطور كفاية المشروع فان الأمر يتطلب اقامة قسم للتدريب لتحقيق هذا الأمر.

٣- المستوى الفني والتقني المستخدم: تختلف أشكال تنظيم ادارات الأفراد تبعا لمستوى التجهيزات والمعدات الفنية المستخدمة وأساليب التكنولوجيا المتبعة أو المقرر استخدامها في المستقبل فقد يأخذ تنظيم ادارة الأفراد شكلا متكاملا في حال استخدام المكننة والأتمتة في عمليات الانتاج بحيث تمارس هذه الادارة مختلف الوظائف التي تعنى بشؤون الافراد . وعندما تتألف المنظمة من وحدات (ادارات) متنوعة وموزعة فعادة تمارس نشاطات ادارة الافراد ضمن اقسام في هذه الادارات بحيث تكون هذه الاقسام تابعة لادارة الافراد المركزية وقد تفرض طبيعة الآلات والمعدات والتجهيزات المستخدمة اقامة نوع من التنظيم على اساس الوظائف التي تمارسها ادارة الافراد والسياسات المطبقة في مجال العاملين فقد تتكون ادارة الافراد من اجزاء يقوم كل جزء منها بوظيفة محددة من وظائف ادارة الافراد بحيث تكون مهمة ادارة الافراد في مثل هذه الحالة التنسيق والاشراف على السياسات والاجراءات الخاصة بالافراد .

٤- التنظيم الرسمي : وهو مجموعة القواعد واللوائح والقوانين والتعليمات السائدة والتي يمكن من خلالها تحديد سلطات ومسؤوليات ادارات المنظمة وقنوات الاتصال بينها . وللتنظيم الرسمي دور فعال في اختصاصات ومسؤوليات ادارة الافراد وينشأ التنظيم الرسمي على اساس التشريعات والقوانين الحكومية وعلى اساس قرارات ادارة المنظمة . فعندما يكون التنظيم مبينا على اساس القوانين والتشريعات المركزية يؤدي ذلك لتقليص وظائف ادارة الافراد لتقوم بدور الاشراف والرقابة على حسن تطبيق تلك القوانين . وبالتالي يستدعي ذلك الاستغناء عن وحدات تنظيمية تعمل في مجال الافراد . واذا كان التنظيم الرسمي

يعتمد بدرجة كبيرة على اللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة يتطلب الأمر أحداث وحدات جديدة يناط بها مهمات محددة من ضمن اختصاصات إدارة الأفراد .

٥ — التنظيمات غير الرسمية السائدة: ويقصد بها العلاقات الشخصية والاجتماعية السائدة بين العاملين نتيجة تعاونهم واجتماعاتهم في مكان العمل وبذلك فإن المنظمات غير الرسمية تتكون دون تخطيط أو تصميم مسبق من المنظمة الرسمية والتنظيمات غير الرسمية قوة دافعة وموجهة لنشاطات العاملين أكثر من قوة التأثير الرسمي والذي ينعكس سلباً في بعض الأحيان على تحقيق الأهداف الأمر الذي يستوجب بذل جهود أكبر من قبل إدارة الأفراد مما يقود بالتالي الى أحداث وحدات جديدة سواء في البنية التنظيمية لإدارة الأفراد أم في الهيكل التنظيمي العام.

٦ — كفايات العاملين: وتشمل طاقاتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، مستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم وشخصياتهم كلها أمور تشكل عوامل تؤثر في نجاح إدارة الأفراد في أداء وظائفها المختلفة.

إن توفر الكفايات الإدارية القادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة العديد من معوقات العمل كالعادات والتقاليد البالية أو مواجهة الروتين وغير ذلك من المعوقات تساهم في إضفاء طابع خاص ومميز على شكل تنظيم إدارة الأفراد فكلما توافر عدد كبير من الخبرات والمهارات في شؤون الأفراد كلما كان ذلك سبباً في إحداث إدارة متكاملة لإدارة الأفراد والعكس في حال عدم توافر مثل هذه الكفايات.

ثانياً — العوامل الخارجية: أهم هذه العوامل:

١ — التشريعات والقوانين الحكومية: ينظم القانون جانباً أساسياً ومهماً من جوانب نشاط إدارة الأفراد في المشروعات الاقتصادية ويتجلى هذا التنظيم واضحا في الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الأفراد حين مزاولتها لوظائفها المختلفة مما قد يؤثر في شكل التنظيم فيها فقانون العمل في القطر العربي السوري مثلاً يحد من نشاط إدارة الأفراد وبشكل خاص في الحالات التالية:

— تحديد الوظائف والملاكات وشروط التعيين والترقيع والنقل والتسحب والاعارة والاستداع والاستقالة.

— نظم التدريب.

— الأجور والمكافآت وحوافز العمل والعقوبات.

— مدة العمل والاجازات.

— الرعاية الصحية والاجتماعية.

٢ — التنظيم الاقتصادي والسياسي للدولة: ويقصد به طبيعة العلاقات الانتاجية السائدة في ظل النظام فقد تكون العلاقات مبنية على أساس الملكية الخاصة لوسائل الانتاج حيث تسود المنافسة بين المشروعات والهدف الأساسي هو تحقيق أكبر قدر من الربح، أما في ظل الملكية العامة فهناك القوانسين والخطط المركزية التي تحكم سير النشاط الاقتصادي في المشروعات وتوجهه لخدمة المصلحة العامة.

ونوعية العلاقات السائدة في المنظمات ونوعية الأهداف تؤثر في نشاطات ادارة الأفراد وينبغي أخذها في الحسبان لدى تحديد الشكل التنظيمي لادارة الأفراد.

٣ — المستوى الثقافي: يتمثل المستوى الثقافي بمقدار ما يتوافر في مجتمع معين من كفايات علمية وعميرات فنية ومؤسسات تعليمية وثقافية يمكن أن تساهم في تنمية مستوى الوعي بين أفرادها. وتتأثر طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط هذه العلاقات بأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة، مما يؤثر بالتالي في نشاطات ادارة الأفراد وطرائق تنظيمها فانتشار التعليم ووسائل الثقافة الجماهيرية يرفع من مستوى الوعي الاجتماعي للأفراد في معرفة حقوقهم وتنفيذ واجباتهم بالصورة المطلوبة الأمر الذي يؤدي الى ممارسة ادارة الأفراد نشاطاتها بفاعلية أكبر. وبالمقابل فان زيادة مستوى الوعي الثقافي والاجتماعي أدى الى ظهور العديد من مشكلات الأفراد وبخاصة فيما يتعلق باشباع الحاجات المتنامية مما رتب علسى ادارة الأفراد مواجهة هذه المشكلات.

خصائص التنظيم في إدارة الأفراد:

يهدف التنظيم في مجال الأفراد إلى بناء تكوين اجتماعي قادر على الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة وحتى يتمكن التنظيم من تحقيق الأهداف المتفساة للمنظمة لابد أن يتميز بمجموعة من الصفات أهمها المرونة ووحدة الهدف والتوازن والتناسق.

١- المرونة:

يجب أن يتصف التنظيم بالمرونة أي القدرة على التكيف والتجاوب مع الظروف المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة وإجراء التعديلات التي تضمن تحقيق التناسق بين عناصر الإنتاج لتحقيق الهدف المتبعى فقد تدعو الحاجة لإجراء وظائف جديدة أو العكس إلغاء وظائف قائمة مما يرتب على إدارة الأفراد البحث عن أفراد جدد أو الاستغناء عن بعضهم أو إعادة توزيع العاملين وفقاً لتغيرات العمل.

٢- وحدة الهدف:

يجب أن يتكامل هدف تنظيم إدارة الأفراد مع أهداف التنظيم ككل وأن يساعد على تحقيق الأهداف العامة ويتطلب تطبيق هذا المبدأ أن تحدد المنظمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة ووضوح وأن تكون هذه الأهداف واقعية وفي ضوئها تحدد الأهداف الفرعية لكل الإدارات بما فيها إدارة الأفراد.

٣- التوازن:

أي أن تعادل النفقة اللازمة لإنشاء كل وظيفة أو عمل مع أهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة أي المنافع التي تحققها الوظيفة المعنية.

٤- التناسق:

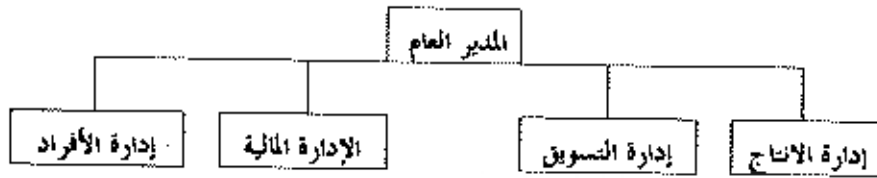
يقصد بالتناسق انسجام البنية التنظيمية مع طبيعة الأفراد لتحقيق غايات التنظيم المنشودة فقد يبنى التنظيم على أساس المبادئ التنظيمية البحتة بغض النظر عن قدرات وخبرات العاملين وقد يبنى التنظيم على أساس الموارد المتاحة من القدرات والخبرات والمهارات كي يكون التنظيم منسجماً مع مؤهلات الأفراد وإمكاناتهم وطاقاتهم بغض النظر عن مبادئ التنظيم المعروفة وأغلب المنظمات تبنى تنظيماتها على أساس الجمع بين عملية التنظيم وواقع الموارد البشرية المتاحة فيها.

مكانة ادارة الأفراد في الهيكل التنظيمي:

لقد مرت ادارة الأفراد بتطورات مختلفة وكما ذكرنا فان ادارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال وحيث ظهرت الحاجة الى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الادارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى حيث كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية وحاجة الى زيادة الانتاج من ناحية أخرى مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة، كما أدى لنمو النقابات العمالية أثناء الحرب الى خلق مشكلات جديدة، كذلك فان التطبيق السليم لمبادئ ومفاهيم الادارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) أثار الكثير من المشكلات التي كان يجب على الادارة مواجهتها.

ولم يكن الدافع الى إيجاد ادارة متخصصة للأفراد هو اهتمام بإسالةعنصر البشري في ذلك الوقت وإنما كان الدافع هو رغبة الادارة العليا في التفرغ لمشكلات الانتاج وإلقاء مشكلات الأفراد من على عاتقها لتتولاها ادارة مستقلة لذلك لم يكن هناك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الادارة الجديدة اذ كان معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل. ولم يكن هناك في الواقع أية مقررات تدرس في مجال ادارة الأفراد.

ومع ذلك استطاعت ادارة الأفراد في المؤسسات التي أوجدتها أن تقدم المساعدات للادارات التنفيذية في الأمور المتعلقة بالأفراد ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل الى مستوى الادارات التي تقوم برسم السياسات. ومع نمو حجم المؤسسات في البلدان الصناعية المتقدمة وازدياد دور العاملين في الانتاج فان دور ادارة الأفراد بدأ يظهر للمسؤولين بشكل اكبر وبدأت هذه الادارة تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى الى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المنظمة وأصبحت في كثير من المنظمات ترتبط بالادارة العليا وتقع على مستوى الادارات الأخرى مثل ادارة الانتاج والتسويق والادارة المالية. وفيما يلي خريطة تنظيمية بسيطة تبين موقع ادارة الأفراد بينها وعلى مستوى الادارات التنفيذية نفسه.



والسؤال الذي يبرز في هذا المجال يدور حول موقع هذه الإدارة المتخصصة في الهيكل التنظيمي للمشروع أو المستوى الإداري الذي تعمل من خلاله إدارة الأفراد. فهل يكون هذا المستوى في نطاق الإدارة العليا؟ أم في مستوى الإدارة الوسطى؟ أم مجرد وحدة إدارية متخصصة تقع دون هذين المستويين؟

وتبرز أهمية تحديد موقع إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي للمشروع لما لهذا الموقع من آثار مباشرة ومهمة في فاعلية الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد حيث أن هناك صلة مباشرة بين موقع هذه الإدارة والسلطة والمسؤولية في مجال إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها وبصورة عامة قد يكون من الصعب تحديد نموذج ثابت وواضح لموقع إدارة الأفراد وحجمها ويعد بعضهم أن هذا الأمر ليس بأي أهمية حيث أن الأهم من ذلك إيجاد نوع من الصلة المباشرة والتناسق التام بين إدارة الأفراد والإدارة العليا في المشروع باعتبار أن هذه الأخيرة هي صاحبة السلطة الأولى في إقرار السياسات والخطط الخاصة بالأهداف ووسائل تحقيقها، وتلعب إدارة الأفراد دورها كإدارة فنية استشارية عندما يعتمد المديرون التنفيذيون في جميع الإدارات على خدمات ومشورات ونصائح الفنيين في إدارة شؤون الأفراد فيمارس المديرون شؤون الأفراد بينما تباشر إدارة الأفراد كإدارة متخصصة في تزويد الإدارات التنفيذية بالنصائح والتوجيهات والمساعدة لدى تخطيط وتنفيذ البرامج الخاصة بالأفراد وحل جميع مشكلاتها الخاصة بالأفراد.

تقوم إدارة الأفراد بالوقت نفسه بمراقبة تنفيذ سياسات وإجراءات الإدارة التنفيذية في كل ما يتعلق بشؤون الأفراد العاملين لديها ولكن من حيث يمكن الإدارات التنفيذية القيام بواجباتها كاملة تجاه الأفراد لديها وإذا لم يكن المشرفون قادرين على تحمل مسؤولية بعض الوظائف الخاصة بالأفراد المختصين في إدارة شؤون الأفراد لن يجدوا مفرّاً من الاضطرار بأنفسهم بالقيام بهذه الوظائف

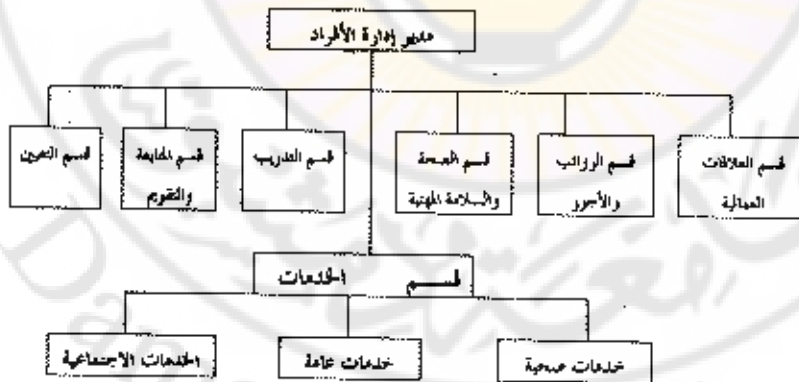
وبصورة مباشرة.. فقد تتحمل الجهة المختصة في شؤون التدريب في ادارة الأفسراد مسؤولية تحديد احتياجات التدريب وادارة برامج التدريب الموضوع في إحدى ادارات المشروع التنفيذية كادارة الانتاج أو ادارة التسويق أو ادارة التمويل وبتمثل هذا الأسلوب التنظيم التنفيذي الاستشاري حيث يمكن تحديد خطوط ومفاسل السلطة بوضوح من أعلى مستوى الى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي للمشروع. يناسب هذا الأسلوب من التنظيم المشروعات الصغيرة والتي تقتصر في وظائفها على العمليات الأساسية من انتاج وبيع وشراء وتمويل. فالجهاز الاداري المسؤول عن هذه الوظائف يتمتع بسلطات كاملة على أداء الأنشطة الخاصة بتلك العمليات الى جانب مسؤولية على الأفراد العاملين في نطاق الادارة التنفيذية وبذلك يتوقف نجاح هذا الأسلوب على إيجاد الوسيلة التي تضمن التنسيق والعلاقة الايجابية بين المتخصصين في شؤون الأفراد وبقية المديرين المشرفين في الادارات التنفيذية كما يتوقف نجاح هذا التنظيم على مقدرة الفنيين الاستشاريين وكفاءتهم في تفهم ميول المديرين التنفيذيين ومشكلاتهم وفي كسب احترام وتعاون المتعاملين معهم كي يتقبل هؤلاء النصائح والمساعدة. ولكن عندما تزداد وتعدد أنشطة المشروع يصبح التنظيم التنفيذي الاستشاري غير فعال في إعطاء النتائج المرغوب منها عندئذ لابد من إيجاد تنظيم وظيفي يكون لكل مدير فيه سلطات على الأفراد ضمن نطاق أداء الوظيفة والتي يعد مسؤولاً عنها بحكم تخصصه. فسلطة مدير الانتاج كاملة على جميع الأعمال المتعلقة بالانتاج وسلطة مدير الأفراد كاملة في كسب ما يتعلق بسياسات الأفراد من تعيين وتكوين ومعالجة للمشكلات الانسانية داخل البنية التنظيمية للمشروع وفي كل الادارات بعبارة أخرى تنشأ ادارة فنية متخصصة شأنها في ذلك شأن بقية الادارات الأخرى في المشروع حيث تضطلع بالقيادة والاقتراح وتطبيق البرامج والاحراءات الهادفة نحو زيادة الرغبة في العمل.

البنية التنظيمية لإدارة الأفراد:

مع تطور وظيفة الأفراد في المنظمات واستحداث ادارة مستقلة لها تقسم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد فقد بدأ المسؤولون بالتفكير في تنظيم هذه الادارة. إن تنظيم ادارة الأفراد يجب أن يدور حول حاجات

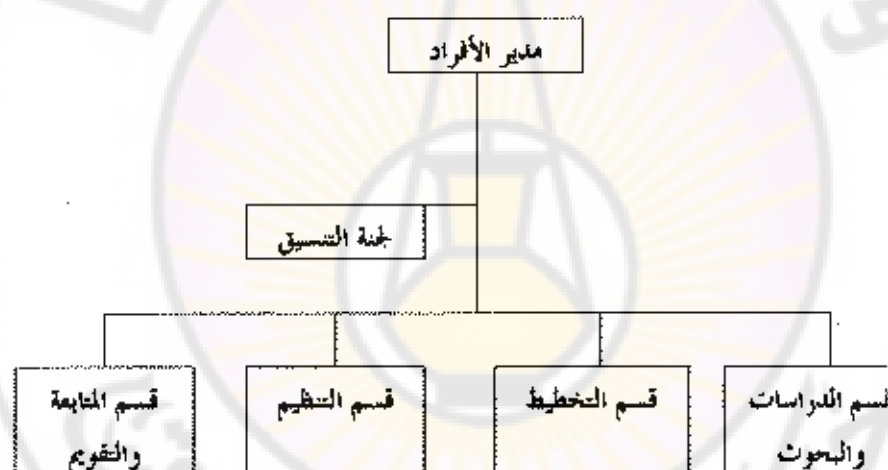
وظروف المشروع الذي وجدت الإدارة لخدمته. ومن العوامل التي تؤثر في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد حجم المشروع والموقع الجغرافي لوحداته وطبيعة عمليات المشروع. طبيعة العلاقات العمالية فيه ونوعية القوى العاملة والأهمية التي توجهها الإدارة العليا في مشروع نحو العلاقات مع العاملين وبقدر ما يوجه إلى العلاقات مع العاملين من أهمية فقدر ما ترتفع إدارة الأفراد من حيث مستواها في الهيكل التنظيمي. حتى تصل في بعض المشروعات كما ذكرنا إلى المستوى نفسه للإدارات التنفيذية الرئيسية كإدارة الإنتاج والتسويق والمالية.

كما يتوقف حجم إدارة الأفراد وتنظيم الأنشطة التي تقوم بها على عدد الأفراد العاملين في المشروع وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد والأهمية المتعلقة على بعض الوظائف المعنية الخاصة بالأفراد فإذا كان المشروع يقوم مثلاً بعمليات تدريب وإعادة تدريب العاملين على نطاق واسع فإن الأمر قد يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب ضمن إدارة الأفراد وكذلك الحال إذا كان المشروع يطبق برامج واسعة متصلة بنواع معينة مثل الأمن والأحور والعلاقات العمالية فإن الأمر قد يتطلب إنشاء أقسام منفصلة لهذه النشاطات حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج. وفيما يلي خريطة تنظيمية للأقسام التي قد تتكون منها إدارة الأفراد في مشروع كبير.



يدعى هذا التنظيم بالتنظيم الوظيفي لأنه ينطوي على الوظائف التنفيذية لإدارة الأفراد حيث يقوم كل قسم من الأقسام المبينة في الشكل المذكور بمختلف الوظائف الإدارية المتعلقة بالوظيفة التنفيذية التي يشرف عليها... فقسم المتابعة والتقويم مثلاً يعد مسؤولاً عن إعداد خطط وبرامج تقويم أداء الأفراد واختيار طريقة التقويم التي يراها ملائمة أكثر من غيرها وتنظيم عملية التقويم وأساليبها ورقابة مستوى الأداء أثناء التنفيذ وبعده.

وهناك شكل آخر لبنية التنظيم في إدارة الأفراد حيث يبني التنظيم على أساس الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة الفعاليات التنفيذية لإدارة الأفراد وليس على أساس هذه الفعاليات وقد يأخذ هذا النوع من التنظيم الشكل التالي:



ومن مزايا هذا التنظيم تخصص العاملين في شؤون الأفراد في ممارسة عناصر الإدارة الأساسية وجميع مختلف الفعاليات التنفيذية للأفراد. فقسم التخطيط مثلاً يعد مسؤولاً عن إعداد خطط وبرامج الاختيار، والتعيين وتحليل هيكل العمل وتوظيف الوظائف، وتحديد نظم الأجور والمكافآت ووضع سياسات ووسائل حل العاملين على العمل... الخ كما ويتميز هذا الشكل من التنظيم بقدرته على استخدام اللجان على نطاق واسع. وعادة ما تشكل اللجان في هذا النوع من

التنظيم لدراسة سلوك الاداء البشري وردود الأفعال تجاه البرامج والخطط الموضوعة كما قد تشكل اللجان للدراسة مقترحات العاملين ومعالجة الشكاوى الناتجة عن تطبيق سياسات التقويم محاولة بذلك كسب تأييدهم.

وعندما يكون للمشروع وحدات متعددة موزعة فإنه عادة يقيم في كسل وحدة ادارة أفراد بالإضافة الى ادارة أفراد مركزية يكون مقرها في المركز الرئيسي وفي هذه الحالة يكون مدير الافراد في كل وحدة مسؤولاً مباشراً امام مدير الوحدة ولكنه يكون أيضاً خاضعاً لرقابة وظيفية من مدير ادارة الأفراد المركزية وتكون مهمة الادارة المركزية في هذه الحالة إيجاد التنسيق في السياسات والأساليب الخاصة بالافراد والاحتفاظ بسجلات مركزية وادارة ذلك الجزء من برنامج الافراد المتصل بالمشروع ككل .

علاقة ادارة الأفراد بالادارات الأخرى :

تشرف ادارة الافراد بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين وجميع الادارات فيها وهي تمارس مجموعة من الوظائف وكسل ادارة من ادارات المنظمة لها علاقة بشكل او بآخر بالوظائف التي تمارسها ادارة الافراد فالاعمال التي تمارسها ادارة الافراد هي اكثر الاعمال ارتباطاً بالادارات المختلفة في المنظمة وكل ادارة في المنظمة لها علاقة بأدارة الافراد .

غير ان هذه العلاقة قد تخلق مشكلات عديدة يدور معظمها حول مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسهم حسب اختصاصاتهم وبين اختصاصات ادارة الافراد .

على سبيل المثال قد يطالب الرؤساء المباشرين بأن يكون لهم الحق في اختيار الافراد الذين يعملون معهم بحجة انهم اكثر معرفة ودراية من المسؤولين في ادارة الافراد باحتياجات العمل في ادارتهم .

وقد يشكو مدير الانتاج من ضعف مستوى كفاية العاملين الذين تقوم الشركة بتعيينهم وينسبون اليهم انخفاض مستوى جودة الانتاج.

كذلك قد يشكو مدير إحدى الإدارات ضعف التدريب الذي تلقاه أحد موظفيه وعدم ملائمة لطبيعة عمله ويحمل إدارة الأفراد مسؤولية ذلك إذا أحس المسؤولية عن أعداد برامج التدريب والإشراف عليها . وقد تصدر الشكوى من إدارة الأفراد لأن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها واعطيت لإدارة أخرى .

إن معالجة هذا النزاع والتضارب في الاختصاصات، حتى تسود علاقة متينة التعاون بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى يتطلب معرفة ودراية في مجال التنظيم وتنسيق العلاقات وبعضهم يقترح اختيار البديل المناسب من البدائل الأربعة التالية: (١)

١ - أن تضع المنظمة وصفاً مكتوباً لكل من وظيفة المشرف المباشر ووظيفة إدارة الأفراد على أن يتم ذلك في دليل المنظمة الذي يحتوي على السياسة العامة لهذا كأن ينص فيه على ما يأتي:

« يكون الرئيس المباشر لأي إدارة مسؤولاً مسؤولاً مباشرة على تنظيم علاقة مرسوميه في المنظمة إذ أن الرئيس المباشر هو الذي يتولى من الناحية العملية تطبيق سياسات المنظمة ولوائحها » أما إدارة الأفراد « تقوم بمعاونة ومساعدة هؤلاء الرؤساء في مهمتهم هذه وعلى ذلك تكون مسؤولة فقط على النصائح والإرشادات التي تقدمها هؤلاء الرؤساء المباشرين »

إن هذا الأسلوب لا يعالج بشكل جذري مسألة النزاع والتضارب في الاختصاصات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى .

٢ - يتم بموجب هذا البديل قصر اختصاصات الرئيس المباشر بالنسبة للإشراف فقط على العاملين في قسمه وإدارته . وبذلك تصبح الاختصاصات الأخرى والمتعلقة بالعاملين بالمنظمة من مسؤوليات إدارة الأفراد . ومن الأمثلة على اختصاصات الرئيس المباشر:

— وضع الفرد في المكان الذي يناسبه داخل الإدارة أو القسم التابع له .

— الإشراف على الأفراد الجدد الذين يلتحقون بإدارته .

١ - د. مصطفى شاذلي، إدارة الموارد البشرية * إدارة الأفراد * دار الشروق، عمان، ١٩٩٦، ص ٢٩.

— تدريب موظفيه على الأعمال الجديدة التي توكل اليهم.

— تحقيق التعاون بين العاملين في إدارته.

— تفسير أنظمة وتعليمات المنظمة وشرحها لمروؤسيه.

— مراقبة تكاليف العمل داخل إدارته.

— تنمية مواهب وقدرات العاملين لديه والاستفادة منها.

— المحافظة على سلامة العاملين لديه من حوادث وإصابات العمل.

٣— بموجب هذا البديل يتم بدقة تحديد وتعريف اختصاصات إدارة الأفراد في المنظمة من أجل التمييز بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى كأن يستخدم في ذلك التعريف التالي لاختصاصات إدارة الأفراد:

((تعد إدارة الأفراد إدارة فنية متخصصة تقوم بتقديم النصيح والمعونة الى الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالسياسات والقواعد التي يمكن اتباعها لتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين)).

٤— بموجب هذا البديل يتم تمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال التي تتطلبها طبيعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين والإدارة ومثلها:

أ — أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة مثل الاشراف على برامج الخدمات واعداد السجلات الخاصة بالعاملين. مثل هذه الأعمال يجب أن تشرف عليها إدارة الأفراد وان تعطى لها جميع السلطات التي تمكنها من القيام بها على أكمل وجه دون تدخل من مديري الإدارات الأخرى في المنظمة.

ب — أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الأفراد كالأعمال الخاصة بجميع البيانات والاحصاءات الخاصة بالحوادث، الغياب، معدل دوران العمل، الشكاوى... الخ اذا يتم اعداد هذه البيانات بواسطة الإدارات المختلفة في المنظمة ثم يتم تبويبها وتحليلها واعداد التوصيات بشأنها بواسطة إدارة الأفراد.

ج — أعمال يحتاج القيام بها الى تعاون كامل بسين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى ويتم تنفيذها في مراحلها المتتالية مشاركة بينهم كأعمال الاختيار والتعيين والتدريب ووضع وتنفيذ نظم الأجور والرواتب الخ...

وبعد البديل الرابع أكثر موضوعية وفاعلية من غيره اذ يكفل حصر أوجه النشاط التي تحتاج الى مجهود مشترك والاتفاق على حدود اختصاص كل من ادارة الأفراد والادارات الأخرى.

حالة عملية للدراسة والتحليل (١)

يشغل السيد هشام مصطفى منصب مدير عام شركة الأجواخ العربية التي بدأت أعمالها في مطلع عام ١٩٧٥، تنتج الشركة جميع أنواع الأجواخ الرجالية والنسائية والتي يمكن أن تستخدم في فصلي الشتاء والربيع، ويعمل في الشركة نحو (٢٠٠) عامل وموظف وحيث أن السيد هشام يحمل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، متخصص بادارة الأفراد فقد كان يبدى اهتماماً كبيراً بإدارة الأفراد ومديرها في الشركة، والدور الذي يمكن ان يلعبه في رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقات وزيادة انتاجية العمل فيها نتيجة لذلك فقد وضع المدير العام للشركة مدير ادارة الأفراد في مستوى باقي مديري الادارات التنفيذية في الهيكل التنظيمي وأصبح يشارك في اتخاذ جميع القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الادارة العليا داخل هذه الشركة وبغض النظر فيما اذا كانت هذه القرارات تتعلق بشؤون العاملين أم لا تتعلق بها وكان المدير العام يميل الى تبني الآراء التي يدلي بها مدير ادارة الأفراد مما كان يخلق حساسية نحوه من قبل باقي المديرين في الشركة. على الرغم من أن المدير العام قد أبقى سلطة مدير ادارة الأفراد سلطة استشارية.

وباعتبارك تدرس موضوع ادارة الأفراد في منشآت الأعمال. فالمطلوب أن تجيب عن التساؤلات التالية:

- ١- هل هناك حسب رأيك علاقة بين تصرف مدير عام الشركة واهتمامه بمدير ادارة الأفراد كون أن المدير العام متخصص بموضوع الأفراد في دراسته ويحمل درجة ماجستير في ادارة الأعمال ولماذا؟
- ٢- هل توافق بشكل عام على تصرف مدير عام الشركة ولماذا؟
- ٣- بين التصرف المناسب في رأيك، نحو مدير الأفراد ومهمته في هذه الشركة وفي أية شركة أخرى.

(١) د. عمر وصفي عقيلي، ادارة الأفراد، حلب - جامعة حلب ١٩٨٧، ص ٢٦-٢٧.

الفصل الثالث

العلاقات الانسانية

- مقدمته.
- مفهوم العلاقات الانسانية وخصائصها.
- أهمية العلاقات الانسانية.
- أسس العلاقات الانسانية.
- برنامج العلاقات الانسانية.
- شروط نجاح برنامج العلاقات الانسانية.
- تطوير جو العمل على أساس العلاقات الانسانية.
- تقويم حركة العلاقات الانسانية.

الفصل الثالث

العلاقات الانسانية

مقدمة:

بعد التون مايو رائد حركة العلاقات الانسانية التي ظهرت نتيجة للدراسات والتجارب والتي تمت تحت اشرافه في مصانع "هساوثرون" بالولايات المتحدة الامريكية في الثلاثينات من هذا القرن . فقد بدأ مايو تجاربه بقصد التعرف على الآثار المترتبة عن تغيير الشروط المادية للعمل — كالاضساعة والتهوية — على مستوى اداء الفرد وبعض جوانب سلوكه في العمل كالغياب والتسأخر والترك ودرجة روحه المعنوية . وقد وجد مايو وزملاءه ان التغير في ظروف او شروط العمل للمادية لم تكن محدداً رئيسياً في انخفاض مستوى انتاجية الافراد ودرجة روحهم المعنوية ، كما كان يعتقد قبل ذلك من قبل أنصار المدرسة العلمية في الادارة وفكار رائدها "تايلور" ، وانما هناك محددات او مؤثرات اخرى تتعلق بالجوانب الانسانية للأفراد وتنفوق في تأثيرها على مستوى اداء الافراد الجوانب المادية او شروط العمل وظروفه المادية . وقد توصلت دراسات وتجارب "هاوثرون" الى نتائج في غاية الاهمية فيما يتعلق بأهمية العنصر الانساني وقوة تأثيرها في مجال العمل والانتاج مقارنة بالعناصر المادية الاخرى . ولعل من اهم النتائج التي توصل اليها مايو وجود تنظيمات غير رسمية تسود بين الافراد وجماعات العمل يتفاعل فيها الافراد ويغض النظر عن التنظيمات الرسمية السائدة ونظم المنظمة وسياساتها . وقد تأخذ التنظيمات غير الرسمية، التي تنشأ بين الأفراد والجماعات في محيط العمل، طابعاً إيجابياً تعمل على زيادة إنتاجيتهم وترفع من درجة الروح المعنوية لديهم وتساهم بالتالي في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها على نحو أفضل. وبالعكس قد تنجح التنظيمات غير الرسمية بالأفراد نحو جوانب سلبية تتناقض مع أهداف المنظمة والسياسات الادارية فيها.

وقد بينت تجارب الباحثين والدراسات الأخرى التي أعقبتها أن الفرد العامل وإن كان عنصراً من عناصر الانتاج، إلا أنه يختلف عن بقية العناصر المادية الأخرى، ويمكن مصدر هذا الاختلاف في تكوينه النفسي والاجتماعي مما يؤثر في نمط سلوكه في العمل، لأنه يقع تحت تأثير محددات وعوامل هذا التكوين، ومن هنا بدأت تظهر أفكار مدرسة أو حركة العلاقات الانسانية كأحد مبادئ إدارة الأفراد والتي تدرس طبيعة العلاقات السائدة بينهم بغرض التعرف على المشكلات الانسانية ومدى تأثيرها في أنظمة العمل والانتاج، وبما يحقق غايات ومصالح الأفراد والمنظمة على حد سواء.

مفهوم العلاقات الانسانية وخصائصها:

أبرزت حركة العلاقات الانسانية أهمية الدور الذي يلعبه الانسان في مجال العمل ومستوى الاداء ودرجة الرضا، ليس من كونه شخصاً منفرداً، وإنما من كونه عضواً في جماعة يتفاعل معها، يؤثر فيها ويتأثر بها. وبذلك توجه حركة العلاقات الانسانية اهتمامها نحو الأفراد كجماعات بشرية وعلى العلاقات التي تنشأ بينهم ومدى تأثيرها في أنماط سلوكهم وتصرفاتهم في العمل وفي مختلف المستويات بدءاً من الأعمال التنفيذية البسيطة وحتى أعمال الإدارة العليا.

تعرف العلاقات الانسانية في مجال الإدارة بأنها ذلك الميدان الذي يتهم بدراسة ظاهرة العلاقات التي تتم بين الأفراد وهم على شكل جماعات في عيطة العمل، وبالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بتعاون ونتاجية ويحقق لهم اشباعاً لحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

وحسب هذا المفهوم، لا تنظر الإدارة الى العاملين كأفراد مستقلين عن بعضهم بعضاً. بل كمجموعات تتكون منهم نتيجة تلاقهم في العمل، فطالما ان العمل هو نشاط اجتماعي واسع وهادف. لذا فان الأفراد العاملين يميلون الى التكتل على شكل جماعات اذ يكون من الخطأ حسب هذا المفهوم ان تبني الإدارة قراراتها على أساس كل شخص على انفراد، وإنما على أساس أهم اعضاء في مجموعة يتأثرون ويؤثرون فيها. كما نظرت حركة العلاقات الانسانية الى دوافع العمل انطلاقاً من وجهة نظر متفائلة للطبيعة البشرية. فالانسان نشيط ومحب للعمل بطبيعته يتحمل المسؤولية.

ويفخر بالانجاز ويعمل لخدمة الجماعة الذي هو جزء منها، ويساهم في تحقيق أهدافها. فالأجر أو العائد المادي ليس هو كل ما يتغيه العامل في الحصول عليه، وإنما هناك جوانب أخرى يسعى الفرد لتحقيقها، أي أن هناك حاجات تفوق بأهميتها الحاجات المادية كالحاجات النفسية والاجتماعية والتي تتطلب من الفرد إشباعها. ولعل من أهم هذه الحاجات كما يقول "مايو" تمثل في احترام النفس والمشاركة مع الغير والحصول على تقدير الآخرين وتأكيد ذاته بما يرضي عنده ملكة الخلق والابداع والشعور بأنه كائن فاعل فيما يدور حوله في محيط العمل.

ولإشباع حاجات الأفراد النفسية أو المعنوية والحاجات الاجتماعية كحاجة الشعور بالانجاز والمسؤولية والاحترام والتقدير والاستعداد للتضحية في سبيل الجماعة وأهدافها، تبرز حركة العلاقات الانسانية أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه عنصر القيادة والإشراف في المنظمة والقدرات والمهارات التي يجب أن ينطوي عليها هذا العنصر لتكون أساساً في معاملة الأفراد معاملة ديمقراطية وبناءة. فنمط القيادة الديمقراطية يتيح أكثر من غيره بكثير خلق الفرص المواتية لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة رضا الأفراد، مما يؤدي في النتيجة الى زيادة مستوى أدائهم وتحسين انتاجيتهم.

فالعلاقات الانسانية إذاً هي تلك العلاقات التي تجمع بين الناس في مجال العمل وتدفعهم للعمل سوية، متفهمين متعاونين، متحيين حيث يكون كل ذلك مقروناً بالرضى النفسي والاجتماعي. وبهذا المعنى تعد العلاقات الانسانية فعلاً موجهاً للأفراد أثناء أدائهم للعمل. فإذا استطاعت الإدارة أن تأخذ هذه الأمور في الحسبان فإن ذلك سيؤدي الى النجاح كل الأطراف المعنية. مما سبق، يمكن استخلاص أهم السمات المميزة للعلاقات الانسانية في مجال إدارة الأفراد، وهي:

١- تنظر العلاقات الانسانية الى المنظمة كتكوين اجتماعي بالدرجة الأولى فهي لا تقتصر في اهتمامها على التنظيمات الرسمية، وإنما بدرجته أكبر على التنظيمات غير الرسمية التي تتكون في محيط عمل المنظمة ينبغي على الإدارة أن تعمل على تشجيعها وتنميتها لأن ذلك يتفق مع المضمون الاجتماعي للطبيعة

البشرية. وعلى هذا الأساس كان على الإدارة العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين كحاجة انتماء الفرد إلى جماعة تبادل له الاحترام والمحبة والاعتراف والتقدير.

فحركة العلاقات الانسانية لم تول اهتمامها إلى ظروف العمل المادية والفنية بقدر تركيزها على دراسة الفرد كإنسان وعلاقة هذا الفرد مع غيره من العاملين وانعكاسات تلك العلاقة على نمط سلوكه وأفكاره واتجاهاته ومعتقداته. بعبارة مختصرة ركزت حركة العلاقات الانسانية على قوة تأثير المنظمة غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة الرسمية.

٢- وظالما ان العلاقات الانسانية تنظر إلى الفرد من كونه كائناً اجتماعياً بالدرجة الأولى، لذا فان هذا الفرد لا يسعى فقط إلى إشباع حاجاته الطبيعية (المادية) عن طريق العوائد التي يحصل عليها في العمل، وإنما يسعى وبدرجة أكبر أيضاً إلى إشباع حاجاته الاجتماعية، حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية وعلى هذا الأساس، فقد نظرت حركة العلاقات الانسانية نظرة جديدة لدوافع العمل، إذ أولت الدوافع النفسية والاجتماعية اهتماماً خاصاً من حيث قوة تأثيرها في سلوك الاداء وضرورة تحريك هذه الدوافع ببواعث وحوافز خارجية تبنى على أساس العلاقات الانسانية. فعلى سبيل المثال، قد يكون تحقيق أو تأكيد الذات هو الحاجة التي يود الفرد إشباعها، وقد يعتقد بعضهم ان الأجر والعائد المادي هو الوسيلة (الباعث) المناسبة لإشباع هذه الحاجة كونها تمثل دافعاً نفسياً، وقد يكون لهذا الاعتقاد ما يبرره، ولكن يقول أنصار حركة العلاقات الانسانية ان الضرورة تقضي باستخدام وسائل أو حوافز أخرى لم تكن معروفة من قبل مثل تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد في الإدارة واستقصاء آرائهم ورغباتهم في العديد من برامج وسياسات المنظمة.

وقد ارتكزت حركة العلاقات الانسانية في اهتمامها بالفرد كعضو في الجماعة من نتيجة توصلت إليها مفادها، ان الفرد عندما يعمل في مجموعة ويتفاعل معسها فإنه يعطي مردوداً أفضل مما لو عمل منفرداً، بمعنى ان المجموعة هي أكبر من عدد الأفراد اذا ما نظرنا اليهم كأجزاء مكونين لهذه المجموعة.

٣- تعبر حركة العلاقات الانسانية أهمية قصوى لنمط القيادة والإشراف في المنظمة كوسيلة فعالة للوصول الى أفضل أداء، ذلك لما لنمط القيادة المستخدم من قوة تأثير في سلوك الأفراد.

ونمط القيادة الذي ترفع سفارده حركة العلاقات الانسانية هو ذلك النمط الذي يتميز بمهارات فائقة في فن التعامل مع الآخرين على أساس الاقدام والاعتراف بأدائهم وبأنهم أعضاء محبين لأعمالهم يسعون دوماً لزيادة مستوى أدائهم وليس العكس. وعلى هذا الأساس، فإن الإدارة معنية بتدريب المشرفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ليكونوا قادة إداريين قادرين على تحقيق التكامل بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

أهمية العلاقات الانسانية:

تتمثل أهمية العلاقات الانسانية كميدان من ميادين الإدارة في النقاط التالية:

١- تعمل العلاقات الانسانية على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. فإذا كان الفرد هو وحدة الجماعة وليبتها الأساسية فإن العلاقات الانسانية هي الاطار الذي يشد الأفراد الى بعضهم وينسق بين جهودهم مكونة منهم فريقاً متعاوناً لتحقيق أداء أفضل.

٢- تعد العلاقات الانسانية حافزاً للأفراد والجموعات على حد سواء في تحسين مستويات أدائهم، وبالتالي في تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

٣- العمل على تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم المختلفة. فالعلاقات الانسانية لا تعمل فقط على زيادة الانتاج والانتاجية (أهداف المنظمة)، وإنما على إشباع أو زيادة درجة إشباع حاجات الأفراد (مصالح الأفراد) على أساس ان حاجات الأفراد ليست موضع تضارب مع أهداف المنظمة بعبارة أخرى تعمل العلاقات الانسانية على تحقيق نوع من التوافق بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة.

٤- تعمل العلاقات الانسانية على ترسيخ مبدأ المشاركة في الإدارة والعمل المسؤولة وتعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة وإتاحة فرص أفضل للإبداع

والابتكار. وكل هذا يساهم دون شك في معالجة العديد من مظاهر الصراع والتسيب ومقاومة التغيير.

٥- تعد العلاقات الانسانية بما جاءت به من افكار منطلقاً لمتابعة البحث والدراسة في مختلف الجوانب الانسانية والاجتماعية للعمل، على أساس ان الانسان هو وسيلة كل تقدم وهدف كل نظام يسعى الى تحسين أحوال يكسبون الانسان موضوعها ومنهجها.

أسس العلاقات الانسانية:

تعتمد العلاقات الانسانية على مجموعة من الأسس، والتي هي بمثابة القواعد الفلسفية لتلك العلاقات. تتمثل هذه الأسس في المصالح المشتركة، الاختلافات الفردية، الدوافع، الكرامة الانسانية.

١- المصالح المشتركة:

تقوم المصالح المشتركة على أساس التوافق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة أو المنشأة التي يعمل بها، وكذلك بين مصالح الأفراد كمجموعات ومصالح المنظمة التي يعملون بها. فعندما يختار الفرد المنظمة أو المنشأة التي يريد العمل بها، وكذلك عندما يختار العمل الذي يعتقد أنه يناسبه أكثر من غيره في تلك المنظمة من حيث انسجام متطلبات هذا العمل مع قدراته وميوله ورغباته، فإنه يشعر بإمكانات إشباع حاجاته بصورة أفضل بآدائه لهذا العمل وليس غيره. وبالمقابل أيضاً عندما تقبل المنظمة أو المنشأة أو المؤسسة هذا الفرد للعمل بها فإنها ترى في ذلك مساهمة أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها. وبذلك فإن العلاقة القائمة بين الطرفين (الفرد والمنظمة) تبنى على أساس المصالح المشتركة أو المتبادلة، وذلك نتيجة التعاون المشترك بينهما لتحقيق الأهداف التي تسعى كل منهما إليها.

والتوافق في المصالح المشتركة لا يكون بين الفرد بصورة شخصية والمنظمة فقط، وإنما بين المنظمة والأفراد كمجموعات أيضاً فعندما تكون المجموعة لنفسها أهدافاً ومصالح فقد لا تكون هذه الأهداف والمصالح متفقة بالضرورة مع مصلحة كل فرد فيها. وإنما هي بمثابة مصالح مشتركة لجميع أفرادها. وبوجود المصالح

المشاركة للجماعة يشم التعاون بين أفرادها للعمل معاً على تحقيق تلك المصالح المشتركة بتفاهم ورضا وكفاية. والقيادة الناجحة هي التي تدرك هذا الأمر وتساعد على توحيد جهود أفراد المجموعة حول مصلحة مشتركة وذلك عن طريق تنظيم وتنسيق جهود كل الأطراف لخلق نوع من التوافق بين مصالح المجموعة من جهة ومصالح المنظمة من جهة أخرى.

٢- الاختلافات الفردية:

يقصد بالاختلافات الفردية وجود تباينات في خصائص وصفات الأفراد، وذلك من حيث العواطف والمشاعر والأحاسيس والميول والدوافع والقيم والاتجاهات والقدرات والمهارات وغير ذلك من محددات السلوك وأنماطه. فالأفراد ليسوا صورياً عن بعضهم بعضاً، وإنما لكل كيانه وشخصيته المميزة. ويقول علماء النفس إن هذه الاختلافات تعود بطبيعتها إلى عوامل وراثية وأخرى مكتسبة ذات خلفية اجتماعية وثقافية وحضارية وتاريخية. وعلى أساس هذه الاختلافات أو التباينات بين الأفراد تقوم القاعدة الفلسفية للعلاقات الانسانية والتي يمكن بالتسالي من استخدامها في حث الأفراد على بذل المزيد من الجهد بوسائل وأساليب تتفق مع مبدأ الاختلافات الفردية وتمكنهم بالوقت نفسه من إشباع حاجاتهم، ومدرسة العلاقات الانسانية تدرك حقيقة أساسية مفادها أن كل فرد ذو شخصية مستقلة تتصف بصفات وخصائص لا تتفق مع صفات وخصائص شخصية أخرى، وإن هذه الصفات والخصائص تتغير أكثر أو قد تتغير كلما اكتسب الفرد خبرات ومهارات ومعارف جديدة تحتاج إلى أساليب إدارية تتفق وتلتك الصفات الشخصية.

٣- الدوافع:

يعد الدافع قوة كامنة في الفرد تحرك سلوكه وتوجه تصرفاته ليستجيب إلى موقف ما بقصد تحقيق غرض أو منفعة معينة. وتعد مدرسة العلاقات الانسانية أن الدوافع هي مصدر سلوك الفرد على النحو الذي يمكنه من تحقيق غرض معين. وهذا الغرض يمثل بإشباع حاجة أو مجموعة حاجات أو في زيادة درجة الإشباع

منها. بعبارة أخرى تعد الدوافع طاقات محرّكة لسلوك الفرد وموجهة لهذا السلوك لكي يعمل بطريقة ما اعتقاداً منه ان اختياره لطريقة العمل هذه تحقق له إشباعاً أفضل الحاجاته أو متطلبات حياته وحياة أسرته سواء كانت حاجات مادية أم معنوية أم اجتماعية، وبدون هذه الدوافع لا يمكن تحريك الطاقات الانتاجية للإنسان. وما على الادارة وفقاً لهذه الفكرة الا تنبيه الدوافع وإيقاظها، وذلك عن طريق إثارة الرغبة لدى الأفراد للعمل بما يتفق مع خطط وبرامج وسياسات المنظمة. ويستطرد رواد حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية بالقول إن تحريك دوافع الفرد وإيقاظها وإثارة الرغبة لديه لا تكون بالوسائل والأساليب التي يعتقد الآخرون انها مناسبة أكثر من غيرها، وإنما بما يعتقد الفرد نفسه انه في حاجة اليه. ومن الأساليب التي تلجأ اليها الادارة عادة في تحريكها دوافع الأفراد سياسات التحفيز إما بواسطة إثارة الرغبة لدى الأفراد في أن أداء العمل يحقق لهم إشباعاً أفضل (الخوافز الايجابية) أو تجنبهم نقصاً في درجة الإشباع (الخوافز السلبية) كعقوبة الحسم من المرتب أو الأجر أو الحرمان من المكافأة مثلاً. والادارة باتباعها سياسة التحفيز عن طريق إشباع الحاجات أو زيادة درجة إشباعها، تكون قد اتبعت ما يسمى بالقيادة الايجابية، وحين استخدمتها لأساليب الحرمان أو عدم الإشباع فانها تمثل بذلك نمط القيادة السلبية.

٤- الكرامة الانسانية:

تعد الكرامة الانسانية الأساس المعنوي للعلاقات الانسانية. فالإنسان الذي يكسح ويجهد نفسه ويحقق انجازاً يجب ان يعامل باحترام، وان يحافظ على كرامته. فاذا ما اسيء لهذه الكرامة تغير منحي العلاقات الانسانية المطلوبة، وربما تحولت الى علاقات سلبية تشوبها مظاهر السخط والتذمر والاستياء. فالعلاقات الانسانية يجب ان تبنى على أساس التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين الادارة والأفراد، كما ان الكرامة الانسانية هي حق لكل فرد يعمل مهما كان عمله بسيطاً أو وضيقاً، وليس منة من أحد.

برنامج العلاقات الانسانية:

يتكون برنامج العلاقات الانسانية من المكونات التالية:
الأهداف، السياسات، التنظيم، الرقابة والمتابعة (١).

١- الأهداف:

من المعروف ان لكل نشاط هدفاً يتجه هذا النشاط لتحقيقها . واساس تحديد أهداف برنامج العلاقات الانسانية في المنظمات هو فلسفة ومعتقدات واتجاهات اولئك الذين يتضامنون سوية لخلقها والوصول اليها . وهناك أهداف رئيسية واخرى ثانوية . فالأهداف الرئيسية هي مجموعة الأشياء العامة المرغوب في التوصل اليها واهمها تحقيق مستوى انتاجية مرتفع والعمل بروح معنوية عالية . اما الأهداف الثانوية فهي مجموعة الشروط والظروف المطلوب توافرها لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية ذات العلاقة بالكفاية الانتاجية والروح المعنوية . فوضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع اختصاصه وقدراته وميوله، والحصول على عوائد مادية عادلة، وتقوم أداء الفرد بموضوعية وما شابه ذلك تعد أهدافاً ثانوية تصيب في مجرى الأهداف الرئيسية . باختصار لا بد لبرنامج العلاقات الانسانية من أن يحدد أهدافه وبالشكل الذي تكون فيها واضحة ويمكن التوصل اليها من قبل الافراد.

٢- السياسات والبرامج:

تعد السياسات والبرامج وسائل مساعدة على تحقيق الأهداف، وقاعدة معلوماتية ضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتلك الأهداف وترسيخ العلاقات الانسانية وفقاً لأمنسها الفلسفية التي اتينا على ذكرها قبل قليل . وتتضمن البرامج والسياسات الجوانب الخاصة التي تمس جوهر العلاقات الانسانية كنظم الحوافز والاحور التشجيعية، وقواعد الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية والمشاركة في الادارة وما شابه ذلك . . . فسياسات الأجر على سبيل المثال، ولكي تكون جزءاً من برامج العلاقات الانسانية يجب ان تحقق مبدأ أساسياً هو العدالة الداخلية

١- كريد من التفصيل يمكن الرجوع الى كتاب " إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية "

د. صلاح الشوالي، إصدار مؤسسة شباب الجامعة ١٩٩٤، ص ٥١٩

والخارجية، أي يجب إقامة نظام للأجور يأخذ في الحسبان مستوى الأجر الذي يتقاضاه الآخرون للمجهود نفسه والمسؤولية نفسها في المنظمة نفسها، ومستويات الأجور المدفوعة في المنظمات أو المؤسسات الأخرى المماثلة ومعدلات ارتفاع الأسعار ونتائج أداء الأفراد.

٣ - التنظيم:

يهدف التنظيم بالنسبة لبرامج العلاقات الإنسانية لتحديد المسؤولية عن أعداد برنامج العلاقات الإنسانية ومسؤولية الإشراف عليه ومتابعة تنفيذه. ومن المجدبر ذكره ان التنظيم يجب ان يكون بالشكل الذي يحقق اهداف العلاقات الانسانية واسسها ومبادئها وعلى مختلف المستويات الادارية مهما كان نطاق اشرافها.

٤ - الرقابة والمتابعة:

تحقق الأهداف المتوخاة من برنامج العلاقات الإنسانية بتنفيذ السياسات والجراءات والتدابير الخاصة بتلك العلاقات. لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من العلاقات الإنسانية لا بد من القيام بعملية متابعة للتأكد من صحة وسلامة التنفيذ واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أية انحرافات وتقوم النتائج النهائية للبرامج وفقاً للمعايير الرقابية ويتوقف مدى نجاح عمليات المتابعة والتقوم على حسن ادراك الجهات المعنية بالاشراف لقوانين المعرفة العامة في ميادين العلوم الاجتماعية، وعلى مهاراتهم الفنية والانسانية في تقصي الجوانب النفسية والاجتماعية لسلوك الفرد ودراساتها.

شروط نجاح برنامج العلاقات الإنسانية:

كي يتحقق برنامج العلاقات الإنسانية الأهداف المتوخاة منه لا بد ان تتوافر فيه بعض الشروط او المتطلبات الأولية، التي من أهمها:

١ - وجود تنسيق بين مختلف أنشطة البرنامج بما يضمن الوصول الى ما هو مستهدف منها. فالبرنامج يمثل نظاماً متكاملاً ومفتوحاً يتوقف نجاحه على صحة ودقة مداخلاته من سياسات واجراءات ومعايير وغيرها...

٢ - أن يتوافر في البرنامج صفة الانتظام والاستقرار. فمعالجة حالة انسانية معنية يجب الانتقيل تفسيرات او آراء متناقضة اما في حال تبدل الظروف او العوامل المحيطية بجو العمل فيجب ان يكون البرنامج مرناً ليستجيب لتلك التبدلات أو التغيرات والافقد مزياء واصبح وثيقة جامدة لامين لها. بعبارة اخرى، يجب ان يحقق برنامج العلاقات الانسانية مبدأ الثبات والمرونة فيه.

٣ - ان يكون البرنامج موضوعياً، أي قابلاً للتطبيق وتحقيقاً للعدالة والمساواة بين جميع الأفراد الذين يشملهم البرنامج، وعدم التمييز بينهم.

٤ - ان تكون أجزاء البرنامج واضحة يسهل أمر تنفيذها من قبل أي مستوى من مستويات الادارة دون لبس أو غموض.

٥ - ان تتوافر الخبرة لدى الادارة العليا في المنظمة في مجال العلاقات الانسانية لتسطيع تقويم البرامج ودعمها في مجال تنفيذها، وقدرتها في مواجهة احتمالات التغير في بيئة العمل. فالتقناعات والنوايا على الرغم من أهميتها لاتكفي وحدها، وإنما أيضاً مقدرة القائمين على برامج العلاقات الانسانية على تطويع الأسس والمعايير التي تقوم عليها هذه البرامج لتكسبون أكثر انسجاماً مع المواقف والاحتمالات المختلفة. ومن هذا المنطلق يوصي اصحاب مدرسة العلاقات الانسانية بضرورة مواصلة تدريب الاداريين وتأهيلهم على اكتساب المزيد من الخبرات اللازمة لتنفيذ برامج العلاقات الانسانية بالشكل الصحيح.

٦ - أن يكون البرنامج شاملاً لجميع الأنشطة والحالات المتعلقة بالجوانب الانسانية. إن تجاهل متغيرات وظروف العمل - وهي محدد رئيسي للمسلك الانساني - يفقد برنامج العلاقات الانسانية العديد من مزاياه وفوائده.

٧ - أن يحظى البرنامج بقبول العاملين والتزامهم. بمتطلباته وتنفيذ اجراءاته على افضل نحو ممكن.

تطوير جو العمل على أساس العلاقات الانسانية:

تشير حركة - أو مدرسة - العلاقات الانسانية ان تحقيق الأهداف المتوخاة من العلاقات الانسانية يتطلب من الادارة ان تكون على مستوى جيد من الخبرات والمهارات والمعارف للإحاطة بالجوانب النظرية كافة للأفكار والأسس والمعايير التي

تقوم عليها هذه العلاقات ومقدرتها على تطبيقها بشكل سليم وفعال في مختلف الظروف والحالات. وطالما ان حركة العلاقات الانسانية تولي اهتماماً كبيراً ومتميزاً لدوافع العمل غير المادية (المعنوية والاجتماعية) كدافع الاستقرار في العمل، والشعور بالانجاز والانتماء للجماعة، والطمأنينة نحو المستقبل، فإن رواد هذه الحركة وأنصارها يقدمون عدة وسائل وأساليب عملية تمكن الادارة فيما اذا استخدمتها من تطوير جو العمل في المنظمة، وذلك على أساس تلك الدوافع. ومن أهم هذه الوسائل والأساليب المقترحة: نظام المشاركة، نظام السيطرة، طبيعة التنظيم والعلاقات السائدة فيه.

١- نظام المشاركة: يقصد بالمشاركة مشاركة المرؤسين للرؤساء في اتخاذ القرارات الادارية. ويتخذ نظام المشاركة أشكالاً مختلفة منها على سبيل المثال: مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات التي تعقد لمناقشة برامج وسياسات المنظمة في السنوات القادمة في ضوء ما حققته من نتائج واتاحة الفرص أمام الأفراد لتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بأنشطة المنظمة كضعف الاداء وانخفاض الانتاجية، وتدني الروح المعنوية.

وفي بعض الأحيان تتخذ المشاركة طابعاً أكثر فاعلية. كما في أسلوب تمثيل العمال في مجالس ولجان الادارة، أو استخدام أسلوب الادارة بالأهداف أو في استخدام ما يسمى بسـ (حلقات الجودة).

ومهما يكن أسلوب المشاركة فلا بد من الإشارة الى أن نجاح المشاركة يتوقف على مدى مقدرة الادارة في التوفيق بين مختلف الآراء وبخاصة عندما تكون مثل هذه الآراء متضاربة فيما بينها، وتنظيم المناقشات والمداولات بصورة تضمن مساهمة المستويات الأدنى للمستويات الأعلى مساهمة فعلية لا مساهمة صورية لا فائدة منها.

٢- نظام السيطرة: يقصد بنظام السيطرة أغاط القيادة والاشراف ونظم الاتصالات والعلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. ويلعب نظام السيطرة دوراً مهماً في تطوير جو العمل على أساس العلاقات الانسانية، اذا كان نظام القيادة والاشراف والاتصالات ينظر الى الأفراد كأدبيين وليسوا كعناصر مثل العناصر المادية الأخرى، ويمكن من استغلال مواهب وطاقات الأفراد الاستغلال الأمثل. فلا

يمكن تطوير جو العمل على أساس العلاقات الانسانية الا اذا كان لسدى كسل مشرف أو رئيس أو مدير قدرات ومهارات كافية في السيطرة على الوحدة أو المجموعة التي يشرف عليها بالصورة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. وهذا يقتضي بطبيعة الحال وجود أنظمة أكثر ديمقراطية في القيادة والاتصال. فلا يكفي أن يمتلك المدير أو المشرف القدرات والمهارات الادارية للسيطرة، بل ينبغي وجود أنظمة تسمح له بالاشراف الفعال، وباجراء الاتصالات ونقل المعلومات وممارسة الرقابة على النحو الأفضل.

٣- طبيعة التنظيم: لكي يكون التنظيم عاملاً مساهماً في تطوير جو العمل وحث الأفراد على الاداء يجب ان يأخذ في حسابه اتاحة الفرص أمام الأفراد في اداء الأعمال التي يشعرون انها ذات أهمية تبرز مواهبهم وتناسب ميولهم واتجاهاتهم. فالتنظيم الذي يسمح باقامة العلاقات الموضوعية بين مختلف مستوياته، ويوضح حدود السلطة والمسؤولية ويسهل عملية الاتصالات يكون أكثر من غيره فساداً على تنمية الخبرات والمهارات تنمية ذاتية ويخلق أرضية مناسبة للابداع والابتكار، مما يساعد بالتالي على تطوير العلاقات الانسانية والاتجاه بها نحو غاياتها. كما ان التنظيم القادر على تحفيز الأفراد يكون أكثر فاعلية في ان يبذل العاملون كل جهد وعزيمة ليشاركوا ببرامج العلاقات الانسانية وتصحيح مسارها في اتجاه تطوير العمل وتحسين الانتاجية.

خلاصة الأمر، إن طبيعة التنظيم من حيث قدرته على التحفيز، وإقامة العلاقات الواضحة بين مستوياته ومراعاة مبادئ اللامركزية يكون أكثر ملائمة من غيره في تنمية قدرات ومهارات الأفراد وفي القضاء على كل أسباب الاستياء والتذمر لديهم.

تقويم حركة العلاقات الانسانية:

لاشك ان حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية قد اضافت بعداً جديداً في ادارة الأفراد، والتي تعد من صميم عمل كل مدير أو رئيس أو مشرف. فلقد أقرت هذه الحركة بالطبيعة المميزة للأفراد العاملين، وضرورة معاملتهم كأدبيين وليس كأشياء يحبون ويكرهون، يحسون ويشعرون، يحلون ويستحيون، ولقد ركزت على طبيعة

طبيعة الفرد من خلال علاقاته الاجتماعية مع الآخرين في مجال العمل، باعتبارها ان
الانسان هو كائن اجتماعي قبل كل شيء يجب الاختلاط بالغير وتوثيق الصلات
مع الآخرين. ولقد اعتبرت ان مثل هذه العلاقات الاجتماعية هي أساس تكوين
التنظيمات غير الرسمية في المنظمة والتي لها قوة تأثير كبيرة في سلوك الاداء. كما
واعتبرت العلاقات الانسانية أساساً في انتهاج أنماط قيادية (القيادة الديمقراطية)
تكون مصدراً في تفجير طاقات ومواهب الأفراد في الخلق والابداع.
وعلى الرغم من هذا كله فقد وجهت لحرمة العلاقات الانسانية انتقادات
كثيرة، أهمها:

١- لقد تجاهلت حركة العلاقات الانسانية أهمية الدوافع المادية وقللت من
قوتها في التأثير في السلوك الانساني، بمعنى أنها غالت كثيراً في قوة الدوافع
الاجتماعية والتي هي أساس نشوء العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتوصلت الى
نتائج تشير الى ان مثل هذه العلاقات هي الأقوى في دافعية الفرد نحو العمل، وان
مثل هذه العلاقات تعد مدخلاً لرفع الروح المعنوية لديه. وعلى هذا الأساس فقد
فسرت سلوك الفرد وتصرفاته على أساس دوافعه الاجتماعية، ولذلك فقد عمدت
أن الوسائل التحفيزية الأكثر مناسبة تكمن في تشجيع الادارة لاقامة علاقات
اجتماعية بين العاملين ورعاية تنظيماتهم غير الرسمية، دون ان تعير اهتماماً يذكر
لأهمية الدوافع المادية والتي لا يستطيع أحد انكار قوتها في تحديد وتوجيه سلوك
الفرد.

٢- تحاول حركة العلاقات الانسانية تحريض العاملين ببذل كل جهودهم
وطاقتهم خدمة لأهداف المنظمة. وذلك لقاء اناحة الفرصة أمامهم بتوفير جو
مناسب من العلاقات الانسانية الفادرة على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
إلا أن هذه العلاقة (علاقة إشباع الحاجات الاجتماعية بمستوى الاداء) مشسكوك
فيها.

فالاتاجية كهدف يخضع لتأثير عوامل عديدة جداً فنية وتنظيمية وثقافية
ونفسية... وليس فقط للاعتبارات والعوامل الاجتماعية.

٣- لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل قوة التنظيم الرسمي في التأثير في سلوك الاداء وفاعليته في تحقيق أهداف المنظمة، اذا لولا التنظيم الرسمي لما كان التنظيم غير الرسمي.

٤- لقد تجاهلت حركة العلاقات الانسانية أهمية الدور الذي أخذت تلعبه المنظمات النقابية والسياسية على سلوك الأفراد ومستوى انتاجيتهم، بغض النظر عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم.

٥- تبعد حركة العلاقات الانسانية عن واقع العديد من مشكلات العمل والعمالين، إذا غالباً ما نجد في كتابات أصحاب هذه الحركة شعارات مثالية بعيدة عن واقع عملهم وحياتهم، مثل شعار - العامل السعيد عامل منتج - أو - القيادة الديمقراطية أساس الانتاجية - وغير ذلك من الشعارات دون أن تتعرض لقضايا أخرى مثل مسألة الصراع التنظيمي والاغتراب عن العمل والتسيب وسواها. وعلى الرغم من تلك الانتقادات وغيرها، يمكن القول، ان حركة العلاقات الانسانية قد ساهمت في تقديم أفكار وحقائق جديدة لم تكن معروفة سابقاً في الفكر الاداري، كما أنها كانت منطلقاً لمدرسة العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال العملية الادارية.

الفصل الرابع

سلوك الفرد في المنظمة

- مفهوم السلوك الفردي.
- أنواع السلوك الفردي.
- محددات السلوك الفردي.

جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الرابع

سلوك الفرد في المنظمة

أشارت حركة العلاقات الانسانية الى أهمية مشاعر الأفراد ودرجة الروح المعنوية لديهم، والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وأبرزت أيضا أهمية القيادة والاشراف في تحديد اتجاهات السلوك الانساني تجاه الأداء والانتاجية.

وعلى الرغم من أن حركة العلاقات الانسانية لم تستطع ان تحدد قوة العوامل المذكورة أعلاه على سلوك الفرد وخط توجيهه، إلا انها عدت بحسب مدخلا في دراسة السلوك الانساني والعلوم السلوكية في مجال ادارة الأفراد أو إدارة القسوى العاملة في المنظمات.

وقد اكتسبت إدارة الأفراد قوة جديدة عندما تابع الباحثون والمختصون دراساتهم المتعلقة بالسلوك الانساني ليس كجماعات فقط وانما كأفراد أيضا بهدف توجيه هذا السلوك نحو أداء أفضل.

بعبارة أخرى عدت هذه الدراسات الفرد كوحدة وموضوع البحث عندما تناولت سلوك الفرد في العمل وخصائص هذا السلوك والعوامل المحددة له بعكس حركة العلاقات الانسانية التي نظرت الى الفرد كعضو في جماعة وليس كشخصية منفردة.

ونتناول في هذا الفصل موضوع سلوك الفرد في المنظمة من حيث:

— مفهوم السلوك الفردي.

— أنواع السلوك الفردي.

— محددات السلوك الفردي.

مفهوم السلوك الفردي:

يمكن تعريف السلوك الانساني بشكل عام، بأنه مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يؤديها الفرد في حياته منفرداً أو مع الآخرين.

فمجيء الفرد الى العمل والمباشرة في أدائه، وانتظامه فيه، واستجابته للتعليمات والأنظمة والأوامر، ومستوى الجهد الذي يبذله، ودرجة اتقان هذا الجهد، وطريقته في استخدام أدوات ومواد العمل، وكل ما يرافق ذلك من حركات وانفعالات وأفعال وردود أفعال تكون ما يسمى بسلوك الفرد في المنظمة ككل في أدائها لأنشطتها المختلفة.

وسلوك الفرد في المنظمة ما هو إلا حصيلة لخصائصه الشخصية من حيث قدرته وخبرته ومهارته وميوله وعواطفه ودوافعه ونمط تفكيره ومستوى ثقافته والعادات والتقاليد الاجتماعية التي اكتسبها، وما شابه ذلك من الصفات والخصائص الذاتية التي تكون شخصية الفرد. كما ويتأثر هذا السلوك بـجـو المنظمة التي يعمل بها الفرد ومدى استجابته للأنظمة والسياسات والبرامج والتعليمات والأدوات والمواد المستخدمة في العمل، وغير ذلك من ظروف وعوامل ذات صلة ببيئة العمل. باختصار يتأثر سلوك الفرد بخصائصه الذاتية وبخصائص وطبيعة العمل فيها. كما يتأثر سلوك الفرد بطبيعة وخصائص المنظمة وظروف العمل فيها، فانه بالمقابل يؤثر في المنظمة من حيث الكيفية التي تمارس بها أنشطتها ومستوى النتائج التي تحقّقها وطبيعة العلاقات فيها.

فالسلوك الذي يديه الفرد ما هو إلا نتاج ومحصلة تفاعل عوامل شخصية ومتداخلة فيما بينها بعضها يتعلق بالفرد نفسه، والآخر بجو العمل وظروفه في المنظمة. فبينما يركز علم النفس على الخصائص الذاتية الوراثة منها والمكتسبة في تكوين شخصية الفرد ونمط سلوكه، يعد علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي ان سلوك الفرد ما هو إلا نتاج لتفاعل هذا الفرد مع الموقف الذي يتواجد به، وليس نتاج لصفاته وخصائصه الذاتية فقط. فهم يقولون مثلاً

(أي علماء الاجتماع) إن سلوك الفرد العامل وتصرفاته مع زميله في العمل يختلف تماماً عن سلوكه وتصرفاته مع صديقه أو جاره أو أخيه أو مع أبنائه.

ولكن، ومهما اختلف الباحثون في تحديد أسباب السلوك الفردي في العمل، فإنها تبقى مزيجاً لتفاعل عوامل عديدة تمثل الخصائص الذاتية للفرد من جهة وخصائص المنظمة وطبيعة العمل بها من جهة ثانية. بمعنى آخر أن سلوك الفرد في العمل يتأثر بجانبيين، الأول ويمثل شخصية الفرد والثاني يعكس محيط العمل وبيئته في المنظمة. ولا يعمل هذان الجانبان بصورة مستقلة عن بعضهما بعضاً.

فخصائص الفرد الشخصية لا تؤثر في سلوكه بمعزل عن ظروف العمل، كما أن ظروف العمل لا تعمل من حيث تأثيرها في سلوك الفرد بمعزل عن صفات وخصائص الفرد الذاتية. فلنكي تؤثر قدرات ومهارات الفرد (وهي خصائص ذاتية) على مستوى أدائه — يجب أن تسمح ظروف أو بيئة العمل بذلك سواء من حيث الأدوات والمواد المستخدمة أم من حيث النظم والسياسات المتعلقة بالأجور والخوافز والقيادة والإشراف والاتصالات (وهي من خصائص طبيعة بيئة العمل). وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الاختلافات أو التباينات في أنماط السلوك بين الأفراد، ذلك أن درجة استجابة الفرد لخصائص وظروف العمل كالانظمة، والأجور، والخوافز ونظم القيادة والإشراف والاتصالات، ووسائل ومواد العمل تختلف من فرد لآخر تبعاً للاختلاف في خصائصهم الذاتية من حيث القدرات والمهارات والدوافع والحاجات وسواها من الصفات الشخصية للفرد.

أنواع السلوك الفردي:

إن سلوك الفرد في المنظمة، الذي هو حصة تفاعل عوامل ذاتية تتعلق بالفرد

نفسه وعوامل موضوعية تتعلق بالعمل، يمكن أن يكون على نوعين رئيسيين هي:

أولاً — سلوك أداء العمل.

ثانياً — سلوك الرضا عن العمل.

أولاً سلوك الأداء: يمثل سلوك الأداء مجموعة الأنشطة والمهام التي يؤديها الفرد وتكون مجموعتها عمله أو وظيفته ويتطوي هذا السلوك (سلوك الاداء) على ثلاثة جوانب هي:

كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، وأسلوب الجهد المبذول (١). فكمية الجهد المبذول هي مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة. أما نوعية الجهد فتعني مستوى دقة واتقان الجهد المبذول، أي مستوى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ففي بعض الاعمال مثلاً ليس مهماً كمية الجهد أو كمية الأداء وإنما نوعية هذا الجهد وجسودة الاداء. ويندرج تحت مقياس نوعية الجهد المبذول العديد من المعايير التي تقيس درجة مطابقة الانتاج من سلع وخدمات للمواصفات المرغوب فيها أن تكون في تلك السلع والخدمات، أو مثلاً، تلك المعايير التي تقيس مساهمة الفرد في الابتاع والابتكار في مجال عمله. أما أسلوب الأداء (الجانب الثالث) فيقصد به الطريقة التي يبذل بها الجهد أو طريقة أداء العمل. فعلى سبيل المثال يعد ترتيب حركات الفرد التي يؤدي بها عمله مقياساً أو معياراً لقياس أسلوب أداء هذا الفرد إذا كانت طبيعة عمله بدنية أو جسمية، أو طريقة الفرد في معالجة حالة أو مشكلة معينة أو اتخاذ قرار معين مقياساً لقياس الأعمال ذات الطابع الذهني.

وفيما يتعلق بإدارة الأفراد فإنها معنية أن تأخذ بسلوك أداء الفرد وبجوانبسه أو أبعاده الثلاثة: كمية الجهد، نوعية الجهد، أسلوب أداء الجهد. وهذا الأمر يساعد إدارة الأفراد على أداء وظائفها وبخاصة تلك الوظائف المتعلقة بتكوين قوة عمل مستقرة وقادرة على الأداء الجيد والحفاظة عليها. كوظائف تخطيط القوى العاملة، واختيار وتعيين الأفراد، وهيئة ظروف العمل المناسبة، وتنمية قدرات ومهارات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم السلوكية، عن طريق برامج التدريب والتساهيل والتنمية البشرية.

(١) تمثل هذه الجوانب الثلاثة بالوقت نفسه مقاييس مستخدمة لقياس سلوك الاداء والمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الى كتاب "السلوك الانساني في المنظمات" للدكتور احمد حنظل عاشور، من منشورات الدار الجامعية، بيروت ١٩٨٩ ص ٣٣.

ومن الجدير بالذكر، إن سلوك الأداء وأياً كان الجانب الذي ينطوي عليه أو المقياس الذي يمثل، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً وعلنياً ويمكن أن يكون سلوكاً خفياً ومستتراً. فالسلوك الظاهر أو العلني يأخذ صورة حركات وتصرفات يمكن مشاهدتها كحركات اليدين أو الرأس، أو يأخذ صورة تعبر عن تصرفات وأحاديث ومقابلات الفرد مع غيره.

أما السلوك الخفي أو المستتر فهو سلوك ضمني غير ملاحظ بالنسبة للآخرين كما هو الحال في تصرفات الفرد المخفية أثناء تفكيره بمعالجة الحالات أو المشكلات أو عندما يقوم بتحليل البيانات والمعلومات أو في مجال ممارسة أعمال التخطيط والتنظيم وتقوم أداء الرؤوسين وسواها من أعمال الإدارة الأخرى ذات الطابع الذهني. كما تجدر الإشارة، إلى أن قياس الأداء في الأعمال التي يغلب عليها السلوك الظاهر يكون أسهل بكثير من قياس مستوى أداء أعمال يغلب عليها السلوك المستتر.

ثانياً - سلوك الرضا: وهو مشاعر وأحاسيس الفرد لزاء العمل أو الوظيفة التي يشغلها. ويمكن الاستدلال عن سلوك الرضا عن طريق الاشباع الذي يتبعه له عمله أو وظيفته، لأن درجة الاشباع تولد درجة معينة من مجموعة أحاسيس ومشاعر وجدانية لدى الفرد عن عمله. وهذه المشاعر قد تكون كلية عن العمل وبالتالي فإنها تحقق لدى الفرد ما يسمى بالرضا العام من العمل. وقد تكون المشاعر معبرة عن جانب أو أكثر من جوانب العمل وليس عن كل جوانب العمل، وبالتالي فإنها تحقق نوعاً من الرضا يسمى بالرضا الجزئي، مثل الرضا عن الأجر فقط، أو الرضا عن الاشراف، أو الرضا عن سياسات الترقية. وبعد الرضا العام حصيلة جميع جوانب الرضا الجزئية عن العمل.

يتوقف الوصول إلى الرضا العام أو الرغبة الكاملة في العمل على عاملين أساسيين هما أولاً: مقدرة ومهارة إدارة الأفراد والإدارات الأخرى أيضاً في أداء وظائفها ومهامها بصورة صحيحة، وثانياً سياسات وأنظمة المنظمة فيما يتعلق بمقدار ما تحققه للفرد من اشباعات لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية. هذان العاملان يؤديان بأحاسيس الفرد للشعور بالسعادة والرضا. ولكن، وبما لاشك فيه

أن الإحساس بالسعادة أو الرضا هو أمر نسبي يختلف من فرد لآخر، وذلك تبعاً لقوة أثر الحاجة على الفرد. فإذا كان إشباع حاجات الأفراد هو ضرورة حتمية للرضا، فإن هذا الأمر يتصف بالعمومية ولا يمكن استقاظه على جميع الأفراد. فعلى سبيل المثال تتوقف درجة رضا الفرد عن الأجر أو المرتب على قوة الحاجات المادية لدى هذا الفرد والتي يستطيع إشباعها عن طريق ما يتقاضاه من عوائد نقدية سواء أكانت على صورة أجور أم على صورة مكافآت ومزايا أخرى، أي ما تقدمه المنظمة من عوائد فردية. فكلما كانت حاجة الفرد للدخل أو العائد كبيرة وكلما قدمت له المنظمة عوائد أكثر، ازداد رضاه، وبالعكس إذا لم يكن للعوائد النقدية تلك القوة الكبيرة (وذلك في حال وجود مصادر أخرى لدخل الفرد من خارج العمل)، فليس من الضروري أن تزداد درجة رضاه عن العمل أو عن الأجر أو عن العلاقة مع مشرفيه وزملائه.

وكما هو الحال في سلوك الأداء، أيضاً فإن سلوك الرضا قد يكون علنياً وظاهراً كما قد يكون ضمناً ومستتراً. فعندما يكون الفرد راضياً عن عمله فقد يظهر سلوكه هذا، أي سلوك الرضا، بصورة علنية يمكن ملاحظته سواء في مستوى أدائه أو في طريقة تعامله مع المشرفين والزملاء أو مع الأشخاص المتعاملين من خارج المنظمة، وقد يظهر في حال عدم الرضا على شكل استياء من العمل وزيادة نسبة تأخره وغيباه عن العمل، وقد يتطور سلوك عدم الرضا ليؤخذ شكلاً عدوانياً تجاه الغير. كما قد يكون سلوك عدم الرضا غير ظاهر بصورة علنية يشعر به الفرد نفسه قد يتطور إلى تكون مشاعر الاحباط وخيبة الأمل وجوانب سلبية أخرى لديه قد تظهر بعد فترة لتصبح علانية مع زيادة إحساسه بالخطأ أو بالظلم أو بعدم منطقية الظروف التي يعمل بها.

والمشكلة التي تبرز بالنسبة لسلوك عدم الرضا تتمثل في كيفية قياسه والمقاييس التي يمكن استخدامها لقياس درجته. وعادة ما تستخدم منظمات الأعمال مقاييس على شكل مؤشرات تشير إلى عدم الرضا مثل معدلات الغياب والتأخر وترك العمل. فكلما انخفضت قيمة هذه المقاييس دل ذلك على ارتفاع درجة الرضا لدى الفرد، والعكس كلما ازدادت قيمتها كان ذلك دليلاً على انخفاض درجة الرضا. فالإنسان الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً به وأكثر حرصاً على التواجد فيه

دون غياب أو تأخير، لأن هذا العمل يحقق له اشباعاً أكبر من الفرد غير الراضي عن عمله نتيجة انخفاض مستوى الاشباع التي يعطيها العمل له، وبالتالي فإنه أي غير الراضي أقل ارتباطاً بالعمل وأقل حرصاً على تحمل مسؤوليته والانضباط فيه. يتضح إذاً، أن عملية قياس سلوك الرضا ليست بهذه السهولة كما هو الحال بالنسبة لقياس سلوك الأداء الذي يستخدم مقاييس أكثر دقة ودلالة من مقاييس سلوك الرضا. فعلى سبيل المثال، قد تعتقد الإدارة أن نظمها وسياساتها وبرامجها تحقق مستواً جيداً في اشباع حاجات الأفراد، وقد تكون محقة بمثل هذا الاعتقاد، ولكن قد تنخفض درجة الرضا إذا ما حافظت الإدارة على تلك النظم والسياسات والبرامج دون إجراء تعديلات عليها. والسبب بذلك يعود إلى أن حاجات الفرد هي في ازدياد مستمر ولأسباب عديدة. وبالتالي فإن درجة الاشباع السابقة تنخفض مما قد يقود إلى الشعور بعدم الرضا سواء أكان عاماً أم جزئياً. ولقد أوضحت بعض الدراسات السلوكية هذا الشأن أن سلوك عدم الرضا يكون ضمناً وخفياً في بداية الأمر، سرعان ما يظهر على شكل استياء وسخط وتذمر يسدو واضحاً من خلال سلوك الفرد بعلاقاته مع الآخرين (مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء) أو في مقاومة الأنظمة والتعليمات والأوامر وبالتالي انخفاض مستوى أدائه، وقد يصل به الأمر إلى الاضراب أو ترك العمل نهائياً. ولهذا يجب على الإدارة وبخاصة إدارة الأفراد البحث دوماً عن وسائل وسبل تحفز الأفراد وتدفعهم نحو العمل راضين متعاونين متحابين.

العلاقة بين الرضا والأداء:

في هذا المجال يبرز تساؤل على غاية من الأهمية وهو هل هناك علاقة بين سلوك الأداء وسلوك الرضا؟ يعترف رواد مدرسة العلاقات الانسانية في كتبهم بوجود مثل هذه العلاقة، كما بينا سابقاً، وقالوا إن العلاقة هي علاقة سببية بين متغيري الأداء والرضا. فالأداء يعد لديهم متغيراً تابعاً لمتغير سببي هو متغير الرضا. بمعنى أن الرضا هو متغير مستقل يؤثر في الأداء الذي يعد متغيراً تابعاً له. فسيؤدي كان راضياً عن عمله يزداد حماسه لهذا العمل ويزداد اندفاعه نحو ترفع بالتسالي

انتاجيته، والعكس تنخفض انتاجية الفرد مع انخفاض درجة رضاه عن عمله. إن هذا التفسير، كما هو واضح، لا يفرق بين الرضا والدافعية باعتبارهما شيئاً واحداً لا يمكن أن يكون مجزئاً، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية ونقصان الرضا معناه نقصان الدافعية. وعلى هذا الأساس أيضاً فقد قامت بعض نظريات تفسير الدافعية منطلقاً من سلوك الرضا كما سنرى في فصل الدافعية.

لقد كانت العلاقة بين الرضا والأداء موضع دراسات وبحوث تطبيقية عديدة تمت بعد نشر أفكار مدرسة العلاقات الانسانية وتجارب "هاوثورن". وقد أشطرت بعض هذه الدراسات الى عدم وجود علاقة بين الرضا والأداء، حيث كانت معاملات الارتباط بينهما لدى عينات الأفراد محل الدراسة منخفضة وفي بعض الحالات غير ذات دلالة احصائية. كما قد توصلت دراسات أخرى الى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين، أو تكرار سلوك معين يتوقف على الأثر الذي يحدثه هذا السلوك (١).

فإذا كان أثر السلوك طيباً فإن الفرد يقوم بهذا السلوك ويحاول تكراره، والعكس إذا كان الأثر سيئاً فإنه لن يقوم به، أو يحاول تكراره. وعلى هذا الأساس فإن العلاقة بين الرضا والأداء أو الانتاجية لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة حسب قانون الأثر، وهذه الحالة تتمثل في حصول الفرد على حافز (على شكل عائد أو مزايا أخرى) ذي قيمة بالنسبة اليه. وذلك نتيجة أداء الفرد. بمعنى آخر أن العلاقة بين الأداء والرضا ان وجدت فهي مشروطة. ففي ظل وجود نظام حوافز ذات صلة مباشرة بالأداء فإن الفرد يبذل مزيداً من الجهد ليحقق أداءً عالياً من أجل الحصول على عائد أو مكافأة، أو ما شابه ذلك نتيجة مستوى أدائه العالي، وهذا الحافز أي العائد أو المكافأة، يزيد من درجة اشباعاته وبالتالي يزداد رضاه عن العمل.

وهناك دراسات أخرى قد توصلت الى نتائج تفيد بأن درجة الرضا تتوقف

(١) السلوك الانساني في المنظمات، د. أحمد صقر عاصم، مرجع سبق ذكره.

على عوامل أخرى، وليس فقط وجود الحافز. ومن هذه العوامل (متغيرات) مثلاً قيمة العوائد الفعلية التي يحصل عليها الفرد ومستوى طموح الفرد وتوقعاته السابقة في حصوله على العوائد. فإذا كانت العوائد أقل مما كان يتوقعه الفرد ومما كان يطمح في الحصول عليه، فإن مستوى رضاه قد لا يكون بالضرورة مرتفعاً، حتى وإن كان أداؤه مرتفعاً.

ومن أشهر الدراسات التي حاولت تبيان العلاقة بين الأداء والرضا تلك الدراسة التي قام بها الباحثان بورتر ولولر في عام ١٩٦٧ حيث قدما نموذجاً لا يزال من أهم ما توصل إليه الباحثون حول طبيعة العلاقة بين الأداء والرضا. ويقوم نموذج بورتر ولولر على عدة فروض متداخلة حول الأداء والرضا. ويمكن عرض هذه الفروض وتداخلها لنموذج بورتر ولولر، الموضح أدناه، على النحو التالي:

الفرضية الأولى — ما يحدد مستوى أداء الفرد يكون حسيلة تفاعل ثلاثة متغيرات هي:

أ — الجهد المبذول من قبل الفرد.

ب — قدرات الفرد.

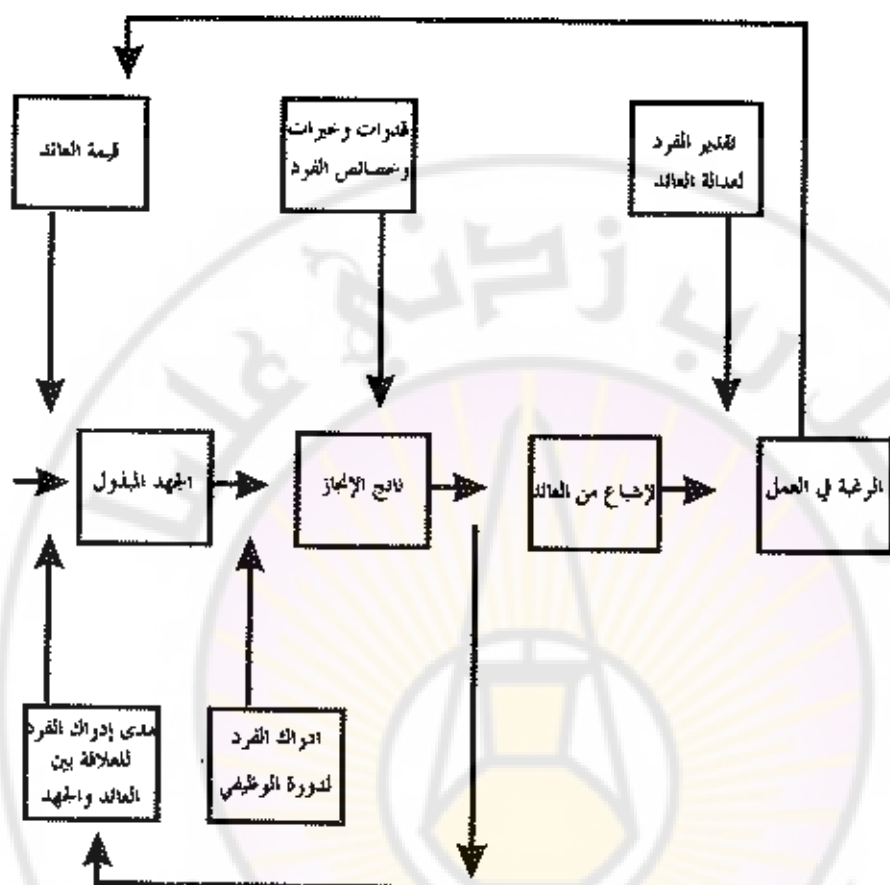
ج — مدى إدراكه لمكونات ومتطلبات عمله أو وظيفته.

الفرضية الثانية — ما يحدد مستوى الجهد المبذول قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها، إذا ما بذل الجهد المطلوب.

الفرضية الثالثة — ما يحدد مستوى الرضا قيمة، ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره الشخصي لمدى عدالة هذه العوائد.

الفرضية الرابعة — ما يحدد قيمة العوائد مستوى أداء الفرد، أي ما يحققه الفرد من الإنجاز، فيما إذا كانت العوائد التي تعطىها المنظمة مرتبطة بأداء الفرد، أي العمل حسب الإنجاز.

وعلى هذا الأساس، وكما هو موضح في النموذج، فإن الرضا لا يعد محدداً مباشراً للأداء أو حتى للجهد المبذول في العمل. فإذا كان الرضا من تأثير على الجهد المبذول فهو يؤثر عليه من خلال متغيرات، وهذه المتغيرات هي التي تحدد



نموذج بورتروولر للعلاقة بين الرضا والأداء

مستوى الجهد المبذول. فالرضا يؤثر بصورة غير مباشرة في متغيرات أو محددات (عوامل) الجهد المبذول، ويكون تأثيره مقتصرًا على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة. كما أن الاشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق نتيجة خبرات الفرد لسابقة يؤثر هذا الاشباع في تقويم الفرد لقيمة العوائد ومنفعتها بناء على تلك الخبرات السابقة. كما أن تأثير الأداء في درجة الرضا يتم من خلال متغير وسيط هو العوائد الفعلية، التي يستخدمها الفرد لاشباع حاجاته.

يبين نموذج بورتر ولولر أن خبرات الفرد السابقة بالمعيار الذي تعطى على أساسه العوائد ودرجة أخذ هذا المعيار بالأداء والانجاز الفعلي في العمل كأساس لهذه العوائد يؤثر في التوقعات المستقبلية للفرد، وذلك فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذل للجهد في العمل وقيامه بتحقيق مستوى أداء معين. فإذا كان معيار العوائد هو الأداء فإن توقعات الفرد للحصول على عوائد ومكافآت ومزايا مادية أخرى بناء على ما يبذله من جهد، وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية.

محددات السلوك الفردي:

استعرضنا فيما سبق سلوكي الأداء والرضا والعلاقة بينهما، وتوصلنا إلى مساهمة أن هناك علاقة بين الأداء والرضا، ولكنها علاقة غير مباشرة، وأن هناك حالات خاصة يمكن أن تكون فيها علاقة مباشرة كما هو الحال في الوظائف الدنيا والتي ليس لدى شاغلها دخول أخرى غير دخولهم عن العمل فقط. كما يوضح نموذج بورتر ولولر أهم محددات السلوك الفردي في المنظمة. ونستعرض فيما يلي بصورة مختصرة لمحددات سلوك الأداء ومحددات سلوك الرضا.

ومحددات (عوامل) سلوك الأداء حسب نموذج بورتر ولولر هي ثلاثة هي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. ويكون مستوى أداء الفرد حصيلة تفاعل المحددات أو العوامل الثلاثة المذكورة.

فالجهد المبذول يتمثل في درجة حماس الفرد للعمل، إذا إن زيادة جهده تعني أنه متحمس ومنذفع للعمل بصورة أكبر، بعبارة أخرى، إن زيادة حماس الفرد أو دافعيته تؤدي به لبذل مزيداً من الجهد. إذا يعبر الجهد المبذول عن درجة دافعية الفرد للأداء. والمحدد أو العامل الثاني يتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة والسبق

تحدد مستوى الجهد المبذول، أي انما (القدرات) تؤثر فيه (الجهد المبذول). كما أن ادراك الفرد لدوره الوظيفي، أي تصورات وانطباعاته عن عمله (دوره الوظيفي) وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره الوظيفي تحدد مستوى جهده. وبذلك يمكن القول إن الجهد المبذول للفرد يساوي حصيلة تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) هي: دافعية الفرد (حماسه ورغبته) وقدراته ومستوى ادراكه، أي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الادراك}.$$

هذه العوامل أو المتغيرات الثلاثة لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضا بصورة مستقلة، وانما من خلال تفاعل أو تداخل كل عامل مع العاملين الآخرين. فالتدريب (زيادة قدرات الفرد) في الأداء يكون أفضل إذا كانت دافعية الفرد مسا للأداء عالية عن فرد آخر تكون دافعيته للأداء منخفضة فيما إذا كانت زيادة القدرات متساوية لدى الفردين. وبالمقابل فإن أية زيادة في الدافعية تحدث زيادة في الأداء لدى فرد تكون قدراته عالية عن زيادة أداء فرد آخر زيدت دافعيته بمقدرة نفسها للفرد الأول ولكن قدراته أقل من قدرات الأول. وكذلك الأمر ينسحب على العامل الثالث وهو الادراك، أي ادراك الفرد لدوره الوظيفي، بتفاعله مع الدافعية أو مع القدرات وما ينجم عن ذلك من تغيير في مستوى الأداء (١).

أما محددات سلوك الرضا أيضا وفقا لنموذج يورتر ولولر، فهي العائد المسدي يحصل عليه الفرد، وادراك الفرد لعدالة هذا العائد.

فالعائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله يحقق له اشباعا معينة. والاشباع الذي يحققها الفرد نتيجة حصوله على العوائد الفعلية من جراء قيامه بعمله، ذات علاقة بحاجات هذا الفرد. فإذا حققت العوائد درجة أكبر في الاشباع فإن ذلك سيكون موضع رضا الفرد عن عمله، والعكس صحيح. وبالوقت نفسه لا يعمل متغير العوائد التي يحصل عليها الفرد بمعزله وإنما يتفاعل مع متغير أو عامل آخر هو مدى ادراك الفرد لعدالة هذا العائد. وادراك الفرد لعدالة العائد لا يأتي من الفراغ

١- لأهمية الدافعية ليس كمحدد للأداء فقط وانما كوسيلة تحفيز للفرد لزيادة نشاطه بالدافعية.

وإنما نتيجة مقارنات يجريها بما يحصل عليه الآخرون — الذين يسودون نفس العمل أو عملاً مماثلاً — سواء في المنظمة نفسها أو في منظمات أخرى. وهنا نعود مرة أخرى لخبرات الفرد في تكون تصوراتهِ وانطباعاتهِ (إدراكهِ) عن عدالة العائد الذي يحصل عليه.

مما سبق يتبين، أهمية الأساليب والوسائل التي توفرها المنظمة في سبيل زياة درجة اشباعات الفرد كالأجور التشجيعية والمكافآت وغيرها في تحسين درجة رضاه عن عمله. ومن المعروف جيداً أن الاشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله تتحقق له من مصادر متعددة مثل: الأجر، محتوى العمل الذي يؤديه، فرص الترقية التي يتيحها له عمله، طبيعة العلاقة مع المشرفين والرؤساء، الرعاية الصحية والاجتماعية... الخ.

باختصار يعد الرضا حصيلة تفاعل عاملين أساسيين يحددان درجته هما: العوائد الموجهة للإشباع، وإدراك الفرد لعدالة العوائد، أي:

الرضا عن العمل = قيمة الاشباعات التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد.
وكما هو الحال بالنسبة لآلية عمل محددات الأداء، كذلك الأمر بالنسبة لمحدد، أو عاملي الرضا فانهما لا يعملان ويؤثران في الرضا بصورة مستقلة ومنعزلة عن بعضهما بعضاً وإنما يتفاعلان مع بعضهما وبصورة مشتركة ليحدثا أثراً في سلوك الرضا.

الفصل الخامس

الدافعية

- مفهوم الدافعية.
- عوامل الدافعية.
- نظريات الدافعية.
- وسائل خلق الدافعية.

جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الخامس

الدافعية

تولي ادارة المنظمات اليوم أهمية كبيرة لقضايا الدافعية. سواء في مجال البحث والدراسة. أم في مجال التطبيق والاستخدام.

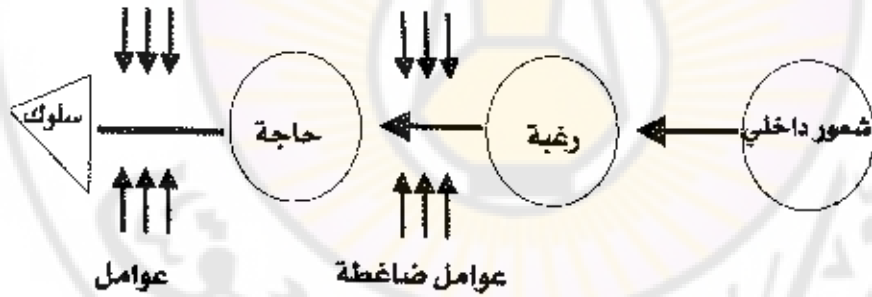
ويرجع ذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف وطبيعة المنافسة الحادة بين المنظمات وما تتطلبه من عمل جاد ومتواصل للمحافظة على البقاء والتقدم. فكمية ونوعية الجهد الذي يبذله الفرد يتوقفان على درجة اهتمام هذا الفرد وحاسه ورغبته في اداء العمل الذي يقوم به. وعلى هذا الأساس يتفاوت الأفراد في كفاية وفاعلية أدائهم حتى ولو كانت قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في الأداء متساوية، وذلك نتيجة الاختلاف بينهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة، أي باختلاف دافعتهم لأداء العمل. فما الدافعية؟ وما العوامل المؤثرة فيها؟ وكيف يمكن تفسير ظاهرة الدافعية؟ وما أهم الأساليب التي يمكن ان تستخدمها ادارة الأفراد من أجل خلق دافعية أكبر لدى العاملين؟ وتتناول فيما يلي الاجابة عن هذه التساؤلات وتوضح مراميها وغاياتها.

مفهوم الدافعية:

أشرنا في الفصل السابق الى أن الدافعية تعد عاملاً مهماً ومحددًا لسلوك الفرد في الأداء يتفاعل مع قدرات وخبرات هذا الفرد وانطباعاته (ادراكه) لمحتوى العمل أو للوظيفة التي يؤديها. فالدافعية هي تلك القوة الكامنة في أعماق الفرد، تحرك وتوجه سلوكه كي يعمل برغبة وحماس كبيرين وتجعله مهتمًا ومثابرًا على عمله على أفضل نحو.

فمن المعروف ان سلوك أي فرد هو سلوك مسبب ينشأ على شكل شعور مد وأول ما يظهر هذا الشعور بصورة رغبة. وهذه الرغبة تنمو مع الزمن لتصبح حاجة تتطلب الاشباع يقوم الانسان بالتعبير عنها بسلوك معين. فقد يشعر الطالب مثلاً بالجوع وتظهر لديه رغبة قوية في ان يأكل، وتبعا للمواقف التي يتواجد فيها هذا

الطالب يتعين ما اذا كان بإمكانه ان يطور هذه الرغبة الى حاجة ام لا. فإذا ظهرت هذه الرغبة في الاكل وهو في الجامعة وكان يشعر بأنه من الضروري ان يحضر محاضرة يعتقد انها مفيدة فإن هذا الموقف يملئ عليه تأجيل رغبة الاكل الى وقت آخر أكثر ملاءمة. اما اذا كانت هذه الرغبة في الاكل قد راودته وهو يشعر بانسه خال من أي ارتباط، فإنه قد يحول هذه الرغبة الى حاجة يتبعها بسلوك معين لاشباعها، ويتمثل هذا السلوك بعملية تناول الطعام فعلاً. إذا توقف انتقال الرغبة الى حاجة ثم الى سلوك فعلي على المواقف والظروف التي يتواجد فيها الانسان، فهناك ظروف ومواقف تساعد (واحياناً تسرع) على تطور الرغبة الى حاجة فسلوك، كما ان هناك ظروف ومواقف تعمل بصورة معاكسة، أي توجّل تطور الرغبة الى حاجة، حتى وفي بعض الاحيان تقضي عليها. يمكن ان نسمي مجموعة تلك الظروف والمواقف بعوامل السلوك الانساني او محدداته اذ إن هناك عوامل مساعدة واخرى كابحة للسلوك. ويمكن تمثيل ذلك بالشكل المبسط التالي:



(مراحل السلوك الانساني)

وبذلك، فإن خلف كل سلوك او تصرف او نشاط سبباً محركاته. ونأخذ الاسباب اشكالاً متنوعة ومختلفة منها ما يتعلق بخصائص الفرد الشخصية كالعوامل الوراثية والفيزيولوجية والثقافية، ومنها ما يتعلق بظروف البيئة المحيطة سواء اكان

ذلك داخل بيئة العمل أم في البيئة الاجتماعية التي يعيش الفرد فيها ويكون علاقته من خلالها. وهذه الأسباب أو العوامل تأخذ شكلاً متفاعلاً لمزيج من المواقف وطريقة الاستجابة لتلك المواقف، الأمر الذي يدعو الفرد للقيام بحركات أو تصرفات أو نشاطات تبرز سلوكه من أجل زيادة درجة اشباعها. فالعامل الذي يود زيادة دخله، فإنه يبذل جهداً أكبر لزيادة كمية إنتاجه نتيجة هذا الجهد، بشرط أن يكون دخل هذا الفرد مرتبطاً بكمية الإنتاج أو الجهد المبذول ونوعيته.

فالدوافع إذاً ماهي القوى الداخلية تحرك السلوك وتوجهه بالاتجاه الذي يلي اشباعاً في الحاجات أو في زيادة درجة اشباعها. فقد تختلف انتاجية الأفراد الذي يؤدون عملاً متجانساً حتى وإن كانت قدراتهم على الأداء متساوية، كما يختلفون في مستوى الاهتمام الذي يعطيه كل منهم للعمل ودرجة انتظامه فيه تبعاً لقوة الرغبة أو الدافعية لديهم. والدافعية لاتعمل بطبيعة الحال بمعزل عن خصائص ومواصفات الفرد الذاتية، وإنما تتفاعل مع قدرات وخبرات الفرد (وهي جزء من خصائص الفرد)، ومحصلة هذا التفاعل تحفيز الأفراد في حثهم على بذل المزيد من الجهود. ولابد من الإشارة هنا إلى أن محصلة تفاعل الدافعية مع قدرات وخبرات الفرد لا تقتصر فقط على تحفيزه وحته يبذل المزيد من الجهود، وإنما وبالوقت نفسه تحفيزه أيضاً على استخدام هذا الفرد لقدراته وخبراته بصورة أفضل. بمعنى أن الدافعية تعمل على تحفيز الفرد لزيادة مستوى أدائه عن طريق إثارة الرغبة لديه لبذل جهد أكبر واستخدام أفضل لقدراته وطاقاته ومهاراته وخبراته، ومحاولة تطويرها وتنميتها (القدرات والطاقات والخبرات...) لتكون أحسن في المستقبل. وهكذا فإن الدافعية أو الرغبة في الأداء كما تحقق مصالح الفرد في الاشباع، فالهما أيضاً تساهم وبفعالية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة.

والقول إن هناك دافعاً يقف وراء سلوك الفرد يقتضي بالضرورة القول أيضاً أن هناك باعثاً يستجيب له هذا الدافع. فإذا كان الدافع قوة داخلية محركة وموجهة للسلوك، فإن الباعث يختلف عن الدافع في كونه وضعية خارجية أو موقفاً خارجياً أو مثراً خارجياً يستجيب له الدافع. فالمكافأة (أو أي حافز آخر) تعد باعثاً للدافع اشباع الحاجات. فعندما يأتي الفرد إلى العمل يجلب معه حاجات عديدة ومتنوعة تكون موضع اهتماماته وتفكيره وتؤثر في مستوى أدائه وتصرفاته مع الآخرين. فإذا

حصل الفرد على دخل أو عائد بشيخ حاجة لديه وذلك نتيجة تصرف أو سلوك معين، فانه يكرر هذا التصرف أو ذاك السلوك ليحصل على ذلك الاشباع، وبالعكس اذا سبب له سلوك أو تصرف معين نقصاً في اشباع حاجاته، فانه لسن يقوم على تكرار هذا السلوك أو ذاك التصرف.

باختصار، تعد الحاجات وما تتطلبه من اشباعات وبالتالي القيام بأنماط سلوكية معينة منطلقاً وإطاراً لمفهوم الدافعية والإحاطة بكل قضاياها.

عوامل الدافعية:

يقصد بعوامل الدافعية مجموعة العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد لحثهم على بذل المزيد من الجهد، وتحسين نوعيته. ومشكلة تحريك أو إثارة الدافعية مشكلة قديمة خضعت لدراسات الباحثين والممارسين، ولكن هذه المشكلة لم تبرز إلا في معالجة العديد من مشكلات العمل والمنافسة بين منظمات الأعمال. ولقد توصل الباحثون والمهتمون على ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد، وإن منى الأهمية النسبية ومقدارها لكل من هذه العوامل يتوقف على خصائص ومكونات الفرد والظروف والمواقف البيئية التي يتواجد فيها. ومن أهم هذه العوامل (١):

١- أسلوب القيادة والاشراف:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل بحمد وحماس. فموقف القائد من الأفراد الذين يشرف عليهم وقدرته في التأثير فيهم وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلاله شحذ همهم بحمد ما اذا كان الأفراد العاملون ضمن نطاق إشرافه سيعملون بدافعية ورغبة وحماس كبير أم لا.

٢- شعور الفرد بأهميته في المنظمة:

يهم الفرد كثيراً ان ينظر اليه في المنظمة كعضو فاعل له أهميته في نظير الادارة وزملائه، وليس على أساس انه رقم في عداد العاملين. إن شعور الفرد بأهميته يولد

١- مبادئ الادارة، د. أبو بكر مصطفى بغيره، ص ٢٤٣، ليبيا ١٩٩٤.

لديه شعوراً قوياً بالانتماء الى العمل وتبعد عنه مشاعر الاغتراب عس هذا العمل، وبالتالي فإن درجة حماسه ورغبته في الأداء تكون قوية.

٣- الدخل لقاء العمل:

لقد اشارت دراسات كثيرة الى ان دخل الفرد الذي يتقاضاه لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً في دافعيته لأن هذا الدخل هو مصدر اشباعاته. وتزداد أهمية الدخل كدافع للعمل اذا كان مصدراً وحيداً أو رئيسياً في الاشباع، كما تقل أهمية هذا العامل (الدخل) اذا لم يعول الفرد كثيراً على الدخل أو الأجر الذي يتقاضاه كوسيلة في اشباع حاجاته، حيث ان لديه مصادر اشباع أخرى. ومن جهة أخرى يلعب الدخل أو الأجر دوراً كبيراً في دافعية الفرد في حال شعوره بعدم تساوي أجور الأفراد للعمل الواحد أو الأعمال المتشابهة في داخل المنظمة التي يعمل بها، أو في الأعمال المتشابهة في منظمات أخرى.

إن عدم المساواة في الأجور يؤدي بالفرد بشعوره بالغبن وعدم الانصاف وهذا يؤدي بدوره الى انخفاض الروح المعنوية لديه، وبالتالي انخفاض انتاجيته.

٤- الاستقرار الوظيفي:

ويلعب هذا العامل دوراً مهماً في الدافعية، بخاصة في ظروف البطالة والازمات الاقتصادية، اذا ان ثبات الفرد في وظيفته يخلق لديه دافعاً قوياً للعمل بمجد واخلاص كبيرين.

٥- نظم المنظمة وسياساتها:

تلعب النظم والسياسات الادارية دوراً كبيراً في حث العاملين على العمل أو العكس. فاذا كان لدى المنظمة نظام يكفل التمييز بين الأفراد على أساس مؤشرات الأداء، أي نظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياته، فان مثل هذا النظام يصبح دافعاً قوياً للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم كماً ونوعاً.

نظريات الدافعية:

هناك العديد من النظريات التي تعمل على تفسير الدافعية، وتناول أهم هذه النظريات وفقاً للتصنيف التالي:

- أولاً — النظريات التي تقوم على أساس الرضا الوظيفي.
- ثانياً — النظريات التي تقوم على أساس الخبرات السابقة في الثواب والعقاب.
- ثالثاً — النظريات المعرفية.

أولاً — النظريات التي تقوم على أساس الرضا:

ومن أهم هذه النظريات: نظرية (X) ونظرية (Y) ونظرية التدرج في الحاجات، ونظرية ذات العاملين.

١ — نظرية (X) ونظرية (Y): يعتبر دوغلاس ماكريجور رائد هاتين النظريتين، اللتين تقومان على أساس افتراضات عن حقيقة السلوك الانساني بشكل عام ومحددات سلوك الأداء بشكل خاص.

تقوم نظرية (X) على وجهة نظر تشاؤمية للطبيعة الانسانية وتفترض الافتراضات التالية:

- أ — الانسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
 - ب — يعد (الانسان) حمولا لا يحب تحمل المسؤولية.
 - ج — يفضل ان يكون الفرد مروضاً ليس رئيساً، أي أنه يبحث دوماً عن شخص آخر يقوده.
 - د — من أهم الوسائل لدفع الانسان للعمل العقاب أو التهديد به. بمعنى ان الانسان يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.
 - هـ — ضرورة فرض رقابة شديدة على الفرد لكي يعمل ويتابع سياسة العصا والعلقة معه.
 - و — الأجر والمزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل لديه.
- ويقترح ماكريجور طبقاً لهذه الافتراضات وسائل التهديد والاشراف المتسلط والقيادة المستبدة أساساً لخطط وبرامج الإدارة.

ولقد أثبتت البحوث الاجتماعية والنفسية عدم صحة هذه الافتراضات وإن هناك جانباً إنسانياً في العمل والانتاج، وبالتالي بطلان هذه النظرية، وهذا ما عاده واعترف به ماكريجور في أيامه الأخيرة.

أما نظرية (v) فتخالف النظرية الأولى على أساس إغفالها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى، والتي من أهمها:

أ — إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهداً بدنياً أم جهداً عقلياً هو أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضا الفرد، لذلك فهو يتحجّزه طواعية وليس الزمماً، كما أن العمل يمكن أن يكون مصدراً للعقاب وبذلك يقوم الإنسان بتجنبه لأنه موضع عقاب.

ب — الرقابة الخارجية المترتبة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيّتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المنظمة، إذ إن الفرد العامل سوف يقوم بمهمات الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به.

ج — يتقبل الإنسان المسؤولية برضا ويبحث عنها.

د — يعمل الإنسان عادة أملاً في الحصول على المكافأة وليس خوفاً من العقوبة. وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضا الشخصي وأشباع حاجات تحقيق الذات لديه.

باختصار، تركز نظرية (v) على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف ومن خلال إتاحة كل الفرص للمرؤوسين لتحقيق رضاهم.

٢ — نظرية تدرج الحاجات: قدم هذه النظرية عالم النفس الأمريكي ماسلو في الخمسينات من القرن العشرين، ولاقت رواجاً كبيراً حتى أواسط السبعينات ميسن القرن المذكور.

تقوم نظرية تدرج الحاجات أو تسلسل الحاجات على تقسيم الحاجات البشرية إلى خمس مجموعات هي:

— الأولى: الحاجات العضوية الأساسية، مثل الجوع، والعطش، والسكن، والجنس. وهي حاجات ضرورية لكل الناس للحفاظ على الحياة واستمراريتها. وهي موضع اهتمام الشخص قبل أي شيء آخر.

— الثانية: حاجات الضمان أو الامن، وتشمل حاجات الامان من التعرض للمخاطر الجسدية والنفسية، وحاجات اطمئنان الفرد على عمله وعدم وقوعه تحت التهديد بفقدان العمل.

— الثالثة: الحاجات الاجتماعية، مثل حاجة الانتماء الى الجماعة، واقامة علاقات ودية مع الآخرين.

— الرابعة: حاجات التقدير، وهي بمثابة حاجات نفسية مثل الثقة بالنفس، والشهرة، والاعتراف، والاستقلال، والتقدير، والاحترام من قبل الآخرين...

— الخامسة: حاجات تحقيق الذات، مثل شعور الفرد بالابداع والابتكار، والشعور بتنمية الذات.

ويمكن تلخيص الافتراضات التي قدمها ماسلو حول علاقة هذه الحاجات بالرضا والدافعية والسلوك فيما يلي:

أ — يخضع اشباع الحاجات الانسانية لأولويات تعبر عن الأهمية النسبية للحاجات. فالحاجات العضوية تأتي في مقدمة أولويات الاشباع تليها حاجات الامان ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية (او حاجات التقدير). وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

ب — يترتب على اشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة اشباع الحاجات التي تليها. فاشباع الفرد لحاجاته العضوية يؤدي الى إثارة اشباع حاجات الامان وضرورة اشباعها، واشباع هذه الأخيرة يؤدي به الى إثارة تحريك الحاجات الاجتماعية وسيطرها على سلوكه، وهكذا...

ج — ان الحاجة المشبعة لاتقوم بدفع السلوك او تحريكه بل العكس ما يحرك السلوك ويدفع الانسان للقيام بعمل ما دون غيره هو الحاجة غير المشبعة. وعلى هذا الاساس فإن تفسير سلوك ودافعية الفرد يتم بالتوقف على الحاجات غير المشبعة والتي تشكل الحافز لاشباعها في الوقت الذي يقوم فيه بالسلوك.

د - عندما يتجه الفرد لاشباع حاجة اعلى، فهذا يعني ان الحاجات الدنيا مشبعة لديه. ولكن كما يقول ماسلو انه ليس من الضروري ان تكون الحاجات الدنيا تامة الاشباع، وإنما قد تكون درجة الاشباع جزئية.

هـ - يؤدي النقص في اشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعدد أن كانت مشبعة سابقاً الى تحول اهتمام وسلوك الفرد من اشباع الحاجات التي تعلوها الى محاولة اشباع الحاجة الأدنى والتي نقصت درجة اشباعها.

و - تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع اشباعها. فالفرد الذي يسعى لاشباع حاجة تحقيق الذات يعد أكثر سعادة من فرد أحسر لازال في مرحلة اشباع حاجات الأمن أو الحاجات الاجتماعية، والفرد الذي يحاول اشباع حاجات الأمان يعد أكثر سعادة من الذي يحاول اشباع الحاجات العضوية الأساسية، وهكذا...

ز - ترتبط الصحة النفسية للفرد باشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الاشباع تدهورت صحته النفسية وجنح نحو عدم السوية في شخصيته. على الرغم من ان نظرية ماسلو في تدرج الحاجات قد لاقت رواجاً كبيراً، كما أنها لا تزال تعد اطاراً تنظيمياً لأنواع الحاجات الانسانية بحيث يمكن استخدامه في التعرف على الاختلافات بين الأفراد في درجة إلحاح اشباع الحاجات ودرجة الاشباع المحققة منها، إلا أنها تعرضت في السنوات الأخيرة لانتقادات كثيرة والتي من أهمها:

أ - صعوبة وضع حدود فاصلة واضحة بين الحاجات. اذ ليس من السهولة تحديد حد لانتهاج حاجة ما ليكون ما بعده بداية لحاجة أخرى تليها.

ب - تقوم نظرية ماسلو في أحد افتراضاتها على ان الحاجة المشبعة تفقد فعاليتها في لعب دور الحافز أو الدافع للفرد. ولكن أكدت الدراسات اللاحقة بهذا الشأن عدم دقة هذا الافتراض في الدافعية.

ج — يعاني نموذج تدرج الحاجات من صعوبة اختباره عملياً. فقسي بحوث تجريبية لاحقة لم يتمكن الباحثون من الخروج بنتائج مؤكدة عن صحة هذه النظرية أو عدم صحتها.

٣ — نظرية ذات العاملين: وقد قدم هذه النظرية في الدافعية فريدريك هيرزبيرغ في منتصف القرن العشرين. وتتلخص هذه النظرية بأنها قسمت العوامل المؤثرة في انتاجية الفرد الى مجموعتين هما: مجموعة العوامل الوقائية، ومجموعة العوامل الدافعة. فالعوامل الوقائية هي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله، مثل: الأجر، السياسات والنظم الادارية المتبعة، مكان العمل، الاضاءة، التهوية، الحرارة، أنماط القيادة والاشراف... الخ. أما المجموعة الثانية، والتي اطلق عليها مجموعة العوامل الدافعة فتتعلق بالعمل بحد ذاته، مثل: الانحياز، التحصيل، درجة المسؤولية، تحقيق الذات.

وترى نظرية هيرزبيرغ ان المجموعة الاولى من العوامل (الوقائية) هي مجموعة متغيرات تسبب للفرد شعوراً بعدم الرضا عن العمل حينما تكون غير موجودة، او موجودة بدرجة غير كافية، وان وجود هذه العوامل حتى وبدرجة كبيرة لا يخلق دافعية للعمل لدى الافراد، وانما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لخلق هذه الدافعية.

زيادة المرتب والتشجيع الذي يتلقاه الشخص من رؤسائه مثلاً قد يؤسسان في انتاجيته بشكل ايجابي ولكن هذا الاثر يكون في العادة قصير الامد.

اما مجموعة العوامل الدافعة (المجموعة الثانية) فهي التي تعمل على زيادة انتاجية الفرد وتحقق له أداء افضل في الامد الطويل. لذا فإن دافعية الفرد تكون كبيرة اذا ما توافرت هذه العوامل، فمثلاً ان رضا الفرد عن عمله يكون كبيراً، وبالتالي تكون انتاجية عالية متى تم وضعه في عمل يرغب في اداؤه، ويتيح لسه فرصاً للانحياز والتحصيل والنمو والترقي وتحمل المسؤوليات والحصول على تقدير الآخرين لمسا بنجزه. اما اذا انعدمت مثل هذه العوامل، فإنه يتولد لدى الفرد شعور بعدم الرضا عن عمله وتدب فيه مشاعر التذمر والشكوى والاستياء نتيجة العمل الذي يؤديه، مما يؤدي به الى اداء ضعيف او اقل من المطلوب.

وقد تعرضت هذه النظرية أيضاً لانتقادات، لعل من أهمها ان العينة التي شملتها دراسة هيرزبيرغ وبنى على اساسها استنتاجاته كانت تتكون من أشخاص غير ممثلين تماماً لمجتمعهم الاحصائي، اذ كانوا من مستويات تعليمية ومهنية محصورة بفئتين فقط هما: المهندسون والمحاسبون، ومن المعروف ان هاتين الفئتين لا تعبران عن الفئات العاملة كافة في المنطقة. فلو شملت عينة الدراسة افسراداً آخرين ومن مستويات ثقافية اخرى لما توصلت الى النتائج نفسها تماماً.

ثانياً - نظريات الخبرات السابقة في الثواب والعقاب:

وتفترض هذه النظريات ان دافعية الفرد للاداء تتوقف على خبرته السابقة بالنتائج التي حصل عليها من جراء قيامه بنشاط (كسلوك) معين في الماضي. وتقوم هذه النظريات في تفسير الدافعية على ما يسميه علماء النفس بقانون الاثر. ويعني قانون الاثر: انه اذا قام الفرد بعمل معين ثم تلى هذا الفعل ثواباً، فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل او السلوك سيزداد بالمستقبل وسبب ذلك أنه تكونت لدى هذا الفرد خبرة سارة او مفيدة لفعل حدث في الماضي. اما اذا قام الفرد بفعل معين (او سلوك) ولم يتبع هذا الفعل أي ثواب او تلاء عقاب، فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيقول، لان خبرة الفرد هنا تعد غير سارة أو غير مفيدة لفعل حدث في الماضي. اذا تعتمد هذه النظريات في تفسيرها للدافعية على أحداث الماضي وما كونه هذه الأحداث من خبرات. ودافعية الفرد الحالية ما هي الا نتلج للخبرات السابقة التي مر بها. فعندما يحصل الفرد على حافز اثر قيامه بسلوك معين فإن هذا الحافز يكون بمثابة الاثر الايجابي او المدعم الايجابي بزيادة احتمال قيام الفرد بهذا السلوك في المستقبل، أي ان الفرد يعرف ان قيامه بهذا السلوك هو وسيلة للحصول على الحافز، الذي يحقق له مشاعر سارة تكونت لديه بخبرات سابقة، وبالتالي تزداد دافعية للاداء. اما اذا لم يحصل الفرد على حافز او العكس نال عقاباً نتيجة قيامه بسلوك معين فيكون لذلك أثراً سلبياً يحاول تجنب تكرار ذلك السلوك الذي قاده الى مشاعر غير سارة نتيجة خبراته السابقة.

يتوقف مدى صحة مثل هذه النظريات في تفسيرها للدافعية على قوة الاثر التي تحدثها الخبرات السابقة في دافعية الفرد للتصرف بهذه الطريقة او تلك. فإذا

كان الاثر الذي يحدثه الحافز (ثواب) قوياً، فإن ذلك يكون سبباً في زيادة رضا الفرد، وبالتالي تزداد فاعلية هذا الحافز في سلوكه المستقبلي. وبالمقابل اذا زاد الالم الذي يحدثه الحافز (العقاب) زادت درجة تأثيره في الاتجاه السلبي للسلوك، أي محاولة عدم تكراره.

كما تشير نظريات الخبرات السابقة في الثواب والعقاب الى ان قوة الاثر الذي يحدثه الحافز (او الخوافز) تتوقف ايضاً على عدد مرات التحفيز. فكلما زاد عدد المرات التي نال بها الفرد على حافز بعد قيامه بسلوك معين، زاد احتمال تكرار الفرد للقيام بهذا السلوك في المستقبل، والعكس بالعكس. وعلى هذا الاساس تعد هذه النظريات ان سياسات ونظم الادارة في الترقية والترفع والمكافأة والاجر على اساس الاداء، والعقوبات التي تفرض بحق المهملين والمقصرين، وانماط القيادة والاشراف التي تقدر وتشجع الافراد ما هي الا وسائل لاستخدام التماسيح والعقاب كمحافز خارجية تحرك دافعية الافراد.

ثالثاً — النظريات المعرفية:

تقوم النظريات المعرفية في تفسيرها للدافعية على اساس تحليل العوامل المتعلقة بمعارف وادراكات الفرد، التي يفاضل بواسطتها بين بدائل السلوك المختلفة لاختيار انسبها لديه. وتتناول من هذه النظريات: نظرية التوقع، ونظرية الانجاز ونظرية مستوى الطموح ونظرية تحديد الهدف.

١ — نظرية التوقع: تقوم نظرية التوقع في الدافعية على اساس ان سلوك الفرد في الأداء تسبقه دوماً عملية مفاضلة بين القيام بسلوك معين او عدم القيام به، وفي حال الموافقة بالقيام به ايضاً يجري مفاضلة بين بدائل وخيارات لاختيار نمط الجهد (وهو هنا سلوك) الذي يعتقد بأنه يحقق أكبر منفعة متوقعة له مقارنة مسع بدائل السلوك الاخرى المتعلقة بالاداء. فدافعية الفرد للقيام بعمل معين يحكمها مقدار العوائد او المنافع التي يتوقع ان يحصل عليها هذا الفرد من اداء العمل، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. بعبارة اخرى تعد العوائد ومدى التوقع من تحقيقها مدخلات الدافعية لدى الفرد. ويمكن صياغة ذلك بشكل مبسط كما يلي:

الدافعية = العوائد × درجة التوقع من تحقق العوائد وعلى هذا الأساس، فإن
الدافعية هي محصلة تفاعل متغيرين:

أ — العوائد التي يحصل عليها الفرد والتي يعكسها على شكل منافع تحقق له
اشباعا.

ب — احتمال تحقق هذه المنافع كنتيجة لقيامه بالعمل أو الاداء. ويعمل هذان
المتغيران بصورة مشتركة مع بعضها بعضاً لإثارة دافعية الفرد لبذل المزيد من الجهد
في أدائه للعمل. فحصول الفرد على عوائد ذات منافع كبيرة من العمل الذي يقوم
به لا يعني بالضرورة إثارة دافعيته لتحسين أدائه ، وإنما أيضا على مدى توقع الفرد
في حصوله على هذه العوائد إثر أدائه للعمل .

وبذلك ، فإن التوقع يعد عنصرا مهما من عناصر الدافعية وفقا لهذه النظرية ،
والتي أطلق عليها أصحابها نظرية التوقع . أما التوقع فهو تقدير الفسرد لاحتمال
حصوله على عوائد نتيجة قيامه بأداء العمل .

وبطبيعة الحال فإن درجة التوقع يحددها الفرد بناء على خبراته السابقة عن
مدى ارتباط العوائد بقيامه بأداء العمل . اختصارا ، يمكن القول ، إن هناك عاملين
للدافعية وفقا لنظرية التوقع هما : العوائد المحققة للمنافع ، والتوقع في الحصول عليها
، وهذان العاملان يعملان سوية في تأثيرهما في الدافعية.

٢ — نظرية الإنجاز : تقوم نظرية الإنجاز في الدافعية على فكرة أساسية تقبول
إن هناك اختلافا بين الأفراد في درجة انجازهم لأهداف العمل السبذي يودونه ،
والمثابرة على هذا الإنجاز .

بعبارة أخرى ، يمكن القول أن هناك اختلافا بين الأفراد فيما يحققونه من
أهداف وذلك نتيجة الاختلاف في دافعتهم لإنجاز تلك الأهداف .

ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع (دافع الإنجاز) ، إذ يقول رواد هذه النظرية
، إن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قوي يحققون سعادة أكبر نتيجة
لتحقيقهم نتائج جيدة في عملهم ، عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم
ضعيفا . كما يستطردون في القول ، إن الأفراد الذين لديهم دافع انجاز قوي
يتصفون بالسمات السلوكية التالية :

أ- يفضلون الأعمال التي يستطيعون أن يعرفوا نتائج إنجازهم ، عن غيرها .
ب- يفضلون الأعمال متوسطة الصعوبة ، والتي توفر لهم قدر أكبر من
الاستقلالية .

ج - يبذلون جهوداً كبيرة من أجل إنجاز أهداف عملهم .
د - يشعرون بالسعادة والرضا عندما يحققون نتائج الإنجاز ناجحة (أي تم
التوصل الى الأهداف) ، وبعض النظر عن مقدار العوائد أو المكافآت التي يمكن أن
تمنح لهم بناء على ما حققوه .

٣ - نظرية مستوى الطموح: وهي مستوى الانجاز المرتقب الذي يحاول
الفرد أن يصل إليه في عمل معروف لديه مع ادراكه ومعرفته لمستوى انجازه السابق
عن العمل نفسه اذا تقوم نظرية مستوى الطموح على ثلاثة ابعاد هي:

أ - ادراك مستوى الانجاز السابق .

ب - تحديد مستوى الطموح الذي يريد الفرد انجازه .

ج - معرفة مستوى الانجاز الفعلي .

ويمثل الفرق بين مستوى الانجاز السابق ومستوى الطموح بفرق الهدف . اما
الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الانجاز الفعلي فيسمى "بفرق الإنجاز" . وهذا
الاحير ، أي فرق الانجاز ، هو الذي يحدد مشاعر الفرد في النجاح أو الفشل بناء
على الانجاز الفعلي .

في ضوء ما تقدم ، يمكن القول ان محتوى نظرية مستوى الطموح يقسوم على
الافتراضات التالية:

أ - يكون فرق الهدف " موجباً ولو بقيمة ضئيلة نسبياً في حال كون مستوى
الطموح اعلى من مستوى الانجاز السابق .

ب - عندما يكون " فرق الانجاز صفراً أو ذا قيمة موجبة فان ذلك يحقق لدى
الفرد شعوراً بالنجاح . وعندما يكون هذا الفرق سالباً فان ذلك يؤدي الى الشعور
بالفشل .

ج - كلما تعادل انجاز الفرد الفعلي مع مستوى طموحه او فاقه ، كلما كان
ذلك دافعاً لان يرفع الفرد من مستوى طموحه الجديد في المستقبل .

وبذلك فإن، مستوى الطموح يعلو بنجاح الفرد، وينخفض في حال فشله بالإنجاز. وكلما كان شعور الفرد بالنجاح كبيراً كان ذلك دافعاً ليزيد من مستوى طموحه المستقبلي، والعكس كلما كان شعور الفرد بالفشل كبيراً زادت احتمالات قيامه بخفض مستوى طموحه.

٤ - نظرية تحديد الهدف: وتعد هذه النظرية تطويراً عملياً لنظرية مستوى الطموح. وتقوم فكرة نظرية تحديد أو تكوين الهدف على ان مبعث دافعية الانسداد للعمل هو الاهداف، والقيمة او الأهمية النسبية التي تمثلها هذه الأهداف لديهم. فسلوك الفرد غالباً محكوم بالأهداف أو الغايات التي يسعى اليها وأهميتها بالنسبة له. فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كانت دافعيته اكبر لتحقيقها، وكذلك كلما كانت معرفته بأن إنجاز تلك الأهداف يشكل أهمية كبيرة له، فإن دافعيته تكون اكبر لبذل المزيد من الجهد لاداء العمل الذي يقوم به.

وسائل خلق الدافعية:

نظراً لما للدافعية من اثر مباشر في الأداء او الإنتاجية، فإن الأداة الناجحة تعمل دوماً على البحث عن وسائل خلق هذه الدافعية. وبعد موضوع وسائل خلق الدافعية ذا صلة مباشرة مع موضوع الحوافز، لان الحوافز وبانواعها المختلفة ملهي الا وسائل تلجأ الادارة اليها لزيادة دافعية الافراد من اجل زيادة وتحسين مستوى الاداء والقضاء على روح التسبب وعدم الاكتراث لدى بعض العاملين*.

* للحوافز أنواع عديدة منها الحوافز الايجابية والحوافز السلبية. فالاجابية هي التي تنمي روح الابداع والتجديد وزيادة الاشباع والانتماء، بينما السلبية فهي تلك الوسائل التي تنقص من درجة الاشباع وتحد من روح المبادرة والمسؤولية والابداع، مثل العقوبات او التهديد بها. كما يمكن تصنيف الحوافز الى حوافز مادية واخرى معنوية. والحوافز المادية هي التي تساهم في خلق الدافعية، مثل الأجور التشجيعية، الزيادات في الاجور، المشاركة في الأرباح، ضمان الاستقرار في العمل....، اما المعنوية فهي التي تساهم في ارضاء الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، مثل: إقامة فرص التقدم المشاركة في الادارة، تكريم المتفوقين والمبدعين... الخ.

ومن اهم الأساليب التي تلجأ اليها الادارة في هذا الشأن:

١ - الأجر النقدي: يعد الأجر، ومساواه من العوائد النقدية التي يتقاضاها الفرد نتيجة عمله مصدراً أساسياً ... ان لم يكن وحيداً ... في اشباع حاجاته ولكي يكون الأجر او العائد النقدي حافزاً فعالاً في حث الأفراد على العمل والانتاج يجب ان يحقق شرطين هما:

ان يرتبط الأجر او العائد بصورة مباشرة مع مستوى الاداء، وان يحقق (الأجر) شعوراً بالعدالة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها ومقارنة بالاعمال المشابهة في منظمات اخرى.

٢ - المشاركة بالادارة: أي مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات الادارية وبخاصة تلك المتعلقة منها بوضع الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ في الحسبان عسدم تعارض هذه الأهداف مع أهداف ومصالح الافراد، لان توافق الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية للأفراد يعمل على زيادة دافعيتهم للاداء بصورة افضل.

٣ - الثراء بالعمل: يقصد بآثراء العمل جعل الاعمال وماتتطوي عليه مسن مهمات وأنشطة أكثر جاذبية للأفراد. ويحقق ثراء العمل وبخاصة في الاعمال الرتيبة ميزتين أساسيتين هما:

أ - زيادة الشعور بالانتماء للعمل والمنظمة -

ب - القضاء على ظاهرة اغتراب الافراد عن العمل، أي عزوف الافراد عن اداء اعمالهم برغبة.

٤ - الأمن والاستقرار بالعمل: حيث يأمل معظم الافراد الشعور بالامان من مخاطر فقدان العمل او التهديد بفقدانه، او من مخاطر الاصابات والحوادث المحتملة وقوعها بسبب ممارستهم العمل. فالشعور بالامن والاستقرار بالعمل وبخاصة في ظروف الازمات الاقتصادية والاجتماعية يعد حافزاً لاداء جيد وفعال.

٥ - المماريات الفردية والجماعية: تعد المماريات احدى الوسائل لزيادة دافعية الافراد وحثهم على القيام بالسلوك المرغوب فيه. وفي مماريات العمل والانتاج يمكن ان يتنافس الفرد مع ذاته او مع زملاءه في المجموعة التي يعمل بها، او ان تنافس المجموعة التي يعمل معها مع مجموعات اخرى.



الباب الثاني
تكوين الموارد البشرية وتنميتها

الفصل السادس:
تحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها

— مفهوم التحليل والتوصيف.

— مراحل تحليل الأعمال وتوصيفها.

— تصميم الأعمال

— تحليل الأعمال

— توصيف الأعمال.

الفصل السادس

تحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها

من الأهداف الرئيسية لإدارة الأفراد تكوين قوة عمل مستقرة وقادرة على الأداء الفعال. ولن يتم ذلك إلا بتأهيل الأفراد الملائمين والمحافظة عليهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير اتجاهاتهم لاتباع أعمال المنظمة على أفضل نحو ممكن. ولكن لا تستطيع أية منظمة من استخدام واستثمار أفرادها بالشكل الأمثل إلا بعد التعرف على طبيعة الأعمال والمهام الواجب أدائها ودراسة خصائص كل عمل أو وظيفة وتحديد مواصفاته من خلال تحليله، وذلك وصولاً لوضع كل شخص في المكان الذي يناسبه وبذلك تعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف والأعمال من المهمات الأساسية لإدارة الأفراد.

مفهوم التحليل والتوصيف:

ترمي عملية تحليل الوظائف والأعمال إلى جمع الحقائق والمعلومات عن المهمات والواجبات التي يجب أن تؤديها كل وظيفة أو عمل، وتحديد مسؤوليتها، وسلطاتها، وطريقة أدائها، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والظروف التي تؤدي فيها، وأدوات ووسائل الأداء المستخدمة فيها، والمواصفات والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغليها وفيما إذا كان أدائها يتطلب استخدام أكثر من فرد واحد، ثم صياغة هذه المعلومات والحقائق بالشكل الذي يمكن فيه من تحديد معالم الوظيفة واستخدام ذلك في المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد. وبناء على صحة ودقة تلك المعلومات والمواصفات يتوقف نجاح إدارة الأفراد على أداء وظائفها الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتدرب والنقل وغيرها من نظم وسياسات استخدام القوى العاملة.

إذا يقصد بتحليل الأعمال أو الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أو عمل في المنظمة بطرق التحليل المعروفة — والتي سنأتي على ذكرها بعد قليل — أما

التوصيف فهو العملية التي يتم بمقتضاها صياغة ماتم جمعه من حقائق ومعلومات، نتيجة عملية التحليل، في جداول أو استمارات خاصة ومصنفة تحت مجموعتين رئيسيتين من المعلومات هما:

- مجموعة الوصف الوظيفي والتي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل او الوظيفة، كالتواجبات والمسؤوليات، وظروف وادوات العمل ... الخ.
- مجموعة المواصفات الوظيفية، والتي هي حصر للمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

مراحل تحليل الاعمال وتوصيفها:

تكون عملية التحليل والتوصيف كما يشير اليها اسمها من عمليتين اساسيتين هما: التحليل والتوصيف، ولكن تقتضي ضرورة التحليل أن تسبق عملية تصميم الوظائف، او الأعمال. وعلى هذا الأساس يمكن ان تكون عملية تحليل وتوصيف الوظائف او الأعمال من ثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً — تصميم الأعمال

ثانياً — تحليل الأعمال

ثالثاً — توصيف الأعمال

أولاً — تصميم الأعمال:

تشمل عملية تصميم العمل، او الوظيفة، تحديد مضمونه، ومستواه، ليشم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المنظمة. وعادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها ومتانلة، من حيث موقعها التنظيمي. فالعمل الكلي في المنظمة ينقسم الى عدة أنشطة تجسدها أعمال ووظائف مختلفة. ومن هذه الأنشطة ما يكون وظائف النشاط (العمل) الرئيسي في المنظمة ومنها ما يكون وظائف النشاط الفرعي او وظائف النشاط الثانوي، واخرى تكون وظائف الخدمات التي تقوم بتقديم خدماتها الى وحدات الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وغيرها. وتبعاً لذلك هناك مجموعات من الوظائف والأعمال المتخصصة بأنشطة

المنظمة الرئيسية، مثل وظائف الإنتاج والبيع والمالية في المشروعات الصناعية ووظائف البيع والشراء في المشروعات التجارية، ومجموعات من الوظائف الثانوية والخدمية مثل وظائف الصيانة وتوليد الطاقة في المشروعات الصناعية ووظائف التخزين في المشروعات التجارية. كما هناك وظائف تختص بالعمليسة الادارية كالخطيط والتنظيم والتنسيق في جميع أنواع المنظمات.

وبطبيعة الحال، لا تحافظ الوظائف أو الأعمال على طبيعتها حتى في نفس المنظمة نفسها، إذا لها تتغير كما ونوعاً تبعاً لتغيرات ظروف العمل، والأهداف، والوسائل، والمواد المستخدمة، والتعديلات المنتظرة في المستقبل. ولذلك فإن غاية تصميم الأعمال والوظائف إما استحداث أعمال ووظائف جديدة، أو إلغاء بعض الأعمال والوظائف القائمة، أو إعادة تصنيفها من حيث التبعية. فإذا كانت عملية غسل الزجاجات في منشأة لصناعة الادوية تتم يدوياً، ثم تم شراء واستخدام أجهزة تنظيف آلية، فإن ذلك سيؤدي إلى إلغاء بعض الاعمال، وقد يتطلب الأمر إحداث أعمال جديدة نتيجة التغير في ظروف العمل، أو قد سيؤدي إلى استبدال بعض العاملين أو إعادة توزيعهم في قسم التنظيف. وإذا قررت إحدى المنشآت أن تحوي عملية الصيانة لوسائل النقل فيها داخل المنشأة بدلاً من إرسالها إلى جهات أخرى، فإن هذا يستوجب بالضرورة إحداث وظائف وأعمال جديدة مختصة بصيانة واصلاح وسائل النقل.

ولابد من الإشارة، أنه نتيجة للتطورات الفنية والتقنية الكبيرة التي تحسدت في نظم العمل والإنتاج فإن إجراءات الإضافة والحذف في الوظائف والأعمال تبقى مستمرة ما دام النشاط قائماً في المنظمة. يتبين مما سبق، أن عملية تصميم الوظائف أو الأعمال تختلف من منظمة لأخرى باختلاف المؤثرات (العوامل) الداخلية والبيئية في هذه العملية. وهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تصميم الأعمال. وأهم هذه العوامل يمكن ذكرها في التالي:

١ - طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة: من المعروف جيداً، أن الأعمال أو الوظائف تختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة. فطبيعة الأعمال في المنشآت الإنتاجية تختلف اختلافاً كبيراً عن أنواع الأعمال في

منشآت تجارية او مصرفية سواء في الأعمال الرئيسية او في الأعمال الثانوية والمساعدة والخدمية.

٢ - المستوى الفني والتقني: يؤثر مستوى التجهيزات والآلات والطرائق والأساليب التكنولوجية المستخدمة في المنظمة في مضمون العمل، وبالتالي في أنواع الوظائف فيها. فكلما كانت الوسائل الفنية والتقنية أكثر تقدماً كان ذلك سبباً لاعادة النظر في تصميم الأعمال، والذي قد يؤدي الى الغاء بعض المهام او الأنشطة من أعمال معينة، او استحداث مهمات وأنشطة جديدة. كما قد يذهب التصميم، نتيجة التبدلات الفنية والتقنية، الى ابعاد من ذلك في الغاء أنواع او مجموعات من الأعمال والوظائف كلية، او استحداث انواع جديدة منها. فعلى سبيل المثال لقد أحدثت التقانات المعاصرة في مجال الادارة استخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الادارية - الغاء واستحداث وظائف وأعمال وأنشطة جديدة.

٣ - التخصص في العمل: يقصد بالتخصص حصر مضمون العمل بمجموعة من الأنشطة او المهمات الوظيفية المتماثلة، بحيث تسمح لشاغلها بتوجيه وتركيز كل مجهوداته وخبراته في اتجاه محدد، الأمر الذي يؤثر في مستوى أدائه.

٤ - السياسات العامة تجاه العمل: أي السياسات الحكومية التي تفرضها الدولة عن طريق أنظمة وقوانين العمل، والتي تهدف الى حماية العاملين جسمياً ونفسياً واجتماعياً من الاعباء كتحديد ساعات العمل اليومي ومدة الاجازات السنوية وتشغيل الاحداث فكلها عوامل تؤثر في تصميم العمل وما يتطلبه من وظائف وأعمال.

٥ - نوعية العمالة المتاحة في المجتمع: فتوعية العمالة ومستواها من حيث الخبرات والمهارات والقدرات ومستويات التعليم والتأهيل تعد مؤثرات في عدد الوظائف والأعمال اللازمة للمنظمة ونوعها. وهكذا، فان تحديد أنواع الأعمال والوظائف والعدد اللازم منها خلال الفترة القادمة يتم في ضوء عملية تصميم الوظائف ومدى العوامل المؤثرة فيه سواء أكانت عوامل داخلية ام عوامل خارجية.

ويتوقف أسلوب التصميم المتبع على طبيعة المنظمة نفسها. فإذا كانت منظمة جديدة فيمكنها الاعتماد على خبرة الغير في المنظمات المحلية والاجنبية المماثلة، اما اذا كانت المنظمة قائمة فيمكن الاعتماد على خبرات الماضي لديها والمستجدات المتوقع تطبيقها في المستقبل.

على هذا النحو يتم تحديد الوظائف والأعمال اللازمة لاداء أنشطة المنظمة المختلفة، وتحديد مضمون كل عمل او وظيفة.

وبعد ذلك تقوم ادارة الافراد بمقارنة النتائج التي تم التوصل اليها نتيجة عملية التصميم، مع ماهو متاح لديها من وظائف وأعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف وعددها.

وعادة ماتتخذ القرارات في حالة او اكثر من الحالات التالية:

١ - المحافظة على الاعمال والوظائف السابقة من حيث العدد والنوع فيما اذا رأت الادارة ان ذلك بضمن تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق أهدافها المنشودة.

٢ - اضافة وظائف أو أعمال جديدة تناسب والمتغيرات المستجدة.

٣ - الاستغناء عن بعض الوظائف او الأعمال الحالية.

٤ - اضافة أعمال جديدة والاستغناء عن أعمال حالية بالوقت نفسه.

٥ - الاتجاه ببعض الأعمال نحو المزيد من تخصصتها، أو العكس نحو دمج بعضها في عمل او وظيفة واحدة.

ويبين الشكل التالي نموذجاً لعملية تصميم الوظائف المطلوبة لفسسة قادمة في منشأة صناعية.

الأعمال الحالية		الأعمال المطلوبة		مجموعات
العدد	النوع	العدد	النوع	الوظائف
٢	تصميم وهندسة الإنتاج	٣	تصميم وهندسة الإنتاج	الانتاجية
٢	اعداد جداول التشغيل	٢	اعداد جداول التشغيل	
٤	ضبط الانتاج	٤	ضبط الانتاج	
٤	مراقبة الآلات	٦	مراقبة الآلات	
—		٢	مراقبة المواد	
٦	مناولة المواد	٥	مناولة المواد	
٤	الإشراف على الانتاج والجودة	٦	الإشراف على الانتاج والجودة	
—		٢	الإشراف على التجميع	
٤٥	عمليات الانتاج في المصانع	٥٠	عمليات الانتاج في المصانع	
٢	فحص الانتاج	—	فحص الانتاج	
٤	بحوث السوق	٣	بحوث السوق	السويقية
٢	تخطيط المبيعات	٣	تخطيط المبيعات	
١	الدعاية والاعلان	٢	الدعاية والاعلان	
٤	العقود	٢	العقود	
—		—	اصدار القوائم	
٢	المخازن	٢	المخازن	

ثانياً — تحليل الأعمال:

بعد تحديد أنواع الأعمال والوظائف اللازمة للمنظمة اثر عملية التصميم، تبدأ المرحلة التالية، وهي تحليل الأعمال. وقبل ان نتناول هذه العملية (عملية التحليل) نرى ضرورة الإشارة الى أن العمل أو الوظيفة ماهو الا مجموعة المهمات والواجبات والمسؤوليات المتجانسة والتي تحتاج الى قدرات ومؤهلات متشابهة للقيام بها. اما تحليل العمل فهو العملية التي يتم بمقتضاها جمع المعلومات الجزئية عن الأنشطة والمهام التي تكون العمل أو الوظيفة، من حيث واجباتها ومسؤولياتها وعلاقاتها وطرائف اداؤها، وظروف عملها، وشروط من يشغلها. وهناك ثلاث طرائف لتحليل الأعمال وجمع المعلومات المتعلقة بها، هي طريقة الاستقصاء أو الاستبيان، وطريقة المقابلة، وطريقة الملاحظة المباشرة. وفيما يلي شرح موجز لهذه الطرائق الثلاث:

١ — طريقة الاستقصاء:

تقوم طريقة الاستقصاء على جمع المعلومات اللازمة عن الوظائف والأعمال باعتماد قائمة من الاسئلة توجه للاشخاص الذين يؤدون هذه الاعمال أو للمشرفين عليها، أو لكلا الطرفين. وعادة ماتقتصر طريقة الاستقصاء في استخدامها بعملية التحليل على الوظائف الكتابية والاشرفية، ذلك ان اغلب الأفراد الذين يسودون أعمالاً ووظائف تنفيذية دنيا لا تكون لديهم المقدرة اللازمة في الاجابة عن الاسئلة الموجهة في الاستقصاء أو الاستبيان بالدقة والموضوعية اللازمين. لهذه الطريقة مزايا، منها سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة، وفي الوصول الى اكبر عدد ممكن من العاملين في وقت واحد.

كما اثبتت التجربة أن طريقة الاستقصاء تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من درجة رضاهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها، اضافة أنها تعدمطريقة قليلة التكاليف بالمقارنة مع الطرق الأخرى في التحليل. وعلى الرغم من هذه المزايا، فإن طريقة الاستقصاء لا تخلو من بعض العيوب والتي من اهمها صعوبة تعميمها على كل الوظائف والأعمال، واحيانا الوصول الى معلومات لا تخلو من صفة التحيز والخطأ من مقدميها. وعلى هذا الأساس، تلجأ بعض المنظمات لعرض اجوبة

العاملين في بعض الوظائف والأعمال على مشرفهم بقصد التأكيد من صحة البيانات والمعلومات الواردة فيها، وإجراء مايلزم من تعديلات عليها في حال الضرورة. ومهما يكن الأمر، فإن طريقة الاستقصاء. كما أشرنا، تعد الافضل للأعمال الادارية والاشرفية والأعمال التي تتصف بطابع الرتبة والروتين. وهناك أشكال عديدة لقوائم الاستقصاء يمكن للدارس او الباحث أو المعني بهذه العملية أن يصمم الشكل الذي يراه مناسباً أكثر من غيره ليضمن الحصول على المعلومات المطلوبة. ونبين في نهاية عرضنا من طرائق التحليل نموذجاً لقائمة استقصاء، يمكن استخدامها في تحليل الوظائف الكتابية.

٢ — طريقة المقابلة:

ويتم بمقتضى هذه الطريقة الحصول على المعلومات كافة المتعلقة بالمعمل او الوظيفة عن طريق مقابلة الشخص القائم عليها وملاحظة عمله وتوجيه الاسئلة ذات العلاقة بواجبات العمل ومسؤولياته وطريقة تنفيذه وظروف هذا التنفيذ. تتميز هذه الطريقة بإمكانات الحصول على معلومات كاملة وصحيحة عن كل وظيفة بصورة مباشرة وشفوية، كما يستطيع القائم بالتحليل التأكد بنفسه من صحة المعلومات التي يقدمها شاغل الوظيفة او حتى مشرفها، لانه يكسبون في موقع العمل وملاحظاً لكل مجرياته واحداثه. ولكن يتطلب استخدام هذه الطريقة وقتاً كبيراً، وتكاليف أكثر بخاصة في المنظمات التي يكون عدد الوظائف المطلوب تحليلها كبيراً.

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على قدرة القائم على عملية التحليل ومهارته وكفائه. فكلما كان القائم على عملية التحليل، وفقاً لطريقة المقابلة على درجة عالية من الكفاية والخبرة، كان أكثر مقدرة في تقدير أهمية المعلومات التي يحصل عليها وصحتها، وكلما كان القائم على عملية التحليل أكثر مقدرة في توجيه الاسئلة لشاغل الوظيفة وأكثر قدرة على كسب ثقتة، كان ذلك سبباً في وصوله للمعلومات الضرورية دون مبالغة او نقصان فيها.

ونقدم في الصفحات القادمة نموذجاً مقترحاً يمكن استخدامه كدليل في الحصول على المعلومات الضرورية بطريقة المقابلة الشخصية.

٣ - طريقة الملاحظة المباشرة:

تعتمد طريقة الملاحظة المباشرة على قيام الشخص المسؤول عسسن التحليل بمراقبة من يؤدي العمل المطلوب تحليله وتوصيفه، حيث يقوم بتدوين كسل الملاحظات التي يراها ذات صلة بأداء العمل وكل مايمكن استنتاجه حول واجهات ومسؤوليات وطريقة وظروف اداء العمل وعلاقاته مع الأعمال الأخرى.

يمكن استخدام هذه الطريقة بنجاح في منظمات صغيرة الحجم وفي الأعمال التي تنصف بتكرار اداء مهماتها ويمكن للشخص المسؤول عن التحليل مراجعة ماوصل اليه واستنتجه مع المشرف المختص للتأكد من صحة المعلومات وأحسراء التعديلات الضرورية عليها.

ومن الأهمية بمكان الإشارة الى أن أفضل طريقة لتحليل الأعمال والوظائف هي تلك التي تجمع أكثر من طريقة واحدة كأن ترسل مثلاً قائمة استقصاء للأفراد ومن ثم تجري معهم المقابلات الشخصية، وملاحظة مايمكن ملاحظته للحصصول على مزيد من الايضاحات والمعلومات.

نموذج لقائمة استقصاء بالنسبة للوظائف المكتبية (١)

١- العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، د. عادل حسن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ١٩٧٦، ص ١٤٧.

الاسم القسم
اسم الوظيفة الاقدمية في الوظيفة شهر سنة
التاريخ الاقدمية في الوظائف المماثلة شهر سنة
أسماء المشرفين المباشرين

ملاحظة: يجب أولاً قراءة القائمة كلها قبل البدء في الاجابة عن ماورد بها من أسئلة. كما يجب ان تكون الاجابات كاملة وواضحة بقدر الامكان. فاذا كان المكان المخصص للاجابة في القائمة غير كاف فلا مانع من الاجابة على ورقة خارجية ولصقها بالقائمة.

الواجبات الخاصة بالتوظيف

١ - ما الواجبات اليومية الخاصة بوظيفتك؟ ومن الذي يعهد اليك بالعمل؟ وما هو دورك في العملية نفسها؟ ولمن تسلم العمل بعد انتهائك منه؟ وما هو الوقت اللازم لاداء كل واجب من واجبات وظيفتك؟

.....
.....
.....

٢ - ما الواجبات الدورية التي تقوم بها في فترات متباعدة كل أسبوع أو شهر وفي أي أيام الأسبوع أو الشهر تقوم بهذه الواجبات؟ وما الوقت اللازم لانتهاء منها؟

.....
.....

٣ - وما الواجبات غير الدورية التي قد تقوم بها؟ وما المناسبات التي تقتضي منك ادائها؟ وما الوقت اللازم لها؟

.....
.....

٤ — ما الواجبات التي تؤديها في الأقسام الأخرى غير القسم الذي تعمل فيه
ومن الذي يعهد اليك مثل هذه الواجبات؟ وأين تؤديها؟ وهل هذه الواجبات لها
ظايع دوري أو غير دوري؟ وما الوقت الذي تحتاجه لادائها؟

.....
.....

٥ — ضع العلامة X أمام المهمات والواجبات التي تعد من واجبات وظيفتك

..... الكتابة على الآلة الكاتبة

..... استخدام الآلة الحاسبة

..... الاختزال

..... أعمال الترجمة

..... أعمال الحسابات

..... تصنيف الأوراق وحفظها

..... استخدام آلة الديكتافون

..... الرد على التليفون

..... توزيع البريد على الأقسام المختلفة

..... ارسال البريد الصادر

..... (أعمال أخرى)

المسؤوليات الخاصة بالوظيفة

١ — ضع علامة X أمام إحدى العبارات الآتية:

..... لا توجد مسؤولية إشرافية على الإطلاق

..... إشراف محددة على بعض الأعمال والواجبات الروتينية

..... إشراف كامل على القسم الذي تعمل فيه.

٢ — ضع علامة X أمام إحدى العبارات الآتية:

..... عدم الإشراف على عمل الآخرين.

..... إشراف على عمل فرد واحد.

- اشرف على عمل من ٢ الى ٥ افراد
- اشرف على عمل ٦ افراد فأكثر.
- ٢ — ما النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التي تتلقى بشأنها تعليمات؟
— % تقريباً.
- ٤ — ما النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التي يسمح لك باتخاذ قرار فيها؟
— % تقريباً.
- وما هذه الواجبات على وجه الحصر؟
-
- ٥ — ما الأعمال التي تؤديها وتخضع في الوقت نفسه لرقابة الآخرين؟
.....
- ٦ — ضع العلامة x امام اثنين من العبارات الآتية
أي خطأ من جانبي في العمل الذي تؤديه.
..... ليس له تأثير في الآخرين.
..... يؤثر في الآخرين بدرجة ملموسة.
..... يسبب خسارة بسيطة للقسم الذي اعمل به.
..... يسبب خسارة جسمية للقسم الذي اعمل به.
- ٧ — ضع العلامة x امام احدى العبارات الآتية لتبين درجة المسؤولية عمن
العدد والالات:
- غير مسؤول عن أي عدد او آلات.
- مسؤول عن بعض الات الصغرة (كالات الكاتبة او الحاسبة).
- ٨ — هل عملك يتطلب معلومات على جانب من السرية؟ ضع العلامة x امام
هذه المعلومات.
- لا شيء
- الأجور والمرتبات الى أي درجة ؟
- التكاليف " " الى أي درجة ؟
- الميزانية " " الى أي درجة ؟
- خلافه اذكر بالتفصيل

الثقافة المطلوبة

- ١- ما درجة الثقافة التي تعتقد أنها كافية للعمل الذي توديه؟
..... مجرد القراءة والكتابة والمقدرة على الجمع والطرح.
..... مرحلة الدراسة الابتدائية.
..... مرحلة الدراسة الإعدادية.
..... مرحلة الدراسة الثانوية.
..... زراعية تجارية صناعية عامة
..... مرحلة الدراسة الجامعية.
..... اسم الكلية أو المعهد.....
..... دراسات عليا في ميدان.....
٢- مقدار الخبرة والتدريب المطلوب في الفرد الذي يصلح لشغل وظيفتك.
من شهر سنة
الى شهر سنة

المقدرة الجسمية المطلوبة

- ١- ما مقدار الوقت الذي تعمل فيه وفقاً %
- ٢- ما مقدار الوقت الذي تعمل فيه جالساً %
- ٣- هل يتطلب عملك مقدرة جسدية غير عادية في نواح معينة؟ وما هي؟
.....

ظروف العمل

- ١- هل ظروف العمل التي تشغل فيها تختلف عن ظروف العمل العادية بالنسبة لأي عمل مكثي؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فما نوع الاختلاف ودرجته؟
.....

ساعات العمل

- ١ — عدد أيام العمل الأسبوعية.
- عدد ساعات العمل اليومية.
- ٢ — هل يتطلب عملك وقتاً إضافياً؟ نعم — لا
- وإذا كانت الإجابة بنعم فما متوسط مقدار الوقت اللازم؟
- ٣ — هل تحصل على فترات راحة؟ نعم — لا
- كم عددها ؟ وطول كل منها دقيقة.
- ٤ — ما مقدار اجازتك السنوية ؟

معلومات اضافية

إذا كان لديك أي بيانات أو معلومات اضافية تريد الادلاء بها فلا مانع من كتابتها على ورقة منفصلة ورافقها بهذه القائمة.

توقيع الموظف

اعتمد هذه البيانات (توقيع رئيس القسم)

التاريخ

نموذج مقترح لتحليل الوظائف بطريقة المقابلة

- اسم الموظف
- اسم الوظيفة بقسم
- ١ — كم موظفاً يعمل بالوظيفة ؟
- هل يقوم كل فرد منهم بالعمل نفسه؟ (إذا لم تكسب
- الإجابة بنعم اكتب واجبات كل فرد منهم في ورقة خارجية ورافقها بهذه
- الاستمارة).

- ٢- امام من يعد الموظف مسؤولاً؟ الاسم: الوظيفة:
- ٣- ما درجة الاشراف على أعمال الموظف؟ ضع علامة x امام العبارة التي تصف الحالة بالضبط:

- اشراف كامل على جميع ما يقوم به من أعمال.
- اشراف محدود على بعض ما يقوم به من أعمال.
- لا اشراف بالنسبة للأعمال الروتينية التي يؤديها.
- ٤- هل يقوم أي فرد من غير شريحة المشرفين بتوجيه هذا الموظف؟
وما وظيفة هذا الفرد؟
- وفي أي المهمات يقوم بتوجيهه؟
- وما نسبة هذه المهمات الى بقية مهمات الوظيفة؟ %.....
- ٥- هل يشرف هذا الموظف على أعمال الآخرين؟
اذا كانت الاجابة بنعم فما: اسماء وظائفهم وعددهم نسبة الوقت
%.....
%.....

- وفي أي النواحي يقوم بهذا الاشراف؟
٦- ما الواجبات اليومية الخاصة بالوظيفة؟
ما الواجبات التي يؤديها الموظف كل فترة دورية (أسبوعاً أو شهراً مثلاً)؟
وما درجة أهميتها؟ وما نسبة الوقت الخاص بها؟
ما الواجبات غير العادية التي قد يقوم بها؟
.....

- ٧- ما نوع التخصص ودرجة التدريب المطلوبة فيمن يصلح لشغل هذه الوظيفة (محاسب، رسام، مهندس، كاتب.... الخ).

- ٨- هل هذه الوظيفة تتطلب:
..... معلومات حسابية بسيطة
- معلومات واقعية في جميع فروع الحساب
- معلومات هندسية

- معلومات ضريبية
- معلومات رياضية من أي نوع آخر
- ٩ — ما أقدمية الموظف في هذه الوظيفة؟
- ما الوظائف المشابهة التي شغلها قبل التحاقه بهذه الوظيفة
- اسم الوظيفة عدد السنوات شهر سنة
- ١٠ — ما نوع الخبرة السابقة الواجب توافرها في الفرد لاعداده لهذه الوظيفة؟
- ١١ — بهذا القدر من الثقافة (سؤال ٧) والخبرة والتجربة (سؤال ١٠) كم من الوقت يلزم لتأهيل الفرد المتوسط للقيام بأعباء هذه الوظيفة؟
- ١٢ — هل تتطلب الوظيفة من شاغلها الاتصال بـ:
- زملائه بالقسم نفسه.
- زملائه بالأقسام الأخرى.
- الموظفين بالشركات الأخرى.
- العملاء.
- الجمهور.
- ولأي غرض؟
- وما درجة تكرار هذا الاتصال؟
- ١٣ — هل تتطلب هذه الوظيفة من شاغلها:
- مقدرة على القراءة والكتابة وتحليل ما يقرأ.
- كتابة خطابات وتعليمات وما شابه.
- مقدرة على الحكم السريع على الأشياء المتشابهة والمختلفة.
- ذاكرة قوية ليتذكر الأسماء الأرقام
- الحقائق الملفات
- الأسعار
- ذوق سليم في الترتيب والتنسيق.

- القيام بأعمال روتينية
- بأعمال غير روتينية
- بأعمال روتينية وغير روتينية
- العمل السريع بالأرقام:
- بالملفات
- بالرموز السرية؟
- بالأرقام السرية؟
- بالاجراءات العادية؟
- دراسة المشكلات العادية وتحليلها
- المشكلات غير العادية وتحليلها
- مقدرة على الابتكار
- ١٤- هل تتطلب هذه الوظيفة من شاغلها:
- مقدرة على اتخاذ قرارات
- من أي نوع؟
- ما نتائج القرارات الخاطئة
- ما المساعدة التي يحصل عليها لاتخاذ هذه القرارات
- مقدرة على تحليل المسائل واقتراح حلول لها
- مقدرة على التنبؤ والتخطيط
- ١٥- هل هذا الموظف مسؤول عن معلومات على جانب من السرية؟
- وما النتائج التي تحدث لو أنه أفشاها؟
- ١٦- هل هذا الموظف مسؤول عن ممتلكات الشركة وما هي؟
- وهل كد يحدث لها هلاك على الرغم من عناية الموظف بها؟
- وما معدل الهلاك اذا استخدمت بعناية
- ١٧- هل هذا الموظف مسؤول عن الاحتفاظ بسجلات؟

..... الاحتفاظ بالنقدية؟

..... ما النتائج التي تترتب على الأخطاء في السجلات؟

..... في الرصيد؟

١٨- ما نوع العمل الذي يؤديه بصفة عامة؟ وما درجة تعقيدته؟

تكرار كبير تكرار عادي

متغير تماماً متغير الى حد ما

معقد متوسط

بسيط روتيني

١٩- درجة التركيز الذهني المطلوبة في هذه الوظيفة بصفة عامة؟

أ- عالية متوسطة منخفضة

ب- بصفة دائمة بصفة متوسطة مرة كل حين

٢٠- ما قوة الملاحظة المطلوبة في هذه الوظيفة بصفة عامة؟

كبيرة متوسطة صغيرة

٢١- ما واجبات الوظيفة التي تعتقد أنها تتطلب أكبر درجة من التركيز

الذهني؟

من قوة الملاحظة؟

٢٢- ما النسبة المئوية من وقت الوظيفة التي يكون العامل فيها:

خارج المبنى % داخل المبنى %

جالساً % واقفاً في مكانه %

متحركاً %

٢٣- ما ظروف العمل التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله؟

..... ضوضاء اهتزاز

..... الانتقال المتكرر الى أماكن خارج المبنى

..... العمل بالكيمائيات أو المواد التي تعرضه للمخاطر أو

تلوث الملابس أو لضيق التنفس أو للإجهاد.

٢٤- هل تعرضه لهذه الظروف يكون:

بصفة دائمة بصفة متوسطة نادر الحدوث

٢٥ — ملاحظات

.....

.....

التاريخ المشرف

رئيس القسم

نموذج آخر لتحليل الوظائف بطريقة المقابلة

وظيفة رقم بادارة بقسم

اسم الوظيفة عدد الأفراد الذين يعملون عليها

وصف الوظيفة

.....

واجباتها اليومية

.....

واجباتها الدورية

.....

واجباتها في مناسبات معينة

.....

١ — الثقافة:

أ — الثقافة المطلوبة اعدادي ثانوي جامعي

ب — نوع التخصص الثقافي المطلوب

٢ — الخبرة والتجربة:

أ — الحد الأدنى للخبرة المطلوبة في الفرد المتوسط:

.....

..... النوع

ب - التدريب الضروري للفرد حتى يصل الى درجة المهارة المطلوبة

.....

النوع

كيف يمكن تحقيقها

مقدار الحد الأدنى للوقت اللازم لها

مقدار الوقت العادي اللازم لها

ج - ما أنواع الآلات ونسبة الوقت التي يشتغلها

التي يشتغل عليها؟ على كل آلة منها:

%.....

%.....

٣- مهمات الوظيفة متكررة متغيرة

السرعة المطلوبة مرتفعة متوسطة منخفضة

المجهود المطلوب ذهني بدني

ملاحظات:

٤- الدقة المطلوبة: عال أعلى من المتوسط متوسط

٥- صفات الفرد المطلوبة: الصبر مظهر جذاب

..... سرعة بديهة..... صفات أخرى

..... قدرة على التعبير قوة شخصية

٦- قوة الملاحظة المطلوبة: كبيرة متوسطة صغيرة

٧- مسؤولية الفرد بالنسبة للآتي: مقدار الخسارة إذا أخطأ الفرد

خسارة جزئية خسارة كلية

المواد

العند والآلات

النقود

السجلات

الاتصالات الخارجية

الخدمات الفنية والمهنية

مسؤولية الفرد بالنسبة للآخرين:

درجة الاشراف على الغير لا اشراف

..... اشراف محدود

..... اشراف كامل

..... اشراف مباشر

..... اشراف عام

..... عدد الموظفين الذي يشرف عليهم:

..... ووظائفهم هي :

٩- التوجيه اللازم للفرد كامل محدود

..... من يقوم بالتوجيه

..... الموضوعات التي يتخذ فيها قرارات دون توجيه

.....

١٠- الاشراف والادارة:

..... عام متوسط مباشر

.....

..... بالنسبة للتخطيط

..... بالنسبة للتنظيم

..... بالنسبة للتوجيه

..... بالنسبة لاختبار صحة النتائج

١١- نوع النشاط الجسماني:

..... % جلوس % وقوف

..... % رفع % انحناء

..... % سفر % مشي

..... % تسلق % ركوع

١٢- نوع العمل:

..... خفيف متوسط صعب صعب جداً

١٣- يتسبب العمل في اجهاد:

..... الجسم الذراعين الأرجل الأصابع
..... غيرها

١٤- درجة التعرض للأخطار:

... لا أخطار.... بدرجة قليلة... بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة
..... نوع الأخطار

١٥- ظروف العمل:

..... جيدة رطوبة ضوضاء
..... بلولة قذارة روائح كريهة
..... غيرها

١٦- مكان العمل:

..... داخل المبنى خارج المبنى
..... بعضه داخل وبعضه خارج المبنى على المكتب
..... على الآلة بالإدارة
..... بالورشة بالمهزن

١٧- جدول العمل:

..... ساعات العمل في اليوم
..... في الأسبوع

١٨- عرضة لـ :

..... الطلب المفاجيء
..... العمل ليلاً
..... العمل في ورديات
..... العمل ساعات اضافية.

١٩- ملاحظات عامة.....

..... أعطى المعلومات

..... جمع المعلومات
..... اختتم المعلومات
..... تاريخ
وافق عليها:

(توقيع)

..... تاريخ خبير تحليل الوظائف
..... تاريخ المشرف
..... تاريخ رئيس القسم
..... تاريخ مدير الإدارة



الثالث - توصيف الأعمال:

لا يعد التوصيف مرحلة مستقلة بحد ذاتها، وإنما هي مرحلة مكملية لعملية التحليل. ويقصد بالتوصيف تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها بمقتضى عملية تحليل الأعمال، في استمارات أو كشوف منظمة، وما يميز التوصيف عن التحليل، أن التوصيف يقوم بوصف كامل للمهام والواجبات والمسؤوليات وطريقة وظروف أداء العمل والمؤهلات والقدرات التي يتطلبها ذلك العمل، وبصورة متسلسلة وموحدة لجميع الأعمال والوظائف التي تم تحليلها.

ويقوم عادة بكتابة استمارات التوصيف مدير الأفراد أو كما يطلق عليه أحياناً مدير شؤون العاملين. وتنقسم استمارة (أو كشف) التوصيف إلى جانبين، يشمل الجانب الأول المعلومات كافة المتعلقة بطبيعة العمل نفسه: اسم العمل، موقعه في الهيكل التنظيمي، الوظيفة الأعلى، الوسائل والأدوات المستخدمة، الواجبات والمسؤوليات، ظروف العمل... أما الجانب الثاني فيشمل مواصفات الفرد، والشروط الواجب توافرها فيه للمقيام بتأدية هذا العمل أو تلك الوظيفة على الشكل الأفضل.

وتقدم فيما يلي نموذجاً لاستمارة توصيف وظيفة رئيس مخبر لتحليل المواد:

نموذج وصف وظيفة رئيس مخبر المواد في الشركة.....

الوظيفة : رئيس مخبر المواد

الإدارة : إدارة الإنتاج

القسم : قسم المخابر

الوظيفة الأساسية:

الإشراف العام على مواصفات المواد وإطلاع المسؤولين في قسم المخابر على مدى صحتها ومطابقتها للمقاييس المقررة، والإشراف العام على ثلاثة محققين ومخبرين اثنين وعلى آلات مخبر المواد ومعداته.

الواجبات والمسؤوليات اليومية:

- إصدار التعليمات اللازمة لتحضير المواد وتحليلها.
- الإشراف على عمليات تحضير أدوات التحليل ومعداته، والتأكد من جاهزيتها.
- الإشراف على عمليات التحليل اليومي.
- إعداد التقرير الخاص بنتائج التحليل وإرساله إلى رئاسة قسم المخابر، وتدوين ملاحظاته عليه.

الواجبات والمسؤوليات غير المتكررة يومياً:

- الإشراف على فحص المواد وتحليلها لدى استلامها من الموردين.
- فحص المواد الموجودة في المستودعات ومعاينتها شهرياً.

المؤهلات والخبرات المطلوبة:

- معهد متوسط في التحاليل الكيماوية والحيوية.
- خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

مجالات استخدام نتائج التصميم والتحليل والتوصيف:

نستخدم نتائج عمليات تصميم وتحليل وتوصيف الأعمال في مجالات العمل المختلفة وبخاصة تلك المتعلقة بشؤون الأفراد، ومن أهم هذه المجالات:

١- تعد أداة لتخطيط احتياجات المنظمة من الوظائف والأعمال والقوى العاملة، وذلك من حيث العدد والنوع.

٢- تعد نتائج عمليات التصميم والتحليل والتوصيف أساساً سليماً لاختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم الموهلات والقدرات اللازمة لأداء أعمال المنظمة على النحو الأفضل.

٣- تعد نتائج التحليل والتوصيف أساساً في وضع البرامج والسياسات الخاصة بشؤون العاملين على أسس ثابتة وموضوعية مثل: سياسات الأجور، والنقل، والترفيه (الترفيه)، وتقييم الأداء، والمكافآت والحوافز، ونظم الأمان والأطمئنان من مخاطر العمل.

٤- تعد مقدمة ضرورية لاعداد برامج تدريب الموارد البشرية في المنظمة وتأهيلها من أجل الوصول الى مستويات أداء أفضل.

٥- تعد وسيلة لتحسين طرائق العمل والانتاجية والرفع من درجة الروح المعنوية للأفراد.

الفصل السابع

تخطيط القوى العاملة في المنظمة

- مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهميته.
- متطلبات تخطيط القوى العاملة.
- أساليب تخطيط القوى العاملة.
- تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- تصميم البرامج الوظيفية للقوى العاملة.

الفصل السابع

تخطيط القوى العاملة في المنظمة

بعد تخطيط القوى العاملة وظيفة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة لتكوين قوة عمل واستخدامها استخداماً رشيداً، ومعالجة العديد من القضايا المتعلقة بمجالات العمل المختلفة. فيعد تحديد أنواع الوظائف والأعمال الواجب توافرها في المنظمة عن فترة مستقبلية، وتحديد مهمات وواجبات كل عمل أو وظيفة ومواصفات شاغلها، والتي كنا قد اشرنا إليها في مجال تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف، تأتي الخطوة التالية:

وهي تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من الأفراد الواجب توافرها فعلاً لتغطية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن تلك الفترة المستقبلية.

فقد تظهر نتائج عمليات التحليل والتوصيف عن وجود فائض في القوى العاملة في المنظمة أو في بعض وحداتها، أو قد تظهر وجود نقص فيها، أو قد لا تكون المشكلة ناشئة عن الفائض أو العجز في القوى العاملة، وإنما عن عدم توزيع الأفراد على الوظائف والأعمال بالشكل الذي يحقق انسجاماً أو تطابقاً بين متطلبات تلك الوظائف والأعمال مع خصائص ومواصفات الأفراد الذين يشغلونها من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم ورغبتهم، مما سبب في جميع الأحوال إرباكاً لعمل المنظمة وقصوراً في أداء أنشطتها. وتخطيط القوى العاملة هو الاداة الفعالة في معالجة مثل هذه الحالات وغيرها من حالات ومشكلات العمل، وبالتالي فإنه، أي تخطيط القوى العاملة، الخيار الأفضل لتحقيق أداء أكثر فاعلية.

مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهميته:

بعد تخطيط القوى العاملة العملية التي يتم بمقتضاها تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد من حيث العدد والنوعية لفترة قادمة، وذلك في ضوء حجم المهمات والأهداف المقررة في الخطة العامة للمنظمة، وعلى أساس بنية القوى العاملة الحالية. ويعتمد تخطيط القوى العاملة — كأية عملية تخطيطية — على عنصر التنبؤ

بالاحتياجات المطلوبة. ولا يقوم التنبؤ على أساس الحدس والتقدير الشخصي، وإنما يبنى على أسس علمية تركز إلى معارف موضوعية حول مؤثرات الماضي واستقراء اتجاهاتها، والتغيرات المستقبلية المحتملة التي يمكن أن تؤثر في بنية القوى العاملة كسياسات وبرامج المنظمة والطرائق والأساليب المتوقعة استخدامها في مجالات العمل والإدارة والإنتاج.

وبذلك يهدف تخطيط القوى العاملة إلى التعرف أحداث ووقائع الماضي بالنسبة لها واستشراف معالم المستقبل. فتحليل قوة العمل الحالية ومعرفة بنيتها، وحجمها، ومصادرها، والتغيرات التي طرأت عليها، والمشكلات التي أعاققت استخدامها استخداماً صحيحاً، تعد مؤشرات ضرورية لتكوين القوى العاملة ووضع البرامج اللازمة في تنميتها والحفاظة عليها، مثل برامج التكوين والتأهيل والتدريب والترقية والتحفيز، وما شابه ذلك من البرامج والتي تضمن استخداماً أفضل للموارد البشرية.

وقد برزت الحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى ضرورة تخطيط القوى العاملة ليس على مستوى المنظمات والوحدات الاقتصادية فحسب، وإنما على مستوى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وعلى المستوى القومي ككل. فالتوسع في حجم المنظمات وتداخل أنشطتها، وتنوع الخبرات والفسدرات اللازمة لأداء مهامها المختلفة، وتفاقم مشكلات البطالة والدخل والاستهلاك والتضخم تعهد أساساً ضرورة للاهتمام بمسألة تخطيط القوى العاملة.

وهكذا، تبرز أهمية تخطيط القوى العاملة في تحقيق العديد من المزايا والوقائق للمنظمة والمجتمع على حد سواء والتي من أهمها:

١- يعد تخطيط القوى العاملة وسيلة فعالة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة. فطالما يعنى تخطيط القوى العاملة بتحديد الاحتياجات اللازمة من القدرات والخبرات والمهارات في ضوء المتاح منها، فإن ذلك يعنى بالوقت نفسه معالجة حالات الفائض والعجز وسوء التوزيع بالشكل الذي يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢- تعد خطة القوى العاملة منطلقاً لاعداد برامج وسياسات الأفراد في مجالات التعيين، والتدريب، والتطوير، وتنوع الأداء، وتنظيم العمل.

٣- تعد خطة القوى العاملة في المنظمة أساساً لتخطيط كتلة الأجور والمرتبات وتحديد مكوناتها، والاستعداد لتدبير ما يلزم من الاحتياجات المالية لمقابلة متطلبات الدخول النقدية وتكاليف الضمانات الصحية والاجتماعية.

كما تعد خطة القوى العاملة، أساساً للتخطيط لانتاجية العمل والإحاطة بسبل تحسينها.

٤- تعد مؤشرات خطط القوى العاملة معايير رقابية لأداء الأفراد والمجموعات ووضع سياسات التحفيز.

٥- تضمن خطة القوى العاملة تحقيق الخطط الفرعية الأخرى في المنظمة وبخاصة خطتي الانتاج والمبيعات.

٦- تعد خطط القوى العاملة في المنظمات ذات أهمية بالغة للتخطيط للقوى العاملة على المستوى القومي بما ينسجم مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة كزيادة نسبة الاستخدام وإعادة توزيع القوى العاملة على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والمناطق الجغرافية بالشكل الذي يساهم في التسريع من وتائر النمو والتقدم.

٧- تعد خطط العمالة في المنظمات أساساً في التخطيط للسياسات العامة للدولة في مجالات الانتاج والتعليم والتأهيل واعداد الكوادر وفي معالجة مشكلات البطالة والتضخم، والادخار، والاستثمار، وما شابه ذلك من المجالات ذات الصلة بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسبل دفعها قدماً الى الأمام.

متطلبات تخطيط القوى العاملة:

تعد عملية تخطيط القوى العاملة وسيلة حصول المنظمة على الأفراد اللازمين من حيث الكم والنوع لأداء العمليات الانتاجية، والادارية والخدمية الأخرى خلال فترة زمنية معينة من أجل الوصول الى أهداف مقررّة. وطالما ان خطط القوى العاملة على مستوى المنظمات تعد أساساً لاعداد خطة العمالة على المستوى القومي، لذا كان من الواجب على ادارة المنظمة العناية الكبيرة باعداد خطتها من

القوى العاملة على مستوى المنظمة توافر بعض الشروط والمتطلبات، والتي من أهمها:

- ١ — توافر البيانات اللازمة والمتعلقة بمجالات العمل وشؤون الأفراد.
- ٢ — توافر الخبرات والمهارات الإدارية القادرة على تحليل البيانات والاستفادة من نتائج هذا التحليل في التنبؤ للمستقبل.
- ٣ — وضوح الاهداف المتفاهة من خطة القوى العاملة، بما يسمح بتحديد البدائل والخيارات المناسبة لتحقيق تلك الاهداف، وبشكل عام يمكن القول، ان تكوين قوة عمل قادرة على الاداء وراغبة فيه والمحافظة عليها وتنميتها هي الهدف الرئيسي من تخطيط القوى العاملة.
- ٤ — تحديد الآثار الناجمة عن العوامل المؤثرة في القوى العاملة خلال الفترة القادمة سواء كانت عوامل تتعلق بالعمل نفسه ام كانت عوامل تتعلق ببيئة العمل. فالعوامل المتعلقة بالعمل هي مجموعة المتغيرات الداخلية مثل التنظيم، الاهداف، المستوى الفني والتقني في نظم العمل والانتاج والادارة، واستراتيجية المنظمة في التوسع والتطوير. اما العوامل المتعلقة ببيئة العمل او المتغيرات الخارجية فتتمثل في السياسات والانظمة الحكومية إزاء الأجور، وعدد ساعات العمل، وبرامج التسهيل والتعليم وعدد الكوادر، ومعدلات النمو السكاني، وحركة الهجرة بنوعها الداخلي والخارجي، وسواها...

أساليب تخطيط القوى العاملة:

ينطوي تخطيط القوى العاملة على عمليتين أساسيتين هما:

أولاً — تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية لفترة مستقبلية.

ثانياً — تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة .

أولاً — تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة:

يقوم تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة بتحديد عدد الأفراد ونوعيتهم لفترة مستقبلية، وذلك من واقع تركيب القوى العاملة الحالية واتجاهات تغييرها في

المستقبل أي ان التخطيط للاحتياجات البشرية يتطلب قبل أي شيء تحليل بنية وتركيب القوى العاملة ومن ثم تحديد حجمها فيما بعد. وسأول فيما يلي تحليل بنية القوى العاملة ومن ثم تتعرض لاساليب وطرائق تحديد حجم هذه القوى المستقبل.

تحليل بنية القوى العاملة:

تهدف عملية تحليل القوى بنية القوى العاملة الى التعرف على حركة العاملين من وإلى الوظائف والاعمال المختلفة في المنظمة خلال عدد من السنوات الماضية يسمح بتحديد اتجاهات ومعدلات التغير في حركة القوى العاملة. وتطبيق هذه الاتجاهات والمعدلات على القوى العاملة الحالية يمكن التنبؤ بما ستكون عليه بنية او تركيب القوى العاملة في المستقبل. أي بمعنى دراسة حركة القوى العاملة في الماضي واستنتاج معدلات هذه الحركة واتجاهاتها لمعرفة ما ستكون عليه في المستقبل. ومصدر حركة القوى العاملة هي حالات التقاعد، والمهاء الخدمة (قبل مسس التقاعد) كالوفاة والاقالة والاستقالة، وحالات الترقية والنقل والندب والاعماره وماشابه ذلك من حالات الحركة من وإلى الوظائف المختلفة داخل المنظمة ومسئ والى المنظمة. وهناك اسلوبان مستخدمان في تحليل بنية القوى العاملة هي معدل دوران العمل وسلسلة ماركوف.

١ - أسلوب معدل دوران العمل: يقصد بمعدل دوران العمل المعدل الذي يقيس معدل تغير العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة (عادة لسنة). ويحسب معدل دوران العمل بثلاث طرق:

أ - كنسبة عدد العاملين المنتقلين بالعمل الى متوسط العدد الاجمالي للعاملين خلال فترة زمنية معينة. فإذا كان العدد الاجمالي للعاملين في احدى المنظمات ٣٠٠ شخص في بداية العام و ٣٢٠ شخصاً في نهاية العام، وعين خلال هذه الفترة ٣٠ شخصاً وترك العمل ١٠ اشخاص، فإن معدل الدوران العمل محسوباً كنسبة مئوية:

$$100 \times \frac{30}{320 + 300} = 9,7\% \text{ تقريباً}$$

ب — كنسبة عدد التاركين الى المتوسط الاجمالي، أي:

$$100 \times \frac{10}{320 + 300} = 3,2\% \text{ تقريبا}$$

ج — كنسبة متوسط عدد التاركين والمتحققين الى المتوسط الاجمالي خلال الفترة أي:

$$100 \times \frac{10 + 30}{320 + 300} = 6,4\% \text{ تقريبا}$$

٢ — أسلوب سلسلة ماركوف: وهو أسلوب مستحدث لاجراء التنبؤ على تركيب القوى العاملة يقوم على دراسة الاحتمالات. وتدرس هذه الطريقة التغيرات على حركة القوى العاملة كونها حركة من حالة معينة في زمن معين الى حالة اخرى في زمن لاحق (١). فإذا امكن تحديد نسبة احتمال حدوث هذا الانتقال فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغير من الحالة الاولى الى الحالة الثانية في المستقبل.

وقبل بيان كيفية استخدام سلسلة ماركوف في تحليل حركة الافراد للتنبؤ بتركيبها في المستقبل، يجدر الإشارة الى ان استخدام هذه الطريقة يقوم على عدد من المسلمات والتي لابد للباحث او القائم بعملية التخطيط التحقق من توافرها قبل تطبيق هذه الطريقة. وهذه المسلمات هي:

أ — ان لدى المنظمة بيانات كافية عن حركة الافراد من وإلى الوظائف المختلفة فيها ومن وإلى المنظمة. وان هذه البيانات متوافرة عن سلسلة زمنية طويلة نسبياً، وانه يمكن تحويل هذه البيانات الى صورة نسب واحتمالات.

١ — ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، د. احمد صقر عايسور مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٠.

ب — ان نظام القوى العاملة في المنظمة يتمتع بثبات نسبي. فعمل استقار للمستقبل من واقع بيانات الماضي يفترض ثبات العوامل والظروف المؤثرة في احداث الماضي (مثل سياسات وبرامج القوى العاملة) ستظل كما هي في المستقبل أي بمعنى ثبات المتغيرات.

ج — ان الاحداث الاولى التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الاحداث تصنف بالثبات النسبي وليان كيفية استخدام طريقة ماركوف، نأخذ مثالاً افتراضياً بسيطاً لبيانات استخرجت من سجلات وظيفية رجال البيع في منظمة ما خلال فترة زمنية مدتها خمس سنوات. ولنفترض ان هذه البيانات كانت بصورة حركية الافراد المباشرة بين ثلاث وظائف رئيسية في قسم المبيعات هي: مندوب مبيعات الجملة، مشرف مبيعات، وايضاً حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف الثلاث. وحساب النسب او الاحتمالات المقابلة لهذه الحركة اتبعت الخطوات التالية (١).

أ — احتساب عدد الافراد في كل وظيفة في بداية كل سنة من السنوات الخمس.

ب — احتساب عدد الافراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة، وعدد الذين تركوا الوظيفة ليشغلوا واحدة من الوظائف الاخرتين خلال السنة، وعدد الذين تركوا الخدمة في القسم بالنسبة لكل وظيفة.

ج — احتساب مجموع الافراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس.

د — احتساب مجموع الافراد الذين بقوا في كل وظيفة ممن كانوا فيها في بداية السنة للسنوات الخمس، وكذلك عدد الافراد الذين انتقلوا ليشغلوا واحدة من الوظائف الاخرتين خلال السنوات الخمس، وعدد الذين تركوا الخدمة في القسم بالنسبة لكل وظيفة خلال السنوات الخمس.

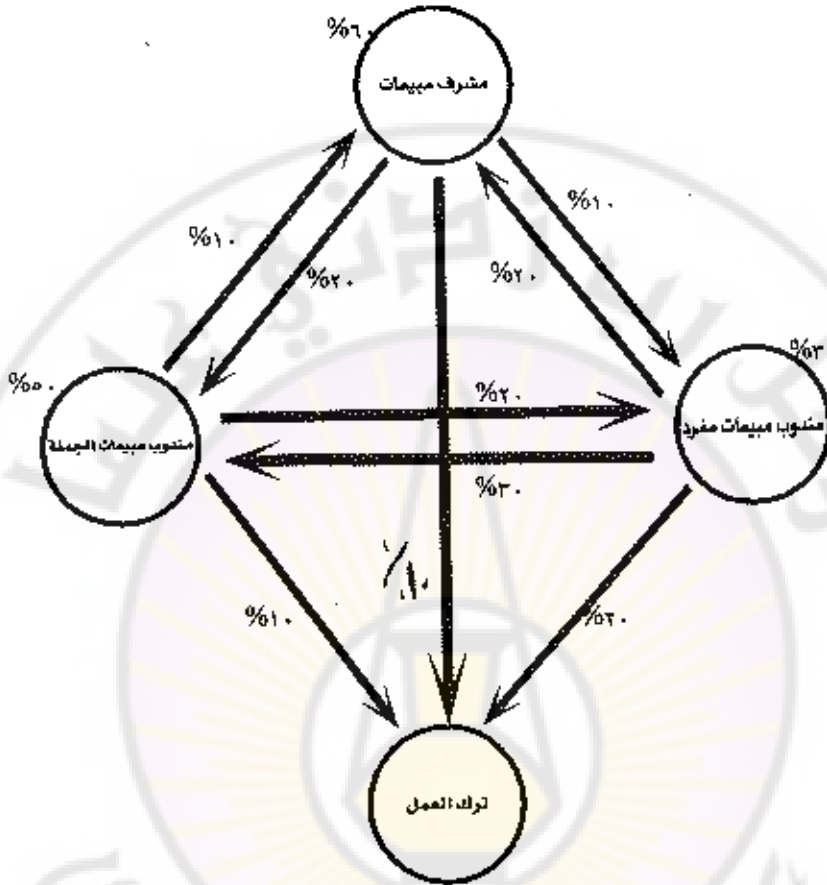
ه — احتساب نسب الافراد الذين بقوا في كل وظيفة ونسب الذين انتقلوا منها الى كل من الوظائف الاخرتين ونسب الذين تركوا العمل في كل وظيفة،

وذلك بتقسيم قيم الخطوة الرابعة (د) الى قيم الخطوة الثالثة (ج) لكل وظيفة.
 وبتطبيق الخطوات السابقة على البيانات المفترضة يمكن تحديث نسب او
 احتمالات الحركة كما هو مبين بالشكل المين في الجدول التالي:

جدول توزيع النسب المتوىة

الى					من
مندوب مفرد	مندوب جملة	مشرف مبيعات	ترك	اجمالي النسبة	
مندوب مبيعات مفرد	30%	20%	40%	100%	
مندوب مبيعات جملة	20%	20%	10%	100%	
مشرف مبيعات	10%	60%	10%	100%	
ترك العمل	مفرد	مفرد	١	—	

كما يمكن توضيح نسب او احتمالات الحركة بيانياً، وذلك على النحو التالي:



ويمثل تركيب البيانات في صورة نسب او احتمالات تعبر عن الحركة البسيطة بين الوظائف للسنوات السابقة الأساس الذي تبنى عليه طريقة ماركوف للتنبؤ بتركيب القوى العاملة لسنة قادمة او عدة سنوات مستقبلية. ونقطة البدء في بناء سلسلة ماركوف تتمثل في تحديد الحدث الأول الذي منه تشتق الأحداث الأخرى. فالحدث الأول في مثالنا السابق هو شغل وظيفة مندوب مبيعات مفرد، التنبؤ بمصير أولئك الذي يشغلون الآن هذه الوظيفة بعد سنة من الآن يقتضي بناء سلسلة تبدأ من هذه الوظيفة وتتسلسل إلى مختلف الأحداث المشتقة من هذه الوظيفة.

هذه الاحداث هي البقاء لنهاية المدة في الوظيفة والانتقال الى وظيفة مندوب
بيع الجملة، او الى وظيفة مشرف مبيعات، او ترك الخدمة في نهاية السنة القادمة
كما هو موضح في الشكل التالي:



ومدى التنبؤ لعدة سنوات لأي من هذه الوظائف يقتضي تفريغ السلسلة واحتمالها على مراحل تمثل عدد السنوات المطلوب التنبؤ له فمثلا التنبؤ بمصير أولئك الذين يشغلون وظيفة مندوب مبيعات مفرد بعد سنتين من الآن يقتضي بناء سلسلة ماركوف لكي تحتوي سنتين. ويتم التنبؤ بمصير من يشغلون الآن وظيفة مبيعات مفرد ونهاية السنتين المقبلتين بحساب الاحتمالات المشتركة للوجود في كل من البدائل المختلفة الموجودة في نهاية فترة التنبؤ فاحتمال البقاء مثلاً في وظيفة مندوب مبيعات مفرد خلال السنتين المقبلتين هو نتيجة احتمال البقاء في وظيفة مندوب مبيعات مفرد خلال السنة الثانية للتنبؤ كما يلي:

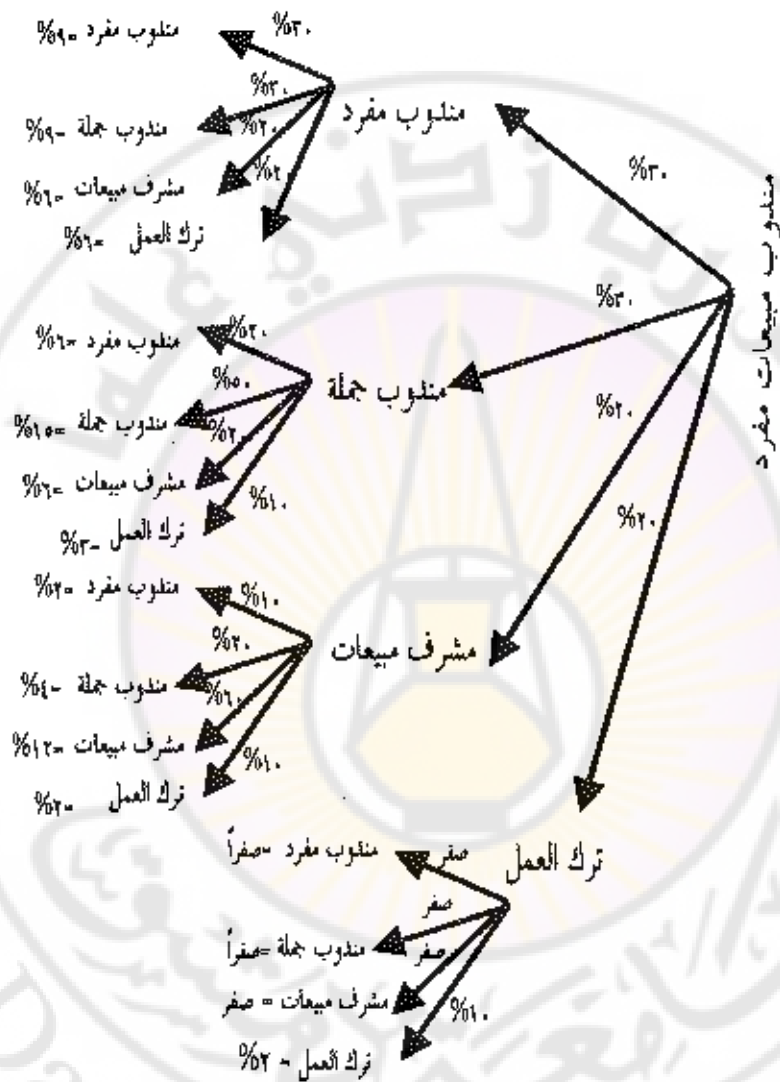
$$\text{احتمال البقاء في وظيفة مندوب مبيعات مفرد من يشغلون هذه الوظيفة الآن:} \\ 9\% = 30\% \times 30\%$$

وبذلك فإن 9% تمثل احتمال الوجود في نهاية المسار الوظيفي الآتي:
 مندوب مبيعات مفرد → مندوب مبيعات مفرد → مندوب مبيعات مفرد
 وبالطريقة نفسها يمكن حساب احتمال الوجود في نهاية المسار الوظيفي:
 مندوب مبيعات مفرد → مندوب مبيعات مفرد → مندوب مبيعات مفرد
 وتكون نتيجة احتمال البقاء في وظيفة مندوب مبيعات مفرد خلال السنة الأولى 30% واحتمال الانتقال إلى وظيفة مندوب مبيعات مفرد خلال السنة الثانية 9% وبذلك يكون احتمال هذا المسار الوظيفي هو:
 $9\% = 30\% \times 30\%$

يكون احتمال المسار الوظيفي:
 مندوب مبيعات مفرد → مندوب مبيعات مفرد → مشرف مبيعات هو:
 $6\% = 20\% \times 30\%$

وهكذا يمكن حساب احتمال مختلف المسارات الوظيفية التي تتنوع من وظيفة مندوب مبيعات مفرد خلال السنتين القادمين عن طريق حساب الاحتمال المشترك من واقع الاحتمالات البسيطة التي يتكون منها المسار. وبذلك يمكن بناء سلسلة

ماركوف التي تبدأ بوظيفة مندوب مبيعات مفرد ذلك للمستين القادمتين المطلوب التنبؤ عنهما كالآتي:



ومن واقع بيانات السلسلة السابقة يمكن احتساب احتمال الوجود كل من البدائل الاربعة (مندوب مفرد، مندوب جملة، مشرف مبيعات، ترك العمل) في نهاية

سنة التنبؤ الثانية، ويتم ذلك بجمع الاحتمالات المشتركة للوجود في كل بديل في نهاية السلسلة، كما يلي:

مندوب	مندوب	مندوب	مندوب
مبيعات مفرد	مبيعات الجملة	مبيعات	ترك العمل
٩%	٩%	٦%	٦%
٦%	١٥%	٦%	٣%
٢%	٤%	١٢%	٢%
صفر	صفر	صفر	٢٠%
١٧%	٢٨%	٢٤%	٣١%

تشير هذه النتائج الى الذين يشغلون وظيفة مندوب مبيعات مفرد سيكون احتمال مصيرهم بعد سنتين من الآن كالتالي:

- ١٧% منهم سيكون في الوظيفة نفسها
- ٢٨% منهم سينقلون الى وظيفة مندوب الجملة
- ٢٤% منهم سينقلون الى وظيفة مشرف مبيعات
- ٣١% منهم سيتركون العمل في المنظمة

فإذا كان لدى المنظمة الآن ٢٠٠ مندوب مبيعات مفرد فإن التوزيع المتوقع لهؤلاء المندوبين بعد سنتين سيكون:

- في وظيفة مندوب مبيعات مفرد $17\% \times 200 = 34$ فرداً
- في وظيفة مندوب مبيعات الجملة $28\% \times 200 = 56$ فرداً
- في وظيفة مشرف مبيعات $24\% \times 200 = 48$ فرداً
- ترك العمل $31\% \times 200 = 62$ فرداً

مثال آخر:

كانت البيانات المستخدمة من الشركة العامة للصناعات الهندسة عن وظيفي عامل انتاج وعامل صيانة عن السنوات الخمس الخاصة: ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨، وهي تمثل اجمالي هذه السنوات:

عدد عمال الانتاج في اول السنة..... ٥٠٠ عامل
عدد عمال الصيانة في اول السنة..... ٢٥٠ عامل
عدد الباقين في وظيفة عامل انتاج والذين استمروا بالوظيفة نفسها خلال
السنة..... ٣٥٠ عاملاً
عدد الباقين في وظيفة عامل الصيانة والذين استمروا بالوظيفة نفسها خلال
السنة..... ٧٥ عاملاً
عدد المنقولين من وظيفة عامل الانتاج الى وظيفة عامل صيانة خلال
السنة..... ١٠٠ عامل
عدد المنقولين من الوظيفة عامل صيانة الى وظيفة عامل انتاج خلال
السنة..... ٧٥ عاملاً
عدد تاركي العمل من عمال الانتاج خلال السنة..... ٥٠ عامل
عدد تاركي العمل من عمال الصيانة خلال السنة..... ٥٠ عاملاً
والمطلوب:
أولاً — بناء سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة عامل انتاج لسنتي ١٩٩٩،
٢٠٠٠
ثانياً — احتمال البقاء في وظيفة عامل صيانة في نهاية سنة ٢٠٠٠ ممن كانوا
يشغلون وظيفة عامل انتاج في اول سنة ١٩٩٩
ثالثاً — بيان احتمال ترك الخدمة خلال سنتي ١٩٩٩، ٢٠٠٠ من بين من
كانوا يشغلون وظيفة عامل انتاج في اول سنة ١٩٩٩ .
أولاً — لبناء سلسلة ماركوف يبقى تحويل البيانات الى احتمالات (نسب
مئوية) كما يلي:
بالنسبة لعمال الانتاج (عددهم ٥٠٠) احتمال البقاء في الوظيفة نفسها خلال

$$\text{السنة:} \quad \frac{100 \times 350}{500} = 70\%$$

$$\text{احتمال عدد المنقولين الى وظيفة عامل صيانة} \quad \frac{100 \times 100}{500} = 20\%$$

احتمال عدد التاركين من عمال الانتاج

$$\%10 = \frac{100 \times 50}{500}$$

اما بالنسبة لعمال الصيانة:

احتمال البقاء في الوظيفة نفسها خلال السنة

$$\%50 = \frac{100 \times 125}{250}$$

احتمال عدد المنقولين الى وظيفة عامل انتاج

$$\%30 = \frac{100 \times 75}{250}$$

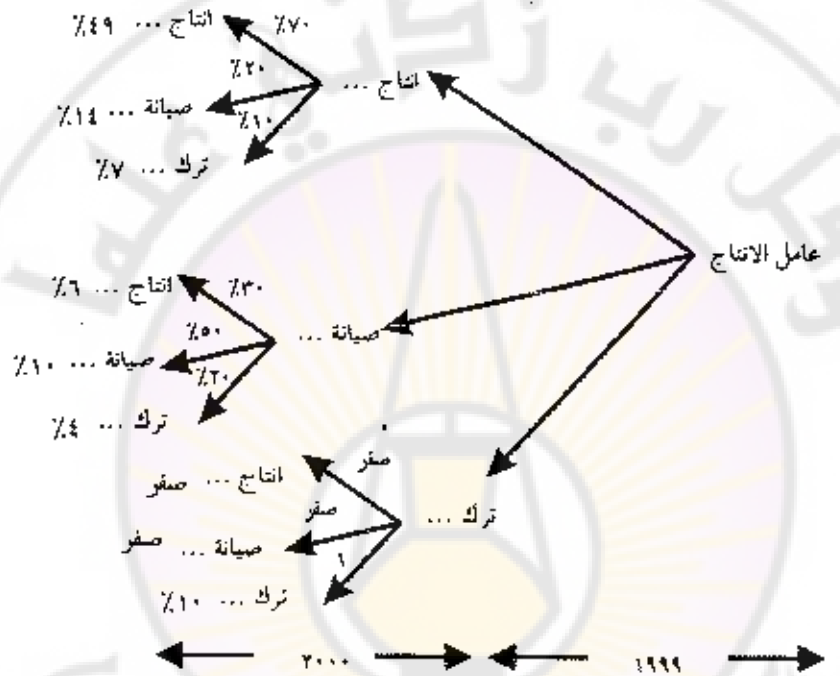
احتمال عدد التاركين من عمال الصيانة

$$\%20 = \frac{100 \times 50}{250}$$

علماً أن عدد من يعودون الى وظائفهم (سواء بالنسبة لعمال الانتاج ام لعمال الصيانة) خلال السنة بعد تركهم الوظيفة هو الصفر وبالتالي يمكن تصميم جدول نسب الاحتمالات كالتالي، مع الاخذ بالحسبان ان عدم عودة التاركين هو 100% حسب المثال المذكور:

الوظيفة	انتاج	صيانة	ترك	المجموع
انتاج	70%	20%	10%	100
صيانة	30%	50%	20%	100
ترك	صفر	صفر	100%	100

وتكون سلسلة ماركوف:



ثانياً - احتمال البقاء في وظيفة عامل صيانة في نهاية سنة ٢٠٠٠ ممن كانوا يشغلون وظيفة عامل انتاج في بداية سنة ١٩٩٩ وهو مجموع الاحتمالات المشتركة للمسارات الوظيفية التي تنتهي بوظيفة عامل صيانة في السلسلة، أي:

$$\begin{aligned} & \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{عامل الانتاج} \leftarrow \text{عامل الصيانة} = 0.14\% \\ & \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{عامل الصيانة} \leftarrow \text{عامل الصيانة} = 0.10\% \\ & \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{ترك العمل} \leftarrow \text{عامل صيانة} = \text{صفر} \\ & \text{ويكون المجموع} \dots\dots\dots 0.24\% \\ & \text{أي: } 0.24\% \times 500 = 120 \text{ عاملاً} \end{aligned}$$

ثالثاً - احتمال ترك الخدمة خلال سنتي ١٩٩٩، ٢٠٠٠ من بسون كانوا يشغلون وظيفة عامل انتاج في اول سنة ١٩٩٩ وهو مجموع الاحتمالات المشتركة للمسارات التي تنتهي بترك العمل في السلسلة السابقة: أي:

$$\begin{aligned} & \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{ترك العمل} = 0.07\% \\ & \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{عامل صيانة} \leftarrow \text{ترك العمل} = 0.04\% \\ & \text{عامل انتاج} \leftarrow \text{ترك العمل} \leftarrow \text{ترك العمل} = 0.10\% \\ & \text{ويكون مجموع الاحتمال تركهم الخدمة نهاية عام ٢٠٠٠} \\ & 0.21\% \times 500 = 105 \text{ عمال} \end{aligned}$$

وفي نهاية سنة ١٩٩٩

$$0.10\% \times 500 = 50 \text{ عاملاً}$$

تحديد الاحتياجات من حجم القوى العاملة:

هناك أسلوبان (طريقتان) رئيسيان لتحديد حجم القوى العاملة على مستوى

المنظمة هما:

١ - طريقة تحليل عبء العمل.

٢ - مجموعة الطرق الاحصائية والرياضية.

٦ - طريقة تحليل عبء العمل:

وتسمى هذه الطريقة بالطريقة المباشرة في تقدير الاحتياجات من حجم القوى العاملة بالاعتماد بصفة أساسية على حجم عبء العمل المطلوب إنجاز في المستقبل إلى جانب العوامل المؤثرة في تلك الاحتياجات في هذا المستقبل ويقصد بحسب العمل الوقت اللازم لإنجازه عمل ما وبالتالي الوقت اللازم لتنفيذ مجموع أنشطة المنظمة المقررة خلال فترة زمنية معينة عادة هي السنة.

أما العوامل الأخرى المؤثرة في حجم القوى العاملة فهي مجموعة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية واية ظروف أخرى تتعلق بالعمل نفسه أو بيئة العمل، كإحلال وسائل وتقنيات أكثر تطوراً محل وسائل وتقنيات قديمة، أو تغييرات التي تحدث في نظم واستراتيجيات التنظيم والإدارة كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة في المنظمة أو استخدام تقنيات عالية وغير ذلك من التغيرات التي تحدث في المستقبل وتؤثر في حجم القوى العاملة ونوعيتها في المنظمة.

وعادة ما تكون نقطة البدء في تحديد عبء العمل في مواقع ومراكز العمل المختلفة هي حجم النتائج النهائية المستهدفة للمنظمة كرقم الإنتاج (سلع وخدمات) أو رقم المبيعات في المستقبل. ففي المنظمات الإنتاجية والعديد من المنظمات الخدمية يؤخذ برقم المبيعات المرغوب في تحقيقه كأساس في تحديد حجم الأنشطة الأخرى ومهامها في المنظمة مثل الإنتاج والشراء والتخزين والصيانة المالية والأفراد....

ويتم التنبؤ بحجم قوة العمل (عدد الأفراد) بواسطة معامل الارتباط بين حجم مبيعات من جهة وحجم قوة العمل من جهة أخرى. وبناء على درجة الارتباط لحسوب عن السنوات السابقة يمكن تحديد حجم العمالة اللازمة لتحقيق أهداف مبيعات (أو الإنتاج أحياناً). فإذا كانت عملية تعبئة العبوة الواحدة لمنتج ما تحتاج ل ١٢ دقيقة إذا ما قام بها شخص واحد، وكان عدد الوحدات المطلوب تعبئتها خلال الفترة القادمة، كما هو مقرر في الخطة ٦٥٠٠ وحدة سنوياً فإن الوقت اللازم لأداء هذه العملية (عبء العمل).

$$٦٥٠٠ \times ١٢ = ٧٨٠٠ \text{ دقيقة أو } ١٣٠ \text{ ساعة.}$$

وعلى أساس ما يمكن للفرد الواحد عمله خلال فترة الخطة وليكن مثلاً ٢٦٠٠ ساعة في السنة، فإن عدد الأفراد اللازم لهذه العملية يكون:

$$٣ = \frac{٧٨٠٠}{٢٦٠٠} \text{ أفراد}$$

ولكن، ينبغي الإشارة أن الأمر لا يكون دوماً بهذه البساطة. ففي الوحدات أو الأنشطة التي ليس لها صلة مباشرة بالمبيعات (أو الانتاج)، أي ان علاقة الارتباط بين عبء العمل في هذه الوحدات ورقم المبيعات غير مؤكدة أو ضعيفة جداً فلا يمكن استخدام مثل هذه العلاقة في تحديد حجم عبء العمل وبالتالي قوة العمل اللازمة. إذا لا بد لإدارة المنظمة من القيام بدراسة العلاقة بين كل من رقم المبيعات المستهدف وحجم القوى العاملة لكل وحدة من وحدات المنظمة على وحدة وحتى لكل مجموعة عمل أو لكل نشاط فرعي من أنشطة كل وحدة في المنظمة. ففي الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بأنشطة المبيعات يمكن استخدام مؤشرات عدد وحدات الانتاج والزمن اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة وقوة عمل الفرد الواحد (أي عدد ساعات العمل الذي يمكن ان يعطيه خلال فترة زمنية معينة) لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، كما ذكرنا في المثال السابق، أما في الأنشطة التي ليس لها علاقة مباشرة بحجم المبيعات كما في أعمال الإدارة وبعض الخدمات، فعالبها ما يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة باستخدام ما يسمى بـ ((نواتج الأداء)). فمثلاً قد ينتج عن زيادة حجم المبيعات زيادة في عدد الحسابات وعدد العمليات المالية والمستندات المحاسبية. ففي مثل هذه الحالة يتطلب الأمر تحليل نواتج الأداء في كل مجموعة عمل في قسم الحسابات مثل مراجعة السجلات والمستندات والقوائم المالية فيه، وذلك بغرض تحديد مقاييس أو معايير يمكن استخدامها لتحديد حجم القوى العاملة في النشاط المذكور.

فإذا كان متوقعاً — على سبيل المثال — للسنة القادمة زيادة في عدد حسابات الزبائن ١٠٠٠ زبون وكان الأداء المعياري للموظف الواحد في قسم الحسابات ٢٠٠ زبون أو عميل، فإن الزيادة في عدد الحسابات تتطلب زيادة في عدد الموظفين بخمسة اشخاص (١٠٠٠). فإذا كان رقم المبيعات لأحدى الشركات الصناعية

$$\frac{١٠٠٠}{٢٠٠}$$

١٥٠٠٠ وحدة، وكان حجم العمل المطلوب تنفيذه في أحد الأقسام الانتاجية للسنة القادمة كما يلي:

— كل وحدة من المنتجات تحتاج لعمل فني بمعدل ٤ ساعات، ولعمل اشرفي ٠.٤٨ ساعة، ولعمل ماهر ٢٤ ساعة ولعمل صيانة ١.٩٢ ساعة، ولعمل المناولة ٨ ساعات، ولعمل كتابي ٠.٣٢ ساعة. والمطلوب معرفة حجم القوى العاملة للسنة القادمة، ومقدار الفائض أو العجز في بنية القوى العاملة أو تركيبها بذلك القسم علما أن المتوافر هو:

عامل فني ٢٢، عامل ماهر ١٥٨، مشرف ٣
عامل صيانة ١٠، عامل مناولة ٥٤، كاتب ١

فيمكن تحديد ما هو مطلوب، وعلى أساس مبيعات أو انتاج ١٥٠٠٠ وحدة على النحو التالي:

عدد الساعات اللازمة من العمل الفني $4 \times 15000 = 60000$ ساعة.
عدد الساعات اللازمة للعمل الاشرفي $0.48 \times 15000 = 7200$ ساعة.
عدد الساعات اللازمة للعمل الماهر $24 \times 15000 = 360000$ ساعة.
عدد الساعات اللازمة لعمل الصيانة $1.92 \times 15000 = 28800$ ساعة.
عدد الساعات اللازمة لعمل المناولة $8 \times 15000 = 120000$ ساعة.
عدد الساعات اللازمة للعمل الكتابي $0.32 \times 15000 = 4800$ ساعة.
فتكون قوة العمل المطلوبة كما يلي:

عمال فنيون	60000	
	2400	
مشرف	30000	
	2400	
عامل ماهر	360000	
	2400	
عامل صيانة	28800	
	2400	
	120000	
	4800	

$$\begin{aligned} \text{عامل مناولة} &= \frac{120000}{2400} = 50 \text{ عامل} \\ \text{عامل كتابي} &= \frac{4800}{2400} = 2 \text{ عامل} \end{aligned}$$

وبذلك سيكون هناك فائض في العمالة التالية:
عامل ماهر ١٥٨-١٥٠ = ٨+ عمال.
عامل مناولة ٥٤-٥٠ = ٤+ عمال.

كما ان العجز سيكون في المجالات التالية:
عامل فني ٢٢-٢٥ = ٣- عمال.
عامل صيانة ١٠-١٢ = ٢- عامل.
عامل كتابي ١-٢ = ١- عامل.

وسيكون عدد المشرفين كافياً لما هو متوافر حالياً.

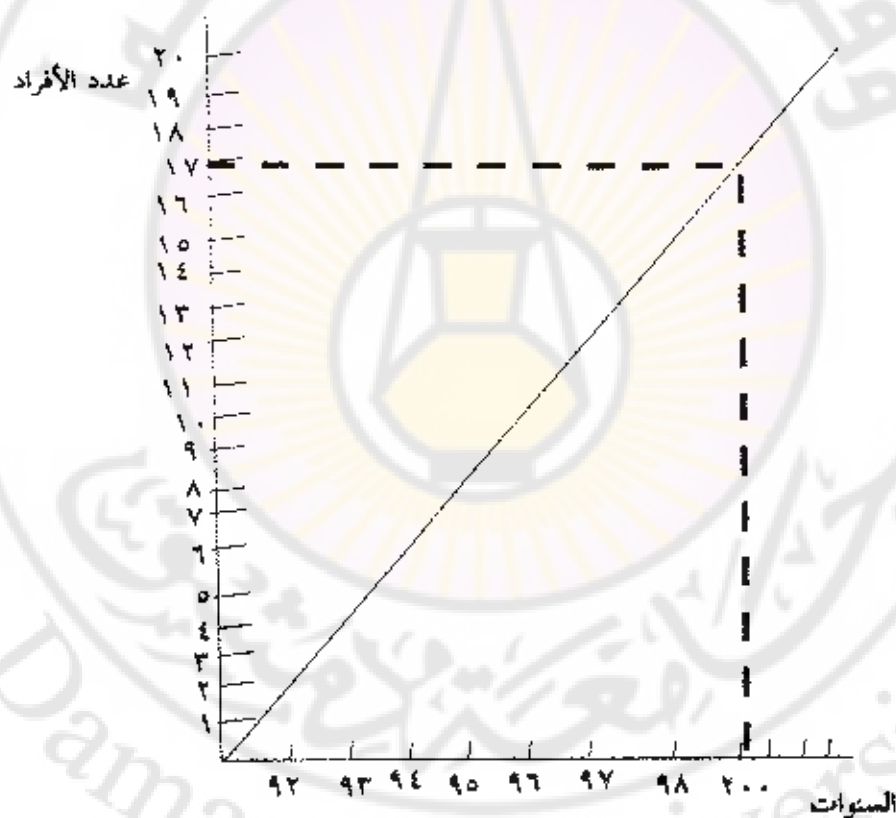
٢- الطرائق الاحصائية والرياضية:

وتقوم هذه الطرائق في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة على أساس التنبؤ بمتغير معين هو المتغير التابع بدلالة متغير آخر هو المتغير المستقل.
وتقسم هذه الطرائق الى مجموعتين الأولى وتعتمد على السلاسل الزمنية، والثانية على معادلة خط الانحدار المستقيم.
وهناك أربعة اساليب لاحتساب السلاسل الزمنية وتحديد الاتجاه العام فيها والذي يمكن عن طريقة تحديد حجم القوى العاملة لفترة مستقبلية. وهذه الساليب هي (١):

٢- الأسلوب الهندسي: وهو أسلوب تقريبي غير دقيق يقوم على رسم خشن للاتجاه العام بالشكل الذي يكون ماراً بالقرب من أغلب القيم الفعلية للسلسلة الزمنية والتي هي حجم القوى العاملة (عدد الأفراد) في السنوات السابقة. فإذا كان

١- إشارة الأفراد في منظور كمي والملاحظات الانشائية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

عدد القوى العاملة في إحدى وحدات المنظمة كما يلي:
 ١٥، ٢٠، ١٢، ١٦، ٨، ٤، ١٤ وذلك عن السنوات السبع الأخيرة ولتكن مثلاً
 السنوات المتتالية من عام ١٩٩٢ وحتى عام ١٩٩٨، والمطلوب التنبؤ بحجم القوى
 العاملة لسنة الهدف وليكن ٢٠٠٠. نقوم برسم محورين أحدهما يمثل السنوات
 والآخر حجم القوى العاملة وتعين النقاط المعبرة عن ذلك في الرسم وذلك
 كما يلي:



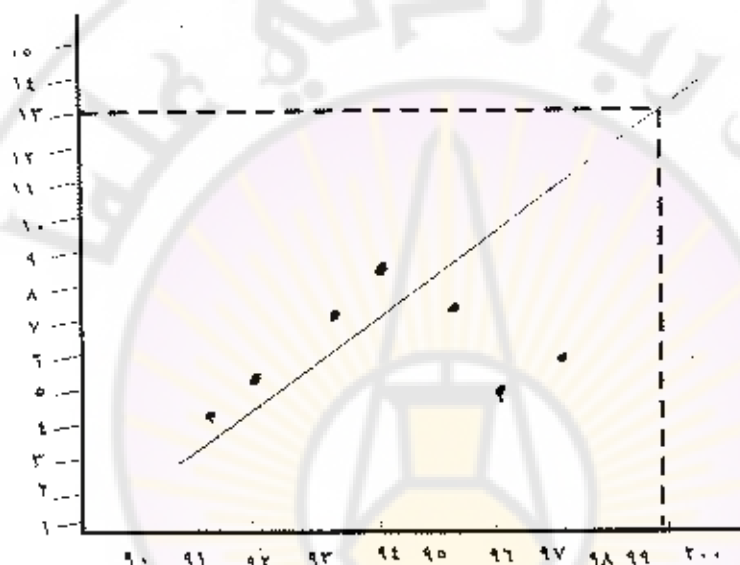
ويكون حجم هذه القوى في العام ٢٠٠٠ — ١٧ فردا وذلك بعسد انزال عمودين من خط الاتجاه العام على محور السنوات ليتقاطع مع العام ٢٠٠٠ وعلى محور حجم القوى العاملة فيتقاطع معه عند العدد ١٧

ب — أسلوب المتوسطات المتحركة: وبعد أكثر دقة بعض الشيء من الأسلوب السابق لأنه يحاول التخفيف من حدة التباينات في القيسم والمشاهدات (وهي هنا عدد الأفراد) وذلك باستخدام الوسط الحسابي لقيمة الظاهرة بعد الأخذ في الحسبان القيمة التي تسبقها والقيمة التي تليها تقسيم الناتج على (٣). وبذلك يمكن التخلص من التباينات الكبيرة في السلسلة الزمنية وذلك بتوزيع التباين على جميع مفردات السلسلة.

وليكن لدينا البيانات الافتراضية التالية الحجم القوى العاملة في أحد أقسام المنظمة كما يلي:

السنة	عدد الأفراد	الوسط المتحرك
١٩٩٠	٢	
١٩٩١	٤	$٤ = \frac{٦+٤+٢}{٣}$
١٩٩٢	٦	$٥ = \frac{٥+٦+٤}{٣}$
١٩٩٣	٥	$٧ = \frac{١٠+٥+٦}{٣}$
١٩٩٤	١٠	$٨ = \frac{٩+١٠+٥}{٣}$
١٩٩٥	٩	$٧ = \frac{٢+٩+١٠}{٣}$
١٩٩٦	٢	$٥ = \frac{٤+٢+٩}{٣}$
١٩٩٧	٤	$٦ = \frac{١٢+٤+٢}{٣}$
١٩٩٨	١٤	

وعلى هذا الأساس نقوم برسم خط الاتجاه العام على أساس نتائج المعسدلات المتوسطة، وذلك كما يلي:



ويكون عدد القوى العاملة لعام ٢٠٠٠ هو ١٣ فرداً.

ج - أسلوب المربعات الصغرى: وبعد هذا الأسلوب مناسباً في التنبؤ بحجم القوى العاملة، وذلك عندما لا تتوفر بيانات كافية عن حجم العمل المتوقع في فترة التقدير ولا تتوفر بيانات كافية أيضاً عن العلاقة بين حجم العمل وحجم القوى العاملة.

وتعتمد هذه الطريقة (المربعات الصغرى) على الحقيقة القائلة ان الاتجاه العام لأي خط مستقيم يتحدد بتقاطع الخط مع المحور الرأسي وبظل الزاوية التي يحددها هذا التقاطع.

ومن المعروف أن معادلة الخط المستقيم هي:

$$ص = أ + ب س$$

حيث أن:

أ ، ب ... هي ثوابت الخط نحصل عليها بعد معرفة قيم المفسردات المحددة للنقطة التي تكون الخط (ص، س) وذلك من المعادلتين التاليتين:

$$مع ص = ن أ + ب مع س (١)$$

$$مع س ص = مع س أ + ب مع س ٢ ... (٢)$$

حيث أن:

س — عدد السنوات.

ص — عدد العاملين.

ن — عدد السنوات المتوافر عنها البيانات.

وليكن مثلاً بيانات أحد أقسام المنظمة من حيث عدد العاملين فيه وحسب

السنوات كانت كما يلي:

١٩٩٨	١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥
١٠	٨	٦	٤

فنقوم بتنظيم جدول يبين المعلومات كافة المبينة في المعادلتين السابقتين، وذلك

كالتالي:

السنوات	عدد العاملين (ص)	س	س ٢	س ص
١٩٩٥	٤	١	١	٤
١٩٩٦	٦	٢	٤	١٢
١٩٩٧	٨	٣	٩	٢٤
١٩٩٨	١٠	٤	١٦	٤٠
٤	٢٨	١٠	٣٠	٨٠

وبالتعويض في المعادلة رقم (١) والمعادلة رقم (٢) وحلّيهما يكون:

$$٢٨ - ٤ + أ + ١٠ = ب \dots (١)$$

$$٨٠ - ١٠ + أ + ٣٠ = ب \dots (٢)$$

ويضرب المعادلة رقم (١) بـ (٣) ثم طرح (٢) من (١):

$$٨٤ - ١٢ + أ + ٣٠ = ب \dots (١)$$

$$٨٠ - ١٠ + أ + ٣٠ = ب \dots (٢)$$

$$\underline{٤ - ٢}$$

$$\text{ومنه } أ = \frac{٤}{٢} = ٢$$

وبتعويض قيمة أ في إحدى المعادلتين نحصل على قيمة (ب)

$$٨٠ - (٢ \times ١٠) + ٣٠ = ب \dots \text{ومنه}$$

$$\text{ب} = \frac{٢٠ - ٨٠}{٣٠} = ٢$$

بعد ذلك نقوم بحل المعادلة الأساسية، أي معادلة الخط المستقيم:

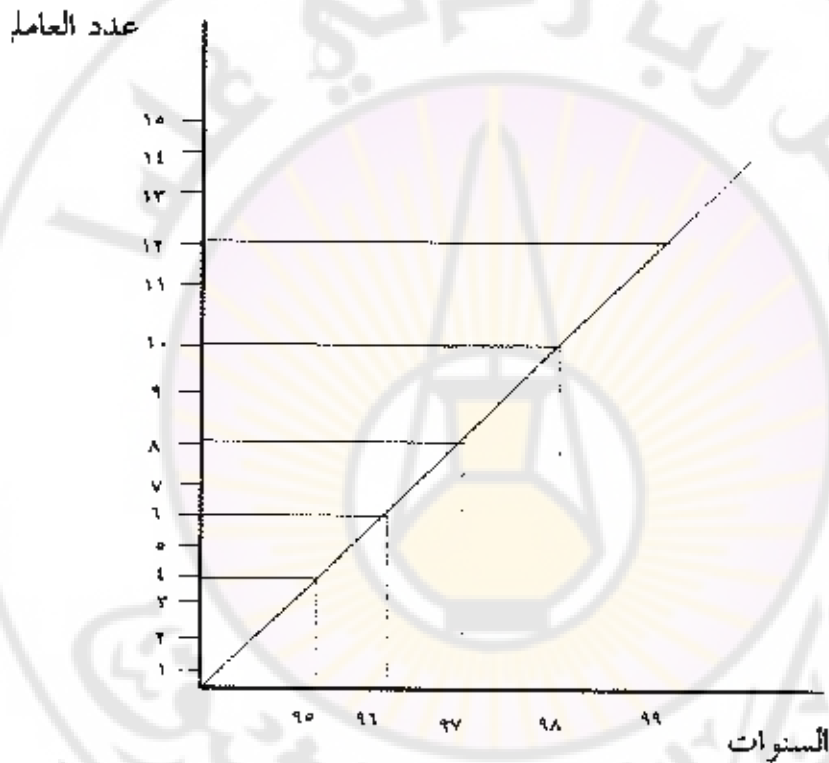
$$\text{ص} = أ + ب س$$

حيث أن (ص) هي قيمة فترة الهدف، أي عدد العاملين للعام المطلوب تحديده

عدد العاملين فيه وهو العام التالي لآخر سنة من السنوات المحسوبة:

$$\text{ص} = ٢ + (٢ \times ٥) = ١٢$$

وبالرسم البياني يتبين عدم وجود انحرافات أو تباینات كمسا في الأسلوبين
السابقين، وذلك على النحو التالي:



د- أسلوب المعادلات الرياضية: هناك حالتان لاستخراج حجم القوى
العاملة لفترة مستقبلية من واقع بيانات سلسلة زمنية معينة.

(١) — حالة كون عدد الفترات الزمنية موضوع الدراسة فردياً وفي مثل هذه الحالة تستخدم المعادلتان التاليتان:
لمعرفة قيمتي (أ) و (ب) للخط المستقيم:

$$أ = \frac{\text{مجم ص}}{ن} \dots (١)$$

$$ب = \frac{\text{مجم س ص}}{\text{مجم س}} \dots (٢)$$

مثال: المطلوب تحديد عدد الأفراد لعام ٢٠٠٠ من واقع البيانات التالية:

السنة	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨
العدد	٣٠	٨١	٣٢	٢٢	٢٨	٤٠	٤٠

نقوم بتنظيم الجدول التالي وعلى اعتبار ان قيمة السنة التي تقع في الوسط صفر (وهي هنا سنة ١٩٩٥ ويعطى ما قبلها اشارة (-) وما بعدها اشارة (+)، وذلك على النحو التالي:

السنوات	ص	س	س آ	س ص
١٩٩٢	٣٠	- ٣	٩	- ٩٠
١٩٩٣	١٨	- ٢	٤	- ٣٦
١٩٩٤	٣٢	- ١	١	- ٣٢
١٩٩٥	٢٢	صفر	صفر	صفر
١٩٩٦	٢٨	١	١	٢٨
١٩٩٧	٤٠	٢	٤	٨٠
١٩٩٨	٤٠	٣	٩	١٢٠
ن = ٧	٢١٠	صفر	٢٨	٧٠

ويكون بعد التعويض:

$$أ - \frac{210}{7} = 30$$

$$ب = \frac{70}{28} = 2,5$$

وبعد التعويض في المعادلة الأصلية:

$$ص = أ + ب س$$

$$ص = 30 + (4 \times 2,5) = 40 \text{ فرداً.}$$

ملاحظة: (٤) هنا هي عدد السنوات الفاصلة بين السنة صفر أو سنة الأسس (١٩٩٥) وسنة الهدف (٢٠٠٠).

(٢) أما في حال كون عدد السنوات الزمنية موضوع الدراسة زوجياً حيث نستخدم المعادلتين التاليتين لمعرفة قيمة (أ) و (ب) في معادلة الخط المستقيم:

$$أ = ص - ب س$$

$$ب = \frac{\text{مجم ص ص} - \text{ن س ص}}{\text{مجم ص ص} - ٢ \text{ ن س}}$$

$$\text{مجم ص ص} - ٢ \text{ ن س}$$

ولمعرفة الرموز والقيام باحتساب المطلوب وهو عدد الأفراد لسنة مستقبلية،

نضرب المثال الافتراضي التالي:

البيانات التالية تشير الى حجم العمالة للسنوات التالية والمطلوب حساب عدد القوى العاملة لعام ٢٠٠٥ .

السنوات	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥
العدد	٢	٤	٦	٨

الحل:

السنوات	ص	س	س ^٢	س ص
١٩٩٢	٢	١ -	١	٢ -
١٩٩٣	٤	صفر	صفر	صفر
١٩٩٤	٦	١	١	٦
١٩٩٥	٨	٢	٤	١٦
٤	٢٠	٢	٦	٢٠

$$س' = \frac{٢}{٤} = ٠,٥$$

$$ص' = \frac{٢٠}{٤} = ٥$$

$$س'٢ = ٠,٥ \times ٠,٥ = ٠,٢٥$$

وبالتعويض في المعادلتين السابقتين يكون:

$$ب - ٢ = \frac{٥ \times ٠,٥ \times ٤ - ٢٠}{٠,٢٥ \times ٤ - ٦}$$

$$أ = ٥ - ٢ \times ٠,٥ = ٤$$

ومنه يكون عدد العاملين لعام ٢٠٠٥، بعد الرجوع الى المعادلة الأصلية للخط

المستقيم:

$$ص = أ + ب س$$

$$= ٤ + ١٢ \times ٢ = ٢٨ فرداً.$$

ملاحظة: (١٢) هي قيمة (س) وهي عدد السنوات الممتدة بين سنة الأساس (١٩٩٣) وسنة الهدف (٢٠٠٥).

أما معادلة خط الانحدار المستقيم فتستخدم عند توافر معلومات تؤكد وجود علاقة ارتباط وثيقة بين حجم العمل وعدد العاملين، وأن معامل الارتباط هو الذي يحدد طبيعة هذه العلاقة بين المتغيرين.

وطرائق احتساب معادلة خط الانحدار المستقيم شبيهة بطرائق تحديد الاتجاه العام في السلاسل الزمنية، ولكن يؤخذ هنا حجم العمل ممثلاً بحجم الانتاج أو حجم المبيعات بدلاً من الفترات الزمنية (السنوات) المستخدمة في السلاسل الزمنية، وهي طريقة الرسم البياني وطريقة المربعات الصغرى والمعادلات الرياضية. وطالما أننا تناولنا هذه الطرائق سابقاً فلن نقوم بإعادتها مرة أخرى لحساب معادلة خط الانحدار المستقيم ولن يرغب بذلك بحكم الرجوع إلى المراجع المختصة بهذا المجال.

تحليل احتياجات الاحلال:

لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة لابد من الأخذ في الحسبان موضوع احلال أفراد محل أولئك الذين تركوا العمل أو الخدمة لهائياً، أو الذين انتقلوا إلى مجموعات أو أقسام أخرى في المنظمة. وتقدير احتياجات الاحلال يقوم على دراسة بيانات الماضي واستنتاج مؤشرات أو معدلات يمكن استخدامها لتقدير هذه الاحتياجات في المستقبل. ويتناول هذا التقدير حالات التقاعد وحالات انتهاء الخدمة الأخرى وحالات الترفيع (الترقية) والنقل في المنظمة نفسها. وتؤخذ نتائج الاحلال موضع الحسبان لدى التخطيط للقوى العاملة.

حالة عملية
حول
تقدير احتياجات الشركة العامة للصناعات
التحويلية من العمالة

تعد الشركة العامة للصناعات التحويلية منشأة صغيرة الحجم، إذ تقوم بإنتاج أربعة أصناف أساسية من المنتجات: مناديل الوجه، المناديل النسائية، فوط الأطفال، ورق التواليت. ويعمل بالشركة ٢٦٣ عاملاً موزعين على الوحدات التالية:

١- مديرية الإنتاج والشؤون الفنية: ويعمل بها ١٩٠ عاملاً وتبعية لها الوحدات التالية:

— الدائرة الإنتاجية.

— قسم الصيانة.

— قسم الكهرباء.

٢- المديرية التجارية: ويعمل بها ٩ عاملين موزعين على الوحدات التالية:

— الدائرة التجارية.

— دائرة العلاقات الخارجية.

— دائرة الحطة والتنسيق.

— دائرة للمراقبة والتتبع.

٥— مديرية العمل والشؤون الادارية والقانونية: ويعمل بها ٣٤ فرداً وتقسم

الى:

— الديوان.

— الذاتية.

— الالة الكاتبة.

— الحراسة.

— المرآب.

— الدفاع المدني.

ولقد أصبحت الشركة تواجه في السنوات الأخيرة زيادة على حجم الطلب في الأسواق الداخلية ووجود فرص مواتية للتصدير الى الأسواق الخارجية.

وبالرغم من أن الشركة قامت بزيادة حجم النتائج عن طريق استبدال بخطوطها القديمة بأخرى جديدة وبإضافة خطوط ذات طاقات انتاجية عالية، إلا أنها لم تستطع ان تلي حاجة الأسواق المحلية. وتشكو الشركة من نقص في العمالة وبخاصة الماهرة منها في مديرية الانتاج والشؤون الفنية. هذا في الوقت الذي كانت فيه تفتقر الى عدد من وجود فائض في العمالة. وقد كانت طلبات

حالة عملية
حول
تقدير احتياجات الشركة العامة للصناعات
التحويلية من العمالة

تعد الشركة العامة للصناعات التحويلية منشأة صغيرة الحجم، إذ تقوم بانتاج أربعة اصناف أساسية من المنتجات: مناديل الوجه، المناديل النسائية، فوط الأطفال، ورق التواليت. ويعمل بالشركة ٢٦٣ عاملاً موزعين على الوحدات التالية:

١- مديرية الانتاج والشؤون الفنية: ويعمل بها ١٩٠ عاملاً وتبعية لها الوحدات التالية:

— الدائرة الانتاجية.

— قسم الصيانة.

— قسم الكهرباء.

٢- المديرية التجارية: ويعمل بها ٩ عاملين موزعين على الوحدات التالية:

— الدائرة التجارية.

— دائرة العلاقات الخارجية.

— دائرة الخطة والتنسيق.

— دائرة المراقبة والتتبع.

هـ مديرية العمل والشؤون الادارية والقانونية: ويعمل لها ٣٤ فرداً وتقسم الى:

— الديوان.

— الذاتية.

— الالة الكاتبة.

— الحراسة.

— المرآب.

— الدفاع المدني.

ولقد أصبحت الشركة تواجه في السنوات الأخيرة زيادة على حجم الطلب في الأسواق الداخلية ووجود فرص مواتية للتصدير الى الأسواق الخارجية.

وبالرغم من أن الشركة قامت بزيادة حجم النتائج عن طريق استبدال بخطوطها القديمة بأخرى جديدة وبإضافة خطوط ذات طاقات انتاجية عالية، إلا أنها لم تستطع ان تلبى حاجة الأسواق المحلية. وتشكو الشركة من نقص في العمالة وبخاصة الماهرة منها في مديرية الانتاج والشؤون الفنية. هذا في الوقت الذي كسنت فيه بعض الوحدات الأخرى تعاني من وجود فائض في العمالة. وقد كانت طلبات

- ١- حصر أفراد القوى العاملة الحالية.
- ٢- تقدير عدد الأفراد الذين سيعتبر كون العمل خلال الفترة القادمة وللسبب متنوعة.
- ٣- تقدير تأثير التوسع في حجم نشاط الشركة على حجم العمالة.
- ٤- تقدير تأثير التخيرات الفنية والتنظيمية المحتملة في الفترة القادمة في حجم العمالة.

وقد كانت نتائج الدراسة التي تمت كما يلي:

- ١- حجم القوى العاملة الحالية بالشركة (في نهاية ١٩٨١) ٢٦٣ شخصاً.
- ٢- عدد الأفراد الذين سيعتبر كون العمل خلال الفترة القادمة ١٩٨٢:
- ٣- بسبب الاحالة على التقاعد ١٥ شخصاً، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الوحدة	الوظيفة	المرتبة (الفئة الوظيفية)	العدد	تاريخ الاحالة
الدائرة الانتاجية	عامل انتاج	٨	٢	١٩٨٢/٢/٧
الدائرة الانتاجية	عامل مناولة	٩	١	١٩٨٢/٧/٥
قسم الكهرباء	مشرف تشغيل	٥	١	١٩٨٢/٤/٢٠
قسم الصيانة	لحام ممتاز	٥	٢	١٩٨٢/٢/١٥

بـ بسبب الاستقالة والفصل والنقل والوفاة، وقد اعتمدت الادارة تقدير ذلك على أساس معدلات الاتجاه العام لهذه الحالات للسنوات العشر السابقة حيث بلغ متوسط هذه المعدلات كما في الجدول التالي:

العدد	المرتبة	الوظيفة	الوحدة التي يعمل بها	أسباب الترتك
١٤	٩	عامل إنتاج	الدائرة الانتاجية	الاستقالة:
١٢	١٠	عامل مناولة	الدائرة الانتاجية	
٢	٨	عامل ورشة	قسم الصيانة	
٣	٨	عامل تقليدات	قسم الكهرباء	
١	٦	عامل عقود	الدائرة التجارية	
٢	٦	مندوب شراء	دائرة العلاقات الخارجية	
١	٧	عامل لدقيق	دائرة المحاسبة	
٥	٩	حارس	الحراسة	الفصل:
٣	٧	عامل إنتاج	الدائرة الانتاجية	
٢	٨	عامل مناولة	الدائرة الانتاجية	
٢	١٠	عامل مناولة	مستودع البشاعة الجاهزة	
٢	٩	عامل تسجيل	مستودع المواد الأولية	
١	٨	سائق	المرائب	
٢	١٠	حارس	الحراسة	

٤٤ التغيرات الفنية المتوقعة لعام ١٩٨٢: اضافة خطين جديدين بدءاً من علم ١٩٨٢، الأول لانتاج محارم الوجه والثاني لانتاج المناديل النسائية تلبية لاحتياجات السوق. بينما لم يكن هناك تغيرات تنظيمية متوقعة خلال الفترة القادمة. وقد قدرت احتياجات الشركة من العمالة نتيجة للتوسع والتخصيرات الفنية (العامل ٤٠٣) كما في الجدول التالي:

الوحدة	الوظيفة	المرتبة	العدد
الدائرة الانتاجية	عامل التاج	١٠	٤٥
الدائرة الانتاجية	عامل مائدة	١٠	٩
الدائرة الانتاجية	مشرف التاج	٨	٢
قسم الصيانة	ميكانيكي رئيسي	٨	٣
قسم الصيانة	مساعد ميكانيكي	٩	٥
قسم الصيانة	حداد	٩	٣
قسم الكهرباء	عامل تشغيل محركات	٨	٢
قسم الكهرباء	مشرف ماكينات	٧	١
الدائرة التجارية	كاتب عقود	٧	١
الدائرة التجارية	متدرب بيع	٧	٢
الدائرة التجارية	عامل مخازن	٨	٢
دائرة التكاليف	محاسب مواد	٦	١

١- احتياجات الشركة من القوى العاملة لمواجهة حالات تسرك العمل
للاسباب الواردة سابقاً، وهي موزعة حسب الفئات الوظيفية المعمول بها.

المديرية	حالات ترك العمل	العدد المطلوب حسب الرتب الوظيفية										المجموع
		١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإنتاج والشؤون الفنية	التقاعد	—	١	٢	—	—	٣	—	—	—	—	٦
	الاستقالة	١٢	١٤	٥	—	—	—	—	—	—	—	٣١
	الفصل	—	—	٢	٣	—	—	—	—	—	—	٥
	الوفاء	—	—	—	١	—	—	—	—	—	—	١
	المجموع	١٢	١٥	٩	٤	—	٣	—	—	—	—	٤٣
التجارية	التقاعد	—	—	—	—	—	—	١	—	—	—	١
	الاستقالة	—	—	—	—	٢	—	—	—	—	—	٣
	الفصل	٧	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٧
	المجموع	٧	—	—	—	٢	—	—	١	—	—	١٠
المالية	التقاعد	—	—	—	—	—	١	—	١	—	—	٢
	الاستقالة	—	—	—	١	—	—	—	—	—	—	١
	الفصل	—	٢	—	—	—	—	—	—	—	—	٢
	النقل	—	—	—	—	١	—	—	—	—	—	١
	المجموع	—	٢	—	١	١	—	١	—	١	—	٦

٢ — احتياجات الشركة من افراد القوى العاملة نتيجة للتوسع في حجم الانتاج بتغير نظام العمل (اضافة ورديات جديدة) وادخال خطين جديدين للانتاج بدءاً من مطلع العام القادم وذلك كما بينها الجدول التالي:

المديرية	العدد المطلوب حسب الرتب الوظيفية									المجموع
	١	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
الانتاج والشؤون الفنية:	—	—	—	—	—	١	٧	٨	٥٤	٧٠
التجارية:	—	—	—	—	—	٣	٢	—	—	٥
المالية:	—	—	—	—	٢	—	—	—	—	٢
العمل:	—	—	—	—	—	—	—	٧	٣	١٠
المجموع العام:					٢	٤	٩	١٥	٥٧	٨٧

ثانياً — تصميم برامج القوى العاملة:

يتعلق الجانب الآخر من وظيفة تخطيط القوى العاملة بتصميم برامج لإدارة شؤون القوى العاملة أو شؤون الأفراد، ووضع جدول زمني لادائها. ويقوم هذا الجانب على تحليل الاهداف العامة لخطة القوى العاملة وتجزئتها الى اهداف وسيطة او مرحلية وذلك على شكل برامج عمل، ثم وضع جدول زمنية لانجساز تلك الاهداف الوسيطة او المرحلية، وهذا يمكن ادارة الأفراد من متابعة تنفيذ الخطة

٢ - طريقة بيرت (PERT) والمسار والجرح:

وتهدف هذه الطريقة الى ضمان انجاز البرامج في العمل والعلاقات بين هذه المراحل والازمنة اللازمة لتنفيذها، وتحديد الانشطة التي لا تتمتع بأية مرونة زمنية فيها، وهي تلك الانشطة الواقعة على المسار الجرح في شبكة بيرت وتستخدم شبكة بيرت في مراقبة سير العمل والانتاج في المنظمة.

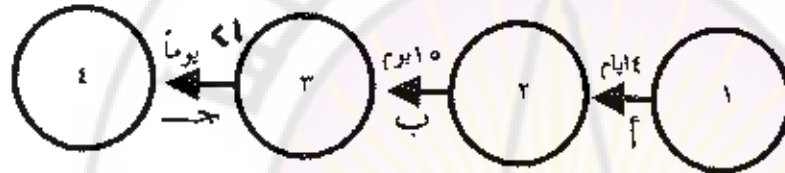
وتقوم طريقة بيرت على تحديد العلاقات التتابعية بين الانشطة والاحداث الوسيطة اللازمة لانجاز الهدف في صورة شبكة، فالانشطة وفقا لهذا الاسلوب تمثل بالاسهم اما الاحداث فتتمثل بدوائر، والحدث هنا هو الهدف الذي يتحقق من انجاز النشاط الذي يسبقه. وعادة ما يكتب الزمن الذي يستغرقه النشاط على السهم الدال عليه، اما الاحداث فعادة ما يرمز لها بأرقام توضع في الدوائر الدالة عليها. ولتوضيح ذلك نقدم المثال التالي:

تتطلب عملية تعيين افراد جدد في وظيفة معينة ان يتم انجاز عدد من الاهداف الوسيطة (الاحداث) وانجاز الانشطة اللازمة لها كما هو موضح في الجدول التالي:

البرنامج

الاحداث		الانشطة	
رقم الحدث	وصف الحدث	الرمز	وصف النشاط
١	نقطة البدء في البرنامج	—	الزمن اللازم للنشاط
			تحديد مواصفات الخيرة

ومن خلال هذه البيانات يمكن رسم شبكة بيرت كما يلي:



وتشير هذه الشبكة الى الوقت الذي يستغرقه النشاط اللازم للانتقال من حدث (هدف وسيط) الى حدث اخر (هدف وسيط اخر). فالنشاط الذي يلزم للانتقال من حدث رقم (٢) الى حدث رقم (٣) يستغرق ١٥ يوما لانجازة. وهذا يساعد الادارة على المتابعة والرقابة على الاداء الفعلي للنشاط (ب) والمربط بتحقيق الحدث رقم (٣)، وهكذا فاذا كان الموعد اللازم لبدء الافراد والمحدد في اداء العمل يجب الا يتعدى ٦٠ يوما من الآن، فإن الضرورة تقضي القيام باول خطوة من خطوات البرنامج بما لا يزيد على ٢٠ يوما من الآن $[60 - (4 + 15) = 41]$ ، والا لا يمكن الوفاء بالموعد المحدد لبدء الافراد المحدد في العمل.

والمثال السابق هو مثال مبسط حيث ان الشبكة تحوي مسارا واحدا فقط وكل الأنشطة والاحداث تقع عليه. الا انه غالبا ما تحتوي شبكة بيرت مسارات كثيرة وذلك في حال عدم تواجد علاقات تناعية (متسلسلة) بين جميع الأنشطة. ففي البرنامج السابق قد تتعدد برامج التدريب بتنوع المهمات التي يقوم بها الافراد الذين تم اختيارهم. فاذا كان هناك ثلاثة برامج تدريبية وكانت الأزمدة التي تستغرقها هي: ١٤ يوما، ٢١ يوما، ٢٨ يوما، فتكون شبكة بيرت على الشكل

فالشبكة السابقة تحتوي ثلاثة مسارات هي:

المسار الاول: أ + ب + ج + و والزمن اللازم لتنفيذه

$$4 + 15 + 14 + \text{صفر} = 33 \text{ يوما}$$

المسار الثاني أ + ب + د + ز والزمن اللازم لإنجازه

$$4 + 15 + 21 + \text{صفر} = 40 \text{ يوما}$$

المسار الثالث: أ + ب + هـ + ح ويستغرق زمنا.

$$4 + 15 + 28 + \text{صفر} = 47 \text{ يوما.}$$

إن تحديد المسارات والازمنة التي تستغرقها الأنشطة الواقعة عليها في شبكة بيرت ما هي إلا تبيان للحد الأدنى من الزمن لإنجاز الهدف النهائي للعملية (البرنامج) ويتوقف هذا الحد الأدنى من الزمن على المسار الذي يستغرق أطول الأزمنة وهو ما يطلق عليه بالمسار الحرج. وهذا المسار لا يتمتع بأية مرونة زمنية لتحقيق الأنشطة الواقعة عليه، وهو الذي يحكم إنجاز الهدف النهائي، ولذا سمي بالمسار الحرج. وفي المثال السابق يمثل المسار الثالث المسار الحرج لأنه أطول مسارات الشبكة من حيث زمن إنجازه (47 يوما).

وترجع أهمية تحديد المسار الحرج الى أن التخفيض في الزمن الكلي لأداء البرنامج لا يتم إلا بتخفيض الأزمنة التي تستغرقها الأنشطة الواقعة على هذا المسار. ولذلك فإن الأنشطة الواقعة على المسار الحرج تسمى أيضا بالأنشطة الحرجة،

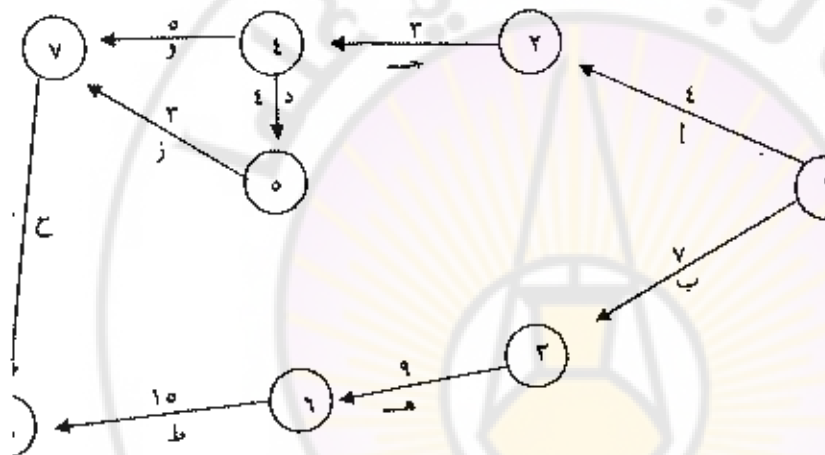
فالزمن المبكر لبداية النشاط هو مجموع أزمته الأنشطة السابقة لهذا النشاط منذ حدث البداية من الشبكة. فإذا كان النشاط (جـ) يسبقه نشاطان (أ) — (ب) اللذان يستغرقان (٤) أيام و (١٥) يوما على التوالي فإن الزمن المبكر للنشاط (جـ) هو $4 + 15 = 19$ يوما. أي أن النشاط (جـ) يبدأ بداية مبكرة لو أنجز النشاطان السابقان له في الأزمته المحددة لهما بالضبط.

وبحسب الزمن المبكر لنهاية النشاط بإضافة الزمن الذي يستغرقه هذا النشاط إلى الزمن المبكر لبدايته. ففي المثال السابق فإن الزمن المبكر لنهاية النشاط (جـ)، أي النشاط الذي يبدأ بالحدث رقم (٣) وينتهي بالحدث رقم (٤) هو:

$$19 + 14 = 33 \text{ يوما.}$$

معنى ذلك أنه يمكن أن يتجزأ النشاط (جـ) بصورة مبكرة لو بدىء فيه بداية مبكرة وأنجز في الزمن نفسه المقدر له أن يستغرقه. وبعد الزمن المبكر لنهاية أي نشاط هو نفسه الزمن المبكر لبداية النشاط الذي يليه. فالزمن المبكر لبداية النشاط (جـ) هو ١٩ يوما وهو بالوقت نفسه الزمن المبكر لنهاية النشاط الذي سبقه وهو النشاط (ب).

أما الزمن المتأخر لبداية النشاط والزمن المتأخر لنهايته فيلزم لحسابهما تحديد الزمن اللازم لنهاية البرنامج والذي يمثل زمن المسار الحرج. وعلى هذا الأساس يعد زمن المسار الحرج. أساسا لتحديد نطاق المرونة المتاحة للتأخير في بدايات ونهايات الأنشطة. لا يتم على هذا الأساس الحرج أما الأنشطة الواقعة على المسار الحرج



فكما هو واضح في الشبكة فإنها تحتوي لثلاثة مسارات هي:

الأول: أ + جـ + و + ح ويستغرق زمناً.

$$١٨ = ٦ + ٥ + ٣ + ٤$$

الثاني: أ + جـ + د + ز + ح ويستغرق زمناً.

$$٢٠ = ٦ + ٣ + ٤ + ٣ + ٤$$

الثالث: ب + هـ + ط ويستغرق:

$$٣١ = ١٥ + ٩ + ٧$$

الوقت المستغرق في المسار الحرج (وهو المسار الحرج).

معنى ذلك ان النشاط (جـ) يمكن ان يبدأ بداية متأخرة بعد ١٥ يوماً من بداية البرنامج دون أن يؤثر ذلك في زمن انتهاء البرنامج الكلي.

وبالطريقة نفسها يحسب الزمن المتأخر لنهاية النشاط ولكن دون الأخذ في الحسبان زمن انجاز النشاط نفسه، أي الزمن المتأخر لنهاية النشاط = زمن المسار الحرج — (أطول زمن يفصل بين نهاية هذا النشاط ونهاية آخر نشاط في البرنامج). وبالتالي فان الزمن المتأخر لنهاية النشاط (جـ) في المثال السابق هو:

$31 - (4 + 3 + 6) = 18$ يوماً، أي ان النشاط (جـ) يمكن ان ينتهي نهاية متأخرة بعد ١٨ يوماً من بداية البرنامج (أو المشروع) دون ان يؤثر ذلك في الزمن الكلي اللازم لانتهاء من انجاز البرنامج.

٤— فائض الزمن:

يمكن تعريف فائض الزمن بالنسبة لأي نشاط بأنه الفرق بين الزمن المبكر والزمن المتأخر لبداية أو نهاية هذا النشاط. وكما اشرنا سابقاً أن هذا الفائض بطبيعة الحال لا يقع على المسار الحرج، ولا يوجد إلا في الأنشطة التي لا تقع على المسار الحرج. ففي المثال السابق يمكن حساب فائض الزمن للنشاط (د) كما يلي:

فائض الزمن = الزمن المتأخر لبداية النشاط — الزمن المبكر لبدايته.

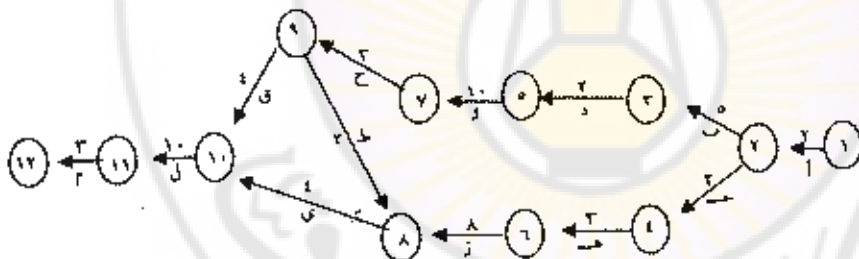
فالزمن المتأخر لبداية النشاط (د) = $31 - [4 + (6 + 3)] = 18$ يوماً.

والزمن المبكر لبدايته = $3 + 4 = 7$ أيام.

التشاحط		الحادث	
الرقم	وصف الحادث	الرمز	وصف التشاحط
١	نقطة البدء		
٢	انمام العمليات اللازمة للاستقصاء والمقابلات الشخصية	أ	تصنيف الأعمال حسب مسؤولها الوظيفي
٣	الانتهاء من وضع قائمة الاستقصاء	ب	تحديد المعلومات التي قسدت الى جمعها قائمة الاستقصاء وطباعة كل ما يتعلق بها
٤	الانتهاء من تصميم مراحل المقابلة الشخصية	جـ	تحديد المعلومات التي ستجمع من خلال المقابلات الشخصية وتحديد وسائل التغلب على المشكلات التي قد تصادف المقابلة.
٥	توزيع قائمة الاستقصاء	د	تجهيز قوائم الاستقصاء وإرسالها للمفتين
٦	الانتهاء من اختيار وتدريب القائلين على المقابلات الشخصية	هـ	اختيار الأفراد الذين سيقومون بالمقابلة وتدريبهم
٧	الانتهاء من تسليم قوائم الاستقصاء	و	حصص الأجوبة الواردة ومتابعة الأجوبة التي لم ترد بعد
٨	الانتهاء من المقابلات الشخصية	ز	إجراء المقابلات الشخصية وجمع المعلومات عن الأفراد المطلعين
٩	الانتهاء من فرز القوائم الصالحة	ح	مراجعة قوائم الاستقصاء الواردة وفرز الحالات الصالحة للتصليح والحالات الواجب

والمطلوب:

- ١- بناء شبكة بيرت وتحديد المسار الرجح فيها.
- ٢- تحديد الأزمنة المبكرة والمتأخرة لبداية كل نشاط ونهايته.
- ٣- تحديد فائض الزمن لكل نشاط.
- ٤- بناء الشبكة:



ومسارات الشبكة هي:

المسار الأول: أ + ب + ج + د + هـ + و + ز + ح + ط + ي + ل + م ويستغرق:

النشاط	البداية المبكرة	النهاية المبكرة	البداية المتأخرة	النهاية المتأخرة
أ	صفر	٢	صفر	٢
ب	٢	٧	٢	٧
ج	٢	٤	١١	١٣
د	٧	٩	٧	٩
هـ	٤	٧	١٣	١٦
و	٩	١٩	٩	١٩
ز	٧	١٥	١٦	٢٤
ح	١٩	٢٢	١٩	٢٢
ط	٢٢	٢٤	٢٢	٢٤
ي	٢٤	٢٨	٢٤	٢٨
ق	٢٢	٢٦	٢٤	٢٨
ل	٢٨	٣٨	٢٨	٣٨
م	٣٨	٤١	٢٨	٤١

٣ - فائض الزمن الكلي لكل نشاط =

الزمن المتأخر لبداية النشاط - الزمن المبكر لبداية النشاط

أو

الزمن المتأخر لنهاية النشاط - الزمن المبكر لنهاية النشاط.

النشاط	فائض الزمن بالأيام
أ	صفر

The background of the slide features a large, faint watermark of the Damascus University logo. The logo is circular, with the university's name in Arabic 'جامعة دمشق' at the top and 'Damascus University' at the bottom. In the center is a shield with a sunburst and a lamp.

الفصل الثامن

الاختيار والتعيين

— مصادر القوى العاملة.

— مفهوم الاختيار.

— اجراءات الاختيار.

— التعيين.

الفصل الثامن الاختيار والتعيين

بعد حصر أنواع وعدد الوظائف والأعمال اللازمة لتنفيذ أعمال المنظمة وتحديد احتياجاتها من الأفراد من حيث العدد والمواصفات الواجب توافرها فيمن يشغلها خلال فترة المستقبل، تبدأ العملية التالية وهي اختيار الأفراد اللازمين لتلك الوظائف والأعمال الشاغرة فيما إذا كانت المنظمة قائمة على العمل، ولجميع تلك الوظائف والأعمال فيما إذا كانت المنظمة جديدة ستباشر عملها لأول مرة. ويتوقف نجاح وظيفة الاختيار والتعيين كإحدى وظائف إدارة الأفراد على تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأفراد الذين يتوافر فيهم المواصفات المطلوبة، ودراسة تلك المصادر دراسة وافية ودقيقة.

وعلى هذا الأساس نتناول أولاً موضوع مصادر القوى العاملة لنتقل بعده إلى وظيفة الاختيار والتعيين، لتكتمل الصورة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مصادر القوى العاملة:

١- حصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة بصورة دقيقة بالنسبة لتلك الاحتياجات التي تتطلب مستويات عالية من التخصص والقدرة والمهارة، ووضع ذلك في جدول خاص من أجل البحث عن المصادر ومتابعة اجراءات اختيار الأفراد وتعيينهم.

٢- الاطلاع بميكانيكية العمالة المرغوب فيها من قبل الادارة العليا من حيث لمواصفات الشخصية للأفراد كالعمر والجنس وغير ذلك.

٣- الاطلاع التام بسياسات الدولة تجاه العمل من حيث مدة العمل، ووقته، والاجازات، والعمل الاضافي المسموح به، والأجور، وظروف العمل المطلوبة، والضمانات الصحية والاجتماعية.

ويمكن تقسيم مصادر اختيار القوى العاملة الى مصادر داخلية واخرى خارجية.

أولاً - المصادر الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية شغل الوظائف أو الأعمال من قبل الأفراد العاملين في المنظمة حالياً. وتتبع هذه السياسة في حالات الترقية (الترفيع) أو النقل.

والترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تعد مصدراً من المصادر الداخلية فضلاً عن كونها إحدى الوسائل الفعالة في تحفيز الأفراد على زيادة وتحسين مستوى الأداء.

نعادة ما يرافق الترقية زيادة في الدخل وبالتالي زيادة في مستوى اشباع حاجات

الأفراد، وهذا قد يؤدي بعض الأفراد الى زيادة شعورهم بالرضا وبالتالي عدم

الموضوعية للترقية، لذا فهي تلجأ عادة الى الترقية على أساس معايير زمنية (القسائم الوظيفي) ومواصفات سلوكية عامة للفرد. كما قد يتوافر لدى الادارة مقاييس كمية وموضوعية يمكن أن تكون أساساً صالحاً للترقية، إلا أن مثل هذه المقاييس تفقد أهميتها وفعاليتها إذا كان تقوم أداء الأفراد يشوبه التحيز والمحابة إذ تصبح مصدراً للاستياء والشكوى وسبباً في انخفاض الروح المعنوية.

أما النقل فيعد عملية تحويل الفرد من وظيفة الى وظيفة أخرى دون أن يكون لذلك أية علاقة بالترقية. كما وتلجأ الادارة لاتباع سياسة النقل إذا رأت ضرورة لاعادة توزيع القوى العاملة بالشكل الذي يحقق انسجاماً أكثر بين المهمات والمتطلبات الوظيفية، وبين خصائص ومواصفات الأفراد من حيث قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم السلوكية.

وعلى الرغم من أن سياسات النقل قد تتيح فرصاً أفضل للفرد لاشباع حاجاته وتوسيع دائرة خبراته ومعارفه، إلا أن هذه السياسات قد تصبح عديمة الجدوى إذا لم تكن مبنية على أسس ومعايير دقيقة وموضوعية ترضي رغبات وميول ومشاعر الأفراد. فلجوء الادارة الى سياسة النقل كممارسة لسلطتها في فرض العقوبات بحق الأفراد قد تنعكس سلباً على سلوك الفرد والجماعة، وبالتالي على مستوى الاداء.

تحقق المصادر الداخلية الموايا التالية:

١- الشعور باستقرار العمل وخلق جو يسوده الرضا العام، وذلك نتيجة

وعلى الرغم من المزايا المذكورة فإن هناك من يوجه انتقادات لسياسات شغل الوظائف حصراً عن طريق المصادر الداخلية. وعادة ما تدور هذه الانتقادات حول الجانبين التاليين:

- ١- سد الأبواب في اتباع سياسات تطعيم المنظمة بالأفكار والمهارات الجديدة، والتي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.
- ٢- اعتقاد بعض الأفراد العاملين بأن الإدارة تتبع سياسات منحيزة في أساليب النقل والترقية، وبخاصة في الحالات التي يتعذر فيها وجود معايير دقيقة لسياسات النقل والترقية مما قد يخلق لدى هؤلاء الأفراد شعوراً بالامتناع وعدم الرضا.

ثانياً - المصادر الخارجية:

قد يكون من المتعذر على المنظمات الاعتماد كلياً على ملء الشواغر لديها من المصادر الداخلية، إذ لابد من أن تلجأ في الحصول على احتياجاتها من العمالة إلى المصادر الخارجية. حتى إذا كانت لديها القدرة للاكتفاء ذاتياً، فإن للمصادر الخارجية مزايا تجعلها مفضلة لديها عن المصادر الداخلية وبخاصة بالنسبة لبعض الوظائف التي تتطلب خبرات واسعة ومتنوعة وحديثة كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى مصادر خارجية أجنبية لتوفير بعض الكوادر اللازمة.

ولعل أهم المصادر الخارجية:

١- مكاتب التوظيف: وتتمثل في مكاتب التوظيف الخاصة بالقطاع الخاص والمكاتب الحكومية.

٢- الاعلان: يعد الاعلان عن الوظائف في وسائل الاعلام المختلفة المقسومة والمرتبة والمسموعة من أكثر الأساليب شيوعاً في الحصول على الاحتياجات البشرية ومن كافة الاختصاصات والمؤهلات اللازمة. وقد تعتمد بعض المنظمات في اعلاناتها عن الشروط الواجب توافرها في الراغبين للتقدم للعمل اليها ومستويات الأجور والمزايا المادية والمعنوية الأخرى. كما قد تلجأ بعض المنظمات الى ما يسمى بالاعلان المغطى حيث يذكر في الاعلان أنواع الوظائف الشاغرة ومتطلباتها من الأفراد دون أن تذكر اسمها صراحة وإنما يطلب من المتقدمين الكتابة الى عنوان معين أو رمز بريدي، بحيث لا يشير مثل هذا العنوان الى اسم المنظمة أو بالطبيعة السرية للوظائف الشاغرة لديها.

وبالرغم من أن الاعلان يحقق اتصالاً سريعاً وواسعاً بين الجمهور، إلا أن استخدامه يجب أن يتم بحرص وحذر شديد. فإذا ترتب عن الاعلان تقدم عدد كبير من الأفراد، فان نفقات الاختيار واجراءات المقابلة أو الاختبارات ستكون باهظة.

٣- المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب: تعد المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والاداري مصدراً خارجياً مهماً في اختيار وتعيين الأفراد المناسبين. وعادة ما تكون إدارة الأفراد أو إدارة المنظمة على اتصال مستمر بهذه المؤسسات والمراكز للحصول على المعلومات اللازمة لها من تلك المراكز والمؤسسات. إلا أن

يمثل هذه الطلبات أولئك الأشخاص من ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية.

وتقوم إدارة الأفراد بدراسة وتلخيص طلبات المتقدمين والاحتفاظ بها من أجل الرجوع إليها عند الحاجة. ويتميز هذا المصدر بأهمية كبيرة، بخاصة إذا ما أخذنا في الحسبان الدافع الذاتي للأفراد في التقدم للعمل في منظمة دون سواها.

٥- مصادر أخرى: بالإضافة إلى المصادر الخارجية السابقة هناك مصادر أخرى يمكن اللجوء إليها للحصول على الاحتياجات من الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المنظمات يقوم بطباعة بطاقات تحمل وصفاً للوظائف الشاغرة لديها ثم تعتمد إلى توزيعها على العاملين لديها وتطلب منهم ترشيح من يرونه مناسباً للعمل. كما قد تتطلب بعض المنظمات من العاملين لديها ترشيح من يرغب في العمل من زملائهم وأصدقائهم، وبخاصة من ذوي الاختصاصات النادرة والذين يرغبون في تغيير العمل في المنظمات التي يعملون بها حالياً لأسباب معينة قد تتعلق بظروف مادية أو جغرافية أو نفسية. كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى النقابات العمالية لملاء العجز في احتياجاتها من القوى العاملة.

وهكذا فإن المصادر التي يمكن للمنظمة اللجوء إليها لملاء شسواغرها متعددة ومتنوعة. والمهم في هذا الموضوع أن تقوم المنظمة بدراسة شاملة لتلك المصادر وتحديد أهمية كل منها بالنسبة إليها لتتمكن من الحصول على العاملين المطلوبين وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

الانسجام بين متطلبات العمل من جهة ومواصفات الفرد الذي يشغله من جهة أخرى، وهذا سيساهم بالتأكيد في الوصول الى مستوى عال في الأداء ورغبة في العمل.

وبذلك فان وظيفة الاختيار هي بمضمونها عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية. وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفاعلية ورضا كبيرين. بمعنى آخر تتطلب عملية الاختيار اتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد للعمل أو برفضهم.

وفي هذا المجال لابد من الإشارة الى أن عملية الاختيار لا تلقى العناية الكافية في مؤسسات ومنشآت البلدان النامية إذ يغلب على عملية الاختيار طابع الروتين والعموميات فضلاً عن الاعتماد في حالات كثيرة على معايير شخصية. إضافة الى ذلك كثيراً ما يلاحظ أن الإدارة في تلك المؤسسات والمنشآت لا تعين بسالحيوانب الايجابية في عملية الاختيار بل تعطي للحيوانب السلبية في استبعاد الأفراد قبل أن تتأكد من مدى ملاءمتهم للعمل.

ومن هنا كانت الأهمية في البحث والدراسة والتحري عن أساليب علمية لاختيار وتعيين الأفراد واستقطابهم من مختلف المصادر، مما يساهم في معالجة العديد من مشكلات وقضايا العمل والأفراد كدوران العمل وانخفاض الانتاجية وانعدام

توظيفه. أما في المنظمات كبيرة الحجم فيختلف الأمر. إذ تصبح عملية الاختيار أكثر تعقيداً وتنطوي على إجراءات متنوعة وعديدة، ويصبح الأمر أكثر صعوبة كلما كانت مواصفات الأفراد المتقدمين غير محددة بشكل واضح، أو في حالات عدم توافر الأفراد الذين تنطبق عليهم متطلبات العمل بشكل كساف، أو كلما تعددت الصفات والخصائص المطلوبة لأداء العمل.

وحقيقة الأمر، ليس هناك من اتفاق محدد على إجراءات ومراحل الاختيار يمكن اتباعها كل زمان ومكان. ولكن يمكن أن نجمل مختلف إجراءات الاختيار في مرحلتين رئيسيتين هما:

أولاً — مرحلة جمع المعلومات عن مواصفات وخصائص المتقدمين للعمل.

ثانياً — مرحلة تقديم المرشح للعمل في حال اختياره أي اتخاذ القرار بالتحديد.

أولاً — جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل:

يمكن للإدارة أن تحصل على جميع المعلومات المطلوبة عن خصائص ومواصفات المتقدمين للعمل باستخدام وسائل ثلاث أساسية هي: طلب المتقدم للعمل، المقابلات، الاختبارات. وتتناول فيما يلي وبإيجاز كل من هذه الوسائل الثلاث:

١ — طلب التوظيف: وهو نموذج مصمم من قبل المنظمة الطالبة يمكنها من الحصول على معلومات أولية وضرورية عن جوانب شخصية المتقدم للعمل مثل: المؤهلات، الخبرات، العمر، الميول... الخ.

الاجابة عنها في طلب التوظيف أو تعمدته التحريف في اجاباته. ولكن نستطيع القول إن مثل هذه العيوب يمكن معالجتها أو التخفيف من آثارها وذلك إذا تمكنت الإدارة من تصميم نماذج متنوعة بحيث يكون هناك نموذج معين لكل فئة من الوظائف، يضم كل نموذج اسئلة متنوعة ومتقاطعة بحيث يسهل اكتشاف أي انحراف أو تحريف في المعلومات المعروضة.

إذاً، يتوقف مدى كفاية استخدام طلب التوظيف في تقديم معلومات صحيحة على دقة المعايير المستخدمة فيه. فإذا تمكنت الإدارة من تصميم نماذج طلبات توظيف تأخذ في حسابها معايير لقياس مدى الصدق والصحة فيها، فالها تكون في موقف يساعد على الحكم مسبقاً حول احتمالات نجاح أو فشل الفرد في العمل.

٢- المقابلات: تعد المقابلات بأنواعها المختلفة من أكثر الوسائل شمولاً في جمع المعلومات اللازمة لاجراءات الاختيار. ذلك ان المقابلات تنجح بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد وخصائصه الشخصية.

والمقابلة هي محادثة بين الجهة المعنية في المنظمة أو من يمثلها، وبين المتقدم للعمل وتدور حول موضوع أو عدة موضوعات متنوعة. فقد تتم المقابلة على شكل اسئلة يقوم طالب العمل بالاجابة عنها، كما قد تكون على شكل حوار يعطى للمتقدم فيه الحرية الكاملة في التعبير عن آرائه وميوله ورغباته ووجهات نظره حول موضوعات وجوانب يثيرها الشخص أو اللجنة المعنية بالمقابلة. ونتيجة الاجابات أو

مهارته في مجال معين، أو دقته في أداء عمل معين، أو مدى تحملته ومثابرته وما إلى ذلك من جوانب تشير إلى قدرة الفرد على أداء معين وفعال. وحيث أن قدرة الفرد على الأداء في مجال معين تخضع لمؤثرات عديدة، حتى أثناء المقابلة، لذا فقد لا تمثل تلك المقابلة حقيقة الحال عن الصفة المطلوب البحث عنها في الشخص المتقدم نتيجة المقابلة، لذا يشير بعض الخبراء في هذا المجال إلى إجراء مقابلات متعددة ومتنوعة لتكون أساساً في الوصول إلى الحقيقة.

ويمكن تقسيم المقابلات التي تجريها الإدارة إلى الأنواع التالية:

آ - المقابلات المبدئية، والتي تهدف إلى التأكد من مدى توافر الشروط والمتطلبات الأولية لاختصاص المتقدم إلى إجراءات أخرى، أو استبعاده في حال عدم توافر تلك المتطلبات الأولية مثل: درجة التعلم، العمر، اللياقة الشخصية، سلامة النطق ... الخ. وعادة لا يتقيد القائم بالمقابلات المبدئية بأسس وأصول معينة، بل يترك له حرية إدارة المقابلة بالأسلوب الذي يراه مناسباً أكثر من غيره مسن أجمل الوصول إلى قرار متابعة الإجراءات أو الرفض.

ب - المقابلات العامة، وهي المقابلات التي تهدف إلى التعرف على جوانب أكثر تنوعاً وعمقاً في شخصية الفرد. ولذلك تكون المحادثة هنا ذات طبيعة ممتدة، بحيث يتصرف القائم بالمقابلة بالشكل الذي يطرح فيه أسئلة تتطلب إجابات محددة لا لبس فيها ولا غموض، ويوجه المناقشة على النحو الذي يضمن له الوصول إلى ما

ولذلك نحدد مسبقاً طبيعة وماهية الاسئلة التي يجب ان يطرحها الشخص القائم بالمقابلة والتقييد بتسلسلها.

وتتعرض المقابلات بأنواعها الثلاثة لبعض الانتقادات. فلقد اشارت بعض البحوث التطبيقية التي اجريت على المقابلات الى احتمال الوقوع في أخطاء قد تكون حسيمة تشوه من صدق المعلومات التي تم الحصول عليها من جراء القيام بالمقابلات. فبالاضافة الى أن المقابلة تخلق حوا من القلق والتوتر يسيطران على طالبي العمل، فان هناك احتمالات كبيرة لظهور تحيز ومحاباة لدى الأشخاص القائمين بالمقابلة، وبخاصة عندما تلعب الجوانب الشخصية والعائلية والعشائرية والدينية دوراً مؤثراً في العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع، بل قد تسودي المقابلات الى نتائج أخطر من ذلك بكثير عندما تكون ستاراً لظواهر اجتماعية فاسدة كالوساطة والتزلف والمحاباة.

٣- الاختبارات: تتميز الاختبارات بالمقارنة مع غيرها من الوسائل بإمكانات الحصول على معلومات أكثر ثباتاً وصحة عن طالبي العمل. ولقد ازداد اهتمام الادارة باستخدام الاختبارات بعد ان تأسست موضوعيتها وصدقها في قياس الخصائص السلوكية المرغوب في تواجدها في الفرد طالسب الوظيفة، وبخاصة بعد أن تم ادخال العديد من التحسينات عليها. فطالما ان كل عمل (أو وظيفة) يحتاج فيمن يشغله الى نوع وقدر معين من القدرات والمهارات

وقوة المحاكمة، ودقة الملاحظة وغير ذلك من جوانب القدرات العقلية والتي تتجسده الاختبارات العقلية الى معرفة مدى توافرها في الفرد لأنها أساس قدرته في مواجهة المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات قد تكون صعبة لمعالجة المشكلات التي قد تظهر في مجال العمل وتتطلب حلولاً عقلانية.

ب - اختبارات الأداء والمهارة: وتهدف هذه الاختبارات الى الكشف عن قدرات ومهارات الفرد في أداء عمل معين يحتاج لمثل تلك القدرات والمهارات، كاختبارات الأفراد المتقدمين لأعمال الرسم الهندسي أو المعماري، أو لاستخدام الآلات الحاسبة والكتابة وسواها.

ج - اختبارات المعرفة: ويعد هذا النوع من الاختبارات مكملًا لاختبارات الأداء والمهارة. وتستخدم مثل هذه الاختبارات للحكم على درجة المعرفة التي اكتسبها الفرد خلال سنوات دراسته، أو بعد اجتيازه لدورة تدريبية معينة. ولذلك تجري اختبارات المعرفة بالأسس والأساليب نفسها المستخدمة في اختبارات الدراسة، إلا أنها تركز على جانب أو ناحية معينة تخص العمل الذي سيعين فيه المتقدم، كاجراء اختبارات في محاسبة الشركات أو محاسبة التكاليف أو الإدارة المالية لخريجي كليات ومعاهد الإدارة والاقتصاد.

د - الاختبارات النفسية: وهي التي يكون غرضها التعرف على جوانب نفسية للفرد مثل الإدراك والانفعالات والميول والاتجاهات والسوية الشخصية،

والصفات المرغوب في توافرها في الفرد والاعتماد عليها في اتخاذ القرار بالقبول، فليس من الضروري مثلاً أن يكون المتفوق في امتحانات مقررات الإدارة مديراً ناجحاً، بل يجب ان تتوفر لديه قدرات ومواهب أخرى تضمن له أسباب التقدم والنجاح في العمل.

ولكي تكون الاختبارات محققة للغرض الذي وضعت من أجله، فلا بد أن يتوافر فيها بعض الشروط، والتي من أهمها:

١- الثبات والدقة، فالثبات يعني أنه لو أعيد الاختبار للشخص نفسه أكثر من مرة لكانت النتيجة واحدة تقريباً وفي كل مرة يعاد فيها اختبارة. أما الدقة فتعني ان يتوجه الاختبار نحو الناحية المطلوب قياسها لدى الفرد مباشرة. فاختبار الذكاء مثلاً يجب ان يصمم على أساس معايير تمكن من قياس درجة ذكاء الفرد وليس غير ذلك.

٢- الاستفادة من حقائق الماضي، أي أن تأخذ الاختبارات في حسابها بيانك الماضي فيما يتعلق بدرجة الارتباط بين النتيجة السبي حصل عليها الفرد في الاختبارات التي تمت قبل التعيين ومدى نجاحه في العمل بعد التعيين. فإذا كانت درجة الارتباط هذه كبيرة فيمكن عندها الاستفادة من معايير وأسس ومعايير وأساليب الاختبارات التي أجريت سابقاً.

٣- يجب النظر الى الاختبارات كوسيلة للتعين، أي كإجراء من الإجراءات

الشاغرة في المنظمة، بعد أن تستبعد من لم تتوفر فيهم الشروط اللازمة. ويتم هذا الترشيع بمقتضى ترتيب يأخذ في الحسبان الأولوية في توافر الصفات المطلوبة لتلك الوظائف ومدى ملائمة الشخص لنوع الوظيفة.

بعد ترتيب الترشيحات تقوم الإدارة العليا ذات السلطة المختصة — المدير العام عادة — بمراجعة شاملة لأجراءات الاختيار التي تم على أساسها الترشيع وبعد أخذ رأي الإدارة المختصة التي سيلتحق بها المرشح للعمل فيها، تقوم الجهة المختصة بأعداد مشروعات قرارات التعيين ومن ثم الموافقة عليها من قبل أعلى سلطة إدارية وذلك حسب القوانين والأنظمة المعمول بها. وقد تقوم إدارة الأفراد بعقد ذلك باستكمال بعض المعلومات الضرورية لشرعية التعيين وتقوم الأشخاص لاستلام العمل وتعريفهم بالقواعد والأنظمة العامة المعمول بها في المنظمة.

ولقد قدم بعض الباحثين والإداريين نماذج معينة تتضمن إجراءات الاختيار كافة والتأكد من تمام جميع المراحل والخطوات اللازمة للتعين. فعلى سبيل المثال قام "أبرموك" بتصميم نموذج في اتباع خطوات مقننة لعملية الاختيار والتعيين. ويقوم هذا النموذج على أساس اتخاذ قرارات في عقب نتيجة حل إجراء مسن إجراءات الاختيار، بحيث يكون القرار إما استبعاد المتقدم وعدم متابعته للإجراءات اللاحقة أو ترشيحه للإجراء اللاحق وهكذا.

يبدأ نموذج "أبرموك" بعقابة مبدئية للمتقدم تكون تتيحها إما السماح له بالتقدم للإجراء الثاني أو استبعاده نتيجة وجود صفات شخصية غير مرغوب فيها

غير لائق من النواحي الشكلية - ترك اثر غير مرضي

جاءت ملاحظات غير مرضية فيها

قائما على من المطلوب

اكتشاف ملاحظات غير طيبة

ماضي ليس مرضيا

حفظ في الاداء

غير

مقابلة مبدئية

ملء استمارة

اختيارات

مقابلة محددة

مراجعة لتاريخ المتقدم

اختيار نهائي من قبل
المشتره

الفصل التاسع

التدريب

TRAINING

- التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- مفهوم التدريب وأهميته.
- شروط التدريب الفعال.
- المبادئ العامة للتدريب.
- إدارة العملية التدريبية:
- ١— جمع المعلومات وتحليلها.
- ٢— تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣— تصميم البرامج التدريبية وأساليب التدريب.
- ٤— تقويم البرامج التدريبية.

التدريب وتنمية الموارد البشرية:

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

تعد تنمية الموارد البشرية مسألة مهمة على مستوى المجتمع ككل، وعلى مستوى المنظمة أيضاً، حيث تشكل إحدى الوظائف الأكثر أهمية لإدارة الأفراد وبخاصة في المدى البعيد، وقيل في ذلك:

" إن كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مائة عام علم الناس" (١).

يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم. ويمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من عناصر "نشاطات" مرتبط بعضها مع بعض بعلاقة اعتمادية، بحيث أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى عدم توازن النظام ككل. وعلى كل منظمة أن تشكل "نظام تنمية الموارد البشرية" الخاص بها، يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ويمكن تحديد العناصر التالية لنظام تنمية الموارد البشرية:

- ١- التدريب المستمر للأفراد، وهو موضوع هذا الفصل وسيدرس هنا بالتفصيل.
- ٢- تقويم الأفراد من حيث الكفايات والأداء معاً.
- ٣- نظام المعلومات الخاص بالأفراد، حيث يخصص لكل عامل ملف يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بتطوره الوظيفي وتقويم أدائه وغيرها من المعلومات الخاصة بالعامل.
- ٤- نظام معلومات الوظائف، ويتضمن معلومات حول الوظائف والمراكز المختلفة من حيث الخصائص الوظيفية المطلوبة في شاغليها، ومعلومات حول

١- Sirajuddin H. Salleh, Overview Of Human Resources Development,

ورقة مقدمة إلى ندوة " آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية "، عمان

١٩٩٧/٣/٤-٢

شاغلي الوظائف الحاليين، التاريخ المتوقع لاستبعادهم بسبب التقاعد أو النقل، ومعلومات حول الأفراد الذين يمكنهم شغل هذه الوظائف في المستقبل والموجودين حالياً في الخدمة (١).

نلاحظ مما سبق أن هذه العناصر مترابطة بشكل وثيق وهناك علاقات متبادلة فيما بينها، تجعل منها نظاماً متكاملًا. ومتركز الدراسة في هذا الفصل على عنصر واحد من عناصر نظام تنمية الموارد البشرية، وهو التدريب.

مفهوم التدريب:

عند تحديد مفهوم التدريب يجب التمييز بين مفاهيم ثلاثة متشابهة في الشكل ومختلفة في المضمون وهي التعلم، التعليم، والتدريب.

فالتعليم هو: " التغيير الدائم في السلوك، الذي يحدث نتيجة الخبرة " (٢) أما التعليم فهو بشكل عام: " زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي، وفهم وتفسير المعرفة، من خلال تنمية قدراته العقلية لتكون قادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات، وذلك لفهم وتفسير الظواهر " (٣).

نلاحظ أن التعليم يهدف إلى زيادة المعرفة والثقافة العامة المتعلقة بالبيئة ككل. وتزداد الحاجة إليه في المنظمة كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا.

أما التدريب فيمكن تعريفه كالتالي: " التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة ".

١- هـ. كلايس، تنمية الأفراد، مجلة الإدارة والتنمية، العدد الثالث شباط ١٩٩٠، أبو ظبي، دولة الامارات العربية المتحدة، ص ٤٦.

٢- د. محمد عبدان النجار، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق: منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٤، ص ٦٧.

٣- د. محمد قاسم القريوتي، ادارة الأفراد، عمان: مكتبة دار الشروق، ١٩٩٠، ص ١٥٢.

لستنتج من التعريف السابق الملاحظات التالية حول مفهوم التدريب:

١- إن التدريب عملية مخططة ومنظمة، تحتاج الى التحديد المسبق لأهداف التدريب والاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية المناسبة واختيار أساليب التدريب التي تضمن تحقيق أهدافه. والتدريب جهد تنظيمي يتطلب تحديد الجهة المسؤولة عنه، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه.

٢- يشمل التدريب مجالات متعددة أهمها:

أ- تنمية المعرفة والمعلومات لدى العاملين والمتعلقة بالنواحي المختلفة لنشاط المنظمة مثل: أهداف المنظمة وسياساتها وهيكلها التنظيمي، منتجات المنظمة واسواقها، نظم واجراءات العمل، خطط المنظمة ومشكلات تنفيذها، اقتصاديات القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، الوظائف الادارية الأساسية، البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تاريخ المنظمة ... الخ.

ب- تنمية القدرات والمهارات المختلفة المرتبطة بالعمل، كالمهارات الفكرية والفنية والانسانية والمهارات الادارية.

ج- تنمية الاتجاهات والسلوكيات المرغوب فيها والمتعلقة بالعمل، كاتجاهات العاملين نحو المنظمة وأهدافها وسياساتها وادارتها، وأنظمة العمل فيها، وتنمية سلوكيات العاملين المتعلقة بالانتاجية والتأخر والغياب وترك العمل. ويعتد هذا المجال من أصعب أنواع التدريب.

٣- التدريب وسيلة وليس غاية، تهدف الى تحسين أداء العاملين لعمل ما أو وظيفة معينة، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

٤- التدريب عملية مستمرة ولا تتم فقط مرة واحدة في حياة العامل الوظيفية، وذلك لأن الحاجة إليه متجددة بسبب التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (١).

وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعضهم بين " الاعداد " الذي يهدف الى هئية العامل لدخول الوظيفة الجديدة (Pre - Service Training) والتدريب خلال الخدمة (In - Service Training) (٢).

ويميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية و(التنمية الادارية (Management Development) التي تهدف الى تنمية المهارات

١- د. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة شريب، ١٩٩٢ ص ٢٧١.

٢- حسن الحلبي، تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، الطبعة الثانية ١٩٨٢ ص ٢٨.

الإدارية للمديرين، وتحسين أدائهم للوظائف الإدارية المختلفة.

أهمية التدريب:

إن اختيار عاملين يمتلكون المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة، تعد شرطاً لازماً لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها، ولكنه غير كاف لضمان استمرار هذا النجاح في المستقبل. فهذه المعارف والمهارات تتقادم وتبطل مع الزمن، نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من هنا تبرز أهمية التدريب المستمر للعاملين، لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه التغيرات المستمرة. وقد قيل في ذلك: "المهارة كالزهرة، تذبل وتموت إن لم تسقى وترعاها باستمرار".

وهذا ما يبرر اتفاق الأموال الطائلة على تدريب العاملين في الدول المتقدمة. فيقدر ما تنفقه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة على التعليم وتدريب العاملين نحو ٣٠ / مليار دولار في العام (١).

ويقدم التدريب للمنظمة فوائد كثيرة أهمها:

- ١- زيادة الإنتاجية: إن تحديد وتطوير قدرات ومهارات العاملين يساعد على تحسين الإنتاج كماً ونوعاً، وتخفيض تكاليفه، بشرط توافر الظروف المناسبة الأخرى لاستخدام هذه القدرات والمهارات في أداء الأعمال والوظائف.
- ٢- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه وتحسين اتجاهاته نحو المنظمة بشكل عام ونحو عمله بشكل خاص، وتزداد قدرته على تحمل المسؤولية وإدراكه بأن جهوده ستثمر نتائج جيدة (٢).
- ٣- تخفيض حوادث العمل: يساعد تدريب العاملين على الأساليب التي تضمن أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء، على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفورات كبيرة في النفقات.

١- د. محمد عدنان النجار، مرجع سابق ص ٣٤٨.

٢- د. محمد عدنان النجار، مرجع سابق ص ٣٤٨.

٤- تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التدريب دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب، ويخفض أيضاً الشكاوي والمنازعات بين العاملين.

٥- ضمان استمرارية التنظيم ومرونته: المقصود باستمرارية التنظيم واستقراره الحفاظ على فاعليته رغم فقدان أحد المديرين الرئيسيين، وهذا يتحقق من خلال توافر أفراد مديريين لشغل مثل هذه المراكز عندما تشغل لسبب ما. أما المرونة فهي قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في حجم ومتطلبات الأعمال والوظائف، حيث يتطلب ذلك توفر أفراد أصحاب مهارات متعددة لشغل الأعمال والوظائف الجديدة (١).

٦- تحسين سمعة المنظمة: حيث يؤدي التدريب الى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين متوقعين.

شروط التدريب الفعال:

كي يحقق التدريب أهدافه والفوائد المرجوة منه، لابد أن تتوافر الشروط التالية:

- ١- ضرورة اقتناع الادارة والمدرسين بأهمية التدريب وفوائده.
- ٢- توافر الرغبة لدى العاملين في تنمية معارفهم ومهاراتهم، وهذا يتطلب وجود حوافز معينة تدفع العاملين للمشاركة في برامج التدريب.
- ٣- ضرورة ملائمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين واختيار أساليب التدريب الملائمة أيضاً.
- ٤- اختيار وتأهيل المدرسين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية.
- ٥- تطبيق مبدأ التكلفة والعائد في التدريب حتى لا تكون نفقات التدريب أكبر من المنافع المتوقعة منه.
- ٦- توفير ظروف العمل والبيئة الادارية المناسبة ليتمكن العاملون المدربون من تطبيق ما اكتسبوه خلال التدريب.

١- د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت: السيلار الجامعة ١٩٩٠.

المبادئ العامة للتدريب:

استطاعت الدراسات والبحوث العلمية حول التدريب تطوير مجموعة مسن المبادئ العامة التي يمكن الاستعانة بها في إدارة العملية التدريبية، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

١- مبدأ الاستمرارية:

ليس التدريب حاجة آنية تظهر لمرة واحدة ثم تغيب، بل هو نشاط رئيسي ومستمر، يشكل حلقة رئيسية من سلسلة النشاطات التي تمارسها إدارة الأفراد، والتي تبدأ باختيار الأفراد المناسبين، ثم إعدادهم للعمل كمرحلة تدريب أولية، وبعدها تظهر حلقة أخرى تتضمن القيادة والإشراف والتوجيه أثناء تنفيذ العمل، وتأتي بعدها حلقة تقوم أداء الأفراد لتحقيق مدى كفاية تنفيذ العمل، وهنا يبرز التدريب مرة أخرى كوسيلة لتحسين أداء الأفراد وإعدادهم للترقية أو الانتقال لعمل آخر. وهكذا فإن التدريب يرافق الفرد طوال حياته الوظيفية.

٢- مبدأ الشمولية:

لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد بل يشمل أيضاً القدامى منهم، نظراً للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال والوظائف، وفي عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما أنه يشمل جميع العاملين بجميع اختصاصاتهم وفئاتهم فنيين وإداريين. والتدريب أيضاً يشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

٣- التدريب نظام متكامل:

يقصد بهذا المبدأ بأن التدريب متكامل، يتكون مسن مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية. وكل منها يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة بعضها مع بعض. فمدخلات التدريب تتمثل في الأفراد المتدربين والمدرسين والمسؤولين عن التدريب، الوظائف التي يشغلها المدربون، الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للعاملين، وأنماط السلوك المرغوب فيها. أما النشيطات

التدريب فتشمل جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقوم نتائج التدريب. أما مخرجات نظام التدريب فتشمل النتائج المتحققة من التدريب، والتي قد تكون ذات طبيعة اقتصادية، مثل تحسين الإنتاج وزيادة المبيعات وتخفيض التكاليف ... الخ، أو نتائج سلوكية، كتحسين الرضى الوظيفي والعلاقات وتخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل، أو زيادة الولاء التنظيمي، أو تكون نتائج بشرية تتضمن توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

إن هذه العناصر جميعاً يجب أن تكامل وتتلاءم بعضها مع بعض لضمان فاعلية وكفاية التدريب (١).

٤- مبدأ ديناميكية التدريب (الحركية):

ليس التدريب عملية جامدة وثابتة، بل يجب أن تتغير وتتطور لتتكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها. وهذا يتطلب تطوير مستمر لموضوعات التدريب وأساليبه وأدواته وطرائق تقوم بنتائجه، وهذا التغير والتطوير يجب إدارته بشكل مخطط وعلمي.

٥- مبدأ تدرج التدريب:

ويقصد به أن يتناسب التدريب مع ما يقوم به الأفراد من أعمال، ومع قدرتهم على التعلم والتطبيق. فمثلاً ليس من المجدي إقامة دورة تدريبية في الإدارة الاستراتيجية لبعض العاملين في الإدارة التنفيذية، الذين لم يمارسوا بعد مسؤوليات تخطيط ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب.

٦- مبدأ التفرد في التدريب:

إن الاتجاه الحديث في التدريب هو تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الثقافية، وفي اتجاهاتهم

١- د. علي السلمي، مرجع سابق ص ٢٧٦.

وسماتهم الشخصية. وعلى الرغم من التكاليف العالية لمثل هذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية وعملية بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

إدارة العملية التدريبية:

رأينا سابقاً أن التدريب عملية مخططة ومنظمة، فالعملية التدريبية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتطلب إدارة عقلانية لتكامل وتفاعل فيما بينها، وتعمل باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف التدريب. ويمكن أن نحدد أهم الأنشطة التي تتكون منها العملية التدريبية بما يلي:

- ١- جمع المعلومات وتحليلها. (نظام المعلومات التدريبية).
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣- تصميم البرامج التدريبية وتحديد أساليب التدريب.
- ٤- تقويم برامج التدريب والمتدربين.

أولاً - جمع المعلومات وتحليلها. (نظام المعلومات التدريبية):

تتطلب تخطيط العملية التدريبية جمع البيانات والمعلومات حول عناصر العملية التدريبية كافة والعوامل المؤثرة فيها، داخل وخارج المنظمة. والحاجة إلى هذه المعلومات مستمرة، لذلك يجب أن تكون هذه المرحلة جزءاً من نظام المعلومات الإدارية للمنظمة. ويمكن عد نظام المعلومات التدريبية جزءاً متكاملًا من نظام معلومات الأفراد في المنظمة.

يمكن تحديد أهم أنواع المعلومات التدريبية بما يلي:

- ١- معلومات عن أهداف وسياسات المنظمة وتنظيمها الإداري.
- ٢- معلومات عن تطور نشاط المنظمة.
- ٣- معلومات عن الامكانيات المالية والمادية للمنظمة.
- ٤- معلومات عن الأنظمة والإجراءات في المنظمة.

٥- معلومات عن الأفراد العاملين.

٦- معلومات عن الوظائف الفنية والادارية في المنظمة وكيفية ممارستها.

٧- معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة (١).

ثانياً - تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الحاجة الى التدريب مستمرة، ولا تكون مرة واحدة، لذا لابد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها بوضوح وبشكل مستمر. الاحتياج التدريسي يعبر عن الفرق بين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين، وما هو متوافر لديهم فعلاً من هذه الأمور. لذا نجد أن التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو موجود لتحديد نوع التدريب المناسب والأفراد الذين بحاجة للتدريب.

يمكن تحديد المواقف التي تظهر فيها الحاجة الى التدريب بما يلي:

١- عندما يكون مستوى الأداء لدى بعض الأفراد أقل من المطلوب، بسبب نقص في المعارف أو المهارات.

٢- تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة.

٣- تغير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، مثل إدخال الحاسوب في الأعمال المكتبية بدلاً عن الأعمال الورقية.

٤- إحداث وظائف جديدة وأنشطة لم يمارسها العاملون في المنظمة سابقاً.

٥- تعيين أفراد جدد، أو نقل، أو ترقية أفراد حاليين الى وظائف تختلف عن وظائفهم الحالية (٢).

يجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية أن يتضح المستوى التنظيمي، الذي تظهر فيه الحاجة الى التدريب (الادارة أو القسم)، والوظائف والنشاطات التي تتعلق بها التدريب (تخطيط الانتاج، ادارة الجودة، استخدام الحاسوب ... الخ)، وأخيراً الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب.

١- د. علي السلمي، مرجع سابق ص ٢٨٢.

٢- د. علي السلمي، مرجع سابق ص ٢٨٣.

يوجد مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها:

- ١- بطاقات توصيف الوظائف.
- ٢- معايير الأداء المطلوبة في كل عمل.
- ٣- تقارير تقوم أداء العاملين.
- ٤- آراء الرؤساء المباشرين حول الاحتياجات التدريبية لمروؤسيهم.
- ٥- شكاوي وطلبات الأفراد أنفسهم لبعض البرامج التدريبية التي يحددها بأنفسهم.
- ٦- آراء اختصاصي التدريب في المنظمة أو مستشار خارجي متخصص.

ثالثاً - تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتضمن تحقيق الأهداف التدريبية. وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية:

- ١- تحديد الهدف (أو الأهداف) من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.
- ٢- تحديد موضوعات البرامج ومدى عمقها وشمولها، وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها.
- ٣- تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع المادة التدريبية والهدف منها، ومستوى المشاركين في البرنامج، وفترة التدريب. وسنبحث أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في الفقرة القادمة.
- ٤- تحديد مدة البرنامج، والتي تختلف باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم. وبشكل عام يجب أن تكون مدة البرنامج كافية لتحقيق التوازن بين موضوعات البرنامج، وأن تسمح للمستويات المختلفة من المتدربين بالاستفادة من التدريب، وأن لا تؤدي إلى ترك المتدرب لعمله مدة طويلة، وأن لا تؤدي إلى شعور المتدرب بالملل.

٥ - اختيار المدربين للبرنامج التدريبي بحيث تتوفر لديهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب، بالإضافة الى قدرته في نقل المعلومات والمعارف والمهارات الى الآخرين، وشخصيتهم المقنعة والجاذبة للمتعلمين. ويجب على إدارة التدريب تقوم أداء هؤلاء المدربين باستمرار وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريبية.

٦ - وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توافرها وهنا يجب استخدام المعايير الادارية والاقتصادية لقياس عوائد البرنامج التدريبي وتكاليفه.

٧ - تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي، مثل وسائل الايضاح السمعية والبصرية والدوائر التلفزيونية المغلقة، وكذلك توفير اماكن التدريب والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والاساليب التي تم اختيارها.

٨ - تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كسل موضوع تدريبي محدد وتاريخ وتوقيت ومكان محدد واسلوب التدريب الواجب استخدامه.

أساليب التدريب:

تستخدم مجموعة كبيرة من الأساليب التدريبية. وتختلف الأساليب التدريبية المناسبة للبرنامج التدريبي باختلاف طبيعة المتدربين وموضوع التدريب، ومدى العمق والشمولية في عرض الموضوعات وكذلك باختلاف فترة التدريب. ويمكن تقسيم أساليب التدريب من حيث وقت التدريب الى:

— التدريب أثناء العمل.

— التدريب خارج العمل.

أولاً - التدريب أثناء العمل On the Job Training:

يقوم هذا الأسلوب في التدريب على مفهوم التلمذة المهنية، حيث يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل وبخاصة في المراحل الاولى من العمل، فالتدريب هنا يكون في موقع العمل.

هذا النوع من التدريب له اشكال متعددة اهمها:

- ١- فترة تحت التمرين: حيث يقضي العامل عدة اشهر تحت اشراف رئيسه او زميل قديم قبل ان يصبح مسؤولاً تماماً عن العمل.
- ٢- الدوران بين الوظائف: حيث يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترات قصيرة، ومن اجل تكوين فكرة شاملة عن الوظائف التي يحتاج الالمام بها.
- ٣- أسلوب المكتب المجاور: هنا يكون مكتب العامل الجديد بجوار مكتب رئيسه او زميل قديم يقوم بتدريبه.
- ٤- شغل وظائف الغائبين: ويتضمن تكليف العامل المتدرب بأعمال رؤسائه او زملائه القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم لسبب ما.
- ٥- توجيه الأسئلة: أي قيام المدرب بسؤال العامل الجديد دائماً عن ماذا يجب أن يفعل في هذه المسألة أو تلك.
- ٦- المشاركة في أعمال اللجان: لتعريف المتدرب على خبرات وآراء أفراد آخرين، والتدريب على عرض آرائه ومناقشة الآخرين والعمل ضمن جماعة، ويفيد في التدريب لشغل وظائف إدارية أو قيادية.
- ٧- النشرات: التي تتضمن تعليمات توزع على العاملين، حول أفضل أساليب أداء العمل، والواجبات والمسؤوليات، أنظمة وسياسات المنظمة وغيرها (١).

يمتلك التدريب أثناء العمل مزايا متعددة أهمها:

- ١- تشابه أو تطابق بيئة التدريب مع بيئة العمل الحقيقية.
- ٢- المدرب هو غالباً الشخص نفسه الذي سوف يعمل معه المتدرب مستقبلاً.
- ٣- يكون التدريب أسرع، ونتائج التدريب أفضل، نظراً لامكان استخدامها في واقع العمل.

١- د. عبد الفتاح خطاب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المجموعة الاستشارية العربية: القاهرة ١٩٩٦، ص ١٧.

ولكن هناك مساوئ، تحد من فعالية التدريب أثناء العمل أهمها:

١- إمكان عدم توافر الكفاية المطلوبة لدى المدرب، فقد يكون قد ترقى بالأقدمية وليس بالكفاية.

٢- عدم توافر مهارات التدريب لدى الرئيس المباشر أو المدرب.

٣- قد يكون الرئيس منهمكاً في أشغال كثيرة، وبالتالي يترك العامل الجديد يتعلم وحده دون إشراف ومتابعة.

٤- خوف الرئيس من تطوير وتدريب مرؤوسيه حتى لا يهددوا منصبه مستقبلاً، مما يؤثر في فعالية التدريب بهذه الطريقة.

٥- قد ينقل الرئيس إلى العامل الجديد نقاط الضعف الخاصة بأدائه للعمل، واستمرار أساليب الأداء القديمة من جيل إلى جيل دون تطوير.

ثانياً - التدريب خارج العمل:

يتم ذلك عادة في مراكز تدريب داخل المنظمة أو في المعاهد التدريبية أو الجامعات، بشكل دورات تدريبية لفترة قصيرة أو متوسطة.

وأهم الأساليب المستخدمة في هذا النوع من التدريب هي:

١- المحاضرة: وهي طريقة تقليدية تقترب من التعليم، حيث يلعب المحاضر دوراً هاماً في إعداد وتقديم المعلومات وتحليلها، ولا تكون هناك إمكانات كبيرة لمشاركة المتدربين في النقاش.

ويعاني هذا الأسلوب من عيوب عديدة أهمها:

أ- عدم قدرته على إكساب العاملين مهارات جديدة أو تغيير سلوكهم، بل يقتصر على نقل المعلومات.

ب- لا يأخذ بالحسبان الفروق الفردية بين المتدربين.

ج- لا توافر للمتدرب فرصة تجربة ما تعلمه ومعرفة نتائج التطبيق.

على الرغم من هذه العيوب فإن أسلوب المحاضرات هو الأكثر شيوعاً، وبخاصة في تدريب الجامعات الكبيرة وفي الدورات التي تهدف إلى تعريف العاملين بالمنظمة وطبيعة أعمالهم.

٢- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

وهي اجتماع منظم، له هدف محدد وجدول أعمال وأسلوب محدد لإدارة الحوار. ويستخدم عادة في الموضوعات ذات الطبيعة الخلافية مثل العلاقات الإنسانية، سلوكيات العمل والسياسات الإدارية. يسمح هذا الأسلوب بمشاركة أكبر من قبل المتدربين، ولكنه لا يساعد على اكتساب المهارات أو تغيير سلوكيات الأفراد.

٣- دراسة الحالات Cases Study :

وتتضمن طرح مشكلة معينة واقعية أو افتراضية على المتدربين، تجري مناقشتها بإشراف المدرب لتدريبهم على تحديد المشكلات وأسبابها واقتراح الحلول الممكنة وكذلك تطوير مهاراتهم في المناقشة والعمل الجماعي. الهدف من هذا الأسلوب تمكين المتدربين من استخدام المعلومات والمعارف النظرية في حل المشكلات الواقعية وكيفية اتخاذ القرارات. ومن الواضح الفائدة الكبيرة لهذا الأسلوب لكونه يعتمد على مشاركة المتدربين في العملية التدريبية وقيامه باستنتاجات خاصة به.

٤- أسلوب تمثيل الأدوار Role Playing :

يتضمن وضع المتدرب في مواقف عملية معينة يكون طرفاً مباشراً فيها، ويطلب منه معالجة الموقف بسلوك فعلي كما لو كان في الحياة الواقعية. يستخدم هذا الأسلوب في التدريب على المهارات القيادية والأعمال التي تتطلب التعامل مع الآخرين مثل المشرفين ورجال البيع، فهذا الأسلوب يختص بتنمية سلوكيات الأفراد.

٥- المباريات الإدارية Simulation Games :

يتضمن هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر، ويتم توزيع الأدوار على المتدربين وقواعد القيام بها. ويتم وضع نقاط أو علامات لكل خطوة من

العمل، حيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات، يترتب عليها ربح أو خسارة وفقاً للقواعد المحددة.

ينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه. ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقمياً مثل الأسعار، الإيرادات، التكاليف، الأرباح وغيرها.

٦- تدريب الحساسية Sensitivity Training:

يعتمد هذا الأسلوب على مواجهة المتدربين لمواقف التفاعل ضمن الجماعات الصغيرة، لمساعدتهم على معرفة وتفهم سلوكهم وكيفية ادراك الآخرين له، وتقبل الفرد أكثر حساسية لأداء ومشاعر الآخرين وتنمية علاقاته مع الآخرين، وكيفية تقبل انتقاد الآخرين. ويكون دور المدرب هنا فقط التدخل أحياناً أثناء المناقشات للفت نظر المتدربين لجانب سلوكي مهم، أو سلوك غير مرغوب فيه. ويترك للمتدربين حرية اختيار موضوع النقاش والتعبير عن آرائهم في سلوك أفراد الجماعة وتحليل هذا السلوك (١).

رابعاً - تقويم البرامج التدريبية:

يقصد بتقويم البرنامج التدريبي تحديد فعاليته ومدى تحقيقه للأهداف المحددة له وانعكاس نتائج التدريب سلباً أو إيجاباً على أداء الأفراد المشاركين في البرنامج. إن تقويم البرنامج التدريبي يجب أن يشمل جميع مكونات العملية التدريبية أي المتدربين والمدرسين، محتوى البرنامج التدريبي، مدة وتوقيت التدريب، وسياسات التدريب والأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة. تستخدم في عملية التقويم أدوات عديدة أهمها الملاحظة الشخصية والاستبانة والمقابلة الشخصية.

ويتم التقويم من خلال خطوات أساسية أهمها:

- ١- تقويم ردود فعل المشاركين السلبية والإيجابية نحو محتوى البرنامج التدريبي وأساليب التدريب والمدرسين وأدوات التدريب.

١- د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص ٢٤٠.

٢- تقوم التعليم أي قياس المعلومات والمعارف والحقائق التي تعلمها المتدربون.

٣- تقوم السلوك أي التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد المتدرب في العمل.

٤- تقوم النتائج النهائية مثل قياس التحسن في مستوى الأداء والإنتاجية والجودة أو حجم المبيعات أو انخفاض معدلات دوران العمل والتأخر والغياب وغيرها.

إن تقوم البرنامج التدريبي يتم اثناء التدريب للتعرف على ردود فعل المتدربين وقياس التعليم، وكذلك بعد التدريب لتقوم التغير في السلوك وقياس النتائج ومدى تحقق الأهداف والنتائج النهائية.

إن عملية تقوم برامج التدريب تقوم بها جهات متعددة أهمها المتدربون أنفسهم والمدرّبون والمختصون في تقوم التدريب ومديرو التدريب والرؤساء المباشرين.

الباب الثالث هيكل الوظائف والأجور

الفصل العاشر تقويم الوظائف والأعمال

- مفهوم تقويم الوظائف.
- أهمية تقويم الوظائف.
- عوامل تقويم الوظائف.
- أسس تقويم الوظائف.
- خطة تقويم الوظائف.
- طرائق تقويم الوظائف.

الفصل العاشر

تقويم الوظائف والأعمال

مفهوم تقويم الوظائف:

بعد تقويم الوظائف عملية منظمة تهدف الى تحديد قيمة كل عمل او وظيفة بالنسبة الى قيم الوظائف الاخرى في المنظمة الواحدة. وتختص هذه العملية بموضوع الوظيفة ووضعها في مستوى مادي معين دون ان تتعرض لشاغلها، أي انها تهتم بتقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها بالنسبة للوظائف الاخرى فطالما ان مقدار ونوع الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة غير متساوية، لذا فليس الوظائف تكون ذات قيم مختلفة. على هذا الأساس يتجه التقويم نحو ترتيب الوظائف او الاعمال في تسلسل يأخذ بالاعتبار جميع المتطلبات الخاصة بكل وظيفة والظروف المحيطة بها. ومن ثم لا بد من اعطاء الافراد الذين يقومون بمهام وواجبات الوظائف ذات القيم النسبية الاكثر أجوراً أعلى من اولئك الذين يشغلون الوظائف ذات القيم النسبية الأدنى.

وبذلك بعد التقويم أحد أسس تحديد الأجور بصورة نسبية لمختلف الوظائف وبما لا يتعارض مع سياسات الأجور السائدة. ولكن يجب الا يفهم من ان عملية تقويم الوظائف ترتبط مباشرة بأجر الوظيفة، وانما هي وسيلة الى ذلك. بعبارة اخرى ليس التقويم تحديداً نقدياً لأجر كل وظيفة والسبب بذلك وجود اعتبارات اخرى تلعب دورها في تحديد الأجر. فيما ان الوظائف تتفاوت في اهميتها وفي متطلباتها وظروف اداؤها، ومدى مساهمتها في تحقيق الاهداف، كان لازماً على الاجور ان تعكس هذا التفاوت، وذلك من خلال تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة الى الوظائف الاخرى (القيمة النسبية) بغض النظر عن مواصفات وخصائص شاغلها، ودون أن يحدد رقم الأجر للوظيفة بل يترك ذلك الى سياسات خاصة

بالأجور والتي تتأثر بعوامل عديدة سنأتي على ذكرها في الفصل القادم.*

أهمية تقويم الوظائف:

الغرض الرئيس من التقويم ترتيب وظائف المنظمة بشكل يمكن الاعتماد عليه في تحديد قيم الوظائف تساعد على التوصل الى نظام سليم للأجور، يبين على أساس معدلات عادلة تتناسب مع أهمية الوظيفة ومتطلباتها وظروفها.

على هذا النحو تبرز أهمية تقويم الوظائف في تحقيق المزايا التالية:

١- تحقيق نوع من العدالة الداخلية والخارجية في الأجور التي تدفعها المنظمة. فالعدالة الداخلية تعني حصول الوظائف ذات القيمة الأعلى على أجور أعلى من الوظائف الأقل قيمة. أما العدالة الخارجية فهي تناسب وتكافؤ أجور الوظائف في منظمة معينة مع أجور الوظائف المماثلة من حيث المتطلبات والأهمية والظروف في منظمات أخرى.

٢- يساعد تقويم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة يكون أساساً في حسم الخلافات وتقليل المنازعات التي قد تظهر بسبب الأجور.

٣- يعد تقويم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل ورفع الروح المعنوية للأفراد، لأنه يعمل على تحديد القيمة

* عرفت موسوعة إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية عملية تقويم الوظائف بأنها عملية ترتيب وتسعير الوظائف بهدف وضعها وضعاً مناسباً في سلم الوظائف، ويحدد هذا الترتيب في ضوء احتياجات الوظيفة من مهارة وخبرة ومسؤولية لوضع نظام للأجور يساهم في إزالة الفروقات التي قد تقوم في تقدير الأجور.

— وقد عرف معهد الإدارة البريطاني تقويم الوظائف بأنه عملية تحليل وتقدير للوظائف لتأكيد قيمها النسبية وللاستخدام كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنشأة يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم للأجور.

— أما منظمة العمل الدولية فقد عرفت التقويم بأنه عمل يهدف في مختلف أساليبه الى وضع الوظائف وضعاً نسبياً على قواعد منطقية داخل المنشأة. وإن تقويم الوظائف لا يتعارض بأي شكل مع عمليات المساواة الجماعية بين ممثلي العمال وأصحاب العمل بل إن قيام نظام لتقويم الوظائف قد يسهل المحافظة على استمرار قيام علاقات منسقة بين مختلف الوظائف، وإن النظرية التي يبنى عليها أي نظام في تقويم الوظائف تهدف أصلاً الى تقدير قيمة كل من هذه الوظائف على أساس عدد من العوامل يختلف أهميتها النسبية من وظيفة الى أخرى.

النسبية لكل عمل دون أية اعتبارات شخصية، وبالتالي يكون التقويم حافزاً للمعاملين في الوصول الى الوظائف الأعلى.

٤- طالما يعتمد التقويم على نتائج عمليات توصيف وتحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإن التقويم يزود بدوره إدارة الأفراد بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترقية.

عوامل التقويم:

تعد عوامل التقويم أساساً يتم بمقتضاها تنفيذ عملية تقويم الوظائف حسب خطواتها المنطقية. ففي ضوء هذه العوامل يتم تحديد الأهمية أو القيمة النسبية للوظائف المختلفة، والتي على أساسها يوضع سلم مناسب يبين فيه مستوى كل وظيفة لاستخدامه في تحديد هيكل الأجور.

وأهم العوامل المستخدمة في التقويم خمسة تتناولها فيما يلي:

١- المهارة:

يقصد بالمهارة مجموعة الخبرات التي تكسب عادة من خلال الاداء الفعلي للعمل، والتي تشير الى مدى السرعة والدقة المطلوبين لاداء العمل، وتختلف درجة المهارة المطلوبة من عمل لآخر حسب طبيعة هذا العمل من حيث مكوناته، والوسائل المستخدمة لادائه. ولذلك تتراوح المهارة بين مقدرة بسيطة لاداء عمل يدوي الى مقدرة كبيرة لاداء عمل معقد. فقد يتوافر لدى الفرد المعلومات والمعرفة اللازمة للعمل، ولكن يبقى مستوى ادائه دون المطلوب لانه يفتقد الى خبرات الممارسة العملية التي تمكنه من استخدام معلوماته ومعرفته في اداء العمل بالسرعة والدقة المطلوبين.

وينطوي عامل المهارة على العوامل الفرعية التالية:

أ - المهارات اليدوية، كدقة الصنع واتقان العمل.

ب - المهارات الحسية، كقوة السمع والملاحظة والتمييز، وحدة البصر.

جـ — المهارات الذهنية، كالمهارة في اتخاذ القرارات والابداع، والابتكسار،
والسرعة في التدريب والتعليم.

٢ — القدرة العقلية:

وهي المتطلبات العقلية من المعلومات والمعارف المطلوبة في الفرد لأداء الوظيفة.
ويندرج تحت مفهوم القدرة العقلية:

أ — القدرة الفكرية، وتتضمن القدرة على التحليل، والاستنتاج والمحاكمة،
وبعد النظر... الخ.

ب — الصفات الشخصية، كالمثابرة، والقدرة على العمل مع الآخرين والقدرة
على التأقلم وتحمل المسؤولية ... الخ.

جـ — الخبرات والمعارف المتعلقة بالعمل.

د — درجة التحصيل العلمي والمستوى الثقافي.

٣ — القدرة البدنية:

وهي الجهد العضلي الواجب بذله لأداء عمل معين، مثل أداء الحركات العضلية
ومدى صعوبتها وتكرارها ووضع الجسم أثناء الأداء (الوقوف الانحناء، الجلوس،
السير...).

٤ — المسؤولية:

ويشير هذا العامل الى ما يحتويه أداء العمل من مسؤوليات ودرجة كل نسوع
منها حين أداء الفرد للعمل. وتشمل المسؤولية العوامل الفرعية التالية:

أ — المسؤولية عن جودة المواد والمنتجات.

ب — المسؤولية عن حفظ المواد والوسائل والمعلومات والسجلات.

جـ — المسؤولية عن سير العمل وتشغيل وصيانة الأجهزة والآلات.

د — المسؤولية عن الأفراد وأخطار العمل.

هـ — المسؤولية عن الموارد النقدية.

و — المسؤولية عن التعامل مع الغير في البيئة المحيطة... الخ.

٥٥ ظروف العمل:

وهي مجموعة المؤثرات التي يخضع لها الفرد أثناء قيامه بالعمل، والتي تؤثر بدرجة ما في قدرات الفرد العقلية والعضلية كوجوده أثناء العمل في العراء، أو بين الآلات والمواد، أو في مكتب خاص، ومثل الضوضاء والتهوية والرطوبة والحرارة والنظافة والوهج وتلوث الهواء... الخ.

أسس تقويم الوظائف:

تبني عملية تقويم الوظائف على ركيزتين أساسيتين. تتعلق الأولى بمبادئ اختيار عوامل التقويم التي أتينا على ذكرها سابقاً، بينما تتعلق الثانية بتصنيف الوظائف إلى مجموعات أساسية وفرعية.

أولاً — مبادئ اختيار عوامل التقويم:

يراعى عند اختيار عوامل التقويم المبادئ الأساسية التالية:

- ١— يجب أن تكون جميع العوامل موجودة في الوظائف التي سيتم تقويمها وإلا كانت نتائج التقويم غير دقيقة، وبالتالي لا تحقق الغرض منها بالصورة المطلوبة.
- ٢— إذا كان من اللازم تواجد جميع العوامل في مختلف الوظائف، فبالقابل لا يعد تواجدها بدرجة الأهمية نفسها لتلك الوظائف. فطبيعة الوظيفة هي التي تحدد درجة أهمية كل عامل من هذه العوامل. فإذا كانت القدرة البدنية (الجهد العضلي) تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لبعض الأعمال كمناوله والانتاج والصيانة، فإن هذا العامل يعد ذا أهمية بسيطة في الوظائف المكتبية أو في وظائف الإشراف.
- ٣— وجوب ترتيب العوامل المختارة حسب أهميتها، وتوضيح المقصود من كل عامل منها حتى لا يلتبس الأمر على الباحثين. وفي حال تعدد العوامل الفرعية ينبغي اختيار العدد المناسب منها وترتيبها حسب أهميتها المناسبة والتي يمكن الوصول من خلالها إلى نتائج دقيقة.
- ٤— استبعاد العوامل التي تنطبق على الأفراد وليس على الوظائف ذلك أن التقويم خاص بالوظائف وليس بالأشخاص، إلا في حال عد المواصفات الشخصية عوامل ضرورية في تحسين مستوى أداء العمل.

— ضرورة قبول العوامل المختارة للتقوم من قبل الادارة والنقابة والأفراد.

ثانياً — تصنيف الوظائف:

بعد تحديد عدد الوظائف المطلوبة في كل وحدة من وحدات المنظمة يجب تصنيفها — بناء على نتائج عملية تحليل وتوصيف الوظائف — الى مجموعات. ويتم التصنيف عادة بمساعدة العوامل الرئيسية والفرعية التي تحويها تلك الوظائف. فهناك مثلاً مجموعة الوظائف الفنية، ومجموعة وظائف الاشراف، ومجموعة الوظائف التي تتطلب قدرات عقلية. ومن ثم تجري تصنيفات ثانوية لكل من المجموعات السابقة، فمجموعة الوظائف الفنية مثلاً توزع الى مجموعة الوظائف اليدوية، ومجموعة الوظائف التي تتم بمساعدة آلة أو أكثر وهكذا...

ان تصنيف الوظائف الى مجموعات رئيسية وأخرى ثانوية يساعد على تسهيل اجراء دراسة مقارنة بين محتوى الوظائف المختلفة، اذ ليس هناك من عامل أو مجموعة عوامل يمكن ان تنطبق على جميع وظائف المنظمة بخاصة اذا كانت هذه المنظمة كبيرة. وغالباً ما يتم اكتشاف عوامل ثانوية أخرى نتيجة هذا التصنيف لم تحضر في أذهان الباحثين أو القائمين على التقويم، وبالتالي فان هذه العوامل تساهم ايضاً في الوصول الى تقويم أكثر دقة وموضوعية. كما ويساعد وضع وظائف المنظمة في مجموعات على تحديد الأولوية في اجراء عملية التقويم. فقد لا تستطيع المنظمة تقويم مختلف الوظائف والأعمال خلال فترة محددة لأسباب تتعلق بمستوى امكاناتها وبالتالي فانها تضع خطة يعطى فيها أولوية تقويم الوظائف الفنية أو المكتبية أو غيرها.

وبعد اختيار العوامل التي تقوم الوظائف على أساسها ومراعاة المبادئ الأساسية لعملية الاختيار هذه، يتم جمع المعلومات التي تبين مدى توافر هذه العوامل في مجموعات الوظائف محل التقويم، ويتم ذلك من خلال دراسة محتويات العمل أو مكوناته. والهدف من هذه الدراسة جمع وتحليل المعلومات الخاصة بمكونات العمل — وفي ضوء العوامل المختارة — لتستخدم في التقويم. فاذا تم مثلاً اختيار عاملي القدرة العقلية والمسؤولية لتستخدم كمعايير للتقويم، فسان دراسة محتويات العمل تنحصر في تحديد القدرات العقلية والمسؤوليات التي تتصف بها

الوظائف المراد تقويمها ولذلك فإن توصيف العمل من حيث احتوائه على العوامل المختارة لتقويم الوظائف تعد المصدر الرئيس للبيانات التي يعتمد عليها في تقدير الأهمية النسبية أو القيم النسبية لهذه الوظائف.

ونقدم فيما يلي نموذجاً عن المعلومات اللازمة لتقويم الوظائف على أساس العوامل الخمسة التي سبق ذكرها (القدرة العقلية، المسهارة، الجهد العضلي، المسؤولية، ظروف العمل).



اسم الوظيفة ... عدد العاملين فيها ... موقع الوظيفة في التنظيم ... التاريخ				
١- القدرة العقلية	٢- المهارة	٣- الجهد العقلي	٤- المسؤولية	٥- ظروف العمل
التحصيل العلمي العام	المهارات البدنية المطلوبة	الوضع الجسمي أثناء الأداء	عن المواد	مكان العمل
-----	-----	و ألقا %	-----	-----
-----	-----	جاليا %	عن التقديرات	الثلوث
عدد سنوات التعليم المتخصص	المهارات الحسية المطلوبة	عاشيا %	-----	-----
-----	-----	-----	عن الأفراد	المخاطرة
-----	-----	القوة العضلية المطلوبة	-----	-----
مستوى التعليم المتخصص	الخبرات السابقة المطلوبة	-----	-----	-----
-----	-----	-----	عن العمر	التهوية
-----	-----	الملل الذي يكتف العمل	في الخارج	-----
-----	-----	-----	-----	-----
القدرة الفكرية	الاتقان المطلوب للعمل	-----	عن أخطار العمل	الحرارة
-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----
مستوى الخبرة في العمل	المهارة المطلوبة في العمل	-----	مسؤوليات أخرى	ظروف أخرى
-----	-----	قوة الحواس المطلوبة	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----
نوع المعرفة بالعمل	المستهدفة المطلوبة	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----
-----	في اتخاذ القرارات	متطلبات جسمانية أخرى	-----	-----
الصفات الشخصية المطلوبة	-----	-----	-----	-----
-----	مهارات أخرى مطلوبة	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----

خطة تقويم الوظائف

تتضمن خطة تقويم الوظائف بصفة أساسية اختيار طريقة التقويم المناسبة لظروف وامكانيات المنظمة، ونوع الوظائف المطلوب تقويمها وممن ثم تطبيق الطريقة المختارة وفقاً لمتطلباتها وشروطها الخاصة. وقبل ان نتناول — بشيء من التفصيل — طرائق تقويم الوظائف سنحاول الاجابة على الاسئلة الثلاثة التالية والتي تعد جزءاً من مكونات خطة التقويم:

- ١— ما الجهة المسؤولة عن عملية التقويم؟
- ٢— هل تخضع مختلف الوظائف لعملية التقويم؟
- ٣— كيف يمكن كسب تأييد العاملين والمنظمات النقابية لعوامل وطرائق التقويم؟

مسؤولية التقويم:

ليس هناك من جهة محددة مسؤولة عن تقويم الوظائف في المنظمات اذ تختلف هذه الجهة من منظمة لأخرى فبعضهم يفضل تكوين لجنة داخلية تضم ممثلين عن ادارة الأفراد والادارات الأخرى. كما قد يعتمد بعضهم الآخر من المنظمات الى الاستعانة بجهات خارجية فنية ومتخصصة في هذا المجال سواء أكانت الاستعانة بصورة كاملة أم بصورة جزئية وذلك عن طريق تطعيم اللجنة الداخلية بعناصر خارجية متخصصة.

ويفضل بعضهم حصر مسؤولية التقويم بجهات داخلية من المنظمة اعتقاداً من أن الذي يعمل في المنظمة أقدر من غيره في معرفة دقائيق الأمور عن الادارة والعاملين وظروف وطبيعة العمل، وبالتالي فان عملية التقويم تكون أكثر واقعية. كما ان تكوين لجنة داخلية للقيام بعملية التقويم قد يبعث الاطمئنان والثقة في نفوس الأفراد الآخرين. وعلى الرغم من هذه المزايا الإيجابية، فان بعضهم يقول عكس ذلك فمعرفة أعضاء اللجنة لمختلف جوانب العمل والعاملين والادارة لا تعد سمة إيجابية، بل قد تكون سبباً في الوقوع بأخطاء التحيز والمبالاة، بخاصة عندما يكون هناك علاقة صداقة أو خلاف شخصي بين الأفراد القائمين على التقويم. ومن ناحية أخرى يؤخذ على هذا الأسلوب انه يستغرق وقتاً كبيراً نظراً لأن

أعضاء اللجنة الداخلية يوزعون وقتهم بين أداء أعمالهم الأصلية والقيام بمهام التقييم ومسؤولياته.

وبما أن التقييم يحتاج إلى خبرات متخصصة لذا يعتقد بعضهم أن الاستعانة بجهات خارجية يحقق فوائد أكبر بكثير مما لو قامت به جهات داخلية. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة تحقق الحصول على نتائج قيمة وموضوعية يستبعد منها أي شكل من أشكال التحيز. ولكن قد تنقص الجهات الخارجية المعلومات الكافية عن طبيعة وظروف العمل في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال عناصر التقييم بالشكل اللازم.

اختيار الوظائف موضوع التقييم:

تحدد الإدارة العليا الوظائف والأعمال التي سيتم تقييمها خلال المرحلة القادمة. فقد تكون خطة التقييم شاملة لجميع أصناف الوظائف أو قد يقتصر على عدد محدود منها. ولكن عادة ما يقتصر التقييم على بعض أنواع الوظائف، والتي يمكن أن تمثل مجموعة معينة، حيث يباشر بالتقييم بدءاً من الوظائف اليدوية البسيطة إلى الوظائف الفنية التي تتم آلياً أو بمساعدة آلة أو أكثر، إلى الوظائف الأعلى. بعسارة أخرى يتدرج العمل بالتقييم من الوظائف السهلة إلى الوظائف الأصعب.

تقديم الخطة إلى العاملين:

يترتب على النتائج المحققة من عملية التقييم آثار سلبية قد تنعكس بشكل أو بآخر على سياسات الإدارة وعلى مشاعر العاملين. ومهما كانت هذه النتائج فلن عليها واجب المساهمة في تحقيق الاستقرار بالعمل وزيادة درجة الرضا لدى العاملين كونها محددات أساسية في رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة. ومن هنا كانت الأهمية في ضرورة تقديم خطة التقييم للمستويات العاملة كافة في المنظمة، من حيث معسني التقييم، والأغراض المتوخاة منه، والفائدة التي ستعود على الأفراد من جراء تطبيق خطة التقييم ومراحل تنفيذها، ليتم بعد ذلك طرح هذه الخطة للمناقشة العامة، وأخذ رأي العاملين فيها، وإجراء التعديلات المناسبة عليها.

طرائق تقويم الوظائف:

بعد تحديد عوامل التقويم، وبعد جمع المعلومات اللازمة عن خصائص الوظيفة، نجيء مرحلة البدء في خطوات ومراحل عملية التقويم باستخدام طريقة من طرائق التقويم. وهناك أربع طرائق رئيسية للتقويم تندرج تحت مجموعتين هما: مجموعة الطرائق الوصفية (غير الكمية)، وتضم طريقة الترتيب وطريقة التقسيم إلى درجات، ومجموعة الطرائق التحليلية (الكمية) وينطوي تحتها طريقة النقط أو العلامات وطريقة مقارنة العوامل.

تتميز المجموعة الأولى بالبساطة وسهولة الاستخدام، حيث يتم فيها وصف العمل باختصار، بينما تتميز طرائق المجموعة الثانية بأنها أكثر تعقيداً، غير أنها تضمن الوصول إلى نتائج أكثر دقة في تحديد قيم كمية للأعمال والوظائف.

أولاً — طريقة الترتيب:

يتم وفق هذه الطريقة وضع الوظائف في ترتيب معين قد يبنى على أساس اسم الوظيفة، أو على أساس متطلباتها من شغلها، أو على أساس درجة الصعوبة التي يواجهها القائم بها، وعلى أن تؤخذ جميع الوظائف في التقويم. ويعتمد التقويم إلى ترتيب الوظيفة ككل، أي بأخذ مختلف عوامل التقويم في الحسبان، ثم الخروج بالترتبة التي تعبر عن قيمة هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

يتم الترتيب بوضع الوظائف في سلم هرمي تبدأ من الأعلى، أي من أكثر الوظائف أهمية، وتنتهي بأقلها أهمية. وقد تكون الوظائف في هذا التسلسل على شكل مجموعات، كما قد تضم المجموعة الواحدة عدداً كبيراً من الوظائف، أو عدداً أقل، أو قد تكون منطوية على وظيفة واحدة فقط.

ومن الناحية العملية يتم وضع الوظائف المراد تقويمها في كشوف خاصة — دون أي اعتبار لترتيبها — ولكن يذكر في الكشف مواصفات كل وظيفة وخصائصها. توزع الكشوف بعد ذلك على القائمين بعملية التقويم ليبندي كل منهم رأيه في وضع الوظيفة ضمن السلم الهرمي للوظائف، ثم تناقش الآراء من قبل واضعي الترتيب يقصد الوصول إلى قرار نهائي بشأن ترتيبها.

ولترتيب الوظائف يعتمد القائمون بالترتيب اما باتباع اسلوب الترتيب البسيط،
واما باتباع أسلوب المقارنات الثنائية. فبمقتضى اسلوب الترتيب البسيط يتم اختيار
أعلى وظيفة وأدنى وظيفة وعددها نقاط ارتكاز واستثناس لترتيب الوظائف الأخرى
محل التقويم. ويقوم أسلوب المقارنات الثنائية على مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة
أخرى لتحديد ايها أكثر قيمة. فاذا كان هناك أربع وظائف: آ، ب، ج، د.
وثلاثة مقيمين: س، ص، ع، فان عدد المقارنات الثنائية ستكون ست مقارنات،
على الشكل التالي:

- ١- آ مع ب
- ٢- آ مع جـ
- ٣- آ مع د
- ٤- ب مع جـ
- ٥- ب مع د
- ٦- جـ مع د.

وإذا كانت نتائج ترتيب الوظائف المذكورة من قبل القائمين على التقويم
كما في الجدول التالي:

الوظيفة	المقيم س	المقيم ص	المقيم ع
آ	٢	١	٢
ب	١	٢	١
جـ	٤	٤	٣
د	٣	٣	٤

فيمكن ترتيب الوظائف من حيث الأهمية بمقدار عدد المرات التي أعطيت لها
المرتبة. فقد نالت (ب) في المثال السابق المرتبة الأولى من قبل المقوم (س) والمقوم
(ع)، بينما نالت الوظيفة (آ) المرتبة الأولى من قبل مقوم واحد (ص) وذكرت أقل
تحتل المرتبة الثانية من قبل مقومين اثنين (س، ع).

وهكذا يمكن وضع الترتيب النهائي بناء على نتائج المقومين الثلاثة على النحو التالي:

الوظيفة	الترتيب
ب	١
أ	٢
د	٣
جـ	٤

ومهما يكن أسلوب الترتيب المستخدم، فإن الضرورة تدعو بأن يقوم فردين أو أكثر من المقومين بترتيب الوظائف نفسها وبصورة مستقلة عن بعضها بعضاً، حيث سيؤدي ذلك الوصول إلى نتائج أكثر واقعية عما لو قام بالترتيب فرد واحد.

تلاقي طريقة الترتيب الصعوبات التالية:

أ — عدم وجود أسس دقيقة يبنى عليها الترتيب، مما يؤدي إلى احتمال وجود اختلافات كبيرة في ترتيب المقومين.

ب — احتمال التأثير بشخصية أو مركز شاغلي الوظائف.

جـ — عدم الاثام الدقيق بمتطلبات وخصائص كل وظيفة.

وفضلاً عن ذلك قد تثار مشكلة أخرى في حال الحصول على رتب للوظائف التي تنتمي إلى وحدات (إدارات أو أقسام) مختلفة ويراد تجميعها في ترتيب يحتويها جميعاً. والحقيقة يمكن معالجة مثل هذا الأمر بتمثيل جميع وحدات المنظمة بلحسنة تكون مهمتها المقارنة بين جميع الرتب التي تنتمي إلى تلك الوحدات وإجراء التعديلات المناسبة للوصول إلى سلم واحد يضم مختلف وظائف المنظمة.

للأسباب المذكورة أعلاه، يمكن القول أن الترتيب لا تناسب سوى المنظمات الصغيرة من حيث عدد وظائفها. ولقد دلت التجارب استحالة استخدام هذه الطريقة إذا زاد عدد الوظائف على ثلاثين وظيفة. فعندما يكون عدد الوظائف كبيراً يتعذر التمييز بين تلك الوظائف التي تتقارب في خصائصها، وبالتالي يتعسر

تحديد الفروقات في الاجور بينها. عدا ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحل بين طياته عدداً من المشكلات والصعوبات الأخرى وحتى إذا ما كان عدد قليلاً (أقل من ثلاثين)، فإن المشكلة الأساسية تتمثل — كما نوهنا سابقاً — في التباين في ترتيب المقيمين للوظائف. فلنفرض مثلاً أن هناك خمس وظائف فقط: أ، ب، ج، د، هـ، يراد تقويمها بطريقة الترتيب بوساطة شخصين: س، ص، وكانت نتائج التقويم التي وضعها كل شخص كما في الجدول التالي:

الوظيفة	ترتيب س	ترتيب ص
أ	١	٢
ب	٢	٣
ج	٣	١
د	٤	٥
هـ	٥	٤

وحديث بالنويه أن مثل هذه الاختلافات في ترتيب الوظائف لا تحصل فقط نتيجة الاختلاف بين المقومين، وإنما حتى لو قام شخص واحد بالتقويم ولكن في أوقات مختلفة. ومحاولة لتذليل مشقة التباين في الترتيب يرى بعضهم ضرورة استخدام معامل ارتباط بين ترتيب المقومين، بقصد تقدير مدى الاتفاق أو التباين (مدى التوازن) بينهم.

فاذا رمزنا إلى معامل الارتباط المقترح بالحرف (م) والفرق في ترتيب الوظيفة بالحرف (ف) وعدد الوظائف (ن)، فإن:

$$r = \frac{1}{n(n-1)} \sum f^2$$

يفي حال الاتفاق التام بين المقومين في ترتيب الوظائف تكون النتيجة +١، وفي حال الاختلاف التام تكون -١. وعلى هذا الأساس يمكن احتساب معامل الارتباط في المثال السابق كما يلي:

الوظيفة	ترتيب م	ترتيب ص	ف	ف ٢
أ	١	٢	١	١
ب	٢	٣	١	١
ج	٣	١	٢	٤
د	٤	٥	١	١
هـ	٥	٤	١	١
ن = ٥				٨

$$م = ١ - \frac{٨ \times ٦}{٥(١-٢٥)} = ١ - \frac{٤٨}{٥} = ٠,٤ - ٠,٦ = -٠,٢$$

تشير هذه النتيجة الى عدم التوافق التام بين نتائج المقومين، غير أنها تعد نتيجة مرضية (لأنها ذات إشارة موجبة)، وإن كانت لا تتسم بالدقة الكافية من أجل تحديد الأجر بصورة عادلة. أما إذا كانت نتيجة المعامل سلبية، فلا يمكن قبولها في أي حال من الأحوال كأساس معتمد في الترتيب. وهكذا يتضح أنه كلما كانت قيمة معامل الارتباط أكبر، أقرب هيكل الأجور نحو عدالة أكثر، والعكس بالعكس. وحتى تصل الأجور الى مستوى عادل يجب ان يكون هناك اتفاق تسلم في الترتيب لتكون النهاية العظمى لمعامل الارتباط +١، وذلك كما يلي:

الوظائف	م	ص	ف	ف ٢
أ	١	١	٠	٠
ب	٢	٢	٠	٠
ج	٣	٣	٠	٠
د	٤	٤	٠	٠
هـ	٥	٥	٠	٠
ن = ٥	—	—	—	٠ = ٢٠

وبالتالي فإن:

$$m = 1 - \frac{0.6}{1 + 0.6} = 1 - \frac{0.6}{1.6} = 1 - \frac{3}{8} = \frac{5}{8} = (1 - 0.375)$$

أما في حال الاختلاف التام تصبح النهاية العظمى لمعامل الارتباط = ١ .
وذلك عندما تكون نتائج التقوم كما يلي:

الموظف	س	ص	ف	ف ٢
أ	١	٥	٤	١٦
ب	٢	٤	٢	٤
ج	٣	٣	٠	٠
د	٤	٢	٢	٤
هـ	٥	١	٤	١٦
ن = ٥	—	—	—	ف ٢ = ٤٠

$$m = 1 - \frac{40 \times 6}{1 - 2 - 1} = 1 - \frac{240}{-1} = 1 + 240 = 241$$

ويمكن تطبيق هذا الأسلوب أيضاً في حال زيادة عدد المقومين على شخصين، وذلك بوضع الترتيب النهائي بناء على المجموع الكلي لتقدير مختلف المقومين، بعد تحديد مدى التباين في تقديرهم واعتماد ترتيب المقوم الذي يكون مدى التباين بين نتيجته ونتيجة مجموع المقومين أقرب لواحد الصحيح في معامل الارتباط المذكور سابقاً.

ثانياً — طريقة الدرجات:

تعد طريقة الدرجات في التقوم أكثر تقدماً من الطريقة الأولى لأنها تحاول أن تتلافى عيوب الترتيب. وتقوم هذه الطريقة على تحديد عدد من الشرائح أو الدرجات الوظيفية ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد معايير الانتماء الى كل درجة منها، ليتم بعدها توزيع وظائف المنظمة عليها وفق مطابقة أوصاف الوظيفة

لواصفات ومعايير الدرجات. وبذلك تعتمد هذه الطريقة أيضاً — كما في السلسلة — على التفاوت في الواجبات والمسؤوليات والمهارات والقدرات اللازمة لأداء كل وظيفة. وعلى هذا الأساس فهي تعد أيضاً إحدى الطرائق الوصفية شأنها في ذلك شأن عملية الترتيب.

تتكون اجراءات هذه الطريقة من الخطوات التالية:

- ١ — جمع المعلومات والبيانات الخاصة عن الوظائف، حيث يتم ذلك من كشف تحليل وتوصيف العمل الخاص بكل وظيفة في المنظمة.
 - ٢ — تصنيف الوظائف تصنيفاً أولياً حسب أنواعها:
الوظائف الكتابية، وظائف البيع، وظائف الإنتاج، وظائف الصيانة وما شابه ذلك. يعد هذا التصنيف الأولي ضرورياً لتسهيل عملية وضع وظائف النوع الواحد في الدرجات المقابلة لها.
 - ٣ — تحديد عوامل التقويم لتستخدم كمقاييس أو معايير في توصيف الوظيفة. وقد يستخدم في هذا المجال عامل واحد كالمسؤولية مثلاً أو أكثر من عامل واحد ليتم تطبيقها على مختلف الوظائف.
 - ٤ — تحديد عدد الدرجات ووصف كل درجة منها على أساس ما تنطوي عليه من العوامل التي تم اختيارها لتكون مقاييس معتبرة في وصف الوظائف.
- ولتحديد العدد المناسب من الدرجات لابد من مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية:

- أ — مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة، إذ كلما زاد هذا التفاوت بين الوظائف المختلفة، تطلب ذلك زيادة في عدد الدرجات والعكس بالعكس.
- ب — مدى الاختلاف في أجور وظائف النوع الواحد أو المجموعة الواحدة فكلما اتسع هذا المدى قل عدد الدرجات.
- ج — سياسة الإدارة في اختيار الأفراد وترفيهم، فإذا كانت هذه السياسة تركز مثلاً على ملء الشواغر في المستويات الإدارية العليا بعناصر من الخارج، وتريد بالوقت نفسه المحافظة على إتاحة الفرص لتحسين أجور عاملاتها، فإن عدد

الدرجات يكون قليلا ومدى الاختلاف في الأجر بين درجة وأخرى كبيرا. أما إذا كانت سياسة الإدارة تتجه نحو تخفيض الأفراد بواسطة فتح مجال للترقية أمام أكبر عدد منهم فلا بد من زيادة عدد الدرجات.

إذا اختلف عدد الدرجات باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنشأة وتبعاً لسياسة الإدارة تجاه الأجور والخوافز، فهناك بعض المنشآت التي تستخدم عددا لا يتعدى ثلاث درجات، كما هناك منشآت أخرى تستخدم عددا قد يزيد على الخمسين درجة. وعادة ما تستخدم المؤسسات والشركات عددا من الدرجات يتراوح بين ١٠ — ١٥ درجة.*

وبعد ان يستقر الرأي على عدد الدرجات، يجب وصف كل درجة منها وصفا دقيقا وبعبارة وصفية قصيرة. كما يجب ان يحدد هذا الوصف معالم كل درجة من حيث نوع المهارات، والقدرات، والواجبات والمسؤوليات اللازمة للانتماء الوظيفة إليها، و من ثم مقدار الأجر المخصص لكل درجة أو مقدار الحد الأعلى والحد الأدنى لأجر هذه الدرجة أو تلك. ونورد فيما يلي — على سبيل المثال وصفا مبسطا لثلاث درجات وظيفية:

الأولى	الثانية	الثالثة
— عمل كتابي روتيني	— عمل كتابي منظم	— عمل كتابي يعتمد على المبادرة
— عدم وجود إشراف	— إشراف محدود	— إشراف كامل
— عمليات حسابية بسيطة	— عمل يتطلب قدرات عقلية بسيطة	— عمل يتطلب مهارة فنية عالية
— عمل بدوي	— عمل يتطلب خبرة محدودة	— عمل يستخدم أدوات متطورة
— عمل فردي	— عمل جماعي	— عمل يتطلب تعاوناً كاملاً مع الآخرين

* على سبيل المثال تستخدم مناجم استخراج الفحم والمعادن في بريطانيا ١٣ درجة تضم ٤٠٠ وظيفة من الوظائف ينطوي تحتها أكثر من ستة آلاف وظيفة. تخصص من هذه الدرجات خمس للأعمال التي تبني داخل المنجم وخمس أخرى للأعمال التي تؤدي على سطح الأرض، وثلاث درجات للأعمال الفنية. — وقد استخدمت صناعة الأحذية في ألمانيا ستة درجات تضم أكثر من ٢٠٠ وظيفة.

٥- وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة لها، حيث يتم ذلك بمقارنة وصف الوظائف مع وصف الدرجات، وتحديد أقرب عمائل بينهما لتندرج كل وظيفة تحت الدرجة التي تتفق مع خصائصها.

ولتطبيق الخطوات الخمس السابقة هناك أسلوبان مستخدمان. يتم في الأسلوب الأول تصنيف الوظائف الى مجموعات حسب تماثلها في عوامل التقسيم. ويستخدم بعد ذلك صفات كل مجموعة في تحديد وكتابة وصف الدرجة. بمساراً أخرى يعتمد في هذا الأسلوب على ترتيب الوظائف ثم تقسيمها الى درجات، فلذا كانت الوظائف: أ، ب، ج تكون مجموعة من مجموعات الوظائف، والوظيفتان: د، هـ تكون مجموعة أخرى فان مجموعة الوظائف الأولى تشكل درجة، ومجموعة الوظائف الثانية تشكل درجة أخرى، وبالتالي فان أوصاف المجموعة الأولى تستخدم بالوقت نفسه لوصف الدرجة الأولى، وأوصاف المجموعة الثانية تستخدم أيضاً لوصف الدرجة الثانية، وهكذا..

أما الأسلوب الثاني فيتم بمقتضاة تحديد مواصفات الدرجات أولاً ليتم بعد ذلك توزيع الوظائف المختلفة على تلك الدرجات بعد المقارنة بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

وهكذا وبعد الانتهاء من مراحل واجراءات الخطوات السابقة، فسان كسل الوظائف المنطوية تحت درجة واحدة يجب أن تعامل المعاملة نفسها من حيث الأجر الأساسي.

يمكن استخدام طريقة التقسيم الى درجات بصورة فعالة في المنظمات صغيرة الحجم، كما تمتاز هذه الطريقة بأنها تمثل أساساً واضحاً يسهل معه وضع سلم للدرجات يمكن ان يحتوي وظائف المنظمة كافة. ولذلك ينشر استخدام طريقة الدرجات انتشاراً كبيراً وخاصة لتقوم الوظائف ذات الأجر الثابتة، كوظائف المؤسسات الحكومية، اذ لا تتطلب دراسات مستفيضة كما هو الحال في الطرائق الكمية لتقوم الوظائف.

ومن ناحية أخرى لا تخلو هذه الطريقة من بعض العيوب والتي مسسب أهمها احتمال الوقوع في أخطاء التحيز لدى وصف الوظائف، اما لتضخيم أهمية تلك

الوظائف ومهامها، أو العكس للتقليل من أهميتها. فطالما تعدد الواجبات والمسؤوليات من أهم العوامل المستخدمة لتقسيم الدرجات ووصفها لذا فإن هناك احتمالاً كبيراً في أن يقع العاملون والمشرفون في أخطاء تضخيم أو تقليص أهمية العمل ومهامه. بالإضافة إلى ذلك فقد يلاقي تطبيق هذه الطريقة صعوبات كبيرة في حصر الأعداد الكبيرة من الوظائف داخل الدرجة الواحدة، سيما عندما تختلف أوصاف هذه الوظائف ومتطلباتها من حيث العوامل كالمسؤولية، والخبرة، والمهارة... الخ. ففي مثل هذه الحالات تلجأ إدارة الأفراد إلى معادلة النقص في أحد العوامل بالزيادة في عامل آخر، كي تكون الوظائف داخل الدرجة الواحدة متشابهة. ولكن قد لا تتحقق مثل هذه المعادلة، فتلجأ الإدارة عندئذ إلى تقسيم الدرجة الواحدة إلى عدة درجات فرعية، وذلك كما هو معمول في قانون العاملين الأساسي في القطر العربي السوري حيث تتألف المرتبة الوظيفية من ثلاث درجات فرعية.

ثالثاً - طريقة مقارنة العوامل:

تعد طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط - والتي سنأتي على ذكرها فيما بعد - من الطرائق الكمية التحليلية لتقويم الوظائف، إذ تختلف عن الطريقتين السابقتين باعتمادها على مقارنة محتويات مختلف الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل كالقدرة العقلية، والمهارة، والمسؤولية ودرجة التعلم، وظروف العمل... الخ. وقد يؤخذ بعض هذه العوامل أو كلها في الحسبان، وذلك حسب متطلبات الوظيفة، والمعلومات المتوافرة عنها، والتي يمكن بمقتضاها تقدير محتويات العمل. تعني طريقة مقارنة العوامل تحديد عوامل معينة تعد بمثابة أسس للمقارنة، ثم وضع تقديرات تتعلق بأي الوظائف تحوي من هذه العوامل أكثر من غيرها. وتتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض على أساس كل عامل على حدة وهكذا فإن طريقة مقارنة العوامل تشبه طريقة الترتيب من حيث أن الطريقتين تعتمدان على مقارنة الوظائف بعضها ببعض، إلا أن المقارنة تجري حسب طريقة مقارنة العوامل على أساس كل عامل من العوامل المختارة على حدة، بينما تكون المقارنة بطريقة الترتيب كل وظيفة بكل وظيفة أخرى بأخذ الوظيفة ككل وليس كأجزاء.*

* بصيغة عامة، تتم مقارنة العوامل الفردية في طرائق التقويم الكمية إما حسب طريقة الترتيب أو حسب طريقة التصنيف، حيث تستخدم في الحالة الأولى طريقة العوامل المقارنة وفي الحالة الثانية طريقة النقط.

ويمكن تلخيص خطوات العمل بطريقة مقارنة العوامل بالخطوات الأربعة التالية:

الخطوة الأولى: اختيار مجموعة العوامل التي سيتم تقويم الوظائف على أساسها وتعريفها تعريفاً دقيقاً. ويعتمد في ذلك على توصيف العمل بالنسبة لكل وظيفة لأنه يعكس مدى توافر هذه العوامل في الوظائف المختلفة.

الخطوة الثانية: اختيار عدد من الوظائف الممثلة لمجموعات الأعمال المختلفة في المنشأة أي اختيار الوظائف التي يمكن عدها ممثلة لمختلف أنشطة المنشأة ومستوياتها التنظيمية. وتستخدم هذه الوظائف كمقاييس أو معايير يتم تقويم باقي الوظائف بالنسبة لهذا المعيار أو المقياس. وبذلك فإن اختيار الوظائف التي ستخضع للتقويم يعد أهم عنصر في هذه الطريقة.

يخضع اختيار الوظائف الممثلة لمجموعة من القواعد والشروط، والتي من أهمها:

١- إمكان تعريف وتحليل هذه الوظائف بصورة دقيقة، في ضوء العوامل المختارة لتقويمها.

٢- أن تكون الوظائف المختارة صالحة لأن تمثل مختلف وظائف البنية التنظيمية للمنظمة.

٣- أن يكون هناك اتفاق بين الجهات كافة المهتمة بالتقويم من إدارية وعاملين ونقابة على صحة وعدالة الأجر الذي يعطى لشاغلي هذه الوظائف المعيارية، كسي تنعكس هذه العدالة على الوظائف الأخرى المحصورة بين الوظائف المختارة (المعيارية).

٤- يجب أن تشمل الوظائف المختارة أو المعيارية الوظائف التي تقع في طسرفي سلم الوظائف، أي الوظائف العليا والوظائف الدنيا في المنظمة.

٥- يجب أن يؤخذ في الحسبان لدى تحديد أجور الوظائف المختارة مستوى أجورها في المنظمات المحلية الأخرى.

٦- يجب ان يكون عدد الوظائف المختارة مناسباً وممثلاً لمختلف أعمال المنشأة أو المنظمة.

وبغية فهم هذه الخطوة سنعمد الى تجزئتها الى أربع مراحل في ضوء المثال التالي:

ليكن عدد الوظائف الأساسية المختارة في المنشأة التي يراد تقسيم وظائفها بطريقة العوامل المقارنة ست وظائف: أ، ب، ج، د، هـ، و، ولتكن العوامل المختارة في المقارنة خمسة:

القدرة العقلية، المهارة، القدرة البدنية، درجة المسؤولية، ظروف وأخطار العمل:

المرحلة أ - تقوم لجنة التقويم بإجراء ترتيب لمجموعة الوظائف بالنسبة لكل عامل من العوامل الداخلة في التقويم، كما هو مبين في الجدول التالي:

الوظائف الأساسية	عوامل التقويم	القدرة العقلية	المهارة	القدرة البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
أ	١	١	٥	٢	١	٤
ب	٣	٣	١	٤	٣	٢
ج	٢	٢	٦	١	٢	٦
د	٥	٥	٣	٥	٥	٥
هـ	٤	٤	٢	٣	٤	٣
و	٦	٦	٤	٦	٦	١

المرحلة ب - تعتمد لجنة التقويم في المرحلة التالية الى توزيع معدل الأجر الحالي بالنسبة لكل وظيفة أساسية على العوامل الخمس المختلفة، وعلى أساس الأهمية النسبية للعامل. يتم هذا التوزيع بمعزل عن الترتيب الذي تم في المرحلة الأولى. فبإذا كان معدل الأجر الحالي مثلاً للوظيفة أ : ٦٠٠٠ ل.س فإن توزيع هذا الأجر على العوامل قد يكون على النحو التالي:

القدرة العقلية ١٩٠٠ ل.س
المهارة ٩٠٠ ل.س
القدرة البدنية ٦٠٠ ل.س
المسؤولية ٢٠٠٠ ل.س
ظروف العمل ٦٠٠ ل.س
المجموع ٦٠٠٠ ل.س

على هذا الشكل يتم توزيع معدل الأجر الشهري الحالي لكل وظيفة من الوظائف الأساسية الست، وليكن هذا التوزيع كما يلي:

الوظائف	العوامل	القدرة العقلية	المهارة	القدرة البدنية	المسؤولية	ظروف العمل	معدل الأجر الحالي
أ	١٨٥٠	٩٠٠	١٤٥٠	٢٠٠٠	١٣٠٠	٧٥٠٠	
ب	١٧٥٠	١٣٥٠	١٢٠٠	١٦٥٠	١٧٥٠	٧٧٠٠	
جـ	١٨٠٠	٧٥٠	١٦٠٠	١٨٠٠	١٠٥٠	٧٠٠٠	
د	١٤٥٠	١٠٠٠	١١٥٠	١٣٥٠	١٣٠٠	٦١٥٠	
هـ	١٦٥٠	١٢٠٠	١٣٥٠	١٦٠٠	١٦٥٠	٧٤٥٠	
و	١٥٥٠	١٠٥٠	١٠٠٠	١١٥٠	٢٠٠٠	٧٠٥٠	

المرحلة جـ — يتم تحويل القيم النقدية الى رتب، وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الأساسية بالنسبة لكل عامل على حدة. فمثلاً بالنسبة لعامل القدرة العقلية يكون ترتيب الوظائف — في المثال السابق — كما يلي:

الوظيفة	الرتبة
أ	١
ب	٣
جـ	٢
د	٦
هـ	٤
و	٥

على هذا الأساس يتم ترتيب الوظائف الأساسية في ضوء القيم النقدية وذلك على النحو التالي:

الوظائف / العوامل	القدرة العقلية	المهارة	القدرة البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
أ	١	٥	٢	١	٤
ب	٣	١	٤	٣	٢
ج	٢	٦	١	٢	٦
د	٦	٤	٥	٦	٥
هـ	٤	٢	٣	٤	٣
ر	٥	٣	٦	٥	١

المرحلة د - يتم في المرحلة الأخيرة مقارنة الرتب التي استخلصت من المرحلة أ بتلك التي تم الوصول إليها في المرحلة ج ، وتحدد الوظائف الأساسية التي حصلت على الرتب نفسها في المرحلتين المذكورتين، بحيث يمكن تنظيم جدول واحد كما يلي:

المهام	المعرفة النظرية		المهارات		المعرفة العملية		الوظائف
	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	
1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10

بالنظر الى رتب الجدول السابق والتي حصلت عليها كل وظيفة من الوظائف المختارة يتبين ان كل وظيفة أصبح لها ترتيب على أساس العوامل (الترتيب الأول)، وترتيب آخر على أساس نقدي (الترتيب الثاني) عندئذ يكون المطلوب مقارنة الترتيب الأول مع الترتيب الثاني لمعرفة مدى توافق أو تباعد الاثنين بالنسبة للوظائف الأساسية.

ونتيجة مثل هذه المقارنة يتضح ان ترتيب الوظيفة (د) والوظيفة (و) لم يتفقا. فيما يتعلق بعوامل القدرة العقلية، والمهارة والمسؤولية. لذلك يجب استبعادها من الوظائف الأساسية المختارة (او في إعادة النظر بهاتينوظيفتين ليعاد ترتيبها اما على أساس العوامل التي حدث فيها عدم الاتفاق او في إعادة النظر بتوزيع الاحصاء فيما بين العوامل). وبذلك تكون الوظائف: أ، ب، جـ، هـ هي الوظائف التي يمكن استخدامها كمعايير لتقييم الوظائف الاخرى في المنشأة.

الخطوة الثالثة: — يتم اعداد مقياس المقارنة، والذي يستخدم للتقويم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقويم. ويتكون المقياس من القيمة النقدية التي حددت لكل عامل من عوامل التقويم. والجدول التالي يوضح الشكل الذي يكون عليه هذا المقياس.

العوامل					معدل الأجور ل.س
ظسروف العمل	المسؤولية	القدرة اليدية	المهارة	القدرة العقلية	
					٧٠٠
			ج		٧٥٠
					٨٠٠
					٨٥٠
			أ		٩٠٠
					٩٥٠
					١٠٠٠
ج					١٠٥٠
					١١٠٠
					١١٥٠
		ب	هـ		١٢٠٠
					١٢٥٠
أ					١٣٠٠
		هـ	ب		١٣٥٠
					١٤٠٠
		أ			١٤٥٠
					١٥٠٠
					١٥٥٠
	هـ	ج			١٦٠٠
هـ	ب			هـ	١٦٥٠
					١٧٠٠
ب				ب	١٧٥٠
	ج			ج	١٨٠٠
				أ	١٨٥٠
					١٩٠٠
					١٩٥٠
	أ				٢٠٠٠
					٢٠٥٠
					٢١٠٠

الخطوة الرابعة: — تتمثل في استخدام مقياس المقارنة في تفسير الوظائف الأخرى، وذلك بتحديد موقع كل وظيفة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم لتطبيق معدل أجر عوامل الوظائف الأساسية المختارة نفرض ان نتيجة مقارنة وظيفة (س) بالوظائف الأساسية انما اقرب ما تكون الى الوظيفة (جـ) بالنسبة لعامل القدرة العقلية، فيكون معدل أجر الوظيفة (س) لعامل القدرة العقلية ١٨٥٠ ل.س. وهكذا يتم جمع معدلات الأجور للعوامل كافة فنحصل على القيمة الكلية للوظيفة (س) مقسمة بوحدات نقدية. فاذا كان عامل المهارة للوظيفة (س) — في المثال المذكور — يقع في الترتيب بين الوظيفة (ب) والوظيفة (هـ)، وعامل القدرة البدنية يتوافق مع الوظيفة (آ) وعامل المسؤولية يقع بين الوظيفة (آ) والوظيفة (جـ)، ولكنه أقرب الى (جـ) منه الى موقع (آ)، وعامل ظروف العمل يتوافق مع ظروف عمل الوظيفة (جـ)، عندئذ يمكن تحديد القيمة الكلية للوظيفة (س) عن طريق جمع الوحدات النقدية المقابلة للعوامل في مقياس المقارنة، أي ان أجر (س):

$$١٨٥٠ + ١٢٧٥ + ١٤٥٠ + ١٨٥٠ + ١٠٥٠ = ٧٤٧٥ \text{ ل.س.}$$

وعلى المتوال نفسه، يجري تقويم الوظائف الأخرى في المنظمة وتحديد الأجور المناسبة لها. على هذا الأساس تكون كل وظيفة (أو عمل) وجدت مكافأ علمي مقياس مقارنة العوامل وتحدد — بالوقت نفسه — موقعها بالنسبة لسلم الأجور.

استعراضاً لما سبق فإن طريقة مقارنة العوامل تحقق المزايا التالية:

- ١— تعد هذه الطريقة ملائمة لظروف المنظمة أكثر من غيرها، لأن مقياس المقارنة المستخدم في التقويم مشتق من هيكل وظائف المنظمة نفسها.
- ٢— تقدم طريقة مقارنة العوامل قيم الوظائف في مقاييس نقدية مما يختصر الوقت في عملية تحويل هذه القيم الى أجور.
- ٣— تتجه طريقة مقارنة العوامل نحو الهدف المنشود من عملية التقويم بصورة مباشرة.

وبالرغم من المزايا المذكورة والتي تعد طريقة مقارنة العوامل وسيلة ناجحة وفعالة في التقويم، الا انما لا تخلو من بعض العيوب. وأهم هذه العيوب يتمثل في احتمال وقوع القائمين بالتقويم في الخطأ عند اختيار الوظائف، بحيث لا تكون ممثلة

مثيلاً دقيقاً لمختلف وظائف المنظمة. ومن ناحية أخرى فقد يقع المقومون باعطاء التحيز نتيجة استخدامهم قيماً نقدية. فاقتران هذه الطريقة ... بصورة مباشرة — بتحديد هيكل الأجور يجعلها طريقة غير مرغوب فيها من قبل بعض المقومين الذين يفضلون فصل عمالية التقويم على عملية تقدير الأجور.

رابعاً ... طريقة النقط:

تعد طريقة النقط من الطرائق التحليلية واسعة الانتشار، إذ تعتمد على طريقتي مقارنة العوامل والدرجات معاً، ولكن لا تأخذ طريقة النقط العوامل بصفة عامة، وإنما تعتمد الى تقسيمها الى درجات. فقد يكون عامل المسؤولية المطلوب للوظيفة كبيراً أو متوسطاً أو صغيراً، ففي مثل هذه الحالة يجب تحديد درجة العامل بنقطة وتفصيل كبيرين، وإن تحليل الوظائف في ضوء درجات أو مستويات عامل التقويم وليس في ضوء العامل بصفة عامة. وبذلك توضع لكل درجة من درجات العامل قيمة رقمية تعبر عن الأهمية التي تعطى لمختلف عناصر تحليل الوظيفة.

ويمكن تقسيم العمل بطريقة النقط الى خمس خطوات نتناولها فيما يلي:

الخطوة الأولى: اختيار مجموعات الوظائف التي ستكون محل التقويم بعد الأخذ في الحسبان طبيعة هذه الوظائف ونوع العوامل التي تدخل في تقويمها. وعادة ما يتم اختيار مجموعات الوظائف بأسلوب يشابه ذلك المستخدم في طريقة الدرجات، أي يمكن تقسيم الوظائف مثلاً الى وظائف كتابية، وظائف إشراف، ووظائف إنتاج ... الخ.

الخطوة الثانية: وما يتم تحديد العوامل التي تستخدم للتقويم بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف المختارة. ولقد درج أغلب الباحثين الى حصر هذه العوامل بخمسة هي: القدرة العقلية، القدرة البدنية، المهارة، المسؤولية، ظروف العمل.

الخطوة الثالثة: تعريف العوامل الرئيسية تعريفاً دقيقاً وواضحاً يحدد من خلاله المستويات التي يحويها كل عامل، بعبارة أخرى تقسيم كل عامل من العوامل الرئيسية الى عوامل فرعية، وتحديد مراتب للعوامل الفرعية. فعامل المهارة مثلاً

أ - المسؤولية عن الناتج ١٠%.

ب - المسؤولية عن المواد والآلات ٦%.

ج - المسؤولية عن أخطار العمل ٤%.

المجموع ٢٠% (عامل المسؤولية بكامله).

فان مقياس المسؤولية، أو دليل تقويم المسؤولية يكون على النحو التالي:

معدل الزيادة	المراتب والنقط							%	العامل
	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
١٥	١٠	٣٥	٤٠	٥٥	٧٠	٨٥	١٠٠	١٠	المسؤولية: أ - الناتج
٩	٦	١٥	٣٤	٣٣	٤٢	٥١	٦٠	٦	ب - المواد والآلات
٦	٤	١٠	١٦	٢٢	٢٨	٣٤	٤٠	٤	ج - أخطار العمل
٣٠	٢٠	٥١	٨٠	١١٠	١٤٠	١٧٠	٢٠٠	٢٠	المجموع

وهكذا فان المرتبة رقم (١) للمسؤولية عن الناتج حصلت على ١٠٠ نقطة لأن أهميتها النسبية في عامل المسؤولية ١٠%، أي:

$$100 = \frac{10 \times 1000}{100}$$

نقط لأن الأهمية النسبية لهذا النوع من المسؤولية هو ١٠% كما نوهنا سلباً، أما معدل الزيادة بين المرتبة والمرتبة التي تليها فيبلغ:

$$A = \frac{100 - 10}{100} = 90 \text{ نقطة.}$$

وبالوقت نفسه، يمكن تحديد نقط الأنواع الأخرى للمسؤولية (العوامل الفرعية) بحسب المراتب المختلفة.

الخطوة الخامسة: وبها يتم استخدام مقياس العوامل أو دليل التقويم. في تقويم الوظائف الأخرى في المنظمة. والتقويم يتم بمقارنة المعلومات التي تصف الوظيفة وعلى أساس العوامل حسب مراتبها المختلفة. ويتجميع النقط التي تحصل عليها الوظيفة محل التقويم، وذلك مقابل مدة ما يتوافر فيها كل عامل من العوامل

الرئيسية المختارة وعلى أساس المستويات (المراتب) التي ينقسم إليها كل عامل كما هو مثبت في الدليل الذي تم الوصول إليه في الخطوة السابقة يتم الحصول على القيمة الكلية للوظيفة مقسمة بعدد النقط الاحتمالية التي حصلت عليها.

على هذا النحو، يمكن ان تتوافر بيانات كمية عن القيم النسبية للوظائف والتي يمكن على أساسها تحديد هيكل الأجور.

تمتاز طريقة النقط في الحصول على نتائج دقيقة في التقويم لاستخدامها مقياساً (دليل عمل) تدريجياً يمكن تطبيقه لفترة طويلة من الزمن. ولكن يتوقف مدى الوصول الى مثل هذه الدقة على تحديد العوامل وبخاصة الفرعية منها وتحديد مستوياتها ومقاييسها تحديداً واضحاً يمنع الوقوع في أخطاء، والا فان الوقوع في أخطاء التحديد سيؤدي حتماً الى الوقوع في أخطاء، قد تكون حسيمة في نتائج عملية تقويم الوظائف. فضلاً عن ذلك فان طريقة النقط تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً في تحديد العوامل والنقط والأهمية النسبية لتصميم الدليل وتطبيقه على الوظائف المختلفة.

ونتناول فيما يلي مثلاً تطبيقاً حول كيفية استخدام طريقة النقط في تقويم الوظائف.

في شركة الصناعات الحديثة تم تأليف لجنة مؤلفة من أربعة أشخاص: مدير العمل، مدير الإنتاج، مدير التخطيط، وممثل عن النقابة، لتقويم وظائف الشركة باستخدام طريقة النقط بقصد تحديد الأجور بشكل عادل، وقد اتبعت اللجنة المراحل التالية أثناء قيامها بمهامها:

أولاً — تم اختيار خمسة عوامل رئيسية للتقويم هي: المتطلبات العقلية، المتطلبات البدنية، المهارة، المسؤولية، ظروف العمل.

وقد تم تقسيم كل هذه العوامل الى العوامل الفرعية التالية:

١ — المتطلبات العقلية:

أ — المعرفة بالعمل.

ب — التركيز الذهني.

٢ — المتطلبات البدنية:

آ — الجهد العضلي.

ب — حدة البصر.

٣ — المهارة:

آ — الخبرة.

ب — السرعة في الأداء.

ج — المهارة اليدوية.

٤ — المسؤولية:

آ — المسؤولية عن الأدوات والأجهزة والمواد.

ب — المسؤولية عن سلامة الآخرين.

٥ — ظروف العمل:

آ — المخاطرة.

ب — ظروف العمل المحيطة.

ثانياً — قامت اللجنة بتعريف دقيق لكل من العوامل الرئيسية والفرعية وقسمت كل عامل من العوامل الفرعية الى عدة مستويات (مراتب). وتم الاتفاق أيضاً على أن يكون إجمالي النقط ١٠٠٠ نقطة بالنسبة للعوامل الرئيسية موزعة على النحو التالي:

العوامل الرئيسية:

١ — المتطلبات العقلية: ٣٠% = ٣٠٠ نقطة.

٢ — المتطلبات البدنية: ١٥% = ١٥٠ نقطة.

٣ — المهارة: ٢٠% = ٢٠٠ نقطة.

٤ — المسؤولية: ٢٥% = ٢٥٠ نقطة.

٥ — ظروف العمل: ١٠% = ١٠٠ نقطة.

المجموع: ١٠٠% = ١٠٠٠ نقطة

أما بالنسبة للعوامل الفرعية فقد تم توزيع النقط على الشكل التالي:

العوامل	%	عدد النقاط
١- المتطلبات العقلية:		
— المعرفة ...	٢٠	٢٠٠
— التركيز ...	١٠	١٠٠
المجموع	٣٠	٣٠٠
٢- المتطلبات البدنية:		
— الجهد العضلي ...	٥	٥٠
— حدة البصر ...	١٠	١٠٠
المجموع	١٥	١٥٠
٣- المهارة:		
— الخبرة ...	١٠	١٠٠
— السرعة ...	٥	٥٠
— المهارة اليدوية ...	٥	٥٠
المجموع	٢٠	٢٠٠
٤- المسؤولية:		
— عن الأدوات والمواد	١٥	١٥٠
— عن الآخرين	١٠	١٠٠
المجموع	٢٥	٢٥٠
٥- ظروف العمل		
— المخاطرة	٥	٥٠
— الظروف المحيطة	٥	٥٠
المجموع	١٠	١٠٠

ثالثاً — قامت اللجنة بتقسيم كل عامل من العوامل الفرعية الى ستة مستويات أو ست مراتب، وبعد ذلك تم توزيع عدد النقط الخاص بكل عامل من هذه العوامل الفرعية على المراتب الخاصة بكل منها مستخدمة في ذلك أسلوب التوالية الحسابية، كما هو مبين في الجدول التالي:

معدل الزيادة	المراتب						%	العوامل الفرعية
	٦	٥	٤	٣	٢	١		
٣٦	٢٠	٥٦	٩٢	١٢٨	١٦٤	٢٠٠	٢٠	المعرفة
١٨	١٠	٢٨	٤٦	٦٤	٨٢	١٠٠	١٠	التفكير
٩	٥	١٤	٢٣	٣٢	٤١	٥٠	٥	الجهد العضلي
١٨	١٠	٢٨	٤٦	٦٤	٨٢	١٠٠	١٠	حدة البصر
١٨	١٠	٢٨	٤٦	٦٤	٨٢	١٠٠	١٠	الحركة
٩	٥	١٤	٢٣	٣٢	٤١	٥٠	٥	السرعة
٩	٥	١٤	٢٣	٣٢	٤١	٥٠	٥	المهارة اليدوية
٢٧	١٥	٤٢	٦٩	٩٦	١٢٣	١٥٠	١٥	المسؤولية عمن الألات
١٨	١٠	٢٨	٤٦	٦٤	٨٢	١٠٠	١٠	المسؤولية عمن الأخرين
٩	٥	١٤	٢٣	٣٢	٤١	٥٠	٥	المخاطرة
٩	٥	١٤	٢٣	٣٢	٤١	٥٠	٥	الظروف المحيطة
١٨٠	١٠٠	٢٨٠	٤٦٠	٦٤٠	٨٢٠	١٠٠٠	١٠٠	المجموع

رابعاً — اختارت اللجنة خمس وظائف رئيسية ليتم تقويمها. أولاً:
وهذه الوظائف هي: آ، ب، ج، د، هـ. وقد تم مقارنة بين أوصاف هذه
الوظائف على أساس العوامل المختارة مع دليل العوامل، الذي تم الحصول عليه في
المرحلة السابقة. وتبين نتيجة المقارنة ان درجة أهمية كل منها بالنسبة لبعضها بعضاً
من خلال مجموع القيم الرقمية التي حصلت عليها هذه الوظائف كما في الجدول
التالي:

العوامل الوظائف	المهارة	التركيز	المستند المعتمد	الأبعاد	الطاقة	السرعة	المهارة اليدوية	المشورية عن الآلات	الدورية عن الآخرين	المعارفة	المستوى التقني	المجموع
أ	١٢٨	٨٢	٤١	٦٤	١٠٠	١٤	٥٠	٩٦	٧٨	٢٣	٥	٦٣١
ب	٩٢	٦٤	٥٠	١٠	٢٨	٥	٤١	١٥٠	٤٦	٤١	١٤	٥٤١
جس	٢٠٠	١٠	٢٣	٢٨	٦٤	٣٢	١٤	٤٢	٦٤	٢٣	١٤	٥١٤
د	١٦٤	٤٦	١٤	٤٦	٨٢	٢٣	٣٢	١٢٣	٨٢	١٤	٤١	٦٦٧
هـ	٥٦	١٠٠	٥	٦٤	٢٨	٤١	٢٣	١٥٠	١٠٠	٥٠	٤١	٦٥٨

وبذلك فان ترتيب هذه الوظائف حسب أهميتها النسبية يكون كما يلي:

د، هـ، آ، ب، جس

خامساً — بعد تحديد هيكل الوظائف الرئيسية يمكن تحديد الأجر بالنسبة لكل منها، بعد الأخذ في الحسبان مستوى الحد الأدنى للأجور الذي تدفعه الشركة المذكورة.

فإذا كان الحد الأدنى لأجر أدنى وظيفة هو ٢٤٠٠ ل.س وإن الحد الأعلى لأجر أعلى وظيفة ٧٨٠٠ ل.س، وكان عدد نقاط الوظيفة الدنيا ١٠٠، وعدد نقاط الوظيفة العليا — حسب البيانات المذكورة — ١٠٠٠، فتكون قيمة النقطة الواحدة في هذه الشركة:

$$\begin{aligned} & \text{الفرق بين حدي الأجور} \\ & \text{أي: } \frac{\text{الفرق بين حدي النقاط}}{2400 - 7800} \\ & = \frac{6 \text{ ل.س}}{100 - 1000} \end{aligned}$$

وبذلك تكون أجور الوظائف الخمس الرئيسية المختارة من قبل لجنة التقويم في الشركة على النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{أ: } & 5586 = 2400 + ((6 \times (100 - 631))) \text{ ل.س} \\ \text{ب: } & 5046 = 2400 + ((6 \times (100 - 541))) \text{ ل.س} \\ \text{ج: } & 4884 = 2400 + ((6 \times (100 - 514))) \text{ ل.س} \\ \text{د: } & 5802 = 2400 + ((6 \times (100 - 667))) \text{ ل.س} \\ \text{هـ: } & 5748 = 2400 + ((6 \times (100 - 658))) \text{ ل.س} \end{aligned}$$

الفصل الحادي عشر

الأجور

- أهمية الأجور.
- تحديد هيكل الأجور.
- تحديد هيكل الوظائف.
- تسمين الوظائف.
- نظم دفع الأجور:
- مفهوم الأجر.
- طرائق دفع الأجور.
- مفهوم الأجور التشجيعية.
- نظم الأجور التشجيعية.
- شروط نجاح الأجور التشجيعية.

الفصل الحادي عشر

الأجور

أهمية الأجور:

يتوقف تحقيق الأهداف العامة للمشروعات الاقتصادية على حسن وسلامة استخدام الموارد البشرية فيها. ولا تقتصر عملية استخدام الموارد البشرية على تخطيط واختيار واعداد وتدريب افراد القوى العاملة فحسب، وإنما ايضاً على مقدار ونوع ما يدفع للعاملين من اجور ومكافآت وخدمات وغير ذلك من المزايا المادية الاخرى نظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المشروع.

والمبدأ الأساسي الذي تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج عمل الأفراد مع ما يدفعه مقابل ذلك على شكل أجور ومكافآت وخدمات ومزايا أخرى.

وبذلك يحتل موضوع الأجور مكاناً كبيراً من اهتمام الادارة. فيمكن لنظام الأجور ان يجذب الأفراد للعمل في المنظمة او العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها. كما ان قيمة ما يحصل عليه الأفراد نقداً وعيناً تسهم في خلق شعور في الرضا والرغبة في الاستمرار في العمل. ولذلك فإن نجاح سياسات وبرامج ادارة الأفراد يتوقف قبل كل شيء على تحديد نظام عادل للأجور. ومن ناحية اخرى تمثل الأجور عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة، لذا يعد تخطيط الأجور، وطسرق دفعها، ورقابة مستوى فاعليتها من الموضوعات الأساسية التي تلقى عناية كبيرة من إدارة الأفراد لتحقيق التوازن المطلوب بين أجور العاملين والانتاج الذي يقدمونه بغية تفادي حالات التضخم،او الركود الاقتصادي، مع توفر الدخول المناسبة لتمكينهم من المحافظة على مستوى معاشي لائق.

ويهتم المجتمع أيضاً بموضوع الأجور لما له من آثار سياسية واقتصادية على حياته وتطوره. فمن جهة أولى تلعب الأجور دوراً بارزاً في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية قدما الى الامام إذ أن معدلات الادخار والاستهلاك

والدخل القومي تنوقف الى حد بعيد على مستوى الأجور ونسبة العمالة في المجتمع. ومن جهة أخرى تساهم الأجور مساهمة فعالة في معالجة العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية. فدون ان يقابل زيادة في كمية الانتاج، فإن ذلك سيؤدي الى ارتفاع التكلفة والسعر والمساهمة في خلق أسباب التضخم. وإذا انخفض مستوى الأجور الحقيقية، فإن ذلك يعني نقصاً في اشباع حاجات الفرد والجماعة والاتجاه نحو حالة من الركود الاقتصادي.

كل تلك الاعتبارات تشير الى ضرورة توافر أساس موضوعي لتحديد الأجور من اجل الوصول الى الأغراض التالية:

١ — تحقيق العدالة النسبية، كى تمثل الأجور عقداً مادياً يتناسب وناتج أداء الأفراد، وحتى تعكس الفروقات في متطلبات وشروط وأهمية العمل الذي يؤديه الفرد.

٢ — الحصول على أقصى انتاجية ممكنة من الانفاق على قوة العمل والتوفيق — قدر الامكان — بين مصالح المنظمة ومصالح الافراد في تحسين مستوى حيلتهم، وذلك عن طريق ايجاد العلاقة التي يمكن ان تربط بين الأجر والانتاجية.

٣ — تحقيق الرضا النفسي للافراد، باعتبار ان الأجور ليست وسيلة لاشباع الحاجات المادية فقط وإنما تمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن والاحترام، ولترمز الى النجاح والتفوق والعرفان بأهميته.

على هذا النحو ستدور دراستنا في اطار هذا الفصل حول موضوعين أساسيين هما: تحديد هيكل الأجور، ونظم دفع الأجور.

أولاً — تحديد هيكل الأجور:

يعتبر تحديد هيكل الأجور العملية اللاحقة لعملية تقوم الوظائف والتي تم بمقتضاها الحصول على اوزان تشير الى المواقع التي تحتلها هذه الوظائف بالنسبة لبعضها بعضاً فعلى أساس ترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية يمكن تحديد معدل الاجور الخاص بكل وظيفة بعد تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة الى قيمة نقدية تتفق مع القيمة النسبية لها. بعبارة أخرى يجب ترجمة القيمة النسبية سواء

أكانت على شكل ترتيب أم درجة أو نقط إلى هيكل للأجور تحدد فيه معدلات الدفع.

إذا تضمن عملية تحويل نتائج التقويم إلى هيكل للأجور مرحلتين أساسيتين. ففي المرحلة الأولى يتم تحديد مجموعات الوظائف المختلفة في عدد محدود من الدرجات، أي تحديد هيكل الوظائف. أما في المرحلة الثانية فيتم تحديد فئات معدلات الأجر المقابلة للدرجات الوظيفية المحددة في المرحلة الأولى، أي تلمسين أو تسعير الوظائف.

المرحلة الأولى: — هيكل الوظائف:

يقصد بهيكل الوظائف وضع الوظائف ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات تعبر عن شريحة وظيفية تتقارب في داخلها قيم الوظائف المنتمية إليها. ان الغرض من تقسيم الوظائف إلى مجموعات أو درجات هو تصميم هيكل الأجور بشكل يضمن تحقيق مبدأ التناسق والعدالة في الأجور، يزيل معه كل أسباب التفاوت في أجور الوظائف المتقاربة في الأهمية. ولذلك تلجأ معظم المنشآت إلى توزيع وظائفها على عدة مجموعات أو درجات، ومن ثم تخصيص أجر واحد لجميع الوظائف المنتمية إلى الدرجة الواحدة بدلاً من دفع أجر معين لكل وظيفة منها. والمشكلة الأساسية التي تعترض المنظمات في التطبيق تتمثل بتحديد العدد المناسب من الدرجات الوظيفية. وقد أشرنا فيما سبق عندما تعرضنا لعملية التقويم بالدرجات إلى ان عدد هذه الدرجات يختلف من منشأة لأخرى تبعاً لعوامل عدة، وان كان معظم المنشآت تحدد هذه الدرجات ما بين ١٠ إلى ١٥ درجة.

وأهم العوامل المؤثرة في تحديد العدد المناسب من الدرجات هي:

١ — حجم النشاط: إذ كلما كان حجم النشاط في المنشأة كبيراً ازداد عدد الوظائف اللازمة لأداء هذا النشاط، وكلما ازداد مدى التفاوت والاختلاف في قيم الوظائف، كان ذلك سبباً لزيادة عدد الدرجات.

٢ — طبيعة النشاط: فكلما كانت الأنشطة التي تزاورها المنشأة ذات طبيعة متجانسة، كان من الصعب إيجاد فواصل واضحة بين وظائفها حيث تكون معظم

الوظائف متقاربة في المتطلبات والخصائص، وبالتالي استدعى ذلك وجود عدد قليل منها.

٣ - سياسة الإدارة تجاه التقويم والأجور: فقد تقتصر الإدارة على تقويم بعض الوظائف دون سواها، أو قد يكون التقويم شاملاً لأنواع عديدة من الوظائف. ففي الحالة الأولى يمكن الاكتفاء بعدد محدود وقليل من الدرجات، بينما يتطلب الأمر في الحالة الثانية تحديد عدد أكبر من الدرجات كما وتؤثر سياسة الإدارة بحسب الأجور في تحديد العدد المناسب من الدرجات إذ كلما كسان الأمر واسعاً في الشريحة الوظيفية الواحدة (المجموعة الوظيفية) كان بإمكان الإدارة زيادة الأجور دون الحاجة إلى ترفيع الأفراد إلى شريحة أعلى، وبالتالي استوجب ذلك تحديد عدد أقل من الدرجات.

٤ - التفاوت بين الحد الأعلى والحد الأدنى للأجور: فإذا كان هذا التفاوت كبيراً بين حدي الأجر الأعلى والأدنى، استدعى ذلك ضرورة تحديد عدد أكبر من الدرجات، كي تستطيع أن تتناسب مع المدى الواسع للفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى، والعكس بالعكس.

تحديد هيكل الوظائف:

إذا كان تقسيم الوظائف إلى درجات، أي تحديد هيكل الوظائف، يمثل جزءاً لا يتجزأ من طريقة التقويم بالدرجات، فإن هذا الأمر يختلف بالنسبة لطرائق التقويم الأخرى. فمن المعروف أن طريقة الدرجات تنهج مباشرة إلى تحديد هيكل الوظائف، بينما يأتي تحديد هذا الهيكل كمرحلة لاحقة وبعد تجميع قيم الوظائف في مجموعات وذلك في طرائق التقويم الأخرى. إذا اختلف أسلوب تحديد هيكل الوظائف باختلاف طريقة التقويم المستخدمة. وتتناول الآن باختصار - أسلوب تحديد هيكل الوظائف حسب الطرائق الأربع المستخدمة في التقويم.

أ - حسب طريقة الترتيب: لقد لاحظنا أن تقويم الوظائف بطريقة الترتيب تضع الوظائف في سلم محدد حسب أهميتها النسبية. أما تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعات أو شرائح أو درجات وظيفية فيتم عادة بإيجاد نقاط مميزة تسدل على

وجود اختلافات رئيسية في أهمية الوظائف بحيث تشكل الوظائف المحصورة بسين نقطتي فصل درجة وظيفية معينة.

ب — حسب طريقة الدرجات: ليس هناك من حاجة الى عملية تقسيم الوظائف الى درجات، لأن هذه الطريقة تنجح وبصورة مباشرة الى وضع الوظائف في شرائح أو درجات.

ج — حسب طريقة مقارنة العوامل: تعدد الدرجات بموجب طريقة التقويم هذه بواسطة قيم الأجر التي أعطيت للوظائف. فإذا كان عدد فئات الأجور في مقياس المقارنة (المذكور سابقاً في هذه الطريقة) يتكون من ٢٧ فئة ويبلغ فسرق الأجر في سلم هذه الفئات، أي الفرق بين أجر الفئة والفئة الثانية تليها (٥٠) ليرة، وتم الاتفاق على ان تضم الدرجة الواحدة ثلاث فئات أو ثلاث قيم للأجر، فإن عدد الدرجات سيكون:

$$٢٧ \div ٣ = ٩ \text{ درجات}$$

والفرق في أجر الدرجة والدرجة الأخرى التي تليها $٥٠ \times ٣ = ١٥٠$ ل.س.

د — حسب طريقة النقط: يتم تكوين الدرجات في هذه الطريقة حسب عدد النقط وليس حسب قيم الأجر كما في طريقة مقارنة العوامل. وبما ان عدد نقصط الوظائف يختلف من وظيفة الى أخرى، فإن هذا الاختلاف يسمح بتكوين درجات وظيفية معينة. فقد يتم تكوين تلك الدرجات على أساس الفواصل أو الاختلافات الكبيرة في عدد النقط. فإذا افترضنا ان عدد نقط الوظائف العشر التالية كانت

كما يلي:

الوظيفة	عدد النقط
أ	٥٤٠
ب	٥٥٥
ج	٦١٠
د	٦١٥
هـ	٦١٧
و	٦٢٥
ز	٦٨٥
ح	٦٨٨
ط	٦٩٣
ي	٧٥٠

فان نتائج التقييم تتيح لنا وضع الوظيفتين آ ، ب في درجة واحدة، والوظائف
الاربع: جـ ، د ، هـ ، و في درجة واحدة، والوظائف الثلاث:

ز، ح، ط في درجة واحدة ايضاً، والوظيفة ي درجة مستقلة اخرى وهكذا ...
ولكن الطريقة العلمية المستخدمة في تكوين الدرجات على اساس عدد النقط
التي حصلت عليها الوظائف تتمثل في تحديد المدى الفاصل بين الدرجات من حيث
عدد النقط. فإذا كانت اقل قيمة حصلت عليها وظيفة ما في المنشأة ٥٠٠ نقطة،
واعلى قيمة حصلت عليها وظيفة اخرى ٢٥٠٠ نقطة، فإن المدى الفاصل هو:

الحد الأعلى — الحد الأدنى، أي:

$$٢٥٠٠ - ٥٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ نقطة}$$

فإذا كان قرار الادارة تكوين عشر درجات، فإن مدى كل درجة من النقط
يبلغ:

$$٢٠٠٠ \div ١٠ = ٢٠٠ \text{ نقطة}$$

وبذلك ينطوي عدد من الوظائف تحت الدرجة الواحدة حسب عدد النقط
كما هو مبين في الجدول التالي:

الدرجة	عدد النقاط	
	الحد الأدنى	الحد الأعلى
١٠	٥٠٠	٦٩٩
٩	٧٠٠	٨٩٩
٨	٩٠٠	١٠٩٩
٧	١١٠٠	١٢٩٩
٦	١٣٠٠	١٤٩٩
٥	١٥٠٠	١٦٩٩
٤	١٧٠٠	١٨٩٩
٣	١٩٠٠	٢٠٩٩
٢	٢١٠٠	٢٢٩٩
١	٢٣٠٠	٢٥٠٠

المرحلة الثانية - تسمين الوظائف:

تهدف هذه المرحلة الى تحديد هيكل للأجور يقابل هيكل الوظائف السذي تم الوصول اليه في المرحلة الأولى، أي القيام بتسمين الوظائف بوساطة تحديد فئات الأجر المقابلة للدرجات الوظيفية. وعلى ذلك، تعد عملية تحديد هيكل الأجور المرحلة التالية لعملية تقييم الوظائف، وتعتمد عليها حتى تكون الأجور متناسبة مع قيم الوظائف. ومن جهة ثانية، فإن هناك اعتبارات أخرى في تحديد هيكل الأجور فضلاً عن نتائج التقييم التي تعد اهم العوامل المؤثرة في معدلات الأجر.

ومن هذه الاعتبارات ما يتعلق بسياسة الدولة تجاه العمالة والأجور وطبيعة النظام الاقتصادي السائد في المجتمع. ففي الأنظمة الرأسمالية تعد قوة العمل كأي سلعة مادية أخرى، وبالتالي فإن معدلات الأجور تخضع لمؤثرات قسوى السوق وبخاصة لمؤثرات العرض والطلب من العمالة، كما وتتأثر معدلات الأجر بمستوى الأجور المدفوعة في القطاعات والفروع التي تعمل بها المنظمة، والمنطقة الجغرافية التي تقع فيها. ومن العوامل المؤثرة في مستوى الأجور في هذه الأنظمة طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل (أو ممثليهم) والنقابات العمالية ومدى تأثر هذه النقابات في مجرى النشاط الاقتصادي. بينما يختلف الأمر في الأنظمة الاشتراكية، إذ يتوقف مستوى الأجر على الأهداف الانتاجية في خطط التنمية الاقتصادية، التي تحدد سياسات الأسعار، والأجور، والاستهلاك، والإدخار، والعمالة. واهم الأهداف التي تقف وراء سياسات مثل هذه الأنظمة تجاه العمالة والأجور تأمين جميع فرص الاستخدام، وضمان مستوى من الدخل الفردي يكون كافياً لاشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد، والتخفيف من حدة الفوارق بين الحدين الأعلى والأدنى في أجور الوظائف المختلفة.

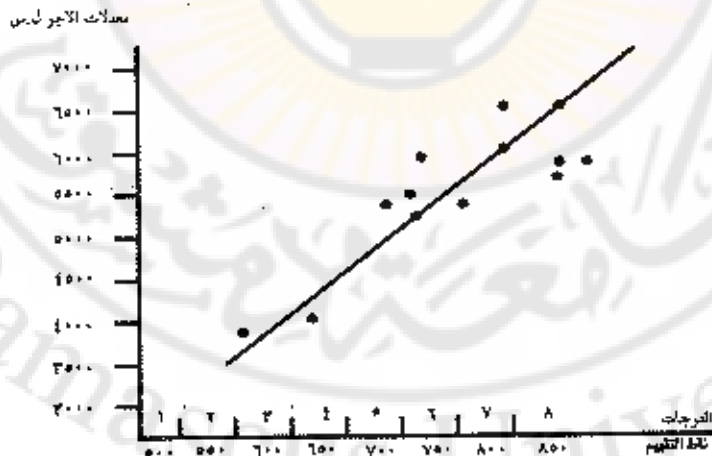
بالإضافة الى الاعتبارات او العوامل الخارجية في تحديد معدلات الأجر. هناك ايضاً الاعتبارات الداخلية الخاصة بسياسة المنظمة نفسها ففي المنظمات التي تكون الأجور فيها نسبة عالية من التكلفة، تبنى سياسة الأجور على أساس القدرة التنافسية التي تتميز بها هذه المنظمات فإذا كانت المنظمة تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، فإنها تتمتع بفرض اكبر لتحسين مستويات اجور عامليها من تلك المنظمات التي

لا تقف في مثل هذه المواقع التنافسية.
ومن العوامل الداخلية المؤثرة في تحديد معدلات الأجور أيضاً سياسة الإدارة المتبعة في بحالي الترفيع وحدود الأجر (الحد الأعلى والحد الأدنى). فقد ترى الإدارة مثلاً عدم زيادة أجر الفرد إلا في حالة الترفيع من درجة إلى درجة أخرى، بحيث يصبح لازماً عليها تضيق فئة الأجر للدرجة الواحدة، وذلك بعكس فيما لو كانت سياسة الإدارة تنصب على الترفيع ضمن الدرجة الواحدة أو لا بد في مثل هذه الحالة من توسيع فئة الأجر في الدرجة الواحدة.

ومهما تكن الاعتبارات والعوامل المؤثرة في مستوى الأجر، فإن الغرض مسن تحديد هيكل الأجور الوصول بكل وظيفة إلى قيمة نقدية تستطيع أن تعكس القيمة الرقمية التي حصلت عليها الوظيفة. ويتم ذلك عملياً على خطوتين.

في الخطوة الأولى يتم تحديد قيمة متوسطة مستقاة من عملية تقييم الوظائف بينما يتم في الخطوة الثانية تحديد قيمة متوسطة تمثل متوسط الأجر الحالي ولتحديد اتجاه هذه العلاقة بين قيم التقييم والأجر الحالي (متوسط قيم التقييم ومتوسط قيم الأجور) هناك أساليب بيانية مستخدمة في هذا الشأن أهمها أسلوب الانتشار وأسلوب المربعات الصغرى أو معادلة الاتجاه العام.

١ - أسلوب الانتشار: ويتم وفق هذا الأسلوب تصوير النقاط الممثلة لقيم التقييم والأجر بيانياً، ليتم بعد ذلك تحديد الخط الذي يمكن أن يعكس علاقة الاتجاه العام بين قيم التقييم وقيم الأجر الحالي، كما هو موضح في الشكل التالي:



يمثل المحور الأفقي القيم الرقمية للدرجات نتيجة عملية التقويم بينما يمثل المحور الرأسي معدلات الأجور الشهرية الحالية. فإذا أردنا تحديد أجر أي وظيفة يجب أن نسقط عموداً من النقطة التي تمثل القيمة الرقمية لهذه الوظيفة على خط الاتجاه العام، ليتم بعدها وصل نقطة الالتقاء بالمحور الرأسي لمعرفة قيمة الأجر المستحق عند هذا المحور.

٢ - أسلوب المربعات الصغرى: يتميز هذا الأسلوب بدقة أكبر في تحديد الخط الممثل للعلاقة بين قيم التقويم وقيم الأجور الحالية. ويعتمد أسلوب المربعات الصغرى على الحقيقة الرياضية القائلة أن الاتجاه العام لأي خط مستقيم يتحدد بتقاطع الخط مع المحور الرأسي وبظل الزاوية التي يحدنها هذا التقاطع. وعلى أساس معادلة الخط المستخدمة يمكن تحديد معدلات الأجر لكل قيمة من قيسم التقويم وذلك في ضوء العلاقة بين قيم التقويم وقيم الأجور الحالية والتي يمثلها خط الاتجاه العام أما معادلة خط الاتجاه العام (الخط المستقيم) فهي:

$$ص = آ + ب س$$

وعليه فإن القيمتين المطلوب معرفتهما في المعادلة هما: آ، ب وباستخدام أسلوب المربعات الصغرى. ويمكن الوصول إلى ذلك باستخدام المعادلتين المساعدةيتين التاليتين:

$$(١) \dots \text{مجم ص} = \text{ن آ} + \text{مجم س ب}$$

$$(٢) \dots \text{مجم س} \cdot \text{ص} = \text{آ مجموع س} + \text{ب مجموع س}^٢$$

حيث أن:

ص - قيم الأجور الحالية التي تدفع للوظائف المختلفة

س - القيم الرقمية لتقييم الوظائف .

ن - عدد الوظائف أو الدرجات.

فإذا كان هناك عشر درجات وظيفية تم تحديد القيم الرقمية (نتائج التقويم)

لكل منها والأجر المدفوع حالياً على النحو التالي:

الدرجة	متوسط قيم الدرجات	متوسط الأجر الحالي ل.س
١٠	٥٠٠	٣٥٠٠
٩	٥٢٠	٣٦٥٠
٨	٥٣٠	٣٧٥٠
٧	٥٤٠	٣٨٠٠
٦	٥٥٠	٣٩٠٠
٥	٥٦٠	٤٤٠٠
٤	٥٨٠	٤٥٥٠
٣	٥٩٠	٤٦٥٠
٢	٦١٠	٤٩٠٠
١	٦٥٠	٥٢٠٠

ولتحديد الأجر الواجب (المناسب) لكل وظيفة على أساس العلاقة في اتجاه الأجر المدفوعة وقيم الوظائف المعطاة، لابد من تحديد قيمة كل من أ ، ب ، وذلك بعد تحديد مجموع (ص) ، (س) ، (س.ص) ، (س٢) على الشكل التالي:

الدرجات ن	متوسط النقط س	متوسط الأجر	س.ص	س٢
١٠	٥٠٠	٣٥٠٠	١٧٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠
٩	٥٢٠	٣٦٥٠	١٨٩٨٠٠٠	٢٧٠٤٠٠
٨	٥٣٠	٣٧٥٠	١٩٨٧٥٠٠	٢٨٠٩٠٠
٧	٥٤٠	٣٨٠٠	٢٠٥٢٠٠٠	٢٩١٦٠٠
٦	٥٥٠	٣٩٠٠	٢١٤٥٠٠٠	٣٠٢٥٠٠
٥	٥٦٠	٤٤٠٠	٢٤٦٤٠٠٠	٣١٣٦٠٠
٤	٥٨٠	٤٥٥٠	٢٦٣٩٠٠٠	٣٣٦٤٠٠
٣	٥٩٠	٤٦٥٠	٢٧٤٣٥٠٠	٤٣٨١٠٠
٢	٦١٠	٤٩٠٠	٢٩٨٩٠٠٠	٣٧٢١٠٠
١	٦٥٠	٥٢٠٠	٣٣٨٠٠٠	٤٢٢٥٠٠
المجموع	٥٦٣٠	٤٢٣٠٠	٢٤٠٤٨٠٠٠	٣١٨٨١٠٠

وبالتعويض في المعادلتين المساعدةتين (٢،١) نحصل على:

$$(١) \quad ٤٢٣٠٠ = ١٠\bar{A} + ٥٦٣٠ \text{ ب}$$

$$(٢) \quad ٢٤٠٤٨٠٠٠ = ٥٦٣٠\bar{A} + ٣١٨٨١٠٠ \text{ ب}$$

وبحل هاتين المعادلتين فإن قيمة كل من:

$$\bar{A} = ٢٨٩٨,٥ -$$

$$\text{ب} = ١٢,٦٦$$

وبالتعويض عن قيمتي: $\bar{A}$ ، ب في المعادلة الاساسية ، أي في معادلة الخط

المستقيم: $\text{ص} = \bar{A} + \text{ب س}$ ، فإن:

$$\text{ص} = - ٢٨٩٨,٥ + ١٢,٦٦ \text{ س}$$

وهذه المعادلة الاخيرة تمكننا من تحديد معدل الأجر المناسب لكل درجة مسن

الدرجات العشر في المنشأة وبمقتضى عدد نقط التقويم التي حصلت عليها كل

منها، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الدرجة	متوسط النقط س	ب س	الأجر المناسب ($\bar{A} + \text{ب س}$) ل.س
١٠	٥٠٠	٦٣٣٠	٣٤٣١,٥
٩	٥٢٠	٦٥٨٣,٢	٣٦٨٤,٧
٨	٥٣٠	٦٧٠٩,٨	٣٨١١,٣
٧	٥٤٠	٦٨٣٦,٤	٣٩٣٧,٩
٦	٥٥٠	٦٩٦٣	٤٠٦٤,٥
٥	٥٦٠	٧٠٨٩,٦	٤١٩١,١
٤	٥٨٠	٧٣٤٢,٨	٤٤٤٤,٣
٣	٥٩٠	٧٤٦٩,٤	٤٥٧٠,٩
٢	٦١٠	٧٧٢٢,٦	٤٨٢٤,١
١	٦٥٠	٨٢٢٩	٥٣٣٠,٥

ونتيجة المقارنة بين الأجور الواجب دفعها (الأجر المناسب) والأجور المدفوعة فعلاً (الأجر الحالي) لمعرفة مدى الاختلاف بينها يتبين ان:
الدرجات: ١٠,٥٤,٤٣,٢ يدفع لها أكثر مما تستحقه بمقدار:

الدرجة	الزيادة في الأجر المدفوع (ل.س.)
٢	٤٩٠٠ - ٤٨٢٤,١ = ٧٥,٩ ليرة
٣	٤٦٥٠ - ٤٥٧٠,٩ = ٧٩,١ ليرة
٤	٤٥٥٠ - ٤٤٤٤,٣ = ١٠٥,٧ ليرة
٥	٤٤٠٠ - ٤١٩١,١ = ٢٠٨,٩ ليرة
١٠	٣٥٠٠ - ٣٤٣١,٥ = ٦٨,٥ ليرة

كما ان الدرجات: ٩,٨,٧,٦,٥,٤ يدفع لها أجور تقل عن الأجور المستحقة بمقدار:

الدرجة	النقص في الأجور الحالية (ل.س.)
١	٥٢٠٠ - ٥٣٣٠,٥ = ١٣٠,٥
٦	٣٩٠٠ - ٤٠٦٤,٥ = ١٦٤,٥
٧	٣٨٠٠ - ٣٩٣٧,٩ = ١٣٧,٩
٨	٣٧٥٠ - ٣٨١١,٧ = ٦١,٣
٩	٣٦٥٠ - ٣٦٨٤,٧ = ٣٤,٧

وإذا كان بالإمكان زيادة الأجور التي يتقاضى شاغلوها أجراً أقل من الأجر الذي يستحقونه، فإن المشكلة التي تواجه الإدارة تتمثل بالنسبة للوظائف أو الدرجات التي يحدد لها أجر أقل من الأجر الذي يتقاضاه الأفراد نتيجة أخطاء الإدارة في تحديد هيكل الأجور الحالي.

وقد يقول بعضهم بإمكان خصم مقدار الزيادة في الأجر الحالي من الزيادات التي سيحصلون عليها في المستقبل. ولكن قد يؤثر مثل هذا الخصم في معنويات الأفراد شاغلي تلك الوظائف، وبالتالي يضعف لديهم الحافز نحو تحسين الأداء والرغبة في الاستمرار بالعمل. ففي مثل هذه الحالات يفضل تأجيل الاقتطاع أو الخصم إلى درجة يشعر الفرد فيها أن الحافز معنوي أكثر مما هو مادي، أو عندما يتم نقل هذا الفرد من العمل الحالي إلى عمل تقاض من خلاله أجراً يتناسب ونتائج التقويم، وما شابه ذلك من الأساليب التي قد لا تؤثر في معنويات الأفراد وأدائهم.

ثانياً - نظم دفع الأجور:

مفهوم الأجر:

الأجر هو التعويض الذي يحصل عليه الفرد مقابل وضع نشاط تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً. فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معينة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معينة. أما الأجر الحقيقي فهو كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير أجره النقدي. ومهما كانت الالفاظ التي تطلق على الأجر كالراتب والمعاش وغيرها فأننا نستخدم كلمة الأجر بالمعنى الذي يشير إلى أشكال التعويض كافة الذي يحصل عليه الفرد لقاء أدائه لعمل ما.

ولقد مرت أنظمة العمل بأدوار تاريخية متعددة، كان يأخذ الأجر فيها أشكالاً مختلفة. فالأجر في نظام الرق كان يتمثل في ابواء واكساء واعاشة وحماية الرقيق. وكان أجر القن يتمثل في السماح له باستخدام قطعة من الأرض في جزء من وقته لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، وذلك نظير خدماته لسيده (١). وقد تطورت أشكال دفع الأجر في النظام الحر حيث لم يقتصر الأجر على الاكساء والاطعام وتعليم المتعلمين أصول المهنة فحسب، وإنما أيضاً في اعطاء بعض التعويضات المادية عيناً أو نقداً.

(١) مجلة العمل العربية، مقالة حول نظريات تحديد الاجور، العدد الحادي عشر، ١٩٧٨.

ولكن بعدما ساد نظام العمل بالأجر النقدي أصبح ينظر الى الأجور من زوايا مختلفة. فالفرد العامل يعتمد في حياته على هذا الأجر، وصاحب العمل ينظر اليه كعنصر من عناصر الانتاج، وبالتالي فهو جزء من التكلفة. لذا كان جل اهتمام أصحاب الأعمال العمل على تخفيض نفقات الانتاج عن طريق تخفيض مستوى الأجور، سواء تم ذلك في اشغال النساء والأطفال بأجور منخفضة، أو بتحديد مستويات الأجور لجميع العاملين. وقد كانت هذه الأفكار سبباً أساسياً في سنن التشريعات الحكومية التي تحدد الحد الأدنى للأجور، وتشغيل النساء والصغار.

لم تسد الأفكار المقدمة فترة طويلة من الزمن، اذا اخذ العديد من أصحاب الاعمال يرون في زيادة الأجر وتحسين المستوى المعيشي للعامل حافزاً يدفع ويحث الافراد على زيادة وتحسين الانتاج، لان زيادة الأجر لابد ان تقود الى زيادة القوة الشرائية لطبقة اجتماعية كبيرة، مما يؤدي بالتالي الى زيادة حجم الطلب على السلع والخدمات وهذا بدوره يبعث على المزيد من حجم الانتاج والاستهلاك، مما يقود الى حالة من الازدهار الاقتصادي في المجتمع. وقد كانت هذه الأفكار ايضاً منطلقاً الى اصدار التشريعات اللازمة لتحديد الحد الأدنى - وليس الحد الأعلى - للأجور وتقديم جميع الخدمات والرعاية للعاملين. وعلى هذا الأساس صدر العديد من التشريعات القانونية في مجالات العمالة والأجور، مثل تحديد عدد ساعات العمل في اليوم، ظروف العمل، التأمين، الحماية، الحد الأدنى للأجر، بقصد تنظيم استخدام وحماية الثروة البشرية والحفاظة على الكرامة الانسانية.

واذا لقي تدخل الحكومات في مسائل العمل والأجور معارضة شديدة من أنصار مذهب الحرية الاقتصادية، فإن هذه المعارضة قد باءت بالفشل امام مقتضيات العدالة الاجتماعية والمصلحة الوطنية العليا. وهكذا أخذت تظهر في معظم دول العالم التشريعات المحددة لأشكال الأجور ونظم دفعها وتحديد الحد الأدنى، واتباع سياسة تكافؤ الأجور في الاعمال المتشابهة وبصورة تتناسب مع المستوى المعيشي في المجتمع*.

* لقد اقوت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة وتكافؤ الاجور في الاعمال المتكافئة. وكلم فقد نصت المادة (٢٣) من اعلان حقوق الانسان على ضرورة جعل الاجور تكفي لمعيشة العامل وعائلته بصورة كريمة لائقة بالانسان. ولقد تقرر بهذا المجال ان يكون الاجر محدد على ثلاثة أسس: العدالة الاجتماعية، واتاجية العامل، وحاجة أسرته للعيش الكريم والحياة الطيبة.

طرائق دفع الأجور:

تبغي المنظمات من وراء تحديد طرائق دفع الأجور الوصول الى أسس عادلة وواضحة في مكافأة الافراد لقاء جهودهم. ولقد بذلت محاولات عديدة في السنوات الأخيرة لتحسين طرائق دفع الأجور، كونها محدداً أساسياً لكفاءة الاداء وسبباً في استقرار العمل وازالة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين والادارة. وكسي تحقق طرائق الدفع الأهداف المتوخاة منها يجب ان تتوافر فيها بعض الشروط والمتطلبات الاولى. وأهم هذه الشروط والمتطلبات:

أ — يجب ان يقابل الأجر أهمية العمل أو الوظيفة التي يشغلها الفرد والعوامل المؤثرة في أداء هذا العمل.

ب — يجب ان تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد كي يسرّداد شعورهم بالرغبة في الاستمرار بالعمل.

ج — يجب ان تكون طرائق الدفع وأسسها مفهومة من قبل العاملين، حتى لا تكون هذه الطرائق سبباً في نشوء خلافات أو حساسيات فيما بينهم.

وبصفة عامة، هناك طريقتان رئيسيتان مستخدمتان لدفع الأجور هما: الدفع على أساس المعيار الزمني (الأجر الزمني)، والدفع على أساس الانتاج (الأجر بالقطعة).

١- الدفع على أساس الزمن:

يعد دفع الأجر على أساس المعايير الزمنية من أهم نظم دفع الأجور اذ تحدد معدلات الدفع في ضوء المعيار الزمني. ويتمثل المعيار الزمني بالساعة، أو اليوم، أو الاسبوع، أو الشهر، أو السنة، وذلك بغض النظر عن كمية الاداء أو حجم الانتاج وجودته. وقد جرت العادة حسب هذه الطريقة ان يحدد معدل أجر الساعة الواحدة كأساس لاحتساب الأجر الكلي. اما اذا استدعت طبيعة العمل ان يقوم الفرد بعمل ساعات اضافية، فيعطى أجراً اضافياً عن عدد الساعات الإضافية، اما وفقاً لمعدل الأجر الأساسي أو وفقاً لمعدل خاص قد يزيد أو ينقص عن المعدل الأول.

تعد طريقة دفع الأجور على أساس زمني ملاءمة أكثر من غيرها في الحالات التالية:

- أ — عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الناتج الخاصة بكل فرد على حده، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد وناتج أدائه.
- ب — عندما يكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية إذ يتطلب الأمر الحصول على مستوى رفيع من الناتج بغض النظر عن كمية هذا الناتج.
- ج — عندما يكون العمل معرضاً لتوقفات لا تدخل للأفراد فيها.

تحقق طريقة الأجر الزمني المزايا التالية:

- أ — تضمن التعامل دخلاً محدداً ومعروفاً يمكن أن يعتمد عليه في التخطيط لاسلوب حياته.
 - ب — تضمن المنشأة الحصول على نوعية عالية من ناتج الأداء البشري.
 - ج — توفر سهولة احتساب وفهم استخدام هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة، أم من قبل العاملين.
- وبالرغم من المزايا المذكورة، فإن هذه الطريقة لا تخلو من بعض العيوب وأهم هذه العيوب تتمثل بأنها لا تحفز الأفراد نحو المزيد من بذل الجهود إذ أنها لا تميز بين الأفراد من حيث مستوى الكفاية والجهد، فضلاً عن ذلك يصاحب هذه الطريقة صعوبات عديدة لدى توزيع نفقات العمل على تكلفة المنتجات.
- وفي السنوات الأخيرة عمد العديد من المنشآت الى تطوير طريقة الأجر على أساس زمني كمحاولة لتلافي الانتقادات الموجهة اليها، وذلك بربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الناتج، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك معدلان للدفع هما: معدل أجر الساعة الأساسي، ومعدل أجر الساعة فيما إذا تجاوز ناتج الأداء حداً معيناً. فإذا كان عدد ساعات العمل في اليوم ٨ ساعات ومعدل الأجر الأساسي للساعة الواحدة ٥٠ ل.س، ومعدل الجر الآخر ٥٥ ل.س، فيما إذا تجاوزت كمية الناتج ١٠ وحدات في اليوم، فإن الأجر اليومي يحدد على النحو التالي:

أ - إذا كانت كمية الإنتاج أقل من ١٠٠ وحدة:

$$٨ \times ٥٠ = ٤٠٠ \text{ ليرة.}$$

ب - إذا كانت كمية الإنتاج ١٠٠ وحدة أو أكثر:

$$٨ \times ٥٥ = ٤٤٠ \text{ ليرة.}$$

وهكذا يبقى الأجر ثابتا سواء أكان معدل أداء الفرد أقل أو أكثر من العمل المطلوب، أي بمعنى أن الأجر ليس مرتبطا ارتباطا مباشرا بكمية الناتج.

٢- الدفع على أساس الإنتاج:

على الرغم من أن طريقة الدفع على أساس الإنتاج تعد من أقدم نظم الأجور، فإنها ما زالت تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والاداريين لأنها تتصل مباشرة بالإنتاجية التي يحققها الفرد. وأساس هذا النظام هو أن يرتبط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الناتج التي يحققها إذ يشترك الفرد هنا في الحصول على جزء من ناتج أدائه. فإذا زادت كمية الناتج يزداد عائد الفرد من الأجر، والعكس يتحصل العبد إذا انخفضت الإنتاجية بانخفاض مقدار الأجر.

تستخدم طريقة الدفع على أساس الإنتاج في معظم المنشآت الصناعية حيث يكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد القطع (أو عدد العمليات) في معدل أجر القطعة الواحدة (أو العملية الواحدة). ويختلف معدل أجر القطعة باختلاف طبيعة ظروف العمل، وغالبا ما يتحدد في ضوء نتائج دراسات الزمن والحركة اللازمة لإنتاج القطعة، أو لانتهاء العملية.

يمكن استخدام طريقة الأجر على أساس الإنتاج بفاعلية كبيرة إذا كان مسن السهل إيجاد الصلة بين جهد الفرد وناتج أدائه، أي بعبارة أخرى عندما يمكن تحديد إنتاجية الفرد الخاصة به، وعندما تتوافر مقاييس لقياس الناتج. كما وتعتمد هذه الطريقة أفضل من غيرها فيما إذا كانت كمية الناتج ذات أهمية أكبر من مستوى الجودة والالتقان، وعندما يصعب وضع معايير وأسس ثابتة للرقابة على أداء الأفراد، حيث تكون للرقابة الذاتية فاعلية أكبر.

تحقق هذه الطريقة عدة مزايا للفرد العامل والمنشأة. فبالنسبة للعامل يجد فيها وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته، وحثه على التفكير والابداع في إيجاد

أفضل السبل التي من شأنها ان ترفع من مستوى الاداء، وشعوره بعدالة الأجر لانه يرتبط وبصورة مباشرة بالجهد الذي يبذله. اما بالنسبة للمنشأة فيمكن ان تكون طريقة الدفع على أساس الانتاج وسيلة ناجحة في زيادة الكفاية الانتاجية وتخفيض حجم النفقات دون ان تحمل الادارة نفسها أعباء كبيرة. اذ ينتقل عبء الانتاج الى الأفراد الذين يرغبون في الحصول على أجور مرتفعة. ومن ناحية أخرى تسهل طريقة الدفع على أساس الانتاج من حسابات التكلفة، حيث تعد نفقات العميل هذه (الأجور) نفقات متغيرة يتم تحميلها مباشرة على تكلفة الوحدة من الناتج.

ولطريقة الدفع على أساس الانتاج عيوب تقلل من أهمية مزاياها بعض الشيء. وأهم هذه العيوب:

أ - لا تعد هذه الطريقة حافزا للادارة في بذل المزيد من الجهود في إيجاد الوسائل الفعالة للرفع من مستوى الكفاية الانتاجية، اعتقادا منها ان الكفاية ستصل الى معدلات مرتفعة بصورة تلقائية على أساس ربط الأجر بالانتاج.

ب - قد يؤدي تطبيق هذه الطريقة الى زيادة الهدر في المواد والمستلزمات وتشغيل الآلات بأكثر من طاقتها، نتيجة اتجاه سلوك أداء الفرد نحو مضاعفة كمية الناتج، دون أي اعتبار لجودته، بقصد تحقيق الأجر المرتفع.

ج - بما ان مستوى الاداء يرتبط بصورة مباشرة بالحالة الفنية لسلالات والمعدات والتجهيزات، فقد يشعر العاملون ان هذه الطريقة لا تحقق العدالة المطلوبة في دفع الأجور. حيث تتباين مستويات أداء الأفراد تبعاً لمستويات الطاقة الانتاجية للآلات والمعدات المستخدمة.

ولكن طالما يبقى الوصول الى النتائج المرغوب فيها بأعلى كفاية ممكنة هدفاً للخطط والبرامج والسياسات في المنشأة، فان طريقة الدفع على أساس الانتاج هي إحدى الوسائل الفعالة في تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة على أفضل نحو ممكن. فالافتراض القائم على أساس هذه الطريقة هو ان العمال يطمحون دوماً لزيادة دخولهم النقدية. وتحقيق هذا يتطلب بدوره زيادة مستوى الاداء أملاً في الحصول على أجور أعلى. ولكن المغالاة في الاعتماد على هذه الوسيلة، أي اعتبار الدفع على أساس كمية الانتاج وسيلة لحث الأفراد في تحسين مستوى أدائهم قد

يؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها. فالاعتقاد السائد اليوم ان الأجر ليس الحافز الوحيد لزيادة الانتاجية، بل وان عدداً قليلاً من توافر شرطين أساسيين هما:
— وجود رغبة لدى الفرد في تحسين مستوى أجره.

— وجود صلة مباشرة بين مستوى الأجر ومعدل الاداء، أي ضرورة وجود مقياس دقيق يحدد من خلاله انتاجية الفرد.*

وهكذا فان جوهر هذا النظام في دفع الأجر يتمثل في الربط بين الدخل الذي يحصل عليه الفرد مع مقدار الانتاج الذي يحققه. وبعد هذا الربط في الوقت نفسه أساس التخطيط لأجور تشجيعية. وهذا يقودنا الى بحث الأجر التشجيعية والسعي تستخدم اليوم على نطاق واسع بطرائقها المتعددة، حيث يمكن تطبيقها على العاملين كأفراد وكمجموعات.

مفهوم الأجر التشجيعية:

تقوم الأجر التشجيعية على مجموعة من الأسس أهمها:

١— تحديد معدلات أداء تدفع الأجر التشجيعية لمن يتجاوزها، ويتم تحديد معدلات الأداء بناء على أزمدة معيارية تشير الى الوقت الذي يجب ان يستغرقه الفرد المتوسط من حيث الكفاية والمهارة.

٢— تقويم الأداء الفعلي للفرد (أو للمجموعة) وذلك بمقارنة الأداء الفعلي الذي توصل اليه هذا الفرد مع الأداء المعياري المحدد في خطط الأجر التشجيعية.

٣— تحقيق الانسجام بين معدلات الأداء والأهداف التي تسعى اليها المنشأة. فقد توضع معدلات أداء للنتائج ويتم التوصل فعلاً لهذه المعدلات، إلا أن هذه

المعدلات قد لا تتوافق مع أهداف المنشأة، أو قد تعرضها للوقوع في أزمات معينة.

٤— تحقيق مبدأ التناسق بين عنصري الزمن وكمية النتائج فيها اذا كانت طريقة الأجر التشجيعية تقوم على أساس كمية النتائج والزمن المستغرق لتحقيقه.

* يعتبر الدكتور علي السلمي ان الهدف الأساسي للمنشأة يتمثل في رفع كفاءتها الانتاجية، وتحقيق هذا الهدف لا يتم الا عن طريق زيادة القدرة والرغبة في العمل (التعدادات البشرية للكفاية). والأجور التشجيعية تلعب دوراً بارزاً في هذا الشأن اذا كان الأفراد راغبين في الحصول على أجر عالية واذا كان هناك ارتباط واضح بين زيادة الانتاج والحصول على زيادات في الأجر.

نظم الأجور التشجيعية:

تختلف نظم الأجور التشجيعية من منظمة لأخرى تبعاً للأهداف التي تتوخاها وأساليب تحقيق هذه الأهداف، والمستوى الفني لتلك المنظمات وامكانياتها المتاحة. فللأجور التشجيعية نظم عديدة تدرج من طريقة الأجر بالقطعة إلى طرائق أكثر تعقيداً تأخذ بالمعايير الكمية والزمنية معاً. ولكن يمكن تقسيم هذه النظم إلى نظامين أساسيين هما: الأجور المدفوعة على أساس القطعة والأجور المدفوعة على أساس الوقت المدخر. فقد تستطيع الإدارة أن تصمم نظاماً يتم من خلاله تحديد معدل الاداء على شكل عدد من الوحدات المنتجة. فإذا كان معدل الاداء هو إنتاج ١٠٠ قطعة في اليوم، فإن الأجر التشجيعي يدفع لكل فرد يتجاوز هذا المعدل. كما سيتم تحديد معدل الاداء على أساس الزمن اللازم لإنتاج وحدة من الناتج، أو الزمن اللازم لإداء عملية معينة. فقد يكون المعدل الزمني لإداء عملية معينة ٨ ساعات، فإذا انجز العامل هذه العملية بأقل من ٨ ساعات استحق أجراً تشجيعياً.

على هذا الأساس، فإن عناصر أي نظام للأجور التشجيعية تتكون من:

أ - عدد الوحدات المعيارية والمنتجة فعلاً.

ب - الزمن المعياري والزمن المستغرق فعلاً.

النظام الأول - الأجور التشجيعية بالقطعة:

هناك أساليب تطبيقية متنوعة لنظام دفع الأجور التشجيعية بالقطعة أهمها:

١- الطريقة المباشرة:

تعد الطريقة المباشرة من أقدم نظم دفع الأجور، وتعتمد على مستويات إنتاج تعد على أساس نتائج دراسة الحركة والزمن، ويتكون الأجر حسب هذه الطريقة من حاصل ضرب عدد القطع التي أنتجها الفرد في معدل أجر القطعة الواحدة، بشرط أن يصل الفرد إلى المعيار المحدد للإنتاج خلال فترة زمنية معينة. وبذلك فإن عناصر هذه الطريقة تتكون من معيار زمني للإداء، وعدد القطع المنتجة، ومعدل أجر القطعة الواحدة. أما إذا لم يصل الفرد إلى المعيار المحدد للإنتاج، فينقضي أجراً

ثانياً - الحد الأدنى - يحسب على أساس الزمن، وليس على أساس عدد القطع المنتجة.

فإذا كان معيار الانتاج ٣٠ وحدة في الساعة، ومعدل أجر القطعة الواحدة ٢/ليرة إذا تجاوز الفرد حد الاداء المعياري (٣٠ وحدة في الساعة)، امسا اذا لم يصل الى هذا المعدل، فان أجر الساعة الواحدة يبلغ خمسين ليرة ليوم عمل مؤلف من ثمان ساعات، ولنفرض ان أحد الأفراد انتج في اليوم ٢٥٠ قطعة، فان أجره اليومي المستحق يبلغ:

$250 \times 2 = 500$ ل.س على أساس ان الفرد تجاوز حد الاداء المعياري امسا في حالة عدم وصوله الى حد الاداء المقرر، أي ٣٠ قطعة في الساعة فيكون مستوى ادائه في اليوم:

$$30 \times 8 = 240 \text{ قطعة، والأجر المستحق:}$$

$240 \times 2 = 480$ ل.س. وإذا كان مستوى انتاج الفرد في اليوم ٢٣٩ قطعة، فان الأجر اليومي المستحق يحسب على أساس عدد ساعات العمل ومعدل الأجر في الساعة الواحدة، وليس على أساس عدد الوحدات ويكون الأجر المستحق:

$$8 \times 50 = 400 \text{ ل.س.}$$

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة فهمها من قبل العاملين، حيث يستطيع كل منهم ان يحسب مقدار الأجر الذي يستحقه. كما تحقق المنشأة وفراً في النفقات الثابتة على أساس زيادة عدد وحدات الانتاج من قبل العاملين. ولكن يلاحظ على هذه الطريقة انها تمنح الأجر على أساس معدل ثابت لأجر الوحدة الواحدة مهما كانت كمية الزيادة على حد الاداء المقرر مما يجعلها قاصرة في تأثيرها في سلوك الاداء وفي المنشآت التي تعمل بنظام المراحل المتتالية. يتوقف نجاح هذه الطريقة على سرعة الاداء في مراحل الانتاج المختلفة، فإذا كانت السرعة غير متكافئة في جميع المراحل فان ذلك يكون سبباً في حدوث اختناقات في بعض المراحل وتوقف عن العمل في المراحل الأخرى.

٢- طريقة تايلور:

تقوم طريقة تايلور في الدفع على أساس معدلين لأجر الانتاج بالقطعة خلال مدة زمنية معينة، معدل مرتفع وآخر منخفض فاذا كان معدل أجر القطعة الواحدة ٢/ ليرة اذا تجاوز معيار الاداء ٣٠ قطعة في الساعة فتكون أجرة العامل اليومية اذا عمل ٨ ساعات بمعدل ٣٠ وحدة في الساعة:

$$٣٠ \times ٨ \times ٢ = ٤٨٠ \text{ ل.س.}$$

أما لو انتج العامل ٢٩ قطعة في الساعة، فيكون الأجر:

$$٢٩ \times ٨ \times ١٨ = ٤١٧٦ \text{ ل.س.}$$

أي ان انخفاض الانتاج بمقدار وحدة واحدة في الساعة أدى الى تخفيض الأجر اليومي المستحق بمقدار:

$$٤٨٠ - ٤١٧٦ = ٦٢٤ \text{ ل.س.}$$

وهكذا يتضح أهمية الحافز على زيادة الانتاج قطعة واحدة في الساعة ولكن يؤخذ على هذه الطريقة احتمال وقوع الخطأ لدى تحديد معايير حشد الاداء، اذ ان لهذا التحديد أهمية كبيرة في تحقيق مبدأ العدالة في دفع أجور تناسب مع الجهد المبذول من قبل الأفراد. فالخطأ الذي قد يقع في تحديد الحد الفاصل بين معدلي الأجر المرتفع والمنخفض — (وهو وحدة واحدة فقط) — قد يؤدي الى فروقات كبيرة في مقدار الأجر، أو الى استغلال جهد العاملين استغلالاً بشعاً. ولقد حاول تايلور معالجة هذا الأمر عندما اقترح دفع مكافأة نسبتها ٢٠% لمن يستطيع إنجاز العمل في الوقت المحدد، تحسب على أساس الفرق بين معدلي الأجر المرتفع والمنخفض الا ان هذه المحاولة لم تستطع ازالة عيوب هذه الطريقة.

٣- طريقة ميريك:

ادخل " ميريك " بعض التعديلات على طريقة " تايلور "، حيث اعتقد ان طريقة تايلور تكافئ أولئك العمال الذين يمتلكون قدرات عالية في الاداء، وهم عادة ما يكونون أقلية بالنسبة لزملائهم. ولذلك فقد اقترح ميريك ان يتم توزيع

نسبة ٢٠% الى جزئين. يدفع الجزء الأول: ٨% عندما يحقق الفرد ٨٣% مسن المستوى المطلوب، ويدفع الجزء الثاني: ١٢% لمن يصل الى المستوى الكامل. فإذا كان معدل الأجر الأساسي للقطعة الواحدة ١٨ ليرة وهو المعدل المنخفض في المثال المذكور بطريقة تايلور، فإن إجمالي المكافأة يبلغ:

$$\frac{18 \times 20}{100} = 3.6 \text{ ليرة. وبذلك يكون معدل الأجر للقطعة الواحدة طبقا}$$

لطريقة تايلور: $18 + 3.6 = 21.6$ ليرة لكل فرد يصل إنتاجه الى ٣٠ قطعة أو أكثر في اليوم. أما في طريقة ميريك فسيكون معدل أجر القطعة الواحدة كما يلي:

— إذا كان معدل الأجر الفعلي يتراوح بين ٨٣ — ٩٩% من حد الاداء المعياري البالغ ٣٠ قطعة في الساعة، بمعنى إذا كان إنتاج الفرد يتراوح بين ٢٥ — ٢٩ قطعة، فإن أجر القطعة الواحدة:

$$1.8 + \frac{8 \times 18}{100} = 1.944 \text{ ليرة}$$

— إذا كان معدل الإنتاج الفعلي يطابق معدل الاداء المعياري أو يزيد عنه (٣٠ قطعة وأكثر) فإن معدل أجر القطعة الواحدة يصبح:

$$1.8 + \frac{12 \times 18}{100} = 2.016 \text{ ليرة.}$$

٤ — طريقة اميرسون:

يحدد الأجر في طريقة / اميرسون / وفقا لمستوى كفاية اداء الفرد في الأسبوع، حيث يدفع بالإضافة الى الأجر اليومي مكافأة تصاعدية إذا زاد مستوى اداء الفرد على ٦٦% من مستوى الاداء المطلوب، أو من حد الاداء المعياري. وبذلك فإن الأجر بمقتضى هذه الطريقة يتكون من الأجر الأساسي مضافا اليه مكافأة خاصة تبدأ بنسبة ٠.٠٠١ ر. من الأجر الأساسي لمستوى اداء ٦٧%، ثم تدرج هذه النسبة بالارتفاع مع زيادة مستوى الاداء حتى تصل الى ٠.٢ من قيمة الأجر الأساسي عند مستوى اداء ١٠٠%. وفي حال زيادة مستوى الاداء على ١٠٠% فيستحق الفرد مكافأة أعلى بحيث تصبح ١% عن كل ١% زيادة في مستوى الاداء.

فإذا كان معدل أجر العامل في الساعة الواحدة خمسين ليرة، وعدد ساعات العمل المقررة لأداء عملية ما ٤٠ ساعة، وكان هناك ثلاثة أفراد: ينجز الأول العملية في ٦٠ ساعة، والثاني في ٤٠ ساعة، والثالث في ٣٦ ساعة، فإن معدلات أداء وأجور هؤلاء الأفراد الثلاثة يكون على النحو التالي:

الأول —

معدل الاداء:

$$\%66,6 = 100 \times \frac{40}{60}$$

وأجره المقابل: $50 \times 60 = 3000$ ل.س، أي الأجر الأساسي دون أية مكافأة.

الثاني —

معدل الاداء:

$$\%100 = 100 \times \frac{40}{40}$$

وأجره المقابل: $50 \times 40 + (50 \times 40) \cdot 0,2 = 2400$ ليرة.

الثالث —

معدل الاداء:

$$\%111 = 100 \times \frac{40}{36}$$

وأجره المقابل: $50 \times 36 + (50 \times 36) \cdot 0,31 = 2358$ ل.س* على هذا الأساس يكون معدل أجر الساعة الواحدة لكل فرد من الأفراد الثلاثة

كما يلي:

الأول —

$$50 = \frac{3000}{60} \text{ ل.س}$$

الثاني —

$$60 = \frac{2400}{40} \text{ ل.س}$$

الثالث —

$$65,5 = \frac{2358}{36} \text{ ل.س}$$

* — ٠,٣١ هي المكافأة في طريقة اميرسون عند مستوى أداء ١١١%.

تميز هذه الطريقة بأنها تحت العامل لرفع من مستوى أدائه، ولذلك فسهي وسيلة فعالة في تحقيق رقابة ذاتية من قبل الأفراد العاملين. ولكن يعاب عليها الصعوبة والتعقيد لدى تطبيقها.

٥- طريقة الأجر الجماعي:

تستخدم طريقة الأجر الجماعي بالقطعة عندما يتم إنجاز الأعمال بصورة جماعية، يصعب فيها تمييز مستوى أداء كل فرد على حدة. فإذا لم يتحقق المعدل المقرر للإنتاج حصل كل فرد في المجموعة على الأجر الزمني فقط (الحسد الأدنى للأجر) أما إذا تجاوزت المجموعة المعدل فيدفع لها مكافأة توزع بين أفرادها إما بالتساوي، وأما بنسبة الأجر الأساسية لهؤلاء الأفراد.

النظام الثاني - الأجر التشجيعية على أساس الوقت المدخر:

يعتمد في تحديد الأجر التشجيعية على أساس الوقت المدخر على مقدار الوقت الذي يوفره العامل بالمقارنة مع الوقت المعياري المقرر لعملية ما. وموجب هذا النظام يحصل العامل على مكافأة نظير إنجاز العمل المحدد بوقت أقل من الوقت المقرر، أو إذا كان ناتج أداء الفرد الفعلي في الوقت المقرر أكبر من كمية الناتج المقرر في الخطة. ونحاول فيما يلي عرض أهم طرائق الأجر التشجيعية على أساس الوقت المدخر.

١- طريقة هالسي:

تنحى طريقة "هالسي" نحو تشجيع الفرد بإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج أو إتمام العملية الواحدة، في أقل وقت من الزمن المقرر لإنتاجها. ويتقاضى الفرد بموجب طريقة هالسي أجراً أساسياً مضموناً ومكافأة تشجيعية تحتسب كنسبة مئوية من أجر الوقت الذي يوفره لإنجاز العمل. ويحدد الزمن المعياري للإنتاج على أساس متوسط الزمن الذي استغرق في الفترات السابقة فإذا أتم العامل عمله في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد سابقاً فإنه يحصل على أجر يحدد على أساس عدد الساعات التي اشغلتها بالإضافة إلى أجر تشجيعي بنسبة ٣٣,٣٣% من الوقت المدخر.

فلنفترض ان معدل أجر الساعة الواحدة خمسون ليرة، وان الزمن المقدر لانجاز عملية ما ١٢ ساعة، وقد تمكن أحد العمال من انجاز هذا العمل خلال ٩ ساعات، فانه يحصل على الأجر التالي:

$$٩ \times ٥٠ = ٤٥٠ \text{ ل.س. (الأجر الأساسي)}$$

$$٥٠ \times (١٢ - ٩) \times ٣٣,٣\% = ٥٠ \text{ ليرة (المكافأة)}$$

$$٤٥٠ + ٥٠ = ٥٠٠ \text{ ل.س. (الجمالي الأجر)}$$

على هذا النحو يمكن القول ان معدل الأجر الفعلي في الساعة يبلغ:

$$\frac{٥٠٠}{٩} = ٥٥,٥٥ \text{ ل.س. بدلاً من الأجر المعياري ٥٠ ل.س.}$$

تتميز طريقة هالسي بأنها تهدف الى تحفيز الأفراد لانجاز العمل في وقت أقل من الوقت المقدر، مما يؤدي الى زيادة في دخل العامل وانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة. وبين الجدول التالي مقدار الزيادة في دخل العامل ومقدار تخفيض تكلفة العمل، بافتراض ان معدل أجر الساعة الواحدة ٥٠ ل.س.

ساعات العمل الفعلية	الأجر الأساسي (الثابت)	المكافأة	تكلفة العمل	دخل العمل في الساعة
١٢	$١٢ \times ٥٠ = ٦٠٠$		٦٠٠	٥٠
١٠	$١٠ \times ٥٠ = ٥٠٠$	$٢ \times ٥٠ \times ٣٣,٣\% = ٣٣,٣$	٥٣٣,٣	٥٣,٣
٨	$٨ \times ٥٠ = ٤٠٠$	$٤ \times ٥٠ \times ٣٣,٣\% = ٦٦,٦$	٤٦٦,٦	٥٨,٣
٦	$٦ \times ٥٠ = ٣٠٠$	$٦ \times ٥٠ \times ٣٣,٣\% = ١٠٠$	٤٠٠	٦٦,٦

ويتضح بذلك، انه اذا استطاع الفرد ان يدخر نصف الوقت المقدر أو معيّن آخر اذا استطاع الفرد ان يحقق ضعف الكمية المقررة في الزمن المحدد، فان دخله في الساعة الواحدة سيرتفع بمقدار الثلث، اما تكاليف عمل الوحدة الواحدة فستتخفّف بمقدار الثلث أيضاً. ففي المثال السابق ارتفع معدل أجر الساعة الواحدة من ٥٠ ل.س الى ٦٦,٦ ل.س، أي بمعدل زيادة:

$$\frac{٦٦,٦ - ٥٠}{٥٠} = ٠,٣٣$$

وتكلفة الانجاز أو تكلفة الوحدة ... فيما اذا كان هذا الانجاز يشير الى المصام
انتاج الوحدة — انخفضت بمعدل:

$$600 - 400 = 200$$

$$0.33 = \frac{200}{600}$$

وبذلك فان طريقة هالسي تضمن حداً أدنى للأجر وهذا يتفق مع مبدأ تناسب
أو عدالة الأجر، بالإضافة الى الحصول على مكافأة — اذا زاد من انتاجه — بنسبة
33.33% من أجر الساعات التي يدخرها.

٢- طريقة روان:

تعد طريقة / روان / محاولة لتلافي عيوب طريقة هالسي مسن حيث نسبة
المكافأة. ففي طريقة هالسي لا يحصل العامل إلا على نسبة الثلث من أجر الوقت
المدخر، اما في طريقة روان فترتفع هذه النسبة (نسبة الأجر التشجيعي) لتصبح
بنسبة الوقت المدخر نفسه.

ففي المثال السابق، اذا أنجز أحد الأفراد العملية في 9 ساعات بدلاً من 12
ساعة، فان الوقت المدخر هو 3 ساعات ونسبة هذا الوقت $100 \times 3 = 300\%$
 12

أي ربع الوقت المقرر. اما الأجر فيحدد كما يلي:

$$450 = 50 \times 9 \text{ ل.س (الأجر الأساسي)}$$

$$450 \times 300\% = 1125 \text{ ل.س (المكافأة التشجيعية)}$$

$$\text{والأجر الكامل: } 450 + 1125 = 1575 \text{ ل.س}$$

أي بأكثر من الأجر المحدد وفقاً لطريقة هالسي بمقدار

$$1575 - 450 = 1125 \text{ ل.س (500 - 1575) وذلك لأن العامل أعطي مكافأة بنسبة}$$

$$300\% \text{ من الأجر الأساسي.}$$

ولكن اذا أتم هذا الفرد انجاز العمل خلال 6 ساعات فان الوقت المدخر يُلغى:

$$12 - 6 = 6 \text{ ساعات، ونسبة هذا الوقت } 100 \times 6 = 600\% \text{ عندها يكون}$$

١٣

الأجر:

$$(50 \times 6) + 600 \times 50 \times 6 = 450 \text{ ل.س}$$

وبوضح الجدول التالي مزايا طريقة روان في الدفع من خلال عمل خمسة أفراد:
 أ، ب، ج، د، هـ. كانوا قد تفاوتوا في الوقت المستغرق لأداء عمل محدد لسه
 زمن معياري لأدائه مقداره ١٢ ساعة، علماً بأن معدل أجر الساعة الواحدة: ٥٠
 ل.س.

الفرد	زمن الاداء الفعلي	الأجر الأساسي ل.س	الوقت المدخور ساعة	المكافأة التشجيعية		الأجر الكلي	معدل الأجر الفعلي في الساعة
				%	ل.س		
أ	١٢	٦٠٠	—	—	—	٦٠٠	٥٠
ب	١٠	٥٠٠	٢	١٦,٦٦	٨٣,٣٣	٥٨٣,٣٣	٥٨,٣٣
جـ	٨	٤٠٠	٤	٣٣,٣٣	١٣٣,٣٣	٥٣٣,٣٣	٦٦,٦٦
د	٦	٣٠٠	٦	٥٠	١٥٠	٤٥٠	٧٥
هـ	٥	٢٥٠	٧	٥٨,٣٣	١٤٥,٨٨	٣٩٥,٨٨	٧٩

وبذلك تتميز طريقة روان بزيادة نسبة المكافأة التشجيعية كلما زاد الوقت
 المدخور. إلا أن مقدار هذه المكافأة يصل الى حده الأقصى عندما يصل الوقت
 المدخور الى نصف الوقت المعياري المقرر، كما في حالة الفرد (د)، لبدأ بعدها
 مقدار المكافأة بالتناقص، كما بالنسبة للفرد (هـ) في المثال السابق.
 ويعتقد روان أن سبب وصول المكافأة الى حد أقصى يبدأ بالتناقص بعد ذلك،
 لأن العامل لا يستطيع أن يصل بمعدل أدائه لأكثر من الضعف إلا على حساب
 نوعية الاداء ودقته. وبذلك تضمن هذه الطريقة وجود الوقت الكافي للعناية بجودة
 الناتج ودقة أدائه.

٣ — طريقة بيدو:

لقد حاول شارل بيدو إيجاد وحدة قياس لأداء الفرد تأخذ في الاعتبار الحساب
 بتحديد قوة الفرد. وقد أطلق بيدو على وحدة القياس هذه رمز B وعد أن تحديد
 القوة تتم خلال فترات الراحة. وعلى هذا الأساس يتكون مقياس بيدو من فستري
 العمل والراحة بحيث لا يزيد مجموع الفترتين على دقيقة واحدة. وبما أن طبيعة

فلنفرض على سبيل المثال أن هناك عمليتين: آ، ب، تتطلبسب الأولى مسرعة كبيرة في الاداء بسبب طبيعة هذه العملية وقصر الوقت اللازم لادائها والمقدر بعشر ثوان، بينما لا تتطلب العملية الثانية سرعة كبيرة في الاداء، إذ يستغرق زمن ادائها خمس دقائق، وإذا فرضنا أن نسبة وقت الراحة في العملية الأولى ١٠٠% من زمن ادائها، ونسبة وقت الراحة في العملية الثانية ٥٠%، فإن الزمن اللازم لاداء كسمل عملية يكون:

ويكون المقياس المستخدم هنا: ٢٠
 دقيقة = ٠,٣٣

ويكون المقياس المستخدم هنا: ٤٥٠ = ٧,٥ دقيقة.

الحلقة أ: $7 \times 7 \times 8$ - $\frac{111}{2}$ حالة

العملية ب: $70 \times 8 = \frac{\quad}{7,5}$ وحدة

- ۲۷۴ -

في العملية أ: $1440 \times 0.33 = 475$ وحدة B في اليوم.
أو: 475

$$60 = \frac{\text{وحدة B تقريبا في الساعة}}{8}$$

في العملية ب: $75 \times 64 = 480$ وحدة B في اليوم
أو: 480
 $60 = \frac{\text{وحدة B في الساعة}}{8}$

وبذلك يستطيع مقياس يبدو تقيس الأعمال المختلفة من حيث الجهد اللازم لأدائها. فإذا أنتج فرد ما 1600 وحدة من العملية أ في اليوم فذلك يعني أنه أنتج: $1600 \times 0.33 = 528$ وحدة B في اليوم وليس: $8 \times 60 = 480$ وحدة، ويكون معدل إنتاجه في الساعة الواحدة: $\frac{528}{8} = 66$ وحدة B وليس 60 وحدة وبالتالي فإنه يستحق مكافأة تشجيعية على ذلك لأنه بذل جهدا أكبر.

أما إذا أنتج فرد آخر 1300 وحدة من العملية (أ)، فإن ذلك يعني: $1300 \times 0.33 = 429$ وحدة قياس B، وذلك خلال سبع ساعات، ولم يعمل شيئا من الساعة الأخيرة من اليوم لأسباب خارجه عن إرادته، فيحسب لهذا الفرد 60 وحدة من مقياس يبدو عن تلك الساعة، ليصبح إنتاجه اليومي: $429 + 60 = 489$ وحدة، ومعدل إنتاجه في الساعة: $\frac{489}{8} = 61.1$ وحدة، وليس $\frac{429}{8} = 53.6$ وحدة في الساعة.

وبذلك يستخدم يبدو وحدة قياس لناتج أداء الفرد في الدقيقة الواحدة فالعملية التي تحتاج إلى 60 دقيقة تقدر بمقياس يبدو 60 B والعملية التي تقاس بمقدار 20 B تحتاج إلى 20 دقيقة وهكذا.... كما تستبعد طريقة يبدو فترات الراحة من يوم العمل مؤلف من ثمان ساعات، ومقدار فترات الراحة من اليوم 30 دقيقة، فإن زمن العمل: $8 \times 60 - 30 = 450$ دقيقة.

والأجر لدى يبدو يتألف من الأجر الثابت المحسوب على أساس معدل اجسر الساعة، بالإضافة إلى مكافأة تشجيعية نسبتها 10% من الوقت المدخر كانت قد

وزعت بنسبة ٧٥% للعاملين و ٢٥% للمشرفين، حتى أصبحت المكافأة فيعمل بعد تعطى بشكل كامل للعاملين (١٠٠%).

مثال: عدد ساعات العمل ٨ ساعات، ومعدل اجر الساعة الواحدة ٥٠ ل.س. وقد حقق عنه أجراً أساسياً هو: $8 \times 60 = 480$ وحدة B، والأجر الأساسي ٤٨٠ $50 \times \frac{480}{60} = 400$ ل.س. أما المكافأة التشجيعية فتحدد على أساس ١٠٠%

من الوقت المدخر. والوقت المدخر هو:

$$480 - 600 = -120 \text{ ساعة، أو } 2 \times 60 = 120 \text{ دقيقة}$$

والمكافأة تكون: $2 \times 50 = 100$ ل.س.

واجمالي الأجر: $400 + 100 = 500$ ل.س.

الشروط اللازمة لنجاح الأجور التشجيعية:

ترمي الأجور التشجيعية الى تحقيق زيادة في ناتج أداء الأفراد بقصد تخفيض تكاليف الانتاج، وزيادة مستوى دخول العاملين وبث روح الاطمئنان والرضا في نفوسهم. ومهما كانت طريقة دفع الاجور التشجيعية، فإن نجاحها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها يتوقف على كيفية تصميمها واستخدامها في الحالات المختلفة، ومدى انسجامها مع مبادئ العدالة الاجتماعية وأسس العلاقات الانسانية. فالطريقة التي لا تتسجم وطبيعة السلوك البشري في العمل او التي لا تتسجم وطبيعة الاهداف العامة للمنشأة ومواردها المالية قد تؤدي الى ظهور مشكلات ونشوء منازعات بين العاملين والادارة، لتصبح عائقها في حث العاملين على العمل. ولذلك يجب ان تتوافر في طرائق الاجور التشجيعية بعض المتطلبات والشروط الاولى كي تكون فعالة وناجحة في تحقيق اغراضها.

وأهم هذه الشروط:

١ - ان تكون طريقة احتساب الأجر سهلة ومفهومة، بحيث يستطيع كل فرد في تحديد اجره على أساسها.

٢ — يجب أن تعمل الأجور التشجيعية على زيادة ناتج الأداء، وأن تناسب المكافأة طردياً مع هذه الزيادة في ناتج الأداء، وذلك من أجل أن تحفّز الأجور التشجيعية مبدأ العدالة بالنسبة للمنشأة والأفراد معاً. ويتطلب مبدأ العدالة ضمان حد أدنى لأجر العامل بغض النظر عن كمية الانتاج أو مستوى الأداء.

٣ — يجب أن تأخذ الأجور التشجيعية في الحسبان التوقعات عن العمل والتي تكون أسبابها خارجة عن إرادة العاملين.

٤ — يجب أن يشارك الأفراد — بوساطة ممثليهم — في إعداد خطط الأجور التشجيعية كي تضمن الإدارة تعاون الأفراد في التطبيق وتحقيق النتائج.

٥ — يجب أن تكون معايير الأجور التشجيعية دقيقة وموضوعية تأخذ في الحسبان طبيعة العمل والمستوى الفني للوسائل المستخدمة في تأديته.

٦ — يجب دفع الأجور التشجيعية في أقرب وقت بعد أداء العمل وإدخال التعديلات اللازمة عليها لدى كل تبدل في ظروف العمل الفنية والطبيعية وإلا فقدت العديد من مزاياها.

الباب الرابع

السياسات العامة

لإدارة الأفراد

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية

- مفهوم القيادة الإدارية.
- أساليب القيادة الإدارية.
- نظريات القيادة الإدارية.
- أهم السمات والمهارات الضرورية واللازمة للقيادة.

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية:

تعني القيادة بمعناها العام العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة فهي عملية طرفها الأول القائد وهو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أما الطرف الثاني فهم الأشخاص الذين يتلقون هذا التوجيه وهذا الارشاد في سبيل تحقيق هدف معين.

إلا أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي يمارسه الجماعة المنظمة وهل هو نشاط سياسي أم ديني أم عسكري.

ومن هنا يوصف الشخص الذي يوجه كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي والقائد الديني والقائد العسكري.

والنشاطات مختلفة ومتعددة وهناك النشاطات التجارية والمالية والدينية والسياسية والإدارية. ونجد قيادات في جميع المجالات المختلفة والتي من بينها القيادات الإدارية فالقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

وسنعرض فيما يلي معنى القيادة الإدارية من خلال تعريفات متعددة والتي من خلالها يمكننا استنتاج عناصر أو مقومات القيادة.

— القيادة هي قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المتبعة. فالذي يميز القائد من غيره من الأشخاص الآخرين قدرته في التأثير في الجماعة وجعلهم يفعلون ما يريد بقبول وارتياح من قبلهم (١).

كما عرفت القيادة بكونها عملية تفاعل فرد ما مع أفراد آخرين بحيث يمكن أن يمارس هذا الفرد تأثيراً في أولئك الآخرين ومشاعرهم بقصد توجيه هذا

(١) د. محمد عدنان نجار إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي) منشورات جامعة دمشق ١٩٩٥ ص ٢٧٥.

السلوك باتجاه معين (١).

وتعرفها الأستاذة (سيكلر هيدسون) Ceckler Hudson بقولها: القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الاداري (٢).

كما عرفت بأنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتشجذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

على هذا الأساس ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الادارية يتبين لنا بسلن عملية القيادة الادارية تتضمن العناصر الأساسية التالية وهي:

- ١- قائد يتبع له مجموعة من المرؤوسين يمارس التأثير فيهم.
 - ٢- مجموعة من الأفراد الموحدة جهودهم يضمهم تنظيم معين.
 - ٣- أهداف ادارية محددة وواضحة مراد تحقيقها.
- أما نجاح القائد في تنفيذ مهمات عملية القيادة فيتوقف على تحقيق أمرين أساسين هما:

- ١- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتحقيق التفاعل الفعال بين مجموعة المرؤوسين وإقناعهم بعدم وجود التعارض بين أهدافهم الخاصة وأهداف المشروع.
 - ٢- تحقيق الهدف الرئيسي المطلوب من مجموعة العاملين التابعين له.
- فالمدبر القائد يتحمل مسؤولية توجيه جهود الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم ونجاحه في بلوغ الأهداف يتوقف أساساً على توضيح تلك الأهداف وسبل تحقيقها للعاملين.

أساليب القيادة الإدارية:

لما كانت القيادة الادارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القسائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وهناك معياران رئيسان لتصنيف القيادة في الفكر الاداري.

(١) د. سليمان خليل الفارس، مرجع سابق ص ٢٧٤.

(٢) د. نواف كنعان - القيادة الادارية، عمان، مكتبة دار الثقافة ١٩٩٢ ص ٩٨.

المعيار الأول: ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وما اذا كان يركز كل السلطات في يده ويهتم بالانتاج فقط ويعتمد على إيجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى سلطة الجزاء أو انه لا يركز كل السلطات في يده ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهماته ويعتمد الى إيجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الانسانية الصحيحة بينه وبينهم أو انه يستترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الادارة بسدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات. وقد صنفت أساليب القيادة الادارية على أساس هذا المعيار الى ثلاثة أساليب هي:

١- القيادة الاتوقراطية (المتسلطة).

٢- القيادة الديمقراطية.

٣- القيادة المطلقة — أو غير الموجهة (القيادة الحرة).

المعيار الثاني: ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، ومن حيث تعيينه وما اذا كانت سلطة القائد رسمية — نابعة من مركزه الوظيفي ويلتزم في ممارسة لمهامه وفق الخرائط الرسمية التي تحكم التنظيم الذي يقوده أو ان سلطته غير رسمية من قبيل مجموعة من الرؤوسين ليرعى مصالحها ويشجع حاجاتها ويحقق أهدافها ومن ان تكون المهمات التي يقوم بها محددة بشكل رسمي أي لا يكون لها أثر في خرائط التنظيم الرسمي. وقد صنفت القيادة الادارية على أساس هذا المعيار الى نمطين:

١- القيادة الرسمية.

٢- القيادة غير الرسمية.

القيادة الاتوقراطية:

الاتوقراطية Autocracy تعني حكم الفرد، والقيادة الاتوقراطية هي القيادة الاستبدادية التي تقوم على السلطة المطلقة للفرد.

يمكن تمييز ثلاثة أشكال للقيادة الاتوقراطية:

١- القيادة الاتوقراطية المتسلطة أو المستبدة.

٢- القيادة الأتوقراطية الخيرة أو الصالحة.

٣- القيادة الأتوقراطية المتعاملة أو اللينة.

١- القيادة الأتوقراطية المتسلطة أو المستبدة:

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بمحاولة تركيز كل السلطات بيد القائد الأتوقراطي المتسلط. أو المتحكم، حيث يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده — يصدر الأوامر والتعليمات ويصر على اطاعة مرؤوسيه — فهو لا يفوض سلطاته ويحاول دائما أن تكون كل الأمور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته.

فالقائد المتسلط لا يشرك المرؤوسين في صنع القرارات فهو يقوم منفردا باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه دون اعطائهم أي فرصة للمشاركة في صناعته — كما أنه قليل الثقة بالمرؤوسين ومعاملته معهم تتصف بالقسوة والصراحة ويتميز القسائد المتسلط باهتمامه بالإنجاز العمل والمحافظة على مركزه وهو يحاول الحصول على ترقية وتحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي أكثر الأحيان ينسب كل نجاح يحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه وهو يستخدم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد بسالفصل أو النقل أو الخصم من الأجر والحرمان من المكافآت. وبشكل عام إن أسلوب القيادة الأتوقراطية التسلطي أو التحكمي يقسوم على أسس تحكم القائد في موظفيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد للإنجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع موظفيه.

ويرى بعض كتاب الإدارة (١) إذا كان هذا الأسلوب القيادي قد ساد في ظل الإدارة في الماضي فإن دوره قد أصبح ضئيلا في ظل الإدارة الحديثة وذلك لأسباب أهمها ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعاملين واتساع دور النقابات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في دعمهم فضلا عن أن تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب نمطا من القيادة لا يقوم على الانفراد بالسلطة وإنما يقسوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين واشراكهم في صنع القرارات ذلك لأنه

(١) د. لوف كنغان، مرجع سابق، ص ١٥٩.

يصعب على القادة الإداريين اليوم الاحاطة بكل أنواع المعرفة: المطلوبة لممارسة دورهم وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة الرؤوسيين لهم في اتخاذ مساهماتهم القيادية الصعبة. ان تطبيق هذا الأسلوب يقتضي ظروفًا ومواقف معينة وقد يكون مجدياً بمواقف معينة أكثر من الأساليب الأخرى.

٢- القيادة الأتوقراطية — الخيرة أو الصالحة:

يتفق القائد الأتوقراطي الخير في اتجاهاته مع القائد الأتوقراطي المتسلط الا انسه يكون أقل قسوة منه في تعامله مع رؤوسيه فهو وان كان يسدرك ان باستطاعته استخدام سلطته لاجبار موظفيه واكراههم على أداء العمل الا انه يفضل ان يتعامل معهم أولاً عن طريق الاقتناع اما اذا وجد بأن ذلك لا يجدي يلجأ الى الاكراه واتباع الأسلوب الأتوقراطي المتسلط. ويتصف القائد الأتوقراطي الخير بثقته بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل وهو يخلق بكفاية المناخ الذي يرفع مسن مستوى ولاء الرؤوسيين وطاعتهم لقيادته كما انه يؤمن بالمشاركة في الادارة حيث يعلم بسلطان اقتراحات موظفيه حول مشكلة معينة تفيده وان مشاركتهم في صنع القرار وسيلة لقبول الرؤوسيين لقراراته.

والقائد الأتوقراطي وان كان يفضل ان يتعامل مع رؤوسيه عن طريق الاقتناع الا ان الرؤوسيين ينظرون الى سلوكه الخير نحوهم على انه نوع من المناورة يلجأ اليها لتحقيق أهدافه.

يضاف الى ذلك ان مثل هذا القائد عندما يفشل في اقناع رؤوسيه ينقلب سلوكه فجأة الى اتباع أسلوب أكثر تطرفاً في تحكمه واستبدادته من الأسلوب الأتوقراطي المتسلط مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل رؤوسيه لمواجهة هذا السلوك تنعكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي ربما على أدائهم في العمل.

٣- القيادة الأتوقراطية — المتعاملة أو اللبقة:

يتميز سلوك هذا القائد بلبقته في التعامل مع رؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

والقائد من هذا الطراز يعتقد ان مشاركة رؤوسيه له في أداء مهماته وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ولذلك فهو يحاول خلق الاحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه دون ان يشركهم فعلاً، فهو يحاول الحصول على موافقتهم بما توصل اليه من حلول وما ينوي اتخاذه من قرارات واهتمامه يكسبون منصباً على تأييد رؤوسيه دون تشجيع للمناقشة الهادفة أو إتاحة الفرصة للمساهمة في أفكارهم والتي قد تكون مفيدة لهم وحتى اذا ما أتاح الفرصة لهم بإثارة أسئلة أو تقديم اقتراحات أو إثارة مناقشات فانما يكون قصده من ذلك تكوين الاقتناع لدى العاملين بما يريد هو وهدفه هو الحصول على موافقتهم على القرار الذي ينوي اتخاذه.

ان هذا الأسلوب القيادي يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء رؤوسيه واقتراحاتهم ولكنه أقل درجات السلوك الأتوقراطي تطرفاً في استبداده وأكثر الأساليب اقتراباً من السلوك الديمقراطي.

مزاي ومساوىء أسلوب القيادة الأتوقراطية:

لقد كشفت الممارسة العملية عن أهم المزايا لهذا الأسلوب بأشكاله المختلفة منها:

- ١- ان بعض اشكال هذا الأسلوب القيادي كالنمط الأتوقراطي المستبد ناجحة في ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب فيكون مطلوباً وناجحاً أو فعالاً في كثير من المواقف ويحقق أهداف الإدارة.
- ٢- ان بعض أشكال هذا الأسلوب كالنمط الأتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل — يمكن أن يكون ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، وعندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته.
- ٣- ان أسلوب القيادة الأتوقراطية بشكل عام هو الأسلوب الأفضل للتعامل مع بعض التبعيات من الموظفين والذين لا يجدي الأساليب الحكيمة في اقناعهم واستحيائهم.

ولكن على الرغم من وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيسادي أكدت الدراسات أيضا على وجود آثار سلبية تنرتب على تطبيقه منها:

١- ان افراد القائد باتخاذ القرارات وعمر كز السلطة يسده وانفساده في أداء مهماته دون اشراك الرؤوسين وتدخله المستمر في أعمال موظفيه بقصد انجاز العمل يؤدي الى قتل روح المبادرة والابتكار لدى العاملين وانخفاض روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل الذي يتعكس على انخفاض أدائهم في العمل.

٢- ان استخدام الحوافز اسلبية وان كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأتوقراطي للقيادة قد يولد عند العاملين الشعور بالفشل وخيبة الأمل والاحباط وارتفاع معدلات الغياب عن العمل بين الموظفين وارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغير العمل).

٣- ان النمط الأتوقراطي للقيادة يؤدي الى ظهور تجمعات غير رسمية بين الرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وقد تعارض هذه التجمعات أوامر القيادة الرسمية وتمتنع عن تنفيذها.

القيادة الديمقراطية:

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأول حيث يتضمن أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تتمثل في اقامة العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه والتي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تبرز مهارة القائد الديمقراطي في تحقيق التآلق والاندماج بين العاملين وفي تفهمه لمشاعر مروؤسيه وتفهمه لمشكلاتهم والعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي الى رفع روحهم المعنوية واشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية وذلك لتحفيزهم مما يدفعهم للقيام بالعمل برغبة ويدفعهم لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الانتاجية كما تعتمد القيادة الديمقراطية على اشراك الرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات فالقائد يتعاون مع مروؤسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته وممارسة مهماته ويستمع الى آرائهم واقتراحاتهم بخاصة فيما يتعلق في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة ومهما كانت درجة المشاركة فإن تبادل الآراء بين القائد ومروؤسيه حول المشكلات

المعرضة ومناقشة الرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات حول حلها تنح للقائد فرص اطلاع رؤوسه على بعض الأمور وتزويدهم بالمعلومات المهمة المتعلقة بعملهم كما تنح الفرصة للرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل.

إن إشراك الرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف ووضع الحلول للمشكلات الإدارية يخلق لديهم الاحساس بأهميتهم كما يقوي مسن احساسهم بالمسؤولية مما يسر على القيادة أداء مهامها على أفضل نحو كما أن المشاركة تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والرؤوسين وتؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين كما المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول الرؤوسين للقرار وولايتهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره حيث يشعرون بأن القرار قرارهم فيقبلون على تنفيذه برغبة وحماس.

إن إقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ورؤوسه وإشراكهم في صنع القرارات أوجب على القائد عدم تركيز السلطة في يده وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة حيث يمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال التي فوضهم بها واختيار الطريقة التي يرونها ملائمة لتحقيق الهدف.

مزايا أسلوب القيادة الديمقراطية وماآخذها:

— إن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشكلاتهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية على اختلافها ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً تؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي إلى رفع كفاءتها الانتاجية.

— إن أسلوب القيادة المشارك يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل فتقل نسبة التغيب عن العمل ويسود جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.

— إن السلوك القيادي الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد ورؤوسه يزيد من احساس الرؤوسين بأن أهدافهم وأهداف التنظيم تكاد تكون واحدة فيقوى تأييدهم لأهداف التنظيم وتتميز علاقات أعضائها الجماعة

بالتعاون والصداقة وذلك يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من اتحاحهم وبالتالي يزيد من ولاء الموظفين للتنظيم واهدافه.

أما أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية فهي:

— انها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهماته القيادية التي يفرضها منصبه عليه.

— يوجد على أسلوب القيادة الديمقراطية كأسلوب استشاري بأنه غير عملي حيث يرى البعض ان طبيعة عمل القادة وطبيعة دورهم لا يمكنهم من تبادل الرأي مع رؤسهم ولهم ملتزمون بما يملأه عليهم مركزهم الرسمي من التزامات.

— ان بعض الرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم لا يرغبون في تحمل المسؤولية ويفضلون الخضوع للنظام الصارم والتسلط بالروتين في محاولة القائد بث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق اشراكهم وتفويضهم السلطة ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الاعمال، كل ذلك لا يؤدي بالضرورة الى جعلهم يودون الاعمال المطلوبة منهم على احسن وجه...

القيادة الحرة او المنطلقة:

يختلف الأسلوب الحر في القيادة عن الأسلوبين السابقين حيث يترك القائد للمرؤوسين الحرية في ممارسة نشاطهم واصدار القرارات وأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها ملائمة وهو يكتفي بالتوجيه العام من خلال التعليمات العامة ويترك جميع المسؤوليات لمؤوسيه في المجال الاعمال ولايتدخل القائد حسب هذا الأسلوب في شؤون اداء الافراد حيث يملك العامل المساعدة في أداء العمل دون مساعدة او مشاركة من القائد الا اذا طلب منه ذلك. كما يتجه القائد حسب هذا الأسلوب الى اعطاء مؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم فهو يفوضهم السلطة ويترك لهم حرية اصدار القرارات واتخاذ الاجراءات ووضع الحلول للمجاز العمل حيث يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر ان التعليمات العامة تتيح للمؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه. كما يتبع القائد في الأسلوب الحر سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فهو يسهل سبل الاتصال به لتوضيح

الأراء والأفكار عن طريق التوجيهات العامة دون الشرح بالتفصيل لانه لو فعل ذلك لاعتقاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وضيع بذلك الفائدة المرجوة في أسلوب الحرية.

مزايا القيادة الحرة وماخذها:

— ان منح القائد في هذا الأسلوب الثقة والحرية للمرؤوسين لاداء الأعمال وممارستها دون تدخل منه يؤدي الى استجابة العاملين لهذه الثقة حيث يذلون أقصى جهودهم لاثبات حسن ثقة قائدهم بهم.

— تؤدي ممارسة هذا الأسلوب الى نتائج مرضية عندما يتمتع العاملون بمستوى عال من الخبرة والثقة بالنفس والتعليم وعندما يكون العاملون متصفين بالافدام على تحمل المسؤولية فمثل هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض اوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض ان نترك لهم حرية البحث وأجراء التجارب لان تدخل الرئيس في عمل الباحثين والعلماء العاملين لا يشجعهم على البحث والابتكار بل قد يضعف روح المبادرة والابتكار لديهم.

أما أهم المآخذ على القيادة الحرة:

لقد كشفت الدراسات عن بعض الآثار السلبية التي يربتها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظلها فانتهاج الفرد العامل نمحاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن اشراف وتوجيه القائد قد يؤدي الى محاولة السيطرة على زملائه وتفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون حيث لا يكون هناك ضبط في العمل. اشراف القائد وتوجيهه لمؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم شبه المعسوم واطلاق العنان للعاملين في أداء العمل وفي اصدار القرارات يؤدي الى الفوضى وافتقار المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة للضبط والتنظيم لتمييز بعدم وجود كيان لها.

القيادة الرسمية:

تبرز القيادة الرسمية أساساً داخل التنظيم الاداري الرسمي والذي يستند الى المركز الرسمي لشاغل الوظيفة والذي توضح على أساسه خطوط السلطة

ومستوياتها وحدود المسؤولية فالقيادة الرسمية توجد في جميع المستويات الادارية الثلاثة وتمثل بالقيادات العليا — الوسطى — الدنيا. الا أن سلطاتها ومسؤولياتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الاداري أما المهمات والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها.

لذلك نجد أن القيادات الادارية العليا تتمتع بالسلطات الادارية الواسعة وتتخذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم وهي تتحمل في الوقت نفسه مسؤولية إنجاز هذه المهمات التي يفرضها عليها المركز القيادي.

أما القيادات في المستويات الادارية الدنيا تتولى إدارة وحدات ادارية صغيرة الحجم وقد تكون مهمتها تولي الاشراف على عدد محدود من الموظفين.

ويستمد القائد سلطته في القيادة الرسمية من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه الوظيفي حيث يمارس مهمات وظيفته وفقاً للتعليمات والأنظمة في حدود الاختصاصات والسلطات المقررة رسمياً والتي تمنحه حق اصدار الأوامر والسماح برؤوسه بطاعتها وفرض الجزاءات عند امتناعهم أو تقصيرهم في تنفيذها ولكن بالمقابل قد يكون لبعض الأشخاص قدرات ومهارات عالية بفضل كفاءتهم العالية وبصرف النظر عن مركزهم الوظيفي يستمدون سلطتهم الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك الرؤوسين فالقائد يجعل الرؤوسين يطيعون أوامره ويتقنون بقدراته ومهاراته ويعملون متعاونين لتحقيق الأهداف.

القيادة غير الرسمية:

تمارس القيادة غير الرسمية نشاطها داخل التنظيم غير الرسمي والذي يوجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي.

والقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة فتكون له الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرارات التي تهم المجموعة أما السلطة التي يتمتع بها فهي نابعة من قبول الأشخاص الذين تمارس عليهم هذه السلطة

لتوجيهه فهي ممنوحة للقائد عن طريق أفراد مجموعته وليست مفوضة من مستوى أعلى.

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري ظاهرة من عسالات الدور الاجتماعي والمؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته معتمداً في ذلك على تأثيره القوي على أفراد مجموعته، بكونه يخلق الإحساس لديهم بالاستقرار والأمن من خلال إشباع حاجاتهم وتخليق مصالحهم وأهدافهم وحل مشكلاتهم التي تتواءم القيادة الرسمية من حلها.

نظريات القيادة الإدارية:

يعتمد نجاح القيادة على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات وفكرة في التأثير على الجماعة وقد اتجهت الجهود في الفكر الإداري لتعدد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين الأكفاء وأصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري وإدارة الموارد البشرية، ولم يكن حل هذه المشكلة يسمراً نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية ويكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى ومن موقف لآخر في الوظيفة الواحدة ويمكن القول بشكل عام أنه لا يوجد نمط قيادي فعال وحيد يصلح لكل المناسبات. لقد حاول كثير من العلماء والمنظرين البحث عن نظرية واحدة للقيادة تصلح في كل زمان ومكان. وبالطبع لم يستطيعوا فصل ذلك (١).

وقد أسفرت جهود علماء الإدارة عن وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء وحصرت هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين: وتمثل المجموعة الأولى المعايير الشخصية والتي تدور حول السمات الشخصية للقائد أما المجموعة الثانية فتتمثل المعايير الموضوعية حيث ترتبط بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة ومنها

(١) د. محمد عدنان نجار، مرجع سابق، ص ٢٧٦.

ظهرت نظريات أطلق عليها نظريات القيادة.

١- المدخل الفردي — نظرية السمات.

٢- المدخل الاجتماعي — نظرية الموقف.

٣- المدخل التوفيقي — النظرية التفاعلية.

ولمعالجة موضوع القيادة بدقة سوف نعرض النظريات الثلاث وبيان الافتراضات التي تقوم عليها كل نظرية.

المدخل الفردي — نظرية السمات:

بعد المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ومؤداه بأن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فسر معين ومن تتوافر به هذه الصفات تكون لديه القدرة على القيادة. ومن أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي (نظرية الرجل العظيم) ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وقليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وذهبوا إلى الاعتقاد بأن (القادة يولدون ولا يصنعون) وأن الصفات القيادية مورثة وليست مكتسبة. بمعنى أن القواد يولدون قواداً وأن لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً.

نظرية السمات:

تعد نظرية السمات من أولى المجموعات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً ومن السمات العامة التي تصور كساب الإدارة وعلماء النفس بأنها ضرورية للقيادة الذكاء — طلاقة اللسان — الجاذبية — المعرفة الواسعة — المبادرة — الثقة بالنفس — المثابرة — الطموح — الاعتماد على النفس — السيطرة — القوة — الحزم — المركز الاجتماعي — القدرة على تفهم المواقف — الأمانة والاستقامة — الاستقرار العاطفي — بعد النظر — الصحة

الجيدة — القدرة التنظيمية — المظهر الخارجي الحسن — حسن التصرف — وغيرها من سمات كثيرة تميز القائد الفعال وهذه السمات متعددة الى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين ولكن من الممكن تصور توافر أكبر قدر منها.

ولكن على الرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار هذه النظرية بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الادارية قد توصلت الى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة ولكنها أهملت الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والموقف وطبيعة التنظيم « حيث يقوم مفهوم القيادة على عناصر أساسية متمثلة بالقائد والمرؤوسين الذين يقومون بالتحلّز عمل معين في وقت محدد ثم ان هذه السمات قد تكون متوافرة في القادة وغير القادة. فالذكاء والحماسة والعزم والطموح كلها سمات شخصية قيادية لا يمكن التسليم بأن توافرها في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً. ثم انه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من الصفات كما ان النظرية بعد افتراضها مجموعة من السمات اللازمة للنجاح في القيادة لم تفسر كيف أن القائد قد لا يتسم ببعض هذه السمات ومع ذلك قد ينجح في قيادته. وعلى الرغم من فشل نظريات السمات في القيادة الا ان أغلبية الناس تؤمن بها وترى ان القائد يحوز سمات تميزه عن غيره.

المدخل الاجتماعي " نظرية الموقف "

يقيم المدخل الاجتماعي فهمه للقيادة على أساس أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات شخصية معينة ولكنه القدرة على اظهار كفاية أفضل في مواقف معينة وقد لفت اهتمام الباحثين أهمية الموقف الاجتماعي كعامل يؤثر في تحديد خصائص القيادة فالمجموعة هي التي تقوم بتثبيت شخص قائد لتحقيق أهدافها ومطالبها وهذا الشخص الذي تعينه المجموعة يختلف باختلاف المجموعة أو حتى في المجموعة نفسها من وقت لآخر فمتطلبات موقف معين قد يقتضي أسلوباً من القيادة لا تقتضيه متطلبات موقف آخر واسلوب القيادة الذي يمكن أن يكون فعالاً في مجموعة من الظروف لا يكون فعالاً في موقف آخر ينطوي على ظروف أخرى.

نظرية الموقف:

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول ان أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمنصب القيادي المطلوب شغله.

ان اختلاف المجتمعات يؤدي الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة فالأسس الروحية التي قامت عليها قيادة "غاندي" القائمة على الكفاح السلمي لم تكن مقبولة في مجتمعات العالم الغربي حيث ينظر للقيادة على أنها تقوم على أسس من القوة والعنف.

واختلاف التنظيمات يؤدي الى اختلاف السمات القيادية. فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع الذي يشغله واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

فالقيادة المباشرة تحتاج الى مهارات فنية وقدرة على الاشراف والتأثير الفعال في العمال أما القيادة في المستويات الوسطى والعليا تحتاج الى مهارات إدارية وسياسية.

كذلك المنصب القيادي المطلوب شغله يؤدي أيضاً الى اختلاف السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد فمدير الشركة يحتاج الى سمات ومهارات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس الجامعة وكذلك السمات اللازمة لقادة المنظمات الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة. مما تقدم يتبين لنا بأن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري وهي لا تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان وأنه لابد لتحديد السمات

القيادة المطلوبة ان نضع الموقف الاداري في الاعتبار الأول كونه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات لذلك يرى المتفقدون أن وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بسمات معينة ومع ذلك لا يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات كأن يتطلب الموقف قائدا حازما ولكن القسائد لا يستجيب لمتطلبات الموقف مع توافر السمات اللازمة لهذا الموقف ولا يستعمل الحزم فيفضل في قيادته وهذا يعني أن توافر سمات في القائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيه.

المدخل التوفيقي " النظرية التفاعلية "

يقوم هذا المدخل على الجمع بين المدخلين السابقين الفردي والاجتماعي ومحاولة التوفيق بينهما على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها الفرد وليست نتاج الموقف وحده وانما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة.

النظرية التفاعلية:

ينظر للقيادة حسب هذه النظرية من خلال عملية التفاعل بين القائد ومرؤوسه وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد كما حددها نظرية السمات وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة كما تقول نظرية الموقف ولكن السمات تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها والقسائد الناجح — في مفهوم النظرية التفاعلية — هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة واحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم — أخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها فالنجاح بالقيادة يرتبط بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة في موقف معين وهي بهذا لم تنكر أهمية النظريتين السابقتين " السمات والموقف " ولكنها تجمع بينها وتركز بالوقت نفسه بأن العلاقات الإيجابية

بين القائد ومروسيه يجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشكلات العمل وتمكنه بالتالي من أداء دوره القيادي بنجاح.

أهم السمات والمهارات الضرورية واللازمة للقيادة:

تصنف السمات والمهارات القيادية الى أربع مجموعات. هذه المهارات لازمة بدرجات متفاوتة بكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة.

وتقسم هذه السمات والمهارات الى:

- مهارات ذاتية.
- مهارات فنية.
- مهارات انسانية.
- مهارات ذهنية.

أولاً - المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل:

١- السمات الجسمية: وتشتمل في القوة البدنية والعصبية والقسوة على النفس والفعول والنشاط والحيوية فتحتاج القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية وعلى مدى حيويته وصلاته وقدرته على التحمل وكلها قدرات تمكنه من أن يشبع الحيوية والنشاط في مروسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- القدرات العقلية: وبعد الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كذلك القدرة على تصور الأمور وسرعة البديهة والتمتع بروح المرح تعد من أهم المؤثرات التي تدل على احتمال النجاح في القيادة.

٣- المبادأة والابتكار: وهي الميل الذي يدفع الفرد الى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً لغيره أو توافر المبادأة والشجاعة والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشكلات الادارية واتخاذ القرارات لحلها كلسها سمات مهمة لازمة للقائد.

٤- ضبط النفس: وتبدو أهمية هذه السمة في أنها تمكن القائد أن يتقبل النقد ويستجيب برزاقه دون انفعال أو غضب ويجعله ميالاً للتفاهم.

ثانياً - المهارات الفنية:

مهارة القائد الفنية هي قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرائق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لانجاز العمل وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب كالمهارة الفنية للمهندس أو المحاسب أو الكيميائي حيث يمكن ملاحظتها أثناء أداء العامل لعمله ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد هي القدرة على تحمل المسؤولية والمعرفة الشاملة والحزم والامعان بالهدف وامكان تحقيقه.

ثالثاً - المهارات الانسانية:

تعني المهارة الانسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم. ويخلق روح العمل الجماعي بينهم ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم وإذا كلنت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فإن المسهارة الانسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد. ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الانسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية. ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارة الانسانية للقائد الاستقامة وتكامل الشخصية والاخلاص والخلق الطيب حيث يجب أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه وتعد كفاية القائد في بناء علاقات انسانية طيبة وسلوك جيد في التعامل من أهم سمات القادة الناجحين.

رابعاً - المهارات الذهنية:

تعني المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وتبدو أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات الوظيفية العليا حيث تصبح أكثر المهارات أهمية حيث تتمثل قدرة القائد على فهم

عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات
المؤوسين واشباع حاجاتهم تحذر الاشارة الى ان أهمية توافر هذه المهارات الذاتية
والفنية والانسانية والذهنية تختلف باختلاف الظروف والتنظيمات وباعتلاف
المستويات القيادية في التنظيم الواحد وأن القادة لا يولدون متمتعين بكسل هذه
المهارات فالمهارات الفنية والانسانية والذهنية يمكن اكتسابها وتنميتها لدى القادة
عن طريق التعليم والتدريب.



الفصل الثالث عشر

الاتصال في المنظمات

- مفهوم الاتصالات.
- أهمية الاتصالات.
- أشكال الاتصالات.
- طرائق الاتصال.
- معوقات الاتصال.
- شروط الاتصال الناجح.

الفصل الثالث عشر

الاتصال في المنظمات

مفهوم الاتصالات:

تعد الاتصالات أساس الروابط والعلاقات التي تقوم بين الأفراد سواء في مجال العمل أم في مجالات الحياة الأخرى. وتشغل الاتصالات جزءاً كبيراً مسن وقت الأفراد، فقد قررت إحدى الدراسات مثلاً أن الشخص العادي يقضي نحو ٨٠% من وقته في الاتصال مع الآخرين، وأن نحو ٥٥% من هذه الاتصالات مخصصة للاستماع أو استقبال رسائل الاتصال من الآخرين.

والاتصال بشكله العام ما هو إلا عملية انتقال المعلومات وتبادل الآراء والأفكار بين شخص وآخر أو آخرين.

أما في المنظمات فتعد الاتصالات لها العملية التي يتم بمقتضاها انتقال المعلومات والحقائق والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات حول قضايا العمل والمنظمة. وقد عرفت الجمعية الأمريكية للإدارة الاتصال بأنه: " نوع من السلوك يتج عنه تبادل معنى ما " فالاتصال يتم إذا بين طرفين باستخدام وسيلة ما وينجم عنه سلوك معين. ويتضمن الاتصال أربعة عناصر أساسية هي: المرسل، المرسل إليه، أو المستقبل، والرسالة، ووسيلة الاتصال.

وتشكل الرسالة العنصر الرئيسي في عملية الاتصال لما تنطوي عليه من معان تكون محرك السلوك المرغوب فيه من قبل المرسل أو مصدر الاتصال. ويتم نقل المعاني الموجهة إلى مستقبل الاتصال على شكلين، حيث يستخدم مصدر الاتصال أو المرسل، في الشكل الأول الكلمات سواء أكانت مكتوبة أم شفهية، أما في الشكل الثاني فيقوم مصدر الاتصال باستخدام أساليب إيمائية مثل نغمة الصوت، تعبيرات الوجه، حركات الرأس واليدين، الصمت، الصراخ... الخ.

أهمية الاتصالات:

تؤثر عملية الاتصالات بما تنطوي عليه من نقل للمعلومات والآراء والأفكار فيما بين الأفراد، في سير النشاط في المنظمة والاتجاهات السلوكية للعاملين فيها، من حيث إثارة دوافعهم وكيفية استجابتهم للنظم والتعليمات والأوامر التي تصدر من الجهات الإدارية المعنية في المنظمة، وفي مدى تقبل هؤلاء العاملين لسياسات وأهداف واستراتيجيات تلك المنظمة. فالتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات بكل ما يتعلق بسبل الانجاز وتحقيق الأهداف يعتمد على اتصال الليانسات والمعلومات للأفراد والجماعات بصورة صحيحة وفي الوقت المناسب. فلا يستطيع الأفراد والجماعات من أداء مهامهم والقيام بواجباتهم دون تزويدهم بالبرامج والسياسات والاجراءات التي تصدرها المراكز الادارية على مختلف مستوياتها في المنظمة.

وبذلك، فإن أهمية الاتصالات في المنظمات تتمثل في تحقيق المزايا التالية:

- ١- تعد الاتصالات وسيلة من وسائل استخدام موارد المنظمة وامكاناتها وطاقاتها على نحو أفضل.
- ٢- توجيه سلوك الأفراد وجماعات العمل بالاتجاه الذي يحقق مستويات أداء أفضل، وذلك نتيجة تبادل الآراء والأفكار والحقائق بين مختلف الأطراف والجهات في المنظمة.
- ٣- تساهم الاتصالات في تحفيز الأفراد على إقامة علاقات أساسها التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة.
- ٤- تساعد الاتصالات على ترسيخ المبادئ والأفكار العملية لدى الأفراد وإزالة المعتقدات الخاطئة، وتصويب الاتجاهات نحو مجالات الأداء السليمة.

أشكال الاتصالات:

تتم الاتصالات بأشكال ثلاثة، هي:

- ١- الاتصالات الهابطة من الأعلى إلى الأسفل.
- ٢- الاتصالات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى.

٣- الاتصالات الأفقية، بين المستويات المتماثلة.

فقد يتم الاتصال من المستويات الأعلى في المنظمة، والتي تكون غالباً على شكل تقارير أو تعليمات أو توجيهات أو إعلانات أو منشورات توجه إلى المستويات الأدنى.

وتحقق الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل الأغراض التالية:

أ - إعطاء معلومات محددة عن العمل وعن كيفية أدائه.

ب - إعطاء معلومات حول علاقة الوظيفة بغيرها من وظائف المنظمة.

ج - شرح سياسات وبرامج المنظمة.

د - توجيه الأفراد نحو الأداء الأفضل بصورة مباشرة.

أما الاتصالات الصاعدة، أي التي تتم من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى فتكون عادة على شكل تقارير عن أداء العمل، والنتائج المحققة، أو على شكل استفسارات وطلب إيضاحات حول كيفية أداء العمل، أو على شكل شكاوى وما شابه ذلك.

ويقصد بالاتصالات الأفقية، اتصال الأفراد في أي مستوى مع أفراد آخرين على المستوى نفسه بغرض التنسيق والتشاور والتوضيح، أو بغرض تقديم اقتراحات وتوصيات مشتركة توجه فيما بعد للجهات الأعلى.

وقد تكون الاتصالات الهابطة (من الأعلى إلى الأسفل) في اتجاه واحد أو في اتجاهين. فال اتصال ذو الاتجاه الواحد تسلك المعلومات المطلوب نقلها طريقاً واحداً، وذلك من شخص إلى آخر أو إلى جماعة معينة، دون أن يعطى هذا الشخص الآخر أو الجماعة أية فرصة لابتداء الرأي أو الاستيضاح، كأن يعطى الرئيس التعليمات إلى مرؤوسيه طالباً اليهم التقيد بها دون أن يفسح لهم المجال لابتداء آرائهم أو وجهات نظرهم حولها. أما إذا أجاب الشخص الذي تم نقل المعلومات إليه بطلب الاستيضاح أو تقديم الرأي أو تصحيح بعض من هذه المعلومات، أو حتى الاعتراض عليها، فإن الاتصال يكون في اتجاهين، من الأعلى إلى الأسفل وبالوقت نفسه من الأسفل إلى الأعلى.

على الرغم، من ان الاتصال ذا الاتجاه الواحد يعدد أكثر سرعة في نقل المعلومات الى الآخرين من الاتصال ذي الاتجاهين، الا انه ينطوي على محاذير ومخاطر كبيرة. فالاتصال ذو الاتجاه الواحد يعد أقل دقة من الاتصال ذي الاتجاهين، ذلك ان هذا الأخير يسمح بالمناقشة وتبادل الرأي، بينما يتعرض الاتصال ذو الاتجاه الواحد للتحريف والتشويه في معانيه ومضامينه. ففي إحدى الدراسات التي أجريت على مئة شركة تبين أن المعنى المراد نقله من خلال ستة مستويات ادارية ادى الى ضياع ٨٠% من ذلك المعنى عند وصوله الى المستوى السادس. فضلا عن ذلك فان الاتصال ذا الاتجاه الواحد يسيء الى طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين ويرسخ مركزية الادارة واستبداد القيادة في توجيه الآخرين.

وبشكل عام يمكن القول ان طبيعة وماهية المعلومات المراد ايصالها الى المستويات الأدنى هي التي تحدد شكل الاتصال بان يسلك طريقا واحدا أو طريقين. فاذا اقتضت المعلومات مثلا على اعلام الأفراد بأنظمة وقوانين واجراءات العمل المقررة من قبل السلطات الأعلى فقد يكون مسن الأنسب ان يسلك الاتصال طريقا واحدا، من الأعلى الى الأسفل بينما اذا كانت المعلومات تتعلق ببرامج وخطط وسياسات وأهداف العمل المستقبلية، فان الاتصال ذا الاتجاهين يكون أكثر فائدة وفاعلية سواء من حيث الدقة، أم من حيث زيادة درجة رضا المؤوسين وكسب ولائهم.

طرائق الاتصال:

هناك العديد من الطرائق التي يمكن الاختيار من بينها في انمام عملية الاتصال. ويتوقف هذا الاختيار على ظروف الموقف والتي من بينها اتجاه الفرد ورغبته في استخدام الطريق الرسمي دون غيره، ويمثل الجدول التالي ست عشرة طريقة مختلفة للاتصال ونقل المعلومات (١).

١- مبادئ الادارة، المفاهيم والتطبيقات، د. أبو بكر مصطفى بعره، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٥.

طرائق الاتصال

الوسيلة	رسمي	غير رسمي	رسمي ثم غير رسمي	غير رسمي ثم رسمي
كتابة	١	٢	٣	٤
شفهيا	٥	٦	٧	٨
كتابة ثم شفها	٩	١٠	١١	١٢
شفهيا ثم كتابة	١٣	١٤	١٥	١٦

فنظرية استخدام الطريق الرسمي للاتصال تحيد الحالات: (١، ٥، ٩، ١٣) مع إعطاء المزيد من التركيز للحالة رقم (١)، أما الأشخاص الذين يجلبون استخدام الطريق غير الرسمي للاتصال فنجدهم يجلبون الحالات: (٢، ٦، ١٠، ١٤) مع إعطاء المزيد من الاهتمام للقناة رقم (٦) ويفضل بعضهم استخدام الحالة رقم (١٦) حيث يبدأ الاتصال شفها وغير رسمي ثم يتم تعزيزه بالكتابة رسميا. أما المفاضلة بين اختيار طريق دون آخر. فهذا يعود لعوامل عديدة تحكم عملية الاختيار هذه. وأهم هذه العوامل:

- ١- طبيعة عملية الاتصال.
- ٢- الخصائص الفردية والشخصية للمشاركين في عملية الاتصال.
- ٣- طبيعة النظام الاجتماعي الذي تجري فيه عملية الاتصال.
- ٤- خصائص كل طريقة من الطرائق المذكورة أعلاه وطبيعتها.

معارف الاتصال:

تبدأ عملية الاتصال حين يرسل المصدر (المرسل) رسالته مضمنا إياها المعلومات أو الأحاسيس التي يرغب في أن يشاركه الآخرون إياها وبالصورة التي يسهل معها على الغير إدراكها. فالأفكار والآراء لا يمكن فهمها من قبل الآخرين إلا إذا وضعت بشكل مفهوم وتم اختيار الوسيلة المناسبة. فالرسائل التي تمل سماعا تكون أسرع من تلك التي تنقل كتابة، ولكن هذه الأخيرة تكون أكثر وأطول

تأثيراً. كما وتحرف عملية الاتصال عن هدفها المنشود عندما يكون الاستقبال رديئاً. فعندما يصدر المدير أمراً إلى أحد مرؤوسيه ولا يكون هذا المرؤوس مهيباً لاستقباله لسبب أو لآخر فإن الغاية من الاتصال لن تتحقق على الشكل المطلوب. وعموماً هناك العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال، ولعل أهم هذه المعوقات:

١- الغموض في الرسالة: فمهما كانت القناة التي يمر فيها الاتصال عالية الجودة، فإن النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه، كاستخدام العبارات التي لا تمت إلى الموضوع بصلة، أو الاختصار الشديد في المعاني المهمة، أو عدم الترابط بين الأفكار الواردة في الرسالة، وكذلك سوء ترتيب الأفكار والكتابة الرديئة... الخ.

٢- الخطأ في نقل محتويات الرسالة: فمن المعروف أن المديرين يكونون في نقاط ارتكاز رئيسية بالنسبة للاتصال، فعملهم يختم عليهم أن يعملوا كمستقبلين وكمرسلين للمعلومات، فهم يتسلمون الكثير من المعلومات من مرؤوسيه ومن مختلف المستويات الإدارية الأخرى، وعليهم في الوقت نفسه إعادة إرسال ما استقبلوه من معلومات إلى جهاتها المناسبة، وعندما يقوم المديرون بذلك فإنهم يصيغون رسائل الاتصال السابقة، ولكن بأسلوبهم الخاص، وعادة ما يكون هذا الأمر مصحوباً بخطأ في نقل محتويات الرسالة.

٣- الاختلافات الفردية: وتعد الاختلافات الفردية من حيث مستويات التعليم والتباينات الإدراكية فيما بين الأفراد، وعدم الوفاق بين المرسل والمستقبل، وغير ذلك من الصفات والخصائص الشخصية معوقات تشوه عملية الاتصال وتحرفها عن هدفها المنشود.

فلا يكون للأشياء المعنى نفسه لدى الأشخاص المختلفين في مستوياتهم العلمية والثقافية، كما أن مدى استيعابهم للمعلومات يختلف من فرد لآخر وفقاً لمستوى ادراكهم لتلك المعلومات وخاصة عندما تتعلق هذه المعلومات بجوانب غير ملموسة

أو معنوية. كما تلعب التجارب والخبرات السابقة لأطراف الاتصال دورا كبيرا في تحقيق ما تهدف اليه عملية الاتصال.

٤- الفاقد بسبب تتابع مراحل الاتصال: ان مرور الرسالة على عدة أشخاص وفي عدة مراحل يجعلها تفقد شيئا من جوهرها فقد أثبتت بعض الدراسات ان الرسالة التي تنقل شفويا تفقد نحو ٣٠% من جوهرها في كل عملية ارسال، وهذا ما يدعو العديد من المنظمات الاعتماد على الاتصال الكتابي في ادارة أمورها. ومن الطرائق الفعالة لمعالجة هذا العائق من عوائق الاتصال التكسرار في ارسال المعلومات وتثبيتها في الأذهان عن طريق الكتابة كلما أمكن ذلك.

٥- عدم الانتباه: فاذا ما تم الاتصال وذهن الفرد المستقبل بعيد عن الميدان الذي يجري فيه الاتصال، أو بمعنى أنه شارد بأمور أخرى فان عملية الاتصال لسن تحقق ما استهدفته من أمور.

٦- وضع بعض الافتراضات غير الصحيحة: فقد يفوض المدير مثلا الى أحد مرفوضيه حرية التصرف في أمر معين، ولكن هذا المرفوض قد يفترض ضمنا انه مفوض في أمور أخرى لا يشملها قرار التفويض.

٧- التحيز والسرعة في التعميم: فقد يقوم بعض الأفراد بتفسير المعلومات التي تصل اليهم من زاوية وجهات نظرهم الخاصة، وبالتالي يكونون بعيدين كل البعد عما تعنيه المعلومات المعطاة لهم. كما قد يعمل بعض الأفراد الى التسرع في الحكم على شخص معين أو معلومة معينة، وذلك من خلال صفة جزئية سواء أكانت هذه الصفة ايجابية أم سلبية فعلى سبيل المثال قد يحكم بعض الأشخاص بان المنظمة التي يعمل بها ناجحة على اساس انها تقوم بتنفيذ خططها الاستراتيجية بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى والتي قد تكون أكثر أهمية كمييار للحكم على نجاح أو عدم نجاح المنظمة، أو كأن يحكم أحد الأفراد بان المشرف سيء، لانه يقوم على أساس ادائه بصورة موضوعية.

٨- مدى الثقة في ناقل الاتصال: ان الكثير من الرؤساء يفقدون ثقة مرؤوسيههم وبالتالي يحكم على رسالة الاتصال بالفشل لجرد كونها جاءت عن طريق ذلك الرئيس الذي عود المرؤوسين على عدم نزاهته واخلاصه في العمل.

٩- التفاوت في المستويات التنظيمية: ان اختلاف الأفراد في المواقع التي يشغلونها في السلم الإداري يحد كثيراً من كفاية عملية الاتصال فقد ينشأ بين المستويات التنظيمية المختلفة علاقات غير متكافئة وغير موضوعية يشوبها طابع التحيز والمحاباة والتسلط. فقد نجد مثلاً ان العديد من الأفراد في المستويات الأدنى يجرون اتصالهم بشاغلي المستويات الأعلى من أجل التقرب منهم وكسب ودهم، مما قد يؤثر في صحة ودقة المعلومات المرسلة اذ أقام شاغلي المستويات الأدنى - يحاولون التعظيم والمبالغة في الجوانب الإيجابية مخفين بالوقت نفسه الجوانب السلبية أو مقللين من شأنها.

١٠- المركزية الشديدة في التنظيم: فالمركزية المفرطة تقضي رجوع الأفراد الى شخص واحد في طلب التزود بالمعلومات والتعليمات في كل حالة تتطلب معالجة أو حلاً أو حتى استفساراً الأمر الذي يقلل من سرعة ما يلزم اجراءه في الوقت المناسب. فضلاً عن ذلك فان مركزية التنظيم قد تؤدي ببعض المديرين الاعتقاد بعد قدرة مرؤوسيههم على إيصال المعلومات اللازمة. وحسب في عدم قدرتهم على فهم ما ينبغي ان يرسل اليهم مما يجعل هؤلاء المديرين ان يتفاوضوا عن تزويد مرؤوسيههم بمعلومات قد تكون ضرورية لأداء أعمالهم بالشكل الصحيح.

١١- المعوقات الناشئة عن عملية الاتصال نفسها: يتوقف نجاح عملية الاتصال على القدرات التي يتمتع بها مرسل المعلومات وحسن اختياره لوسائل الاتصال المناسبة. ومثل هذه المعوقات قد تؤدي الى شلل حركة الاتصال في المنظمة. فقد يفترض الرئيس مثلاً ان أهداف الخطة واضحة ومعروفة من قبل الجميع، ولا حاجة للتذكير أو التفصيل في مضمونها، أو قد تكون المعلومات المزمع تزويد المرؤوسين بها منطوية على تناقضات بين أجزائها مما قد يضعف من فاعلية الاتصال في تحقيق ما هو مطلوب.

كما قد تكون لوسيلة الاتصال المختارة أثر في عملية الاتصال، فبعض الوسائل يكون فاصراً في إيصال المعلومات بشكل واضح، كما أن اختيار الوسائل غير المناسبة قد تشوه وتحرف المعلومات المطلوب إيصالها إلى الآخرين.

فالوسائل المرئية مثلاً يعد أكثر فاعلية من غيرها، كما أن الوسائل التي تسمح بالتغذية العكسية للمعلومات تكون أفضل بكثير من الوسائل الأخرى كالتقشير أو دليل المعلومات أو غير ذلك من الوسائل. ومن المعوقات الناشئة عن عملية الاتصال، الظروف المحيطة بهذه العملية. فقد يستلم الفرد المعلومات في ظروف نفسية أو عاطفية، أو في ظروف عمل غير مواتية تجعله في موقف يصعب فيه فهم مضمون تلك المعلومات والمقصود منها، أو قد تطيل الوقت من أجل استيعابها. فوجود الفرد في ظروف غير مناسبة كالضوضاء والازدحام أو... الخ. تعيق عملية الاتصال وتحرفها عن غرضها الأساسي.

شروط الاتصال الناجح:

أن معالجة معوقات عملية الاتصال أو الحد من أثارها السلبية يتطلب توافر بعض الشروط والمتطلبات، والتي من أهمها:

١ - يجب أن يكون الاتصال على عدة اتجاهات، أي أن الاتصال يجب ألا يسلك طريقاً ذا اتجاه واحد. فنظام الاتصال الفعال يجب أن تكون قنوات نقل المعلومات فيه:

من الأعلى إلى الأسفل، أي من الرئيس إلى المرؤوسين،

من الأسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى رئيسهم،

بين المستويات الإدارية نفسها، أي بين الإدارات ذات المستوى الواحد، وكذلك بين هذه الإدارات والسلطات الاستشارية والهيئات الأخرى والأفراد خارج المنظمة.

٢ - يجب على المدير أن يكون ملماً بكل أمور المنظمة بشكل عام وبأمور إدارته بشكل خاص حتى يستطيع نقل المعلومات إلى مرؤوسيه وتزويدهم بكل ما

يحتاجون اليه سواء ما تعلق بنظم وسياسات المنظمة ام بطروف العمل ولوائحه، حتى لا ينطبق عليه المثل القائل "ان فاقد الشيء لا يعطيه".

٣ - عدم الاعتماد على الاشاعات كوسيلة اتصال، وذلك ان انتشار الاشاعات يحد مجالاً خصباً له في المنظمات التي ينعلم فيها وجود نظام سليم للاتصالات ونقل وتبادل الاراء والمعلومات. لذا يجب على الرئيس او المدير احتطار مرؤوسيه بكل المتغيرات والتطورات التي تحدث على العمل وبيئته، حتى لا يقعسوا ضحية الاشاعات أو التخمينات غير الدقيقة.

٤ - اختيار أسلوب الاتصال المناسب لكل موقف أو ظرف، فقد يكون من المناسب مثلاً اتباع أسلوب التهديد مع شخص ما، لكن الامر يختلف مع شخص اخر الذي يرى ان مثل هذا الأسلوب لايناسبه، بل هو يحتاج الى مديح واطراء في حين ان شخصاً ثالثاً يرى ان احسن السبل الى ذلك توجيه رسالة شكر وتقدير على ما قام به.

٥ - تجنب الكذب أو الخداع والمراوغسة في عملية الاتصال فتجابوب المرؤوسين مع رؤوسائهم يتوقف الى حد كبير على مدى صدق الرؤوساء وابطصال ما هو مطابق للحقيقة والواقع، فأذا ما امتدح الرئيس شخصاً ما ثم اكتشف هذا الشخص ان سبب هذا المديح هو اسناد عمل شاق اليه او من خارج مهماته الوظيفية فأن شعوره نجاه رئيسه سيكون مشوباً بالشك والحذر.

٦ - وضوح الرسالة بما تنطوي عليه من افكار ومعاني وعدم استخدام عبارات يصعب فهمها من قبل مستقبلتي الاتصال، والتأكد فيما بعد من ان هؤلاء المستقبلين قد ادركوا مغزى الرسالة واستجابوا لمضامينها.

٧ - عدم الاعتماد على المحادثة الشفهية والكتابة كوسيلتين وحيدتين للاتصال فقط انما ايضاً على نوع السلوك الذي يقوم به مرسلو الرسالة فغالباً مسا يكون سلوك المدير أو المرؤوس يهدف أساساً لايصال جوانب مهمة للأفراد والآخرين وتعزيز قيم ايجابية فيهم.

٨ - توافر الخبرات الكافية لدى مرسلي الرسالة سواء اكانت خبرات في نقل وايصال المعلومات وفقاً للمستوى الذي يناطونه، أم كانت خبرات في كيفية التعامل مع الناس وضرورة التمييز بين مستوياتهم، أم في تشجيع الرؤوسين على نقل الافكار ووجهات نظرهم، والاستماع اليهم باهتمام.

ومن المفيد الاشارة أخيراً في هذا المجال الى ما ذكرته الجمعية الامريكية للإدارة عن ضرورة تقييد المديرين والرؤساء بالوصايا العشر للاتصال:

١ - عليك التأكد من وضوح افكارك قبل البدء في عملية الاتصال ضع خطة في ذهنك للكيفية التي تريد لعملية الاتصال ان تتم على اساسها.

٢ - تأكد من صحة ما تقوم من أجله بعملية الاتصال، هل تريد بمجرد الحصول على المعلومات جديدة، خلق عمل أو اجراء معين، تغيير مواقف شخص آخر أو وجهة نظر، ان ذلك سيساعدك على جعل افكارك ناجحة ومرتبطة.

٣ - خذ في الحسبان الظروف المادية والبشرية التي تجري في نظامها عملية الاتصال، فالمعنى والمحتوى لا يقتصر نقلهما عن طريق الكلمات فقط، بل ان الظروف المحيطة بكل حالة عادة ما تلون المعاني بلونها الخاص.

٤ - حاول الاستئارة بآراء الغير في تخطيط عملية الاتصال فكل رأي جديد لاشك انه يزيد من وضوح الرؤيا امامك.

٥ - لاتقلل من أثر النواحي الشكلية (التعبير، الصوت، الحركات... الخ) اثناء قيامك بعملية الاتصال، فعادة مايكون محتوى رسالتك الاتصالية مرضياً لمن يريد توصيلها اليه ولكن الطريقة التي تلقى بها الرسالة تعطي انطباعاً غير مرض

٦ - انتهر فرصة عندما تسنح لربط عملية الاتصال بأمر له أهمية وقيمة لدى مستقبل الرسالة.

٧ - قم بمتابعة رسالتك الاتصالية للتأكد من ان الهدف الموجود منسها قد تحقق.

٨ - حاول الا تجعل اتصالك مقتصراً على أمور اليوم فقط بل اجعله أيضاً ينظر الى المستقبل ويجب الا تكون الرسالة متعارضة مع بعض الخطط المستقبلية للإدارة.

٩ - تأكد من ان تصرفك وسلوكك يعززان ويكونان متطابقين مع ملأردت نقله عن طريق الاتصال بفورك.

١٠ - اجعل هدفك ان تكون مفهوماً لدى الآخرين بالقدر الذي تريد هم ان يفهموا مانود قوله، أي عليك ان تكون مستمعاً جيداً.



الفصل الرابع عشر

تقويم الأداء

- مفهوم تقويم الأداء وأهميته.
- عناصر تقويم الأداء.
- طرائق تقويم الأداء.
- شروط نجاح عملية تقويم الأداء.

الفصل الرابع عشر

تقويم الأداء

تتجه معظم وظائف إدارة الأفراد وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوة العاملة، وتصميم برامج الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية الإدارية، وسياسات الأجور والحوافز وقياس وسائل الاتصال الملائمة، واستخدام نخط القيادة والإشراف كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الأفراد بهدف زيادة فاعلية أداء الأفراد وكسب ودعهم، ورضائهم وصولاً إلى أعلى كفاية إنتاجية ممكنة في المنظمة. ولكن لا يمكن القول إن صحة وسلامة القيام بفعاليات وإجراءات إدارة الأفراد المذكورة أعلاه ستؤدي بصورة تلقائية إلى نتائج الأداء المرغوبة دون تتبع آثار تلك الفعاليات والإجراءات وبصورة مستمرة ودون تقويم ونتائج الأداء المحققة من حيث الكم والنوع مع الأهداف المرغوب في التوصل إليها، وذلك عن طريق قياس نتائج الأداء الفعلي وجودته ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب. ومن ناحية أخرى، تمثل معلومات وبيانات نتائج الأداء الفعلي أساساً ومدخلاً في رسم العديد من سياسات الأفراد.

على هذا النحو، ينطوي تحت مفهوم تقويم أداء الأفراد عمليتان أساسيتان،

هما:

- ١ — قياس الأداء الفعلي للأفراد .
- ٢ — الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة بيانات هذا الأداء بمعايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح الفرد في أداء العمل وإمكانية تقدمه في المستقبل.

أهمية تقويم الأداء:

تأثير كل منها في الأخرى يمكن النظر إلى تقويم الأداء كعملية مستمرة تستخدم لتحقيق المزايا التالية:

- ١ - يعدّ تقويم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الاجرور، وفي وضع معايير موضوعية لسياسات الترقية والنقل والتذب.
- ٢ - يعدّ تقويم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة ولتحديد الاعداد المطلوبة من العاملين، وفي رسم وتصميم سياسات الاختيار والتعيين وتحديد احتياجات التدريب اللازمة على اساس مواطن الضعف في الاداء.
- ٣ - يحدد تقويم الاداء مدى نجاح الافراد في اداء اعمالهم وفي ترشيد قرارات الادارة الخاصة بتحسين مستوى هذا الاداء في المستقبل.
- ٤ - يعدّ تقويم الاداء عاملاً مساعداً على وضع كل شخص في العمل السدي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته وطموحاته.
- ٥ - تلقى عملية تقويم الاداء الضوء على مدى نجساح أسلوب القيادة والاشراف المستخدم وتساهم في ازالة الكثير من مشاعر الاستياء لدى العاملين.

عناصر تقويم الأداء:

أشرنا فيما سبق، ان عملية تقويم الأداء تنطوي على قياساس الأداء، الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء المطلوبة. فعلى أساس معايير الأداء يتوقف مدى دقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الفعلي بعيداً عن كل ما يشوه عملية التقويم من تحيز ومحاباة. وتتناول فيما يلي هذين العنصرين، معايير الأداء وقياسه.

أولاً - معايير الأداء:

تعدّ معايير أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقويم أداء الفرد. وتختلف هذه المعايير تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فما يصح من المعايير في منشأة صناعية قد لا يصح في منشأة مالية، وما يكون منها مناسباً لمنشأة حددت أهدافها في تحقيق زيادة الانتاج والأرباح لا يناسب منشأة أخرى حددت أهدافها في ضوء اعتبارات اجتماعية. فضلاً عن ذلك فان هذه المعايير تختلف بطبيعتها حتى في المنشأة الواحدة، وذلك

تبعاً للمهام التي تؤديها كل وحدة في المنشأة، وتبعاً للوظيفة التي يؤديها كل فرد وأهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنشأة.

وعلى الرغم من ذلك، يمكن التمييز بين مجموعتين رئيسيتين من معايير الأداء. تتعلق المجموعة الأولى بمستوى الأداء، والثانية بسلوك الأفراد والأداء العام. ففسي الأعمال التي يمكن قياس نتائجها المحققة بصورة كمية كأعمال الإنتاج والمبيعات والشراء فيمكن تحديد معايير الأداء على أساس نتائج الأداء الكمي ومستوى جودته في وحدة زمنية معينة. فعدد الوحدات التي أنتجها الفرد أو مجموعة من الأفراد، وعدد العمليات (فيما إذا كانت هذه الأعمال مخططة) المنجزة، وقيمة العقود المبرمة وعدد الفواتير المنظمة، وعدد الميزانيات السيتم مراجعتها أو تحليلها وعدد الصفحات المطبوعة، وذلك خلال فترة زمنية محددة تعد معايير أداء يمكن أن ينسب إليها مقدار الانجاز الفعلي المحقق فيما بعد.

وفي حالات عديدة يعطى أهمية كبيرة لجودة الناتج إضافة الى كميته. ولكن اذا كان الأمر سهلاً في تحديد الانجاز الكمي وقياسه، فان هناك صعوبات تعيق مسن تحديد دقيق لمعايير الجودة، مما يستوجب تعريف الجودة تعريفاً واضحاً شاملاً. وعادة ما تعدد معايير الجودة انطلاقاً من أهداف وطبيعة العمل نفسه. فجودة الانتاج الصناعي مثلاً تعدد بمعدل أو بمقدار الوحدات المعيبة، أو بمعدل التفاس، وجودة أعمال الطباعة تحدد في ضوء عدد الأخطاء وهكذا.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد معايير الجودة، فان كمية وجودة الناتج تنضسع أيضاً لتأثير عوامل خارجية لا علاقة للفرد بها. ولذلك لا تعكس معايير الكمية والجودة مقدار وطبيعة الجهد الذي يبذله الفرد في أدائه للعمل، وبالتالي فان نتائج التقويم قد لا تشير الى الصحة والموضوعية المطلوبين. فطبيعة التكنولوجيا الحديثة لا تفصل غالباً بين جهد الفرد الواحد وجهد الآخرين، بل حتى اذا كان بالامكان التمييز بين جهود الأفراد، فان كمية وجودة الناتج تتوقف على المستوى الفني للالات والتجهيزات والمواد المستخدمة. فعلى سبيل المثال يتوقف ناتج الفرد الذي يعمل على خط الانتاج أو خط التجميع على ما يقدمه زميله في مركز عمل سابق، ونتاجية هذا الأخير تتوقف بدورها على ما ينجزه شخص آخر وهكذا...

وعلى العكس من ذلك، فإن الأعمال التي لا يمكن وصف الأداء فيها بمؤشرات كمية، كأعمال الإشراف والبحوث وبعض الأعمال الفنية والكتابية، يمكن استخدام معايير تكون بمثابة مقاييس تشير بصورة غير مباشرة إلى نتائج أداء مثل هذه الأعمال. ومن هذه المقاييس ما يكون مشتقا من سلوك الأداء العام والنتائج العامة، ومنها ما ينصب على وصف السلوك الفردي الذي يجب أن يسلكه الفرد أثناء الأداء. ويتم تقويم أداء من يشغل مثل تلك الأعمال بمقارنة الصفات والخصائص السلوكية التي تميز شخصية الفرد أثناء أدائه للعمل بالصفات والخصائص المطلوبة والتي تعد بالوقت نفسه معايير أداء محددة مسبقا. ومما يجدر الإشارة إليه، أنه كلما تعددت المعايير السلوكية للأداء، كشف التقويم عن جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وبالتالي كانت القرارات المبنية على نتائج التقويم أكثر دقة وفاعلية. ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه نظام الإدارة السائد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كان لا بد من تصميم نظام خاص لمعايير أداء أفراد الإدارة. ويجب عدم تركيز هذه المعايير على الصفات والخصائص السلوكية في تقويم أداء أفراد الإدارة فحسب، وإنما التركيز بصورة رئيسية على النتائج العامة المرغوب في التوصل إليها سواء على مستوى النشاط أم على مستوى المنظمة ككل. ومن هذه المعايير على سبيل المثال: ربحية المنشأة، حصة المنشأة في السوق، مستوى الانتاجية، مستوى تكلفة العائد، عائد الاستثمار... الخ.

ثانياً - قياس الأداء:

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بسلوك الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ليتم بعدها مقارنة ما هو محقق فعلا بمعايير الاداء الموضوعه. فعلى أساس معايير الاداء المحددة يتم تصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الاداء الفعلي. وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الاداء، لذا يمكن تصنيف المقاييس الى نوعين أساسيين هما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فالمقاييس الموضوعية هي المقاييس التي يتم الحصول على أساسها على بيانات الاداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة. ومن هذه المقاييس: كمية ناتج الاداء، جودة ناتج الاداء، كمية وجودة الاداء معا. وقد تعرضنا في الفقرة السابقة لهذه المقاييس الثلاثة كونها مشتقة من معايير كمية للناتج وجودته أيضا.

أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات واحكام الآخرين على أداء الفرد. أو قد تستخدم أيضا من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنشأة أو على مستوى وحدتها التنظيمية. ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية الى ثلاثة أنواع: المقاييس التدرجية، مقاييس المقارنة، مقاييس الوقائع الحرجة. وستعرض هذه الأنواع الثلاثة من المقاييس في موضوع طرائق تقويم الأداء.

شروط مقاييس الأداء:

طلما تتأثر المقاييس الموضوعية بعوامل خارجية لا تخضع لإدارة الفرد ولما كان لتقديرات واحكام الآخرين تأثيراً في دقة المقاييس الذاتية لذا فهناك أخطاء تصاحب عملية التقويم وتضعف بالتالي من فاعلية القرارات التي تبنى على أساس نتائجها، ومن هذه الأخطاء مثلاً:

- أ - عدم الدقة في تحديد ناتج الاداء نتيجة عدم الأخذ بالحسبان العوامل الفنية والتنظيمية وعوامل البيئة المحيطة والتي تؤثر بدورها في حجم ناتج الاداء وجودته.
- ب - الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المشرفين أو مقومى الاداء، والأخطاء الناشئة بسبب استخدام الشدة أو اللين في تقويم الاداء.
- ج - الأخطاء الناشئة بسبب الحكم على أداء الفرد من خلال صفة واحدة يتميز بها هذا الفرد دون النظر الى الصفات والخصائص الأخرى له.
- د - الأخطاء الناجمة عن اعتماد نتائج التقويم السابق.

ولعلاج الأخطاء السابقة، وكي يكون التقويم موضوعياً ودقيقاً لابد من ان تتوفر في مقاييس الاداء بعض الشروط والمتطلبات، والتي من أهمها:

- أ - الموضوعية، أي القدرة على قياس أداء الفرد وتحديد مستوى كفايته بعيداً عن المؤثرات الخارجية التي لا شأن للفرد بها.

- ٢- الثبات، أي لو أعيد قياس أداء الفرد عدة مرات من قبل مقوم واحد في أوقات مختلفة، أو من قبل أكثر من مقوم واحد لكانت النتائج واحدة.
- ٣- الوضوح، أي ان يكون المقياس المستخدم دقيقاً، بحيث يمكن من قياس الفروقات في أداء الأفراد مهما كانت هذه الفروقات ضئيلة.
- ٤- سهولة الاستخدام، ان المقياس الفعال هو ذلك المقياس الذي يمكن استخدامه ببساطة وسهولة ولا يكلف جهداً ووقتاً كبيرين من قبل القائمين على التقويم.

طرائق تقويم الأداء:

عندما يتم قياس أداء الفرد بصورة مباشرة باستخدام كمية النتائج أو جودة الناتج، أو الكمية والجودة معاً، يمكن عد عملية التقويم موضوعية الى حد ما، لأنها تحدد بوضوح مدى مساهمة الفرد في تحقيق النتائج. ولكن عندما يتعذر قياس الاداء قياساً موضوعياً، فلا بد من الاعتماد على طريقة أو أكثر من طرائق التقويم غير المباشرة، أي من خلال تقديرات الآخرين وآرائهم على أداء الفرد.

تقسم طرائق التقويم — غير المباشرة — الى مجموعتين أساسيتين من الطرائق. تدعى الأولى بطرائق التقويم التقليدية، والتي ينطوي تحتها:

طريقة الصفات والخصائص، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنات الثنائية، طريقة التوزيع الاجباري. وتدعى المجموعة الثانية طرائق التقويم الحديثة والتي ينطوي تحتها الطرائق التالية:

طريقة الاختيار الاجباري، طريقة القوائم السلوكية، وطريقة الوقائع المخرجة.

أولاً — طرائق التقويم التقليدية:

١- طريقة الصفات والخصائص:

تقوم هذه الطريقة على تقدير المشرف لاداء الفرد من خلال عدد من الصفات والخصائص ومدى توافر هذه الصفات والخصائص في الفرد المذكور. يعطى المشرف الفرد درجة معينة لكل خاصية أو صفة تبدأ من الصفر في حال انعدام تلك الصفة في الفرد وتنتهي بالحد الأعلى في حال تقدير توافرها بصورة كاملة. وبذلك

تشير الدرجة المعطاة للفرد الى مدى احتواء اداء الفرد على الصفة المعنية، وعلى هذا الأساس يطلق بعضهم على هذه الطريقة "طريقة الدرجات" . وبعد ذلك يتم تجميع تلك التقديرات في مقياس واحد يدل على الأهمية النسبية لتفاعلية الفرد الكلية أو كفايته في الاداء. فإذا كانت درجات تقوم كل صفة تتراوح بين الصفر وخمس درجات، كان عدد الصفات والخصائص المفترضة لتقوم اداء ثلاثة أفسراد ست صفات، وذلك كما في الجدول التالي:



الصفات		الفرد (أ)		الفرد (ب)		الفرد (ج)	
الدرجة	الصفات	الدرجة	الصفات	الدرجة	الصفات	الدرجة	الصفات
١	السرعة في الانجاز	٣	يسخر المطلوب	صفر	يسخر كثيراً	٥	الدرجة
٢	جودة الانجاز	٥	نادراً ما يخوي على الأداء على محبوب	١	عيوب متكررة	٣	أحياناً يخوي عيوباً
٣	الصداق مع الزملاء	صفر	لا يحب التعاون	٥	يحب التعاون باستمراء	٥	لا يبالي بالتعاون
٤	حب العمل	٣	يقل العمل	صفر	غير مهتم بعمله	٥	حب عمله وراض عنه
٥	اللمعة في المراجعة	٣	يتأخر أحياناً	١	يتأخر كثيراً	٥	منظم في مواعيد
٦	العلاقة مع المشرف	٤	يبدى اهتماماً بالترحيات	٢	غير مريحة في بعض الأحيان	٥	تفاهم متبادل
٢٥	المجموع	١٧		٩	جيد	٢٥	

وبذلك فإن مستوى أداء الفرد (أ) يعد مقبولا على أساس ان مجموع درجاته ١٧ من أصل ٣٠ درجة (٦ صفات $\times$ ٥)، أما الفرد (ب) فذو أداء ضعيف لانه لم يستحق سوى ٩ درجات، والفرد (جـ) يعد متفوقا في مستوى ادائه لانه نال ٢٥ درجة.

تعد طريقة الصفات والخصائص من اقدم الطرائق التي استخدمت في تقويم الاداء. وكما هو واضح فإن هذه الطريقة تتميز ببساطتها وسهولة استخدامها. كما وتساعد على تحديد اتجاهات الأفراد من حيث الصفات والخصائص الشخصية اللازمة لاتخاذ الاجراءات المطلوبة بقصد زيادة أداء الفرد. وعلى الرغم من المزايا المذكورة اعلاه فإن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب والتي تشوه بدورها من قيمة النتائج المستخدمة منها.

وأهم هذه العيوب:

أ — عدم موضوعية التقويم لأسباب قد تعود أما لتحيز المشرف، وأما لوقوع المشرف في خطأ التعميم من خلال صفة واحدة أو أكثر. فقد يتساهل المشرف، أو المقوم باعطاء درجات عالية لبعض الأفراد دون سواهم، أو في اعطاء جميع الأفراد درجات عالية لا تسمح التمييز بينهم في مدى احتواء الصفة موضع القياس. وقد يكون الأمر عكس ذلك عندما يتشدد المقوم في اعطاء درجات منخفضة لبعض الأفراد، مما يضعف بالتالي من أهمية وصحة نتائج التقويم، والتي قد تكون سببا في تدمير بعض العاملين واستيائهم اما اذا كان التشدد عاما، أي على الأفراد كافة، فإن هذا لا يتيح للإدارة أيضا التمييز بين مستويات اداء الأفراد بالدقة المطلوبة.

وفي حالات معينة قد يقع المشرف أو المقوم في خطأ التأثير بمركز الوظيفة السني يشغلها الفرد، أو بخطأ التعميم في تقويم الاداء. فقد يعتقد المشرف مثلا ان اداء أحد الأفراد جيد لانه مواظب على العمل ولا يتأخر في مواعيده، أو قد يحدث العكس تماما عندما يعطي المقوم تقديرا منخفضا للفرد حسب طريقة الصفات والخصائص لانه يكون ضعيفا في جانب معين أو في خاصية معينة.

ب — اعطاء جميع الخصائص أو الصفات أهمية متساوية في التقويم ففي المثال السابق يلاحظ ان درجة كل صفة تتراوح ما بين (صفر و٥)، الأمر الذي لا يشير

الى مدى أهمية كل صفة بالنسبة للوظيفة أو العمل الذي يشغله الفرد. فمن المعروف ان الأعمال والوظائف تختلف فيما بينها من حيث متطلباتها من الصفات والخصائص التي يجب ان يتمتع بها شاغلوه فقد تكون لسرعة الانجاز مثلاً أهمية خاصة بالنسبة لبعض الأعمال دون سواها أو قد تكون للجودة اعتبارات خاصة في أعمال أخرى. وطريقة التقويم بالبحث عن الصفات والخصائص لا تأخذ الفروقات في أهمية هذه الصفات والخصائص في الحسبان، مما يجعل التقدير النهائي لمستوى أداء الفرد غير دقيق.

ومحاولة للتقليل من آثار الأخطاء الناجمة بسبب هذه العيوب يقترح بعضهم ما يلي:

أ - قيام أكثر من شخص واحد في عملية التقويم بشكل منفرد، ومن ثم تناقش النتائج التي يتم الحصول عليها من قبل المقومين كافة بقصد الوصول الى نتيجة عامة مشتركة.

ب - تدريج الأفراد محل التقويم في صفة واحدة أولاً يعطي لها درجة كبيرة، ثم ينتقل بعدها الى الصفة الثانية ذات الأهمية الأقل من الأولى ويدرج الأفراد أيضاً على أساسها، ثم ينتقل الى الصفة الثالثة، وهكذا.....

جـ - تعديل نتائج تقويم الاداء من قبل المختصين في ادارة الأفراد فيما اذا كان لديها معلومات صحيحة عن درجة التساهل أو التشدد مثلاً لدى المقومين. فإذا كان أحد المقومين أو المشرفين متشدد فيمكن إضافة ١٠% أو ١٥% من درجات التقويم التي نالها الأفراد أو العكس في حال التساهل.

٢- طريقة الترتيب العام:

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب الأفراد من قبل المقومين ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن الى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لادائهم ومدى مساهمة هذا المستوى في تحقيق الأهداف المنشودة. ويتم عملياً تطبيق هذه الطريقة بتحديد الفرد الأول والفرد الأخير من حيث مستوى الاداء العام، ثم تكرر العملية ذاتها على الأفراد الباقين (أي الأول والأخير) وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في قائمة واحدة.

وعلى الرغم من بساطة وسهولة استخدام طريقة الترتيب العام إلا أنها تعاني من أخطاء الطريقة السابقة نفسها، أي الأخطاء الناشئة بسبب التحيز والتأثر، والتعميم، والتساهل، والتشدد. إلا أن أهم عيوب هذه الطريقة تتمثل في عدم امكانها التمييز بين مستويات الأفراد ذوي الاداء المتوسط.

٣- طريقة المقارنات الثنائية:

تفرض هذه الطريقة ان يقوم المقوم (أو المشرف) بتقسيم الأفراد العسااملين في ادارة واحدة أو في قسم واحد الى ازواج، حيث يجري مقارنة كل فرد مع فرد آخر في المجموعة الكلية للأفراد المطلوب تقويم أدائهم. وتنحصر مهمة المقوم في تقرير أي من الفردين أفضل من الآخر ليتم بعد ذلك ترتيب الأفراد على أساس عدد المرات التي اختير بها الفرد أنه الأفضل. فإذا كان عدد الأفراد محل التقويم خمسة: أ، ب، ج، د، هـ، فإن الأزواج أو الثنائيات المطلوبة للمقارنة تكون كما يلي:

أ مع:	ب، ج، د، هـ	=	٤ أزواج
ب مع:	ج، د، هـ	=	٣ أزواج
ج مع:	د، هـ	=	٢ زوجاً
د مع:	هـ	=	١ زوجاً.
	المجموع		١٠ أزواج

وبذلك فإن عدد المقارنات المطلوبة يجب ان تكون عشر مقارنات. ولنفرض اننا حصلنا نتيجة عملية المقارنة على البيانات التالية، وذلك فيما يتعلق بعدد المرات التي ذكر فيها كل من الأفراد الخمسة على انه الأفضل في مجموعته:

أ — ٣ مرة

ب — صفر مرة

ج — ٤ مرة

د — ٢ مرة

هـ — ١ مرة

١٠ مقارنات

فيكون الترتيب العام لمستوى أداء هؤلاء الأفراد على النحو التالي:

أ — الثاني

ب — الخامس

ج — الأول

د — الثالث

هـ — الرابع.

تميز هذه الطريقة بدقة نسبية أكثر من الطريقتين السابقتين ولكن المشكلة الرئيسية التي تعترض هذه الطريقة تتمثل في صعوبة استخدامها إذا كان عدد الأفراد كبيراً، لأن ذلك يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين مما يضعف من فاعليتها. فكلما زاد عدد الأفراد، زاد عدد المقارنات اللازمة بمعدل أكبر. فلو كان عدد الأفراد محسب التقويم في المثال السابق ستة بدلاً من خمسة، فإن عدد المقارنات سيصل إلى ١٥ مقارنة بدلاً من ١٠ مقارنات، وبصورة عامة يحدد عدد المقارنات أو عدد الأزواج باستخدام المعادلة التالية:

$$ع = \frac{ن(ن - ١)}{٢}$$

حيث أن:

ع — عدد المقارنات أو الأزواج.

ن — عدد الأفراد المطلوب تقويمهم.

فإذا كانت ن = ٣٠، فإن عدد المقارنات المطلوبة:

$$ع = \frac{٣٠(٣٠ - ١)}{٢} = ٤٣٥ \text{ مقارنة.}$$

٤ — طريقة التوزيع الاحباري:

تعتمد طريقة التوزيع الاحباري على مبدأ منحني التوزيع الطبيعي طبقاً لمستوى الاداء العام في المعمل. والأساس الذي يقوم عليه منحني التوزيع الطبيعي بأن أي ظاهرة تميل إلى التمرکز حول قيمتها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها.

وعادة ما يتم توزيع الأفراد محل التقويم حسب هذه الطريقة على خمس درجات أو مجموعات بصورة اجبارية وذلك على النحو التالي:

١٠% من عدد الأفراد في الدرجة الأولى (أفضل مستوى للأداء).

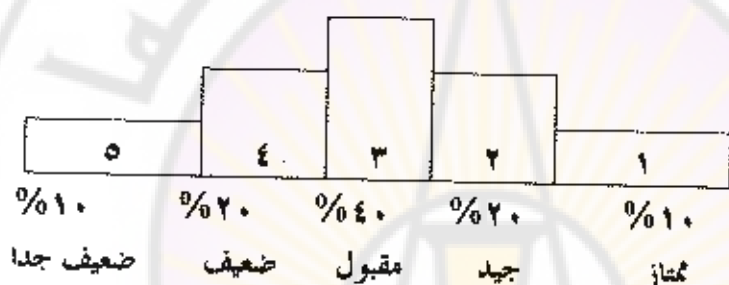
٢٠% من عدد الأفراد في الدرجة الثانية.

٤٠% من عدد الأفراد في الدرجة الثالثة.

٢٠% من عدد الأفراد في الدرجة الرابعة.

١٠% من عدد الأفراد في الدرجة الخامسة (آخر مستوى للأداء).

أو كما في الشكل التالي:



فإذا كان عدد الأفراد محل التقويم ٣٠ فردا، فيتم تقويم هؤلاء الأفراد بصورة اجبارية كما يلي:

٣ أفراد، يمثلون أفضل مستوى أداء: ممتاز.

٦ أفراد، في الدرجة الثانية: جيد.

١٢ فردا، في الدرجة الثالثة: مقبول.

٦ أفراد، في الدرجة الرابعة: ضعيف.

٣ أفراد، في الدرجة الخامسة: ضعيف جدا.

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة، إلا أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد، هذا بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تفترض توزيع العساملين بموجب النسب المذكورة وبالدرجات الخمس المبينة أعلاه، غير أن الواقع قد يكون مغايرا لذلك تماما وبخاصة عندما يكون عدد الأفراد محل التقويم صغيرا.

ثانياً - طرائق التقويم الحديثة:

١- طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم طريقة الاختيار الإجباري على تصميم استمارة خاصة للتقويم تحوي مجموعات من العبارات التي تصف أداء العمل. وتضم كل مجموعة بدورها أربع عبارات؛ اثنتان منها تمثلان الصفات الطيبة والمرغوبة في أداء العمل، واثنان تمثلان صفات غير مرغوبة في الاداء. وعملياً يتم التقويم بأن يطلب من المقوم اختيار عبارة واحدة من العبارتين المرغوبتين وعبارة واحدة من العبارتين غير المرغوبتين وذلك في كل مجموعة من مجموعات العبارات، على أساس العبارة الأكثر انطباقاً على الفرد، محل التقويم أو الأقل انطباقاً عليه. وكمثال على ذلك نقدم المجموعة التالية المولفة من أربع عبارات:

- ١- هذا الشخص ينجز عمله بالوقت المحدد
٢- انه شخص حاضر البديهة ويتعاون مع الآخرين
٣- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب
٤- يميل الى التحيز في وصف الآخرين.

وبذلك فان العبارتين: ١ ، ٢ تمثلان الصفات المرغوب فيها، بينما تمثل العبارتين: ٣ ، ٤ الصفات غير المرغوب فيها. ويكون المقوم مجبراً على اختيار عبارة واحدة من العبارتين ١ ، ٢ على الرغم من انهما تصفان جوانب طيبة، وعبارة واحدة من العبارتين ٣ ، ٤ على الرغم ايضاً من انهما تصفان جوانب غير مرغوب فيها اذ لا يعلم المقوم مسبقاً القيمة الحقيقية (أو العلامة) المقررة لتلك العبارات. وحقيقة الحال ان في كل أربع عبارات عبارتين حستين، ولكن واحدة منها فقط تمثل الصفة المطلوبة لاداء فعال، بينما وان كانت الثانية تعتبر صفة حسنة، الا انها لا تكون مطلوبة لتلك الاداء الفعال. ومن ناحية أخرى فان المشرف أو المقوم لا يعرف أي من العبارتين ذات علاقة بالاداء الفعال أو غير الفعال، كما لا يعرف ايضاً الدرجة أو العلامة المعطاة لهذه العبارة بل تبقى سرية يحتفظ بها لدى

الادارة أو لدى الجهة المسؤولة عن تصميم استمارات التقييم كدليل سري (شيفرة) يميز بين الأوزان النسبية (الدرجات) لتلك العبارات. وعلى هذا الأساس يمكن تلافي الأخطاء الناشئة بسبب التحيز أو التأثر أو التعميم. فإذا كان المقوم راغباً في منح فرد ما صفة مرغوب فيها وطيبة فانه يختار العبارة التي تعبر عن ذلك، وليس على أساس ان واحدة من العبارتين تعد أحسن من الأخرى، وبذلك يتعدى تقريباً احتمال تحيزه في تقويم اداء الأفراد.

ومراجعة العبارات المختارة من قبل المقومين، يمكن تقويم الفرد على أساس احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الدليل. فإذا كانت العبارة الأولى مثلاً هي المختارة من قبل المقوم ولم تكن هذه العبارة هي التي اختارها مصمموا الاستمارة، فالها لا تختسب في مصلحة الفرد محل التقييم. والعكس فيما اذا كانت العبارة المختارة هي نفسها الواردة في الدليل (الشيفرة) فالها تختسب في مصلحة الفرد.

وإذا كانت طريقة الاختيار الإجباري تتجنب الوقوع في أخطاء التحيز الى حد ما، فالها أيضاً لا تخلو من العيوب والتي حدثت من نطاق وشيوع استخدامها. فهي طريقة تتطلب جهداً كبيراً في تصميم واختيار العبارات المميزة لتقسيم الاداء، لان كل عمل يتميز بصفات وخصائص ومتطلبات معينة. وبالإضافة الى ذلك فان هذه الطريقة لا تسمح للأفراد مناقشة المشرفين أو المقومين بنتائج التقييم المحققة. مما لا يمكن الادارة من تحديد جوانب القصور في اداء الفرد وتوجيهه نحو تحسين هذا الأداء.

٢- طريقة القوائم السلوكية:

يقوم المشرف أو المقوم بمقتضى هذه الطريقة بتقديم تقرير شامل عن أداء الفرد، وذلك من خلال مشاهداته عن جوانب السلوك المختلفة الذي يتصف به اداء هذا الفرد. وبذلك فان قوائم المراجعة السلوكية تقيم بتقويم الاداء انطلاقاً من الجوانب التفصيلية لسلوك الفرد وليس على أساس التقييم الاجمالي له كما هو الحال في طريقة الترتيب العام أو في طريقة البحث عن الصفات والخصائص.

وتقرير المشرف أو المقوم هو قائمة تضم عدداً من الاسئلة التي تتعلق بسلوك اداء الفرد، وما على المشرف الا وضع علامة معينة امام كل سؤال. بحيث تشير هذه العلامة على الاجابة (نعم) أو (لا) عن كل جانب من جوانب سلوك الاداء، وذلك حسب رأيه بالفرد محل التقويم. وعادة ما تقوم ادارة الأفراد بوضع نماذج لتلك القوائم وتحديد قيمة كل سؤال أو كل جانب سلوكي لا يعلمها القائلون على التقويم استبعاداً لاحتمالات تحيزهم. ومن الاسئلة على سبيل المثال:

- هل ينجز الأعمال المطلوبة منه ؟
- هل هو مواظب على الحضور ؟
- هل يتعاون مع زملائه ؟
- هل يستخدم الأدوات كما يجب ؟
- هل هو دقيق للملاحظة أثناء العمل ؟
- هل يهتم بأداء مروضيه ؟
- هل يعطي وعداً وهو يعلم انه لا يمكنه الوفاء به ؟
- هل يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ المهمات الصعبة ؟
- هل يتأكد من جودة العمل ؟
- هل يتأكد من معدلات الصرف والاستهلاك ؟

٣ — طريقة الوقائع الحرجة:

يعتمد في هذه الطريقة على تجميع أكبر قدر ممكن من الوقائع التي تؤثر بشكل حاسم في كفاية الاداء، أي إيجاد الأسباب التي تؤدي اما الى نجاح العمل أو الى فشل العمل. يطلب من المشرف أو المقوم ان يلاحظ اداء الأفراد التابعين له ليقرر أياً من الوقائع التي حدثت في أعمالهم ومدى تأثير هذه الوقائع في زيادة فاعلية أدائهم وانخفاضها.

وعادة ما يتم تجميع الوقائع المؤثرة في نتائج الأعمال أما من قبل القائلين بالعمل أنفسهم، أو من قبل مشرفيهم وذلك في ضوء الاحداث التي وقعت في الماضي واترت في كفاية هذا العمل، اما التقويم فيتم على أساس عدد الوقائع التي حدثت أثناء أدائه العمل ومدى خطورتها على كفاية هذا الاداء. وبذلك يتم تقسيم

الوقائع الى قسمين. يشير الأول منها الى الوقائع التي ساهمت بشكل كبير في زيادة فاعلية الاداء أو كفاءته. بينما تشير الثانية الى الوقائع التي ساهمت وبشكل كبير أيضاً في انخفاض كفاية الاداء.

شروط نجاح عملية تقويم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقويم الاداء في تحقيق الأهداف المتوخاة منها على مدى توافر بعض الشروط الأساسية.

ومن أهم هذه الشروط:

١- الدقة في اختيار الصفات أو العوامل التي تحصل بصورة أو بأخرى بكفاية الفرد وفاعلية ادائه، وتستبعد الأسباب المؤدية الى إعطاء التحيز أو الهالة، بقصد الحصول على معلومات دقيقة يمكن ان تكون مرشداً في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الأفراد.

٢- ضرورة التنسيق والتعاون بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة لدى اختيار طريقة التقويم المناسبة والعوامل والصفات المطلوبة في ضوء طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجم الأهداف المرغوب في التوصل اليها.

٣- تحديد النماذج و التصاميم اللازمة لعملية التقويم بوضوح تمكن المشرف من استخدامها بسهولة.

٤- اختيار العاملين بنتائج التقويم ومناقشتهم بذلك، وإتاحة الفرص الممكنة كافة للتعبير عن آرائهم بحرية مطلقة لاكتشاف الأسباب والعوامل المؤثرة في كفاية الاداء، ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم.

الفصل الخامس عشر

صحة الموارد البشرية وسلامتها

SAFETY AND HEALTH OF HUMAN RESOURCES

- * مفهوم الصحة والسلامة وأهميتها:
- * حوادث العمل وإصاباته:
- أسباب حوادث العمل.
- دراسة حوادث العمل وإصاباته وتحليلها.
- تكلفة حوادث العمل وإصاباته.
- * تخطيط برامج الصحة والسلامة وتنفيذها.
- * تقوم برامج الصحة والسلامة.
- * الصحة والسلامة الاجتماعية والنفسية للعاملين.

الفصل الخامس عشر

صحة الموارد البشرية وسلامتها

مفهوم الصحة والسلامة وأهميتها:

لا يكفي قيام الادارة بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز، للمحافظة على العاملين في المنظمة، بل لابد لها من ضمان الصحة والسلامة العامة للعاملين في بيئة العمل.

ويقصد بصحة وسلامة الموارد البشرية: ذلك النشاط المخطط والمنظم الذي يهدف الى ضمان صحة وسلامة العاملين في المنظمة من خلال الوقاية من حوادث واصابات العمل ومعالجتها، عن طريق القيام بتخطيط برامج خاصة لهذا الغرض وتنفيذها والرقابة عليها.

وتخصص بعض المنظمات ادارات أو أقسام خاصة لنشاط الصحة والسلامة العمالية، يعمل ضمنها مختصون في هذا المجال، وتهدف الى دراسة وتحليل أسباب الحوادث واصابات العمل، وذلك للوقاية منها وتقليل حدوثها. وتعد ان الادارة في كثير من المنظمات، وبخاصة في الدول النامية لا تعطي لهذا النشاط الأولوية المناسبة، ولا تخصص له الأموال اللازمة، وذلك لاستخدامها أساليب تقليدية غير علمية وغير فعالة بشكل كاف لتوفير الصحة والسلامة للعاملين.

تتبع أهمية هذا النشاط من تأثيره الكبير في تحقيق أهداف المنظمة الاجتماعية والاقتصادية.

١- الأهداف الاجتماعية:

زاد في الفترة الأخيرة وعي ادارة المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وأهمية ذلك في علاقة المنظمة ببيئتها المحيطة وبجماهيرها وقدرتها على الاستمرار والنجاح على المدى البعيد. فالعامل في المنظمة إنسان، وهو محور العملية الانتاجية

ولابد من الاهتمام به كإنسان. وهو فرد في المجتمع، له تأثير كبير في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها وأهدافها وسياساتها وإدارتها.

٢- الأهداف الاقتصادية:

يقدم الاهتمام بصحة وسلامة العاملين نتائج اقتصادية إيجابية، مثل تحسين الانتاجية، تقليل تكاليف مرض العاملين ومعالجتهم وغياهم عن العمل أو تركهم له، وما ينجم عن ذلك من تعطيل للعمل والآلات، ونفقات التحقيق بسا الحوادث والوقت الضائع في ذلك (١).

حوادث العمل وإصاباتة:

يعرف حادث العمل بأنه: واقعة أو حدث ينشأ مباشرة من مركز العمل دون وعي أو توقع ويتسبب عنه نوع من الأذى للعامل أو تلف للمعدات والممتلكات، أي ينشأ عن الآلات والأجهزة أو عن العامل نفسه (٢).

ويمكن تصنيف أنواع الحوادث حسب ثلاثة أسس رئيسية:

أولاً - حسب طبيعة الحوادث: حيث تصنف الحوادث الى حوادث مسرور وحوادث صناعية وحوادث مكنية.. الخ.

ثانياً - حسب آثار الحوادث: فهناك حوادث تؤدي الى تلف الآلات والأجهزة، وحوادث تؤدي الى إصابة وأذى الأفراد والتي قد ينجم عنها حروق أو كسور أو فقد حواس أو أعضاء أو تشوه أو وفاة.

ثالثاً - حسب أسباب الحوادث: وهنا يمكن تصنيف الحوادث الى:

١- حوادث تعود لعوامل انسانية: كالتلامبالة والشروذ الذهني أو ضعف الذكاء أو نقص الخبرة والمعرفة.

٢- حوادث تعود لعوامل البيئة: كالحوادث الناجمة عن سوء ترتيب مكان العمل أو تلوث الأرضية أو سقوط الأشياء أو بسبب عطل في الآلات.

١- د. محمد قاسم، القريوتي، مرجع سابق ص ٢١٤.

٢- د. عبد الغفار حفي، مرجع سابق ص ٣٦٥-٣٦٦.

أظهرت إحدى الدراسات أن الحوادث التي تعود لعوامل انسانية تشكل النسبة الأكبر من حوادث العمل حيث بلغت ٨٠ — ٩٠% من مجموع الحوادث، بينما حوادث العوامل البيئية تراوحت بين ١٠ — ٢٠% فقط.

وتختلف هذه النسب من صناعة لأخرى ومن منظمة لأخرى وحتى من دولة لأخرى، نظراً لاختلاف العوامل البيئية والانسانية فيها.

إن حوادث العمل تقع خلال سلسلة من المراحل نتيجة أسباب معينة يستترتب عليها في النهاية وقوع الحادث. وتعد الاصابة نتيجة حادث. ويذكر (هـنريش) المراحل التالية لوقوع الحادث: (١)

- ١ — وجود ظروف اجتماعية ووراثية خاصة بالفرد.
 - ٢ — حدوث أفعال وتصرفات غير مأمونة.
 - ٣ — وجود عامل انساني غير مأمون أو ظروف بيئية غير مأمونة.
 - ٤ — وقوع الحادث.
 - ٥ — حدوث الاصابة أو الضرر.
- وهكذا نجد أنه من الضروري قيام الإدارة بتحديد أسباب الحوادث حتى تتمكن من وضع الاجراءات المناسبة لمنع أو تقليل حدوثها في المستقبل.
- وقد وضعت تصنيفات مختلفة لأسباب حوادث العمل، ولكن معظمها يؤكد على وجود نوعين أساسيين من هذه الأسباب هما الأسباب البيئية للحوادث والأسباب الانسانية.

أولاً — الأسباب البيئية للحوادث:

- وهي الأسباب التي تتعلق بظروف العمل ومكان العمل، أي بالعناصر المادية مثل الآلات، المواد، الأتربة، الاضاءة وغيرها.
- وإن أهم الأسباب البيئية للحوادث هي:
- ١ — الترتيب غير المناسب للمصنع.
 - ٢ — تصميم غير مأمون للآلات والتجهيزات والمباني.

- ٣- استخدام أجهزة قديمة غير مأمونة.
- ٤- ضعف الإضاءة بسبب عدم كفايتها أو توزيعها بشكل خاطئ.
- ٥- تهوية غير مناسبة لمكان العمل.
- ٦- استخدام وسائل وقاية غير مأمونة أو غير مريحة للعامل.
- ٧- عدم حماية الأجزاء الآلية الخطيرة.
- ٨- عدم توافر احتياطات وقائية في العمليات الصناعية الخطرة مثل المناجم والصناعات الكيماوية وغيرها.

ثانياً - العوامل الإنسانية:

وهي الأسباب التي تتعلق بالسمات والخصائص الفردية للعاملين والتي تؤدي إلى سلوك أو تصرف يؤدي إلى حادث.

ومن العوامل المتصلة بسمات وخصائص الفرد العامل ما يلي:

- ١- سمات شخصية أو اتجاهات غير ملائمة للعمل: مثل حسب المغامرة، الكسل، عدم الصبر، الخوف الزائد، عدم الولاء، الإهمال وكره العمل... الخ.
- ٢- نقص المعرفة والمهارة أو الخبرة: فقد تكون معارف وخبرات ومهارات الفرد لا تلائم العمل الذي يقوم به.

٣- عدم تلاؤم الفرد جسدياً مع عمله، وهذا السبب يرتبط بالخواص والجنس والعمر، الوضع الصحي، حساسية الجسم لبعض المواد، مستوى الحركة والنشاط، القوة البدنية، الطول والوزن وغيرها.

وقد أجريت دراسات كثيرة حول الأسباب التي تؤدي إلى حوادث العمل، وقد بينت معظمها أن أغلب الحوادث تقع بسبب مزيج من العوامل البيئية والانسانية بينما نسبة قليلة من الحوادث تقع لأسباب بيئية فقط أو انسانية فقط.

دراسة وتحليل حوادث وإصابات العمل:

إن وضع برامج الوقاية من حوادث العمل يتطلب دراسة وتحليل حوادث العمل وتنظيم سجلات وتقارير خاصة بها، ويوجد نوعان من تقارير حوادث العمل،

فهناك تقارير فردية تتعلق بحادث معين وتقارير اجمالية تتعلق بمجموع الحوادث التي تمت خلال فترة محددة. يتضمن التقرير الفردي المعلومات التالية:

- ١- مكان وقوع الحادث والتاريخ والوردية وساعة وقوعه.
- ٢- العمل الذي كان يقوم به أثناء الحادث والقسم الذي يعمل فيه.
- ٣- نوعية الحادث كأن يكون حادث سقوط على الأرض أو التعرض لتيار كهربائي... الخ.
- ٤- السبب المباشر للحادث أي هل يعود لسبب انساني أو ظروف بيئية أو الاثنين معاً.

٥- نتائج الحادث أي الاصابة والضرر الناجم عن الحادث بالنسبة للعامل، وكذلك الخسائر المادية وقيمتها، وفترة توقف العمل بسبب الحادث.

٦- معلومات حول العامل مثل: الاسم، مدة الخدمة، الحالة الجسدية والنفسية والاجتماعية.

أما التقارير اجمالية حول الحالة العامة للصحة والسلامة في بيئة العمل فتتضمن بيانات تتعلق بما يلي:

- ١- معدل تكرار الحوادث.
- ٢- معدل شدة الاصابة.
- ٣- اجمالي الوقت الضائع بسبب الحوادث.
- ٤- تكاليف الحوادث.

ويتم حساب المعدلات المذكورة سابقاً كما يلي:

عدد الحوادث خلال فترة زمنية معينة

$$\text{معدل تكرار الاصابات} = \frac{\text{عدد الحوادث خلال فترة زمنية معينة}}{1000000 \times \text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال الفترة نفسها}}$$

ويعبر هذا المعدل عن عدد الحوادث التي يضيع بسببها وقت العمل وذلك خلال مليون ساعة عمل.

الفترة الزمنية المفقودة بسبب الحوادث

$$\text{معدل شدة الاصابة} = \frac{1000000 \times \text{الفترة الزمنية المفقودة بسبب الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

وهذا المعدل يبين معدل الفترة الزمنية التي يتوقف فيها العمل نتيجة الحوادث خلال مليون ساعة عمل. أن البيانات السابقة تساعد الادارة على تحديد حجم

المشكلة وأسبابها بهدف وضع الحلول المناسبة لها. كما أن عرضها على العاملين يدفعهم للسعي الى تخفيض الحوادث.

والمؤشرات السابقة لا يمكن الاستفادة منها إلا عند مقارنتها مع فترات سابقة أو اجراء المقارنة بين الأقسام أو مع منظمات أخرى أو مع معدلات معيارية تضعها المنظمة نفسها أو منظمات خارجية مختصة كمنظمات العمل الدولية والمحلية.

تكاليف حوادث العمل وإصاباته:

ان نشاط الصحة والسلامة العمالية يهدف بشكل أساسي الى تخفيض حوادث واصابات العمل والتكاليف الناجمة عنها وتوقف هذه التكاليف على درجة الاصابة الناجمة عن الحادث فقد تكون بسيطة أو شديدة أو قد يترتب عن الحادث خسائر في الممتلكات المادية.

ويمكن القول بشكل عام انه ينجم عن وقوع الحوادث نوعان أساسيان مسسّن التكاليف:

— تكاليف مؤمن عليها مباشرة.

— تكاليف غير مؤمن عليها غير مباشرة.

أولاً — التكاليف المؤمن عليها — المباشرة:

وهي التكاليف الناجمة عن الحادث مباشرة، أي تكاليف الاصابة المباشرة التي سببها الحادث، وتغطي هذه التكاليف كلياً أو جزئياً بالتأمين ضد حوادث واصابات العمل من قبل شركات التأمين.

وتتضمن هذه التكاليف: التعويضات المدفوعة للعمال ونفقات العلاج الطبي.

ثانياً — التكاليف غير المؤمن عليها — غير المباشرة:

وهي التكلفة الناجمة عن الخسائر التي حدثت في الانتاج نتيجة الحادث بصورة غير مباشرة، وتكون غير معطاة بالتأمين ضد الحوادث واصابات العمل.

هناك صعوبة في قياس هذه التكاليف، وبخاصة ان هناك فسمًا منها غير منظور، مثل الآثار النفسية التي تتركها الحوادث على العاملين. ولكن يمكن أن تتضمن التكاليف غير المؤمن عليها العناصر التالية:

- ١- تكلفة الوقت الضائع للعمال الموجودين في مكان الحادث.
 - ٢- تكاليف اصلاح الأضرار في الأجهزة والمعدات والمواد أو تعويضها أو استبدالها بأجهزة أخرى.
 - ٣- الأجور المدفوعة للعاملين خلال فترة توقفهم عن العمل نتيجة الحادث.
 - ٤- الأجور الإضافية المدفوعة عن الوقت الإضافي لتعويض النقص في الانتاج الناجم عن الحادث.
 - ٥- تكلفة الوقت الضائع للمشرفين في جمع البيانات والتحقيق وكتابة التقارير عن الحادث.
 - ٦- الأجر الزائد الذي يحصل عليه العامل بعد عودته الى العمل رغم انخفاض انتاجه (في حال حصوله على الأجر الأصلي نفسه).
 - ٧- تكلفة الوقت اللازم لتدريب عامل جديد (بوساطة المشرف).
 - ٨- المصاريف الطبية غير المؤمن عليها والتي تتحملها المنظمة مثل مصاريف الرعاية الصحية للمصابين داخل المركز الطبي في المنظمة.
 - ٩- تكلفة وقت الإدارة العليا المصروف على التحقيق بالحوادث والأعمال الكتابية الخاصة بتنظيم التقارير واستمارات التعويض.
 - ١٠- تكاليف أخرى غير مؤمن عليها: وتظهر هذه التكاليف بعد معرفة أسباب الحادث ونتائجه مثل دفع الشرط الجزائي للتأخر في تسليم الطلبات الناجم عن الحادث أو الأرباح المفقودة نتيجة الغاء بعض العقود الحالية الناجمة عن الحادث، وكذلك التكاليف الخاصة بتعيين عمال جدد اذا كانت زائدة على المعدل العادي (١).
- وهكذا نجد ان حوادث واصابات العمل تسبب زيادة في تكاليف الانتاج، وانه

١- د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص ٣٣٥.

يمكن تحقيق وفر من خلال الوقاية منها وعلى الأغلب تكون تكاليف برامج الوقاية أقل من تكاليف الحوادث بنسبة جيدة، هذا عدا الآثار النفسية والاجتماعية للحوادث على العاملين والمجتمع المحلي للمنظمة.

تخطيط برامج الصحة والسلامة وتنفيذها في المنظمات:

يتطلب ضمان الصحة والسلامة للعاملين في بيئة العمل تخطيطاً عملياً مسبقاً للبرامج المناسبة، من خلال تحديد أهدافها والإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

وقد رأينا أن أهداف نشاط الصحة والسلامة العمالية بشكل عام هي توفير الصحة والسلامة للعاملين في بيئة العمل ومنع أو تخفيض حوادث وإصابات العمل وما ينجم عنها من خسائر وتكاليف.

وقد تحدد الإدارة المسؤولة عن هذا النشاط أهدافاً خاصة مثل تخفيض نسبة الحوادث إلى حدود معينة خلال فترة محددة أو غيرها من الأهداف الخاصة.

أما بخصوص إجراءات الصحة والسلامة فهي بالأصل وقائية، يجب أن تسبق الحوادث بحيث تكون الإجراءات العلاجية هي الاستثناء وليس القاعدة.

ومن الإجراءات الوقائية المفيدة في هذا المجال:

١- تثقيف العاملين وتدريبهم عن طريق دورات خاصة أو وضع الإشارات والارشادات في أماكن العمل. وتنشأ بعض الدول معاهد خاصة بالصحة والسلامة المهنية لهذا الغرض.

٢- تصميم أماكن العمل والتجهيزات والمعدات بشكل يضمن عدم وقوع الحوادث والإصابات.

٣- اختيار العاملين بشكل علمي، ومراعاة توافر الشروط الصحية والنفسية في العاملين.

٤- إعادة تصميم الأعمال بشكل يسهل العمل ويقلل من الأضرار النفسية السيئة على العامل، مثل استخدام أسلوب (توسيع الأعمال) حيث تتم زيادة مهام العامل بدلاً من اقتصارها على مهمة جزئية بسيطة، أو أسلوب (إغناء

العمل) حيث يعطى للعامل امكان اتخاذ بعض القرارات وتحمل المسؤولية والتحكم بنتائج أدائه والرقابة عليها، وذلك لابعاد شعور العامل بالملل والروتين وزيادة تحفيزه أثناء العمل.

٥- توفير وسائل السلامة الضرورية للعاملين ومكان العمل، مثل توفير ألبسة العمل الوقائية وصيانة التجهيزات دورياً وتوفير الاطلاقات وتطبيق تعليمات السلامة العمالية.

٦- قيام الادارة بحولات التفتيش الفحائي على أماكن العمل للتأكد من الالتزام باجراءات الصحة والسلامة من قبل المشرفين والعاملين.

٧- اقامة مركز طبي داخل أماكن العمل لمعالجة الحالات الطارئة وقد نجد أن هذه المراكز في منظمات الدول المتقدمة تقدم خدمات واسعة مثل العلاج النفسي وإعادة تأهيل العاملين المدمنين على المشروبات الكحولية أو المخدرات.

أما بخصوص تنفيذ برامج الصحة والسلامة فان دور القسم المسؤول عن هذا النشاط يتمثل بالمهام التالية:

- ١- وضع برامج الصحة والسلامة المهنية.
- ٢- جمع أحدث المعلومات حول وسائل توفير الصحة والسلامة.
- ٣- جمع المعلومات حول حوادث واصابات العمل وتوثيقها.
- ٤- تقديم تقارير دورية للادارة العليا حول وضع الصحة والسلامة في بيئة العمل.

٥- القيام بحولات تفتيشية دورية وفحائية على أماكن العمل للتأكد من تطبيق الاجراءات والتعليمات الخاصة بذلك.

٦- المشاركة في قرارات اختيار التجهيزات والمواد والمباني وترتيب أماكن العمل، للتأكد من انها تأخذ بالحسبان شروط الصحة والسلامة للعاملين.

تقوم برامج الصحة والسلامة في المنظمات:

ان الرقابة وتقوم الأداء هما الحلقة الأخيرة والأساسية في العملية الادارية لأي نشاط داخل المنظمة، ويشمل ذلك برامج الصحة والسلامة العمالية.

فلا بد من التأكد من تحقيق هذه الترامج لأهدافها من خلال قياس نتائج تنفيذها ومقارنتها مع الأهداف المحددة لتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب في حال وجودها. ويمكن أن نستخدم في ذلك عدداً من المؤشرات والمعايير التي تحدثنا عنها سابقاً مثل معدل تكرار الحوادث ومعدل شدة الإصابات وإجمالي الوقت الضائع بسبب الحوادث وتكاليف الحوادث. ويجب باستمرار إعادة النظر بأنظمة وأساليب وأدوات الوقاية والسلامة لتلاءم متطلبات العمل والتطورات الحديثة في هذا المجال.

الصحة والسلامة الاجتماعية والنفسية للعاملين:

توجد بعض العوامل المتعلقة ببيئة العمل لها تأثير في نفسية العاملين مما يؤثر بدوره في معدلات الحوادث والإصابات وأهم هذه العوامل.

١- توافر فرص الترفي مما يدفع العاملين الى زيادة الحرص لتقليل الحوادث والإصابات.

٢- تنظيم أماكن العمل ونظافتها من حيث تأثيرها النفسي في العاملين.

٣- هناك دراسات تبين أن الحوادث والإصابات تزداد بين العاملين الذين يعملون ضمن جماعات اذ يعتمد كل فرد على الآخر.

٤- سياسات الإشراف واسلوب المشرفين في الإشراف على العاملين.

٥- سياسات الأفراد المختلفة مثل الأحور والخوافز والعقوبات.

٦- العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة.

ان الصحة والسلامة النفسية والاجتماعية للعاملين تساعد على المحافظة عليهم من الأزمات سواء داخل العمل أو خارجه، وتلعب الادارة دوراً مهماً في تمكين العمال من المحافظة على صحتهم النفسية والاجتماعية من خلال أساليب متعددة مثل: العيادات النفسية والاجتماعية، استخدام المختصين النفسيين والاجتماعيين، اجراء اللقاءات المشتركة والاستماع للشكاوى وتقديم الاقتراحات وبرامج الرحلات والترفيه.

فالعامل الصحيح نفسياً واجتماعياً على الأغلب يكون أكثر قدرة على العمل بكفاية وفاعلية من العامل الذي يعاني مشكلات نفسية أو اجتماعية (١).



١ - د. علي السلمي، مرجع سابق ص ٣٢٩.

الفصل السادس عشر

الاطار القانوني لادارة الأفراد

LEGAL FRAMEWORK FOR PERSONNEL MANAGEMENT

- مقدمة.
- حول القانون الأساسي للعاملين في الدولة.
- العاملون الخاضعون لهذا القانون.
- اصدار ملاك الجهة العامة ونظامها الداخلي.
- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل.
- نظام الأجور.
- التعويضات وعلاوات الانتاج والمكافآت الانتاجية.
- أوضاع العاملين.
- شروط العمل.
- الواجبات والمحظورات والعقوبات المسلكية.
- تقويم أداء العاملين وترقيتهم.
- انتهاء الخدمة.

الفصل السادس عشر

الإطار القانوني لإدارة الأفراد.

مقدمة:

رأينا عند الحديث حول تطور إدارة الأفراد كيف أن التدخل الحكومسي في أعمال المنظمات كان أحد العوامل المهمة المؤثرة في تطور إدارة الأفراد، وذلك من خلال سن القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل والعاملين ويوجد في كل دولة مجموعة من التشريعات الخاصة بالعمل والعاملين والتي تنظم وتحدد بعض النواحي والمهام الخاصة بإدارة الأفراد ضمن المنظمات المختلفة. هذه التشريعات تختلف من دولة لأخرى بمدى شموليتها للقطاعات المختلفة ومدى تدخلها في جزئيات شؤون العمل والعاملين.

يوجد في الجمهورية العربية السورية مجموعة من قوانين وأنظمة العمل أهمها وأشملها تطبيقاً ((القانون الأساسي للعاملين في الدولة)) قانون رقم ١/ لعام ١٩٨٥، وهناك أيضاً قانون التأمينات الاجتماعية وقانون التنظيم النقابي العمالي وغيرها من القوانين والأنظمة الأخرى الخاصة بالعمل. وستعرف في هذا الفصل على القانون الأساسي للعاملين في الدولة، من خلال عرض أهم النواحي التي تضمنها القانون والتي تتصل بشكل مباشر بإدارة الأفراد، وذلك بشيء من الإيجاز، بهدف تكوين معارف عامة لدى الطالب حول القانون. ويمكن لمن يرغب في التعمق والتفصيل في بعض الموضوعات الرجوع إلى نص القانون.

حول القانون الأساسي للعاملين في الدولة في الجمهورية العربية السورية: (١)

صدر القانون رقم ١/ بتاريخ ١٩٨٥/١/٢، وعد نافذاً بعد انقضاء سنة من تاريخ صدوره، ريثما اتخذت الإجراءات اللازمة لتنفيذه.

١- الجريدة الرسمية للجمهورية العربية السورية (الجزء الأول) العدد ٤ لسنة ١٩٨٥.

وستعرف على هذا القانون من خلال النقاط التالية:

أولاً — العاملون الحاضرون لهذا القانون:

يخضع لهذا القانون كل عامل معين في إحدى الوظائف الملحوظة في الملاك العددي لأية جهة عامة، وبالتالي فهو يشمل جميع العاملين في الجهات العامة سواء في القطاع الاقتصادي أو القطاع الإداري، ولعل هذا الأمر كان من أهم الانتقادات الموجهة للقانون وأهم سبب للمشكلات التي تواجه تطبيقه.

ولكن المادة /١٧٤/ من القانون استثنت بعض فئات العاملين، حيث بقيت هذه الفئات خاصة لأحكام القوانين والأنظمة، السارية عليهم بتاريخ نفاذ هذا القانون، هذه الفئات هي:

- ١ — بعض القضاة ومحامو إدارة قضائها الدولة.
 - ٢ — أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية والفنية والمخبرية الحاضرون لقانون تنظيم الجامعات.
 - ٣ — عسكريو الجيش والقوات المسلحة، وقوى الأمن الداخلي، والمخابرات العامة والضابطة المخبرية.
 - ٤ — العاملون العلميون والفنيون في مركز البحوث العلمية وهيئة الطاقة الذرية وهيئة الموسوعة العربية.
 - ٥ — الركب الطائر في مؤسسة الطيران العربية السورية، والركب البحري في شركة الملاحة البحرية السورية.
 - ٦ — العمال المحليون، المعينون في البعثات الخارجية.
 - ٧ — العاملون في الفتوى والتدريس الديني، والعاملون في المساجد وغيرهم من أرباب الشعائر الدينية.
- وقد نصت المادة /١٧٦/ من القانون انه يجوز بقرار من رئيس مجلس الوزراء، تطبيق هذا القانون أو بعض أحكامه، على العاملين في شركات القطاع المشترك التي تملك الدولة أكثرية أسهمها.

ثانياً - اصدار ملاك الجهة العامة ونظامها الداخلي:

يؤثر هذا الموضوع بتخطيط الموارد البشرية ضمن الجهة العامة، وبشكل خاص بتحديد عدد الوظائف وانواعها وتوصيفها، ووضع بعض اسس العمل وقواعده يصدر ملاك الجهة العامة بمرسوم، ويتضمن بشكل خاص:

١ - سلسلة الوظائف، وتحديد الملاك العددي لهذه الوظائف او قواعد تحديد هذا الملاك.

٢ - تحديد الشروط الخاصة اللازمة لشغل الوظائف، ولاسيما اختصاص الشهادة او نوع المؤهل المطلوب لهذه الغاية.

ويصدر بقرار من الوزير المختص، توزيع الملاك العددي بين الادارة المركزية والفروع في المحافظات.

وهكذا نجد ان تحديد الوظائف وعدد العاملين لكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة يتم بمرسوم، وهذا الامر قد يؤدي الى افتقاد الجهات العامة المرونة الكافية للتوسع بوظائفها وعدد العاملين فيها الا بمرسوم قد يتطلب اصداره إجراءات ووقت طويل نسبياً.

ولكن اعطى القانون الحق للجهات العامة /المادة ١٤٨/ باستخدام عمال مؤقتين او موسمين او عرضيين ضمن حدود الاعتمادات المرسدة في الموازنة لهذا الغرض، وضمن شروط يحددها النظام الداخلي للجهة العامة. كما اعطى القانون الجهة العامة حق التعاون مع الخبراء والاختصاصيين والمهنيين ضمن شروط محددة /المادة ١٤٩/.

بخصوص النظام الداخلي للجهة العامة، فقد حددت المادة /٤/ صدره بقرار من الوزير المختص بما لا يتعارض مع ملاكها والنظام الداخلي النموذجي، الذي يصدر بدوره بقرار من رئيس مجلس الوزراء. ويتضمن النظام الداخلي للجهة العامة بشكل خاص:

١ - الهيكل التنظيمي، واختصاصات ومسؤوليات كل من أجهزة هذا الهيكل وأقسامه.

- ٢- توصيف الوظائف، وشروط شغلها أصالة أو وكالة.
 - ٣- نظام سير العمل.
 - ٤- تصنيف الوظائف المهنية في أحد المستويات المهنية.
 - ٥- تصنيف الوظائف العادية، من حيث كونها تتطلب عملاً عضوياً مجسداً أم لا.
 - ٦- تحديد الوظائف الانتاجية.
 - ٧- نظام التدريب المهني والتأهيل المسلكي.
 - ٨- الأحكام التي نص القانون على تضمينها في النظام الداخلي.
- ويصدر نظام تشغيل الأحداث والنساء في الوظائف الانتاجية، بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية والعمل، بعد استطلاع رأي الوزير المختص.
- ثالثاً - الاختيار والتعيين:

صنف القانون الوظائف الى خمس فئات حسب الشهادات والمؤهلات المطلوبة للتعيين:

- ١- وظائف الفئة الأولى: يشترط لتعيين فيها أن يكون المرشح حائزاً شهادة جامعية صادرة عن إحدى الجامعات السورية أو ما يعادلها (إجازة - دبلوم - الدراسات العليا - ماجستير - دكتوراه).
- ٢- وظائف الفئة الثانية: يجب أن يكون المرشح حائزاً شهادة الدراسة الثانوية (أو ما يعادلها) بمختلف فروعها أو أية شهادة مدرسية أو معهد (أو ما يعادلها) مدة الدراسة للحصول عليها من سنة الى ثلاث سنوات بعد شهادة الدراسة الثانوية.
- ٣- وظائف الفئة الثالثة: أن يكون المرشح حائزاً شهادة الدراسة الإعدادية (أو ما يعادلها) أو أية شهادة مدرسة أو معهد (أو ما يعادلها) تكون الدراسة فيها على أساس شهادة الدراسة الإعدادية.
- ٤- وظائف الفئة الرابعة: يجب أن يكون المرشح قد مارس المهنة التي تتناسب والوظيفة المراد التعيين فيها لمدة محددة في النظام الداخلي للجهة العامسة، وذلك بالإضافة الى الشروط الأخرى المنصوص عليها في النظام المذكور.

٥- وظائف الفئة الخامسة: يشترط أن يكون المرشح ذا لياقة تتناسب والجهد العضلي الذي تتطلبه الوظيفة المراد التعيين فيها، بالإضافة الى الشروط المنصوص عنها في النظام الداخلي للجهة العامة.

وقد حدد القانون في المادة ٧/ الشروط العامة للتعيين، كما حدد في المواد ٨/ حتى ١٥/ اجراءات وأصول التعيين، حيث بين أن التعيين يجري بشكل عام بموجب مسابقة تجري لكل من وظائف الفئات الأولى والثانية والثالثة. وبموجب اختيار لوظائف كل من الفئة الرابعة والخامسة. ويجب ان تشمل المسابقة اسئلة تحريرية في موضوعات تتعلق بالوظيفة التي سيتم التعيين لها، ومقابلة شفوية. وحددت المادة ١٦/ شروط التعيين الاستثنائي الذي يتم بمرسوم دون التقيد بالأحكام المنصوص عليها في هذا القانون والمتعلقة بالتعيين.

رابعاً - التمرين والتدريب والتأهيل:

نصت المادة ١٧/ من القانون بأن العامل يعين متمرنًا لمدة سنة، وبعد موهلاً حكماً ما لم يسرح خلالها بصلك من السلطة صاحبة الحق في التعيين، التي يعود لها وحدها حق تقدير صلاحيته للعمل.

أما بخصوص التدريب وتأهيل العاملين فيتم وفق نظام التدريب والتأهيل المحدد في النظام الداخلي للجهة العامة.

وقد حدد القانون العلاوات التي تمنح للعاملين نتيجة نجاحهم في الدراسة أو الدورات التي اتبعوها، وحدد شروط منحها في المواد من ١٨/ حتى ٢٢/ منه.

خامساً - نظام الأجور:

عرفت المادة ١/ الأجر بأنه ((المبلغ الشهري المقطوع الذي يستحقه العامل مقابل أدائه العمل المحدد في صك تعيينه وفق أحكام هذا القانون، وطبقاً للمحداول الملحق به)).

وتضمن الباب الثاني عشر من القانون جميع الأحكام المتعلقة بشروط دفع الأجر وموعده وقطع الأجر وحجزه.

وقد تضمنت جداول الأجور (الملحق القانون) الحد الأدنى والأقصى لأجر كل فئة من فئات الوظائف الخمس، والمؤهل المطلوب لشغل الوظيفة والأجر المحدد لكل شهادة منذ بدء التعيين. وهذه الجداول تتعلق فقط بأجور العاملين الدائمين، أما بالنسبة للعاملين المؤقتين والموسمين فتحدد أجورهم في العقود المبرمة معهم وفق النظام الداخلي للجهة العامة، وكذلك الأمر بالنسبة للتعاقد مع الخبراء والاختصاصيين والمهنيين / المادة ١٤٨، ١٤٩.

سادساً - التعويضات وعلاوات الانتاج والمكافآت الانتاجية:

قسم القانون التعويضات التي يحق للعاملين تقاضيها اضافة الى أجورهم الى ثماني فئات:

- ١- التعويض العائلي.
- ٢- تعويض الاختصاص.
- ٣- تعويض طبيعة العمل.
- ٤- تعويض التمثيل.
- ٥- تعويض المسؤولية المالية.
- ٦- تعويض العمل الاضافي.
- ٧- تعويض الانتقال وأجور النقل.
- ٨- التعويضات الممنوحة في الشركات والمؤسسات المشتركة.

وقد أكد القانون في المادة /٩٧/ على الاحتفاظ بالأحكام الواردة في القوانين والأنظمة الخاصة بالتعويضات التالية:

- ١- تعويضات وبدلات العاملين خارج القطر، ولا سيما في ممالك وزارة الخارجية.
- ٢- تعويضات التفرغ لذوي المهن الطبية وأعضاء هيئة البحث العلمي.
- ٣- حصص المصادر والقرامات.
- ٤- تعويض مسؤولية الادارة.
- ٥- عائدات الجباية.

٦- تعويض التدفئة.

وقد حدد القانون شروط منح هذه التعويضات وحدودها الدنيا والقصى
/المواد ٩٨ حتى ١٣١/.

أما بخصوص علاوات الانتاج والمكافآت التشجيعية فقد بينت المادة /١٣٠/
عضوع العاملين في الجهات العامة لأنظمة علاوات الانتاج والمكافآت التشجيعية
الصادرة بالاستناد الى المرسوم التشريعي /١٨/ لعام ١٩٧٤ والقانون رقم /١/ لعام
١٩٧٦، وذلك بالنسبة للعاملين في الجهات العامة التي يشملها هذان المرسومان
(القطاع الاقتصادي)، أما بالنسبة للجهات العامة الأخرى فيجوز حسب المادة
/١٣١/ من القانون، وقرار من الوزير المختص، منح العاملين فيها حوافز مادية
ومكافآت تشجيعية ضمن حدود الاعتمادات المرسدة في الموازنة لهذا الغرض.
وتحدد بمرسوم حدود وأسس وقواعد منح وحجب الحوافز المادية والمكافآت المشار
إليها.

سابعاً - أوضاع العاملين:

وتشمل الأحكام المتعلقة بنقل العاملين من وظيفة الى أخرى أو من جهة عامة
الى أخرى، وندب العاملين المؤهلين من جهة عامة لأخرى، وكذلك أحكام إعارة
العاملين داخلياً وخارجياً (راجع المواد من ٣١ حتى ٤١ من الباب السابع).

ثامناً - شروط العمل:

تتضمن الأحكام المتعلقة بالأمور التالية:

١- أوقات العمل والعطل الأسبوعية والأعياد:

يشير القانون الى ان تحديد ساعات العمل اليومية الفعلية يصدر بقرار من رئيس
مجلس الوزراء على أن لا تقل عن ست ساعات ولا تزيد على ثماني ساعات في
اليوم الواحد وثمان وأربعين ساعة في الأسبوع.
ويمكن الاستثناء من أحكام هذه الحدود في حالات خاصة وبقرار من رئيس
مجلس الوزراء.

كما ينص المادة /٤٣/ حق جميع العاملين براحة مأجورة لا تقل عن يوم في كل اسبوع، وتحدد بقرار من رئيس مجلس الوزراء.
كذلك يستفيد العاملون من التعطيل بأجر كامل، في أيام الأعياد الرسمية، التي يصدر مرسوم بتحديدتها.

٢- الإجازات:

قسم القانون الإجازات الى عدة أنواع:

أ- إجازات الإدارة السنوية: وحددت مدتها كما يلي:

/١٥ يوم عمل/ لمن تقل خدمته الفعلية أو ما في حكمها عن خمس سنوات.
/٢١ يوم عمل/ لمن بلغت خدمته الفعلية أو ما في حكمها خمس سنوات وحتى عشر سنوات.

/٢٦ يوم عمل/ لمن تجاوزت خدمته الفعلية أو ما في حكمها عشر سنوات وحتى عشرين سنة.

/٣٠ يوم عمل/ لمن أتم الخمسين من العمر، أو تجاوزت خدمته الفعلية أو ما في حكمها عشرين سنة.

وحدد القانون أحكام منع هذه الإجازات وبدلها والمستفيدين منها في المسواد /٤٤ حتى ٤٧/.

ب- الإجازات الصحية: يحق للعامل خلال عام من خدمته ان يتغيب لأسباب صحية لمدة /٢٠٠/ يوم متصلة أو منفصلة يتقاضى خلالها ٨٠% من أجره عن الثلاثين يوماً الأولى وأجرأ كاملاً عن المائة والسبعين يوماً التالية. وحدد القانون الأحكام العامة الخاصة بمنح الإجازات وأجورها.

ويبين البحث العلمي في مجال السلوك التنظيمي أن هذا النوع من الحوافز قد يؤدي الى نتائج سلبية للمنظمة اذا أساء العامل استخدامه من خلال غيابيه عن العمل أو رغبته بترك العمل لأسباب صحية دون وجود مثل هذه الأسباب في الواقع مما يجعل هذه الإجازات تدعم سلوكيات غير مرغوب فيها.

جـ — اجازة الأمومة: تمنح العاملة اجازة أمومة بكامل الأجر مدتها خمسة وسبعون يوماً. تبدأ في الأحوال العادية خلال الشهر التاسع من الحمل. وتعطى هذه الاجازة كاملة، ولو توفي المولود.

كما تمنح من ترغب من العاملات الحوامل اجازة أمومة اضافية مدتها شهر واحد بمعدل 80% من الأجر، وبدون اجر لمدة شهر آخر. تمنح العاملة المرضع اجازة مدتها ساعة واحدة متصلة يومياً، وذلك حتى يتم وليدها السنة من عمره.

د — الاجازات الاضطرارية: يحق للعامل أن يتغيب لمدة اسبوع في حال زواجه، ولمدة خمسة ايام متصلة بأجر كامل في حال وفاة أحد اصوله أو فروعه أو زوجه أو أخيه أو أخته. ولا تدخل هذه الاجازات في حساب الاجازة الادارية السنوية.

هـ — اجازة الحج: تمنح العامل مرة واحدة طوال خدمته، اجازة بكامل الأجر لاداء فريضة الحج، مدتها 30/ يوماً للمسلمين، وسبعة ايام للمسيحيين. ويشترط لمنح هذه الاجازة وجود مدة لا تقل عن خمس سنوات في الخدمة لدى الجهات العامة ولا تدخل هذه الاجازة في حساب الاجازات الادارية السنوية.

و — الاجازات الخاصة بلا أجر: يجوز منح العامل، بناءً على طلبه الخطسي ولأسباب تقبلها الجهة العامة، اجازة خاصة بلا أجر، تحدد مدتها في الصك الصادر بمنحها على أن لا تزيد منفردة أو مجتمعة على أربع سنوات طوال مدة خدمة العامل.

تاسعاً — الواجبات والمحظورات والعقوبات المسلكية:

أكد القانون في المادة 64/ على ضرورة مراعاة العامل أحكام هذا القانون والمراسيم والقرارات والتعليمات المنفذة له، وكذلك مراعاة القوانين والأنظمة النافذة الأخرى.

وأكد بشكل خاص على الأمور التالية:

١ — التزام العامل بتنفيذ خطط وأهداف الدولة، وتأدية عمله بأمانة وإخلاص والتقيد بمواعيد الدوام.

- ٢- بذل كامل جهوده في خدمة الجهة العامة وصيانة ممتلكاتها وأموالها.
- ٣- تنفيذ أوامر رؤسائه بدقة وأمانة والحفاظ على كرامة الوظيفة وأن يتصرف باحترام مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه والمراجعين، ويتعاون معهم في أداء الواجبات.
- ٤- التقيد بارتداء اللباس المخصص أثناء العمل، وأن يكون مسؤولاً عن الأضرار الناجمة عن سوء قيامه بواجباته.
- ٥- التقيد بصورة عامة بجميع التعليمات الصادرة عن جهته العامة وعن سائر السلطات المختصة.

كما حدد القانون في المادة /٦٥/ أهم المحظورات على العامل مثل:

- ١- الإفشاء بالأمر الذي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية.
- ٢- استعمال الأشياء المسلمة إليه لأمر خارجة عن أغراض الجهة العامة.
- ٣- الاحتفاظ بأصل أي ورقة من الأوراق الرسمية.
- ٤- قبول منح أو هدايا أو امتياز بسبب أدائه لأعمال الوظيفة أو القبول بوعده بشيء من هذا.
- ٥- جمع نقود أو أشياء عينية لأي فرد أو جهة لأغراض غير مسموح بها.
- ٦- الجمع بين وظيفته وأي عمل آخر يؤديه إلا بموافقة خطية من الوزير المختص، إذا كان العمل لا يضر بأدائه واجبات الوظيفة ولا يضر بمقتضاها.
- ٧- الاشتراك في تنظيم اجتماعات داخل مكان العمل تتعارض مع القوانين والأنظمة النافذة.
- ٨- ترك العمل أو تعطيله بقصد الإخلال بالنظام العام أو تعطيل الانتاج، أو أن يحرص الآخرين على ذلك.
- ٩- الانتساب إلى جمعية أو جماعة لأغراض غير مشروعة.
- ١٠- ادخال الأسلحة والمتفجرات أو أي مادة من شأنها تعريض الموجودات للخطر، إلى مكان العمل إلا بإذن رسمي.
- ١١- قبول الزيارات الشخصية إلا للضرورة القصوى وبإذن من المسؤول المختص، وفي المكان المخصص لذلك.

١٢- القيام بأعمال تخل بشرف الوظيفة ولا سيما لعب الميسر والتواجد في العمل في حالة سكر.

١٣- ارتكاب المخطورات الأخرى التي تقررها الجهة العامة.

نصت المادة /٦٧/ من القانون بأن كل عامل يخالف أحكام هذا القانون يعاقب باحدى العقوبات المسلكية، التي صنفها المادة /٦٩/ في نوعين:

أ - العقوبات الخفيفة، وتشمل:

١- عقوبة التنبيه: وهي اخطار العامل بكتاب، تذكر فيه المخالفة المرتكبة، ويلفت نظره الى لزوم اجتنابها في المستقبل.

٢- عقوبة الإنذار: وهي توجيه كتاب الى العامل، ينذر فيه بفرض عقوبات أشد في حال استمرار المخالفة أو تكرارها.

٣- عقوبة الحسم من الأجر: وهي حسم مبلغ حده الأقصى ٥% من الأجر الشهري للعامل لمدة لا تقل عن شهر، ولا تزيد على ستة أشهر.

٤- عقوبة تأخير الترفيع: وهي تأخير موعد استحقاق العامل لعلاوة الترفيع مدة ستة أشهر. وتفرض هذه العقوبة بعد معاقبة العامل بثلاث عقوبات خفيفة من العقوبات السابقة خلال سنتين متتاليتين.

٥- عقوبة حجب الترفيع: وهي حرمان العامل من علاوة الترفيع.

ب - العقوبات الشديدة:

١- عقوبة النقل التأديبي: وهي نقل العامل الى وظيفة أدنى من وظيفته مع احتفاظه بأجره.

٢- عقوبة التسريح التأديبي: وهي تسريح العامل، وتصفية حقوقه وفق القوانين النافذة، مع امكان اعادته الى الخدمة بعد سنتين على الأقل من تسريحه.

٣- عقوبة الطرد: وهي الحرمان من الوظيفة حرماناً نهائياً وتصفى حقوقه وفق قانون التأمينات مع حسم ربع المعاش أو التعويض المستحق له. ولا يجوز اعسادة العامل المطرود الى الخدمة في الجهات العامة بصورة دائمة أو مؤقتة ما لم يتم اعساده اعتباره قضائياً وفق القوانين المرعية.

يبين القانون انه لا يشترط مراعاة التدرج في العقوبات التأديبية السابقة، ولا يعاقب العامل بنوع واحد منها لأكثر من مرتين خلال السنة الواحدة، ويتوجب في حال تكرار المخالفة ذاتها لأكثر من مرتين فرض عقوبة أشد. ولا يجوز الجمع بين عقوبتين للمخالفة الواحدة بأن واحد.

وحدد القانون الجهة المسؤولة عن فرض هذه العقوبات في المادة /٧١/ كما يلي:

- عقوبتا التنبيه والانذار: من قبل أي من رؤساء العمل.
- عقوبة الحسم من الأجر: من قبل الوزير المختص، أو المحافظ أو معاون الوزير، أو المدير العام، أو من يفوضه المدير بذلك.
- عقوبتا تأخير الترفيع وحجب الترفيع: من قبل الوزير المختص.
- العقوبات الشديدة: بحكم صادر عن المحكمة المسلكية ذات العلاقة، وتنفذ من السلطة التي تمارس حق التعيين.

عاشرا — تقوم أداء العاملين وترفيعهم:

نصت المادة /٢٣/ من القانون بأنه يصدر مرسوم نظام عمل اللجان المركزية والفرعية المسؤولة عن تقوم أداء العاملين حسب كفايتهم ومردودهم. وحددت المادة /٢٤/ بأنه تقدر كفاية العاملين كل سنتين مرة، وفق ما هو وارد في النظام الصادر، وذلك بأحدى الدرجات التالية:

- ((جيد جدا — جيد — وسط — ضعيف)).
- أما بخصوص علاوة الترفيع فتمنح حسب المادة /٢٥/ وفق ما يلي:
- (٥٩%) من الأجر: لمن حددت كفايته بدرجة جيد جدا.
- (٥٧%) من الأجر: لمن حددت كفايته بدرجة جيد.
- (٥٥%) من الأجر لمن حدد كفايته بدرجة وسط.
- يحرم العامل من علاوة الترفيع اذا حصل على درجة ضعيف.
- ويجب ان لا يتجاوز الترفيع الأجر المحدد لسقف فئة العامل المرفوع.

الا بالنسبة للعاملين من الفئة الأولى حيث يجوز بمرسوم ترفيعهم بأكثر من
السقف بما لا يتجاوز / ٤٠٠ / ليرة سورية، وثلاثمائة ليرة سورية بالنسبة لباقي
الفئات.

وبسرح العامل الذي حددت كفايته بدرجة ضعيف ثلاث مرات متوالية أو
أربع مرات خلال مدة خدمته. كما ينقل العامل الذي حددت كفايته بدرجة
ضعيف مرتين متوالتين من وظيفة الى وظيفة أخرى تناسب وكفايته مع احتفاظه
بأجره.

ويمكن منح العامل علاوة ترفيع استثنائية حدها الأدنى (٦%) على أن لا
يتجاوز مجموعها طوال مدة الخدمة (٢٤%) من أجره، وذلك في الحالات المحددة
في المادة / ٢٩ /.

أحد عشر - انتهاء الخدمة:

حددت المادة / ١٣٢ / انتهاء خدمة العامل لأحد الأسباب التالية:

- ١- إتمام العامل الستين من العمر.
- ٢- الاستقالة أو ما في حكمها.
- ٣- التسريع لأسباب صحية.
- ٤- ثبوت عدم صلاحية العامل المتمرن.
- ٥- التسريع بسبب ضعف الأداء.
- ٦- التسريع التأديبي.
- ٧- الطرد.
- ٨- إلغاء الوظيفة.
- ٩- الصرف من الخدمة.
- ١٠- الوفاة.

ونذكر هنا بعض الأحكام المتعلقة بالأسباب السابقة:

١- بخصوص اتمام العامل الستين من العمر، يجوز بقرار من رئيس مجلس الوزراء وبطلب من العامل واقتراح الوزير المختص تمديد خدمة العامل بعد الستين من عمره لمدة سنة قابلة للتجديد حتى خمس سنوات على أبعد حد.

٢- بخصوص الاستقالة فهي تقدم العامل طلباً خطياً الى مرجعه باعفائه من الخدمة، ويتم قبولها بمرسوم بالنسبة لمعاوني الوزير والمديرين العاملين. وبقرار مسن الوزير أو صك من السلطة صاحبة الحق بالتعيين (أيهما أدنى) بالنسبة لسائر العاملين. وحدد القانون المدة القانونية للبت بالاستقالة أو سحبها. كما حدد القانون الحالات التي يعد فيها العامل بحكم المستقبل عند وجود أسباب مبررة لغيابه قبلها الجهة العامة (المادة ١٣٦).

٣- بخصوص الغاء الوظيفة يتم نقل العامل الى وظيفة شاغرة تتوافق فيها شروط شغلها في ملاكه أو ملاك آخر، وفي حال عدم وجود وظيفة شاغرة يعطى العامل حق الاختيار بين قبول وظيفة أدنى مع احتفاظه بأجره وحقه في شغل أول وظيفة في ملاكه معادلة لوظيفته المُلغاة، وبين التسريح وتصفية حقوقه.

٤- يجوز بمرسوم صرف العامل من الخدمة دون ذكر الأسباب التي دعت لهذا الصرف، وتصفى حقوقه وفقاً للقانونين النافذة، وهذه المراسيم غير قابلة لأي طريقة من طرائق المراجعة أو الطعن أمام أي جهة أو مرجع، ولا يسمح باستخدامه إلا بقرار من رئيس مجلس الوزراء في أي جهة عامة.

استعرضنا في هذا الفصل أهم النواحي التي تضمنها القانون الأساسي للعاملين في الدولة في الجمهورية العربية السورية. وقد صدرت بعد تفاذه مجموعة كبيرة من القرارات التنفيذية، والتعليمات والتفسيرات والاجتهادات، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، أو الرغبة في مزيد من التفاصيل، حيث جمعت كلها في مجموعتين، صدرتا عن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

المراجع

- ١- د. بعيرة أبو بكر مصطفى، مبادئ الإدارة، ليبيا ١٩٩٤.
- ٢- د. جنيد عبد المنعم، إدارة الأفراد، القاهرة ١٩٨٣.
- ٣- د. حسن عادل، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ١٩٧٩.
- ٤- الخليلي حسن، تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات ١٩٨٢.
- ٥- د. حفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت: الدار الجامعية ١٩٩٠.
- ٦- د. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة غريب ١٩٩٢.
- ٧- د. شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ((إدارة الأفراد))، عمان: دار الشروق ١٩٩٦.
- ٨- د. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ١٩٩٤.
- ٩- د. عاشور احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت: الدار الجامعية ١٩٨٩.
- ١٠- د. عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة ((الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي))، بيروت: دار النهضة العربية ١٩٧٩.
- ١١- د. عثمان دلفت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، القاهرة: دار الفكر العربي ١٩٨٢.
- ١٢- د. عقيلي عمر وصفي، إدارة الأفراد، حلب: منشورات جامعة حلب ١٩٨٧.

- ١٣- عليش محمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس
١٩٩٥.
- ١٤- د. عودة سعيد صالح، ادارة الافراد، طرابلس: منشورات الجامعة
المفتوحة ١٩٩٤.
- ١٥- د. الفارس سليمان خليل، ادارة الافراد، دمشق: منشورات جامعة
دمشق ١٩٨١.
- ١٦- د. القريوتي محمد قاسم، ادارة الافراد، عمان: مكتبة دار الشروق
١٩٩٠.
- ١٧- د. كتمان نواف، القيادة الادارية، عمان: مكتبة دار الثقافة ١٩٩٢.
- ١٨- د. التجار محمد عدنان، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،
دمشق: منشورات جامعة دمشق ١٩٩٤.
- ١٩- مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية.
- ٢٠- مجلة الادارة والتنمية، معهد التنمية الادارية، الامارات العربية المتحدة.
- ٢١- أوراق لدوة ((آفاق جديدة في التنمية البشرية وادارة العملية التنموية،
عمان. المنظمة العربية للتنمية الادارية ١٩٩٧.
- ٢٢- القانون الاساسي للعاملين في الدولة في الجمهورية العربية السورية،
الجريدة الرسمية، الجزء الاول العدد الرابع ١٩٨٥.

الفهرس

الموضوع:	الصفحة:
المقدمة	٣
الباب الاول: الاسس الاولى لادارة	
الافراد في المنظمة:.....	٥
الفصل الاول: العملية الادارية في مجال الافراد:.....	٧
..... نشأة ادارة الافراد وتطورها	٩
..... وظائف ادارة الافراد	١٤
..... خصائص سياسات الافراد	١٩
..... المهام والمتطلبات الملقاة على عاتق ادارة الافراد مستقبلا.....	٢٠
الفصل الثاني: تنظيم ادارة الافراد.....	٢٣
..... خصائص التنظيم في ادارة الافراد.....	٢٨
..... مكانة ادارة الافراد في الهيكل التنظيمي	٢٩
..... البنية التنظيمية لادارة الافراد	٣١
..... علاقة ادارة الافراد بالادارات الاخرى.....	٣٤
..... حالة عملية للدراسة والتحليل.....	٣٧
الفصل الثالث: العلاقات الانسانية	٣٨
..... مقدمة	٣٩
..... مفهوم العلاقات الانسانية وخصائصها	٤٠
..... أهمية العلاقات الانسانية.....	٤٣
..... أسس العلاقات الانسانية	٤٤
..... برنامج العلاقات الانسانية.....	٤٧

٤٨	— شروط نجاح برنامج العلاقات الانسانية
٤٩	— تطوير جو العمل على أساس العلاقات الانسانية
٥١	— تقوم حركة العلاقات الانسانية
٥٥	الفصل الرابع: سلوك الفرد في المنظمة
٥٦	— مفهوم السلوك الفردي
٥٧	— أنواع السلوك الفردي
٦٥	— محددات السلوك الفردي
٦٨	الفصل الخامس: الدافعية
٦٩	— مفهوم الدافعية
٧٢	— عوامل الدافعية
٧٤	— نظريات الدافعية
٨٣	— وسائل خلق الدافعية
٨٦	الباب الثاني: تكوين الموارد البشرية وتنميتها
٨٧	الفصل السادس: تحليل الاعمال والوظائف وتوصيفها
٨٨	— مراحل تحليل الاعمال وتوصيفها
٨٨	١— تصميم الاعمال
٩٣	٢— تحليل الاعمال
١١٠	٣— توصيف الاعمال
١١٣	الفصل السابع: تخطيط القوى العاملة في المنظمة
١١٤	— مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهميته
١١٦	— متطلبات تخطيط القوى العاملة
١١٧	— أساليب تخطيط القوى العاملة

أولا — تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة.....	١١٧
أ — تحليل بنية القوى العاملة:.....	١١٨
١ — أسلوب معدل دوران العمل.....	١١٨
٢ — أسلوب سلسلة ماركوف.....	١١٩
ب — تحديد الاحتياجات من حجم القوى العاملة.....	١٣٠
١ — طريقة تحليل عبء العمل.....	١٣١
٢ — مجموعة الطرائق الاحصائية الرياضية:.....	١٣٤
ثانيا — تصميم برامج القوى العاملة:.....	١٥١
١ — الشبكات التخطيطية.....	١٥١
٢ — طريقة بيرت والمسار الحرج.....	١٥٢
الفصل الثامن: الاختيار والتعيين.....	١٦١
— مصادر القوى العاملة.....	١٦٢
— مفهوم الاختيار.....	١٦٧
— إجراءات الاختيار.....	١٦٨
— التعيين.....	١٧٤
الفصل التاسع: التدريب.....	١٧٧
— التدريب وتنمية الموارد البشرية.....	١٧٨
— مفهوم التدريب وأهميته.....	١٧٩
— شروط التدريب الفعال.....	١٨٢
— المبادئ العامة للتدريب.....	١٨٣
— إدارة العملية التدريبية:.....	١٨٥
١ — جمع المعلومات وتحليلها.....	١٨٥
٢ — تحديد الاحتياجات التدريبية.....	١٨٦

١٨٧	٣- تصميم البرامج التدريبية وأساليب التدريب.....
١٩٢	٤- تقوم البرامج التدريبية
١٩٤	الباب الثالث: هيكل الوظائف والأجور.....
١٩٥	الفصل العاشر: تقوم الوظائف والأعمال.....
١٩٦	— أهمية تقوم الوظائف.....
١٩٧	— عوامل تقوم الوظائف.....
١٩٩	— أسس تقوم الوظائف.....
٢٠٣	— خطة تقوم الوظائف.....
٢٠٥	— طرائق تقوم الوظائف.....
٢٠٥	١- طريقة الترتيب.....
٢١٠	٢- طريقة الدرجات.....
٢١٤	٣- طريقة مقارنة العوامل.....
٢٢٣	٤- طريقة النقط.....
٢٢٣	الفصل الحادي عشر: الأجور.....
٢٣٤	— أهمية الأجور.....
٢٣٥	— تحديد هيكل الأجور.....
٢٣٧	— تحديد هيكل الوظائف.....
٢٤٠	— ثمن الوظائف.....
٢٤٦	— نظم دفع الأجور.....
٢٤٨	— طرائق دفع الأجور.....
٢٥٢	— مفهوم الأجور التشجيعية.....
٢٥٣	— نظم الأجور التشجيعية.....

٢٦٤	— شروط لمجاح الأحمور التشجيعية.....
٢٦٦	الباب الرابع: السياسات العامة لإدارة الأفراد
٢٦٧	الفصل الثاني عشر: القيادة الإدارية.....
٢٦٧	— مفهوم القيادة الإدارية
٢٦٨	— أساليب القيادة الإدارية.....
٢٦٩	١— القيادة الانوقراطية.....
٢٧٣	٢— القيادة الديمقراطية.....
٢٧٥	٣— القيادة الحرة (المنطقة).....
٢٧٦	٤— القيادة الرسمية وغير الرسمية.....
٢٧٨	— نظريات القيادة الإدارية.....
٢٧٩	— المدخل الفردي — (نظرية السمات).....
٢٨٠	— المدخل الاجتماعي — (نظرية الموقف).....
٢٨٢	— المدخل التوفيقي — (النظرية التفاعلية).....
٢٨٣	— السمات والمهارات القيادية.....
٢٨٧	الفصل الثالث عشر: الاتصالات في المنظمات.....
٢٨٧	— مفهوم الاتصالات
٢٨٨	— أهمية الاتصالات.....
٢٨٨	— أشكال الاتصالات.....
٢٩٠	— طرائق الاتصال
٢٩١	— معوقات الاتصال.....
٢٩٥	— شروط الاتصال الناجح.....
٢٩٩	الفصل الرابع عشر: تقويم الأداء

٣٠٠	— مفهوم التقويم الاداء وأهميته.....
٣٠١	— عناصر تقويم الاداء
٣٠١	أولاً — معايير الاداء.....
٣٠٣	ثانياً — قياس الاداء
٣٠٥	— طرائق تقويم الاداء.....
٣٠٥	أولاً — طرائق التقويم التقليدية.....
٣٠٥	١— طريقة الصفات والخصائص.....
٣٠٩	٢— طريقة الترتيب العام.....
٣١٠	٣— طريقة المقارنات الثنائية.....
٣١١	٤— طريقة التوزيع الاجباري.....
٣١٣	ثانياً — طرائق التقويم الحديثة
٣١٣	١— طريقة الاختيار الاجباري.....
٣١٤	٢— طريقة القوائم السلوكية.....
٣١٥	٣— طريقة الوقائع الحرجة.....
٣١٦	— شروط نجاح عملية تقويم الاداء.....
٣١٧	الفصل الخامس عشر: صحة الموارد البشرية وسلامتها.....
٣١٨	— مفهوم الصحة والسلامة وأهميتها.....
٣١٩	— حوادث العمل وإصابته.....
٣٢٠	— أسباب حوادث العمل وإصابته.....
٣٢١	— دراسة حوادث العمل وإصابته وتحليلها.....
٣٢٣	— تكلفة حوادث العمل وإصابته.....
٣٢٥	— تخطيط برامج الصحة والسلامة وتنفيذها.....
٣٢٦	— تقويم برامج الصحة والسلامة.....

٣٢٩	 الفصل السادس عشر: الاطار القانوني لادارة الافراد
٣٣٠	 مقدمة
٣٣٠	 حول القانون الاساسي للعاملين في الدولة
٣٣١	 العاملون الخاضعون لهذا القانون
٣٣٢	 اصدار ملاك الجهة العامة ونظامها الداخلي
٣٣٣	 الاختيار والتعيين
٣٣٤	 التدريب والتأهيل
٣٣٤	 نظام الاجور
٣٣٥	 التعويضات وعلاوات الانتاج والمكافآت الانتاجية
٣٣٦	 أوضاع العاملين
٣٣٦	 شروط العمل
٣٣٨	 الواجبات والمخبطورات والعقوبات المسلكية
٣٤١	 تقوم أداء العاملين وترفيهم
٣٤٢	 انتهاء الخدمة
٣٤٤	 المراجع
٣٤٦	 الفهرس