

إدارة الموارد البشرية

تمهيد : يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ، و يشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات ، مباني ... في الحصول على تلك المخرجات ، و يمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام و إدارة كل من الموارد البشرية و الموارد المالية ، و لذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها ، و لا يكفي – أبداً كما يعتقد البعض – التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية ، و يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها ، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير و إدارة العناصر البشرية . و سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية ادارة الموارد البشرية و هذا من خلال إبراز مراحل ظهورها و ماهيتها ، و أهم الوظائف التي تقوم بها ، و كيفية تنظيم هذه الإدارة.

تعريف إدارة الموارد البشرية : تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف ، و النظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى و المضمون . فإدارة الموارد البشرية هي " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع ، و تعنى أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين ، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، و حتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع " . يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تنميتها و توجيهها . كما تعرف " بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و المعلومات الموجهة نحو:

- ١ . الحصول و استخدام و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة.
- ٢ . حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين المنظمة.

و يتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار هذا الأخير في تأثيره و تداخله بطريقة مستمرة و معقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى"، يشير هذا التعريف أكثر إلى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد و الجماعات و المحيط ، و ضرورة أخذ هذه العلاقات بالاعتبار في وظيفة الموارد البشرية . و بناءً على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل و وصف الوظائف، و وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز، و توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة ، و هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل ، و أبحاث الاتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية و برامج التنمية و التدريب ، و التخطيط المهني و تقييم الأداء . و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

- ١ . تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
- ٢ . التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
- ٣ . تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- ٤ . استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
- ٥ . اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.

٦. تقديم الفرد للعمل و تدريبه .
٧. تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي .
٨. تصميم أنظمة تقييم الأداء .
٩. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
١٠. تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
١١. تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات.
١٢. تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل
١٣. تصميم و تنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية : لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث:

1 - أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات والاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2 - أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الإنجاز.

3 - أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله .

4- أن الإنسان يزداد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

دابة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية وقدراته الجسمانية ، و من ثمة ركزت عل الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.

ركزت على الجوانب المادية في العمل ، واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية ، وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل ، و البحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية ، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان ، وتنمية العمل الجماعي و شحذ روح الفريق.

ثانيا : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

يتخذ الكائن الحي تنظيم معين لتحقيق أهدافه المتمثلة في نموه و استمراره ، و المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ تنظيما معيناً لتحقيق أهدافها ، بمعنى أنها تحدد دور و مكانة كل عنصر من العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية الخاصة بها . و يعتبر الهيكل التنظيمي بناءاً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة ، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً و رأسياً ، و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة ، و الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات في جميع الظروف ؛ ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و طبيعة أنشطة المؤسسة و أهدافها و حجمها ، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية و علمية توظف متغيرات أخرى كالزبون ، السلعة المنتجة ، العملية الإنتاجية ، قنوات السوق ... إلخ. "

و تجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المنظمة و يجب توفره على نقاط عدة ، و هذا حسب نظرية التكوين الإداري و نوجزها في :

١. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى.
٢. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف .
٣. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.
٤. تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام.
٥. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر . و نظرا للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل

التنظيمي للمنظمة و التنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعا للظروف السائدة.

و على اعتبار أن الموضوع المدروس يهتم بالموارد البشرية فقد ركزنا على تبيان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و كذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية و هذا ما سنبرزه فيما سيأتي :

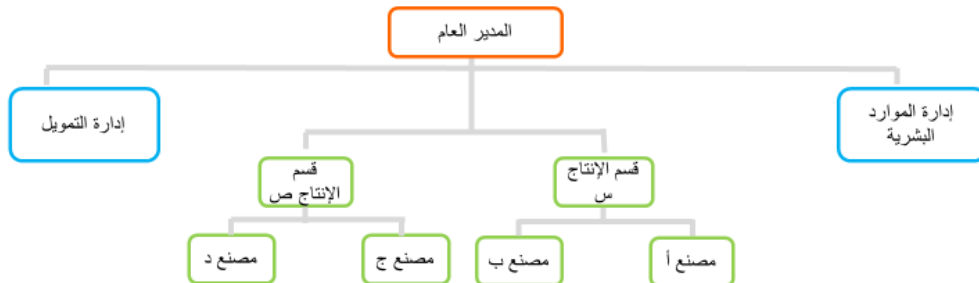
١. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي : عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية ، و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد ، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية ، و عندما يزداد عدد الأفراد و يزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية .

٢. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية : كما الذكر فيما يخص الهيكل التنظيمي فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد توجد على صور و هذا راجع إلى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة . و تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة ، و ذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى ، فوظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى و على كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة؛ و إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها ، تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، و لها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ، و ذلك راجع لخصوصيات كل منظمة ، و الحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي.

٦

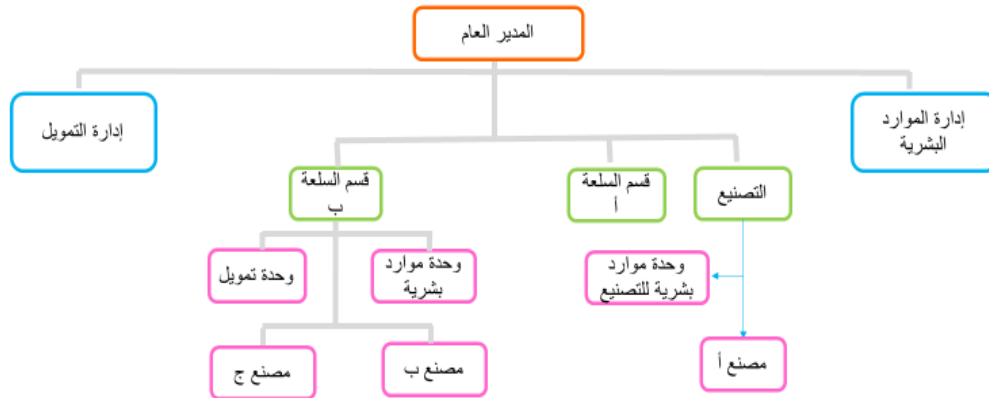
التنظيم في إدارة الموارد البشرية Organization of HR

● وحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية (Central Unit)



التنظيم في إدارة الموارد البشرية Organization of HR

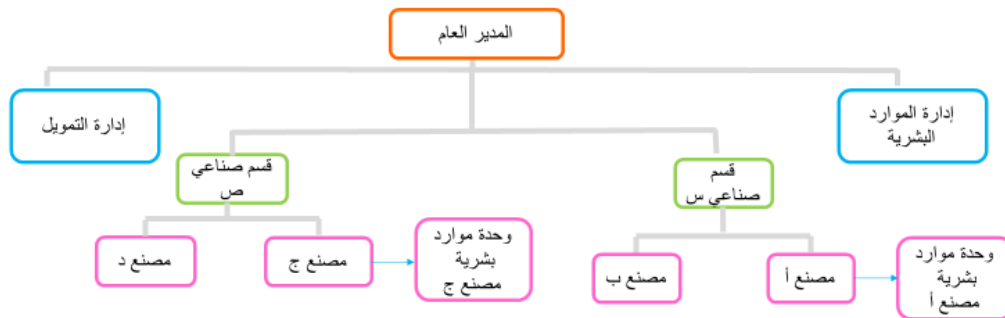
وحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية ووحدات على المستوى السلعي والوحدات



© الشيمري وآخرون ٢٠١٩-٢٠٢٠

التنظيم في إدارة الموارد البشرية Organization of HR

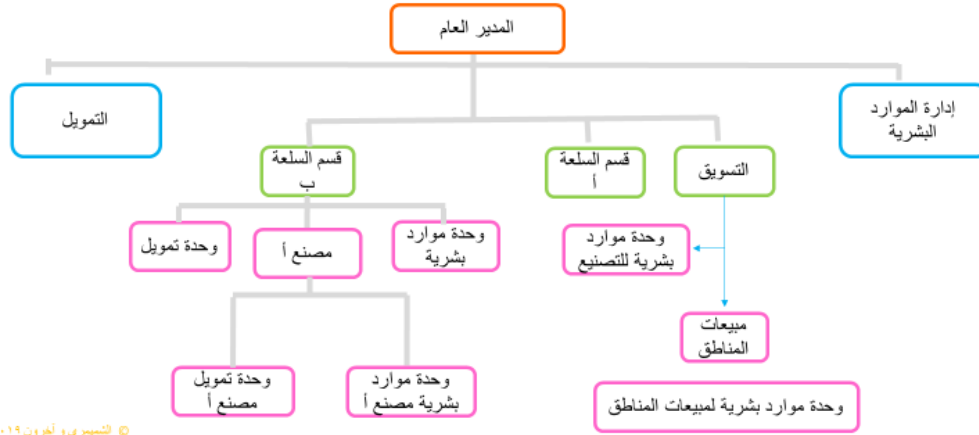
وحدة مركزية ووحدات على مستوى المصانع



© الشيمري وآخرون ٢٠١٩-٢٠٢٠

التنظيم في إدارة الموارد البشرية Organization of HR

الشكل المختلط



© الشبيري وأخرون ٢٠١٩-٢٠٢٠

تخطيط الموارد البشرية



المقدمة:

إن التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة.

ولاشك أن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة،

وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عال من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أدائها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.

كما ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء، أخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.

أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- 1 . تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
- 2 . ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- 3 . تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام. وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية.
- 4 . مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المنظمة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.
- 5 . تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.
- 6 . ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام.
- 7 . وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية .
- 8 . المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.

9. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1. إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
2. يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
3. يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.
4. يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة ، بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.

من يخطط للموارد البشرية؟

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية، أي أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومكافئاً. والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة .

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر لك بمشاركتها بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي:

1. ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمنظمة.
2. إن تنبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة.
3. أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمنظمة.

4. يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطط الموضوعية وإمكانياتها من تحقيق أهداف المنظمة.

معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1. وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له اكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القدرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية سواء في مجال التعليم أو التدريب.

2 . قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.

3 . التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثار ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث اصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي.

4. التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرض زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.

5 . انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.

الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

(١) تحديد الأهداف التنظيمية:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافاً تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم التنظيم بتقديمها.

(٢) التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكيف والكم اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه، أي معرفة أي تغييرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما:
أ- أن تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ:

- ⊞ تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الإنتاج والأدوات المستخدمة.
- ⊞ تحليل وتوصيف الوظائف.
- ⊞ تحليل التنظيم.
- ⊞ تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

ب- أن تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب في القائم بالتخطيط أن يقوم بعمل الآتي:

- ⊞ تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.
- ⊞ تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.
- ⊞ تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

٣) التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من:

- ⊞ المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.
- ⊞ المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم.

أ- التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

- ١) دراسة وتحليل هيكل العمال وتركيباته المختلفة من حيث:
 - ⊞ الأعداد.
 - ⊞ الكفاءات والمهارات.
 - ⊞ العمر.
 - ⊞ مدة الخدمة.
 - ⊞ التعليم.
 - ⊞ الإدارات والأقسام.
 - ⊞ النوع.
 - ⊞ الحالة الاجتماعية.
 - ⊞ المجموعات الوظيفية الخ.

٢) دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة:

الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن

ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إعاره أو إجازة أو بعثة - النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعاره أو الابتعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة - حالات التقاعد عن العمل.

ب- التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

تحتاج التنظيمات أي تقدير لحجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الإجمالية آخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد غير المسجلين كعاملين في سوق العمل.

ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي (المصادر الخارجية) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة:

- ⌘ اتجاهات عرض العمل.
- ⌘ اتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى.
- ⌘ اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل.
- ⌘ مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.

إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:

وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كمياً ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كمياً ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم.

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط القوى العاملة، غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالنُدرة أو الوفرة في العمالة، كيف يتحقق هذا؟

A. تطبيق الخطة:

إن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدي إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة، ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة. ويتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والافتناع من جانب الإدارة العليا.

B. التغذية العكسية:

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية Process دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطّة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة؛ ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطّة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء العنصوبات والمشكلات المتوقعة.

أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية:

تتعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض من القوى العاملة ومن هذه الأساليب: معدل دوران العمالة: معدلات الأداء، سلاسل ماركوف .

معدل دوران العمالة:

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية أو عدد العاملين أو النقل. ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماماً بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى. ويجب أيضاً معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيراً في تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل أيضاً لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الاختيار والتدريب والقيادة والتحفيز وتقييم الأداء.

معدلات الأداء:

يستخدم أسلوب معدلات الأداء كتعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة.

حيث أن عدد ساعات العمل اللازمة = معدل الأداء × عبء العمل خلال هذه الفترة. وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية.

تحليل ماركوف:

يعتبر أسلوب سلاسل ماركوف من أحد الأساليب التي تستخدم في مجالات تخطيط القوى العاملة، وذلك لأن عملية تخطيط القوى العاملة قد أخذت أبعاداً متعددة نظراً لكبر حجم المنظمة والتعامل مع أعداد كبيرة من العمالة بالإضافة إلى تعقد وتشابك العملية الإنتاجية، مما يكون من الصعب معه أن يتم القيام بالتنبؤ بالاعتماد على الخبرة وضرورة استخدام الأساليب المتقدمة في اتخاذ القرارات.

الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

توجد عدة أساليب تعتبر أكثر شيوعاً في الاستخدام في الحياة العملية للتنبؤ بالطلب على العمالة ومن هذه الأساليب:

خبرة الإدارة:

تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، وطبقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالطلب من العمال خلال الفترة إلى تعد عنها الخطّة عن طريق:

أ- قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمالة في الفترة المستقبلية وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا في القائمة أو الاستثمار المعدة لذلك.

ب- عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطة. ويتم ذلك في ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم والتي يتم تسجيلها على القائمة أو الاستثمار المخصصة لهذا الغرض.

ويمكن تحسين هذا الأسلوب المبني على خبرة الإدارة عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والمسؤولين في المنظمة في إعداد تقديرات الطلب على العمالة مع مناقشتها بشكل جماعي حتى نصل إلى تقديرات محددة ومقبولة من الجميع تمثل التنبؤات المطلوبة.

أسئلة

س/ إن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارة متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة؟
اشرح هذه العبارة موضحاً الجوانب التالية:

⌘ المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية.

⌘ أهداف تخطيط الموارد البشرية.

⌘ أهمية تخطيط الموارد البشرية.

س/ إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد – إلا أن هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تكتنف هذه العملية الإدارية.
ناقش هذه العبارة موضحاً:

⌘ المقصود بتخطيط الموارد البشرية.

⌘ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.

⌘ المعوقات والمشكلات التي تقابل عملية تخطيط الموارد البشرية.

س/ إن التخطيط للموارد البشرية يعتبر محصلة العديد من المراحل والخطوات المتميزة المتتابعة في شكل منطقي.

⌘ اشرح هذه العبارة موضحاً الموضوعات التالية:

⌘ المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية.

⌘ اهم الخطوات والمراحل لتخطيط الموارد البشرية.

س/ تتعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض والطلب من القوى العاملة وضح اهم هذه الأساليب بإيجاز؟

تحليل وتوصيف الوظائف

تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات أيأ كان هدفه أو نشاطه، وأياً كان حجمه أو مجال عمله.

فهي تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوءها يتم وضع السياسيات، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة، من حيث اختيارهم، وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم. وبناء على ذلك نجد أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

ماهية تحليل وتوصيف الوظائف:

إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى وصف الوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها.

تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حده، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتقريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها. وعرف بعض المؤلفين تحليل الوظائف "بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف. ويعد تحليل الوظائف مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وهذا الحد الأدنى للمواصفات يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة، أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى، وأيضاً للمفاضلة بين المرشحين للتقدمي وشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة من الوظائف المطلوبة على حده لتحليلها ثم وصفها. ويرى المؤلف أن المقصود بتحليل الوظائف: "هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة."

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن أن نصل إلى النتائج الآتية:

⌘ أن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى توصيف الوظيفة، ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها.

⌘ إن عملية تحليل الوظائف تعتمد على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يتم جمعها، وليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر للشاغلين.

⌘ إن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظائف إلى جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف. ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية، وبيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، وبيانات عن أنشطة العمل، وكذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلى البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وفي الحياة العملية نجد أن هناك بعض المصطلحات الشائعة التي ترتبط بتحليل الوظيفة وهي: توصيف الوظائف، خصائص الوظيفة، خصائص شاغل الوظيفة وفيما يلي توضيح لكل من هذه المصطلحات .

توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف "Job Description" إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة.

ويوضح الشكل التالي قائمة وصف الوظيفة، وهي تحتوي على مسمى (عنوان) أو لقب الوظيفة التي يتم توصيفها والقسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة، ثم التفاصيل الأساسية المتعلقة بها، والهدف منها، يلي ذلك تحديد المهام والواجبات الرئيسية والثانوية، ومعايير الجودة المطلوبة في أداء الوظيفة إن وجدت.

شكل قائمة وصف الوظيفة

قائمة وصف الوظيفة
مسمى ولقب الوظيفة:
القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة:
معلومات أساسية عن الوظيفة
الهدف من الوظيفة:
الأعمال والواجبات والجهات (الرئيسية والثانوية):
المسؤوليات (عن الأفراد. الأموال. المواد. الآلات):
الظروف المادية والاجتماعية
التدريب والتعليم:
شروط الاستخدام:
فرص الترقى والسلم الوظيفي:

ويتضح من القائمة السابقة أنها تتضمن الأعمال والمهام والواجبات الرئيسية والثانوية، وتحديد المسؤوليات عن الأفراد والآلات والمواد وكذلك طبيعة العلاقات المحيطة بالوظيفة، كما توضح الملامح الخاصة بالبيئة التي يؤدي فيها العمل أو الوظيفة، سواء من الناحية المادية أو الاجتماعية. يلي ذلك ذكر التدريب والتعليم المطلوب لتأهيل الأفراد الجدد لشغل الوظيفة، ثم تعرض بعد ذلك شروط الاستخدام المرتبطة بالوظيفة المراد توصيفها كالأجور والمرتبات، وأخيراً فرص واحتمالات الترقى والسلم الوظيفي المتاح أمام شاغل الوظيفة.

خصائص الوظيفة:

هي قائمة توضح المهارات والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية، وغالباً ما يعبر عنها في شكل سلوكي. ويوضح الشكل التالي قائمة خصائص الوظيفة:

شكل قائمة خصائص الوظيفة

خصائص الوظيفة:

العمل	المعارف	المهارات	الاتجاهات
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

حيث يوضح العمود الأول: الأعمال والمهام التي تحتوي عليها الوظيفة طبقاً لما يسفر عنه وصف الوظيفة

العمود الثاني: يحتوي على المعارف المختلفة المطلوبة لأداء الأعمال والمهام مثل المعرفة الفنية والمعرفة الإدارية.

العمود الثالث: يحتوي على المهارات الأساسية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب لكل عمل أو مهمة تشتمل عليه الوظيفة.

العمود الرابع: يحتوي على الاتجاهات وغالباً ما تكون الاتجاهات اجتماعية.

خصائص شاغل الوظيفة:

وهي قائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وهي تتركز في:

⌘	المتطلبات الجسمية والبدنية (الصحة/ العمر/ المظهر العام).....
⌘	المؤهلات (المؤهلات العلمية/ التدريب/ المعرفة).....
⌘	مستوى الذكاء).....
⌘	الاستعدادات والقدرات الخاصة (قدرات فنية/ يدوية).....
⌘	الاهتمامات (اجتماعية/ عملية/ بدنية ورياضية).....
⌘	الميول والنزعات (الاستقلالية. الاتزان. الدوافع).....
⌘	الظروف الشخصية والاجتماعية (العائلية/ الشخصيةالخ)

أهمية تحليل وتوصيف الوظائف:

إن تحليل وتوصيف الوظائف يمثل أهمية كبير في مجالات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة فهي كما سبق الإشارة إليها تمثل حيز الزاوية لجميع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وفيما يلي سنعرض دور وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية.

❖ تخطيط الموارد البشرية:

إن الخطوة الأولى لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لنشاط المنظمة، وهذا ما تقدمه عملية تحليل وتوصيف الوظائف، كما يسهم تحليل الوظائف في تحديد النواعيات المطلوبة من العمالة، من خلال تحديده لأعماء ومسؤوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها.

❖ اختيار الأفراد:

إن تحليل الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومسؤولياته، والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل، كما يساعد تحليل الوظائف في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. كذلك يساهم توصيف الوظائف في تحديد متطلبات الوظائف والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وهذا بالطبع يؤدي إلى تطبيق المبدأ العلمي الهام وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

❖ توجيه العاملين الجدد:

يساعد تحليل الوظائف على اكتشاف مستويات المهارة لدى العاملين الجدد، وكذلك اكتشاف نقاط الشغف لدى البعض الآخر والعم لعلّ تفهفها أو الاستغناء عنهم. وذلك بالإضافة على أن تحليل الوظائف يساهم في توفير المعلومات والحقائق أمام الأفراد الجدد الذين سيشغلون هذه الوظائف.

❖ إعداد وتقييم برامج التدريب:

يهدف التدريب إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم، ولتحقيق فعالية التدريب لابد من التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى العاملين وخصائصها ومسؤولياتها ومتطلباتها، وعلى ضوء ذلك يمكن وضع وتقييم برامج التدريب المناسبة بما يكفل أداء الموظف لعمله على وجه مرض، وتكشف الدراسة التحليلية للوظائف عن مواصفات وخصائص متطلبات الأعمال المختلفة، وبالتالي يكون التحليل الوظيفي مطلباً أساسياً لتخطيط الجهود التدريبية.

❖ تحديد معدلات الأداء:

إن تحليل وتوصيف الوظائف يسهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل، حيث أنه من المعروف أن وضع المعدلات يتم بناء على تحديد الأعمال المطلوبة من العامل ودراسة طريقة العامل في أدائه لها، ثم حساب الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ كل عمل.

❖ تقييم أداء العاملين:

يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مقترح أدائه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.

❖ تحديد سياسات الأجور والمرتبات:

أن تحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة يتم بناء على الأهمية النسبية لهذه الوظيفة وكذلك المعرفة التفصيلية والدقيقة للأعمال المطلوبة والظروف التي تؤدي فيها والخبرة والمهارة المطلوبة لتنفيذها، وهذه البيانات جميعاً يمكن الحصول عليها من خلال كشف تحليل وتوصيف الوظائف، ومن هنا تظهر أهمية تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد سياسات الأجور والمرتبات.

❖ إعداد سياسات النقل والترقية:

يستخدم تحليل وتوصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم للترقية، حيث يقصد بالترقية شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى من المسؤولية والصعوبة أعلى من مستوى وظيفته الأولى وبالتالي فالمطلوب عند إجراء الترقيات هو معرفة سلم الترقية Promotion Ladder الذي يتضمن الوظائف ذات المستويات المتدرجة من الصعوبة والمسؤولية، ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في هذا المجال عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقاتها ببعضها البعض.

كما يسهم التحليل الوظيفي في عملية النقل وذلك من خلال معرفة خصائص الوظيفة التي يتم النقل إليها، وذلك من حيث طبيعة العمل ومستواه ومتطلباته.

❖ التطوير الفعال للتنظيم:

يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي الفرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات، والحد من آثارها السلبية، وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية.

المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف:

لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف يجب توافر الأسس التالية:

١. يجب أن يعكس تحليل الوظائف الوضع الفعلي والظروف الخاصة بالوظيفة، حيث أن البيانات التي يتم جمعها وتسجيلها وتحليلها يبني عليها قرارات هامة ومؤثرة على استمرارية المنظمة.

٢. يجب توفير أفراد وأخصائيين ذوي كفاءة ومهارة عالية في تحليل الوظائف، بما يحقق دقة وموضوعية للنتائج التي يتم التوصل إليها.
٣. يجب أن تخضع عملية تحليل الوظيفة للمراجعة المستمرة كلما تغيرت الظروف الخاصة بالوظيفة حتى تعكس الوضع الفعلي للمنظمة.
٤. يجب تحليل الوظيفة بالطريقة التي تغطي الأغراض والأهداف التي تحققها دراسة الوظيفة بصفة عامة في الحياة العملية.
٥. يراعى أن تكون الوظائف المختارة للتحليل من الوظائف الأساسية في المنظمة، وليس من الوظائف الثانوية حتى تكون عملية التحليل والتوصيف اقتصادية.
٦. يجب حسن استخدام الأدوات المستخدمة في عملية جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظائف.

الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف:

تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدة خطوات تتخلص فيما يلي:

اختيار فريق الباحثين:

تتضمن هذه الخطوة تحديد واختيار نوعية فريق الباحثين الذين سوف يكلفون بعملية تحليل وتوصيف الوظيفة، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون ذوي خبرة سابقة بنوع النشاط الذي سوف يقومون بتحليل وتوصيف الوظائف الخاصة به، حيث تختلف طبيعة الوظائف وموضوع التحليل باختلاف خبرة وتخصص أخصائي التحليل، فتحليل وظائف مستشفى يختلف عن تحليل وظائف فندق أو شركة.

تحديد أبعاد مشروع التحليل والوصف للإدارة والعاملين:

في هذه المرحلة يتم شرح مشروع التحليل والتوصيف للوظائف لكل من الإدارة والعاملين. فبالنسبة للإدارة: أن هذا التوضيح سوف يؤدي إلى اقتناع الإدارة بأهمية هذا المشروع والنتائج المترتبة عليه، وكذلك حتى تتعرف الإدارة على مدى التزاماتها قبل فريق الباحثين مثل توفير المعلومات وتوفير الدعم المادي اللازم للمشروع وتعاون القيادات مع الباحثين. وبالنسبة للعاملين: نستهدف هنا تهيئة العاملين نفسياً لتقبل الإسهام بالجهد والبيانات والحقائق اللازمة للدراسة وللتعاون الإيجابي مع فريق الباحثين.

تحديد أنواع الوظائف:

حيث يتم تحديد الوظائف الموجودة داخل المنظمة عند إجراء عملية التحليل والتوصيف، ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك من الهيكل التنظيمي للمنظمة أو ميزانية الوظائف، وبناء على تحديد الوظائف يتم تحديد أنواع التخصصات المطلوب استخدامها في إجراء عملية التحليل والتوصيف، وكذلك يتم تحديد المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وتكلفتها.

تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها:

يمكن تقسيم البيانات المطلوب جمعها إلى مجموعات:

- ⌘ مجموعة تضم بيانات عن الوظائف مثل: مسمى الوظيفة. مسمى القسم أو الإدارة، مكان العمل.
- ⌘ مجموعة تشمل بيانات عن الواجبات والمسؤوليات والوظائف التي يلتزم بها شاغل الوظيفة.
- ⌘ مجموعة تشمل بيانات عن الآلات والأدوات والمواد المستخدمة.
- ⌘ مجموعة تشمل بيانات عن الظروف المحيطة بالعمل (مثل درجة الحرارة – التهوية. النظافة. الإضاءة. الاتصال مع الجمهور....).

⌘ مجموعة تشمل بيانات عن العلاقات مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

تحديد أساليب وطرق جمع البيانات:

يشير الواقع العملية إلى وجود أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن الاعتماد عليها في علمية جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف ، ومن أهم هذه الطرق والأساليب:

1. الاستبيان
2. الملاحظة المباشرة
3. المقابلة الشخصية
4. المذكرات أو اليوميات

أولاً: الاستبيان (الاستقصاء: Questionnaires)

يستخدم أسلوب الاستبيان أو الاستقصاء كوسيلة في جمع البيانات عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على:

- أ- وعي وثقافة العاملين بأهمية الدراسة والنتائج المترتبة عليها ونوعية الوظائف التي يتم تحليلها.
- ب- الدقة في تصميم القائمة لتحقيق الهدف منها.

ويجب أن تراعي الاعتبارات التالية عند إعداد قوائم الاستبيان:

1. يجب أن يكون حجم القائمة مناسباً وغير مطول فلا تكون كبيرة بشكل يبعث الملل ولا صغيرة لا تغطي كافة البيانات.
2. يجب إرسال قائمة الاستبيان بخطاب يوضح فيه الهدف من إجراء هذا الاستبيان، والفائدة المتوقعة منه مع طلب التعاون بالإجابة الصريحة على الأسئلة.
3. يجب اختبار القائمة قبل تعميمها للتأكد من صلاحيتها في توفير البيانات المطلوبة.
4. مدى تناسب التوزيع الجغرافي للعينة على المنطقة أو المناطق التي يعمل بها شاغلوا الوظيفة.
5. يجب مراعاة الآتي عند تصميم الأسئلة:

- أ- صياغة الأسئلة بطريقة سهلة ومفهومة مع تجنب الأسئلة الغامضة.
- ب- مراعاة تسلسل ومنطقية الأسئلة مع طبيعة الموضوع وتسلسله.
- ت- يجب أن يتناول السؤال نقطة أو موضوعاً واحداً.
- ث- يجب أن تستخدم الأسئلة المغلقة عند السؤال عن حقائق بالإضافة إلى استخدام الأسئلة المفتوحة لضمان استرسال المستقصي منه في سرد البيانات التي يعملها عن الوظيفة.
- ج- يجب استخدام أسئلة رقابية لضمان دقة الإجابات.
- ح- الابتعاد عن الأسئلة الطويلة والمدرجة للمبحوث.
- خ- يجب مراعاة لغة المبحوث بمعنى أن تصاغ الأسئلة باللغة التي يفهمها المستقصي منه.

وفيما يلي نموذج لقائمة استبيان:

شكل نموذج لقائمة استبيان

نموذج استبيان لتحليل وتوصيف الوظائف
مسمى الوظيفة:

الإدارة: القسم
موقع/ مكان العمل

برجاء التكرم بقراءة الأسئلة التالية بدقة والإجابة عليها بنفسك وذلك بدقة ووضوح:

أولاً: واجبات الوظيفة:

ما هي الأعمال والواجبات التي تؤديها في وظيفتك:
أ. أعمال متكررة يومياً:

ب. أعمال دورية/ موسمية:

ج. أعمال عرضية/ غير منتظمة:

ثانياً: الإشراف

هل هناك أعمال تشرف عليها؟ في حالة الإيجاب وضحاها واذكر عدد مرؤوسيك:
ما هو نوع الإشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك؟

إشراف عام يتضمن إصدار توجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج العمل فقط

نعم لا بنسبة

إشراف تفصيلي يتضمن مراجعة تفصيلية للعمل

نعم لا بنسبة

ثالثاً: المسؤولية:

أ- هل أنت مسؤول عن سجلات أو وثائق أو أوراق ذات قيمة وضح ذلك
ب- هل أنت مسؤول مالياً عن اعتماد/ صرف/ حفظ نقدية/ ومبالغ أو سلف مستديمة أو مؤقتة أو غيرها من المسؤوليات المالية وضح ذلك

رابعاً: الاتصالات:

هل طبيعة عملك تتطلب إجراء اتصالات مع الغير وضح

الجهة التي يتم الاتصال بها	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال	مدى تكرار الاتصال
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

خامساً: المؤهلات والخبرة:

أ- ما هي الدرجة العلمية اللازمة لشغل هذه الوظيفة:

بكالوريوس إعدادية ثانوية مؤهل دراسي من نوع خاص

ب- هل تعتقد أن وظيفتك تستلزم خبرة علمية معينة فيمن يشغلها:

نعم لا

وفي حالة الإيجاب وضح :

نوع الخبرة المطلوبة المدة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة

-----	-----
-----	-----
-----	-----

ج- هل تتطلب وظيفتك برامج تدريب معينة عند الالتحاق بالعمل:

نعم لا

عنوان البرنامج	مدة البرنامج	الجهة التي نظمت البرنامج
----------------	--------------	--------------------------

-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

المجهود الجسماني والذهني:

هل هناك قدرات جسمانية أو ذهنية لازمة لشغل هذه

الوظيفة.

ما هي الآلات والمعدات التي تستخدم بشكل منتظم أو غير منتظم وما هو الوقت المستغرق في

الأداء على هذه الآلات والمعدات؟

هل هناك أي قدرات أخرى لازمة لشغل الوظيفة لم تذكر من قبل؟

سادساً: ظروف العمل:

حدد عدد ساعات العمل التي تعملها يومياً أو أسبوعياً

ب- هل تعمل أوقات إضافية نعم لا

و هل تتقاضى عليها أجراً أم لا
ج- ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك من حيث

سيئة	عادية	جيدة	
			الإضاءة
			التهوية
			درجة الحرارة
			الرطوبة
			الضوضاء
			أخرى ()

- د- ما هي المقترحات التي ترى ضرورة الأخذ بها للتغلب على الصعوبات التي قد تقابلك في عملك؟
- هـ- هل تتعرض لأخطار أو أمراض أو إصابات معينة نتيجة أداء العمل وضح ذلك.
- و- بيانات شاغل الوظيفة
- الاسم: -----
- سنوات العمل في الوظيفة الحالية: -----

ويتميز هذا الأسلوب بسرعة وكفاءة الحصول على المعلومات وقلة التكلفة ولكن يعاب عليه أنه قد لا يحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً، بالإضافة إلى احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة، كما أنها تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة وتفريغها وتحليلها.

٢- المقابلة الشخصية Interview:

- تعتبر المقابلة من الأساليب التي تستخدم لتجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها حيث يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بإجراء عملية المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر، وذلك للتعرف على طبيعة عمل الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل ومتطلبات شغل الوظيفة.
- وهناك بعض الاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لأسلوب المقابلة وهي:
- تأهيل الأشخاص الذين سوف يقومون بعمل المقابلات الشخصية، وذلك بتوفير حد أدنى من المعرفة والمهارة والخبرة لهؤلاء الأشخاص عن أسلوب المقابلة ذاته وعن طبيعة العمل المكلفين به.
١. يجب أن يبدأ الفرد القائم بالمقابلة بعرض مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة، والهدف منها من خلال تجميع بعض البيانات الخاصة بالوظيفة.
 ٢. يجب أن تكون المقابلة واضحة من البداية وأن يكون الحوار باللغة التي تلائم الشخص شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.
 ٣. يجب ان يظهر اهتمام الفرد القائم بالمقابلة بالموظف شاغل الوظيفة وكذلك العمل الذي يقوم به.
 ٤. يجب أن يكون لدى الفرد القائم بالمقابلة خبرة اكتشاف جوانب التحيز الشخصية في

حديث شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.
٥. يجب أن تكون المقابلة في وقت مناسب وألا تكون بشكل تحقيق وليس مقابلة.

واهم ما يميز المقابلة الشخصية:

تعطي فرصة اكبر للتعرف على طبيعة الوظيفة ومسؤولياتها، الأمر الذي يؤدي إلى دقة البيانات التي يتم جمعها وتقلل من سوء فهم الشخص شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.
تلائم العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.
تتفادى العيوب الخاصة بقائمة الاستبيان مثل قلة عدد الردود وعدم تغطية شاغل الوظيفة لكل الأسئلة.

ولكن يعيب هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وعدد كبير من الباحثين على درجة عالية من الكفاءة. كما أن بعض الموظفين قد ينظرون إلى هذه العملية كمقدمة لعلم يتعلق بعملية إعادة تصميم الأجور أو الرواتب ومن ثم فقد يبالغ بعض العاملين في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم أو التقليل من أهمية وظائف أخرى.

٣- الملاحظة الشخصية (المباشرة) Direct Observation:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام الباحث بنفسه (أو بواسطة مساعديه) بملاحظة أداء العمل بشكل فعلي وتكوين الملاحظات المختلفة عن هذا الأداء في الاستمارة المعدة لهذا الغرض وتحت العناوين المناسبة لذلك. حيث أن رؤية العمل بصورة شخصية ومباشرة من جانب الباحث هو أهم ما يميز هذا الأسلوب حيث تتحقق واقعية البيانات كما أنها توفر على العمال كتابة واجباتهم، كما أنها تزودنا بحقائق خطوات العمل وتفاصيله، إلا أنه يعيب هذه الطريقة إن شعور الفرد شاغل الوظيفة التي يتم تحليلها بأنه تحت الملاحظة أو المراقبة سوف يؤدي إلى التأثير على السلوك الخاص به، وبالتالي هذا يؤثر على النتائج التي تحصل عليها. بالإضافة إلى انخفاض فعالية هذا الأسلوب كلما كانت الوظائف والأعمال المطلوب ملاحظتها تمهيداً لتحليلها وتوصيفها ذات طبيعة إدارية وليست يدوية.

٤- المذكرات أو اليوميات Dairies:

يعتبر هذا الأسلوب حديثاً، حيث يقوم الباحث بإعداد مذكرة يومية صغيرة تحتوي على عديد من البنود والعناوين الخاصة بتحليل وتوصيف الوظيفة، ويطلب من شاغل الوظيفة أن يقوم بتسجيل الأعمال التي يقوم بها تحت العناوين المعدة لذلك في خلال فترة من الزمن.

وهذا الأسلوب يفيد في:

إعطاء صورة أكثر وضوحاً ودقة عن الوظيفة المعنية.
توفير وقت عملية الملاحظة الشخصية وكذلك الجهد المبذول من جانب الباحث القائم بعملية البحث حيث أن التسجيل والملاحظة تتم بواسطة شاغلي الوظيفة.
ولكن قد يعاب عليه أن الموظف قد يتحيز ويبالغ في بعض الجوانب كما قد يقلل من بعض الجوانب الأخرى.

جمع ومراجعة البيانات:

في هذه المرحلة يتم الجمع الفعلي للبيانات سواء عن طريق قوائم الاستبيان أو المقابلات الملاحظة الشخصية أو المذكرات، ولا بد من تحديد الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم وعادة تكون هناك قائمة بأسمائهم ووظائفهم وأماكن عملهم، ثم يتم بعد ذلك مراجعة القوائم والاستبيان والنماذج ويتم استبعاد ما يشكل في محتواها من بيانات أو معلومات.

إعداد كشوف حصر الوظائف:

يتم حصر أنواع الوظائف والاتفاق على مسمياتها التي تتفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه، وذلك عن طريق تجميع الوظائف الخاصة لكل نشاط على حدة ثم تراجع مسميات الوظائف على البيانات المجموعة وقد يتم استبعاد بعض الوظائف أو تعديل بعضها.

تحليل الوظائف:

بعد الانتهاء من إعداد كشوف حصر الوظائف نبدأ عملية تحليل الوظائف والتي تشتمل على ما يلي:

- ⌘ مقدار الجهد المطلوب لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- ⌘ حجم المسؤوليات المترتبة على هذه الأعمال.
- ⌘ ظروف العمل.
- ⌘ الخبرات والتجارب السابقة المطلوبة للقيام بالوظيفة.

شكل صورة لكشف تحليل الوظائف

كشف تحليل الوظيفة:

البيان

عناصر التحليل

١- الجهد المطلوب:

أ- جسماني

ب- ذهني

٢- المسؤوليات:

أ- عن أعمال مجموعة من العاملين

ب- عن الحوادث التي قد تصيب الغير

ج- عن ممتلكات الشركة

د- عن وضع سياسات الشركة

٣- الأعباء المترتبة على ظروف العمل:

أ- جو العمل وملاءمته للصحة

ب- الأخطار المصاحبة للعمل

ج- السفرات والانتقالات

٤- الجهد السابق اللازم للإعداد لشغل الوظيفة:

أ- المؤهل الدراسي

ب- معلومات عن الأنشطة بالشركة

ج- المظهر

د- معاملة الناس والبيع

هـ- اللياقة البدنية

إعداد كشف توصيف الوظائف:

في هذه المرحلة يتم إعداد الكشوف الخاصة بتوصيف الوظائف وهي تحتوي على البيانات التالية:

بيانات عامة عن الوظيفة مثل الاسم/ القسم/ الإدارة

بيانات عن الأعمال التي تفرضها الوظيفة

تحديد للمسؤوليات المترتبة على العمل

توصيف للظروف المحيطة بالأداء

الاشتراكات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

شكل صورة لكشف توصيف الوظائف

كشف توصيف الوظائف:

مسمى الوظيفة:

القسم: الإدارة:

مكان العمل:

أولاً: الأعمال المطلوبة من الوظيفة:

أ- أعمال متكررة يومياً:

ب- أعمال دورية/ موسمية:

ج- أعمال عرضية/ غير منتظمة:

أ- عدد المرؤوسين

ب- المسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة بحكم عمله:

ثالثاً: الظروف المحيطة بالعمل:

أ- الآلات والأدوات المستخدمة:

ب- الظروف التي يؤدي فيها العمل:

ج- الأخطار التي يتعرض لها شاغل الوظيفة:

رابعاً: الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة

١- التعليم

٢- المعلومات

٣- اللغات

٤- الخبرة السابقة

٥- اللياقة البدنية

أخطاء تحليل وتوصيف الوظيفة:

قد تشوب عملية تحليل وتوصيف الوظيفة بعض الأخطاء التي تؤثر سلبياً على كفاءة هذه العملية ومن أهم هذه الأخطاء:

١. التغير في بيئة العمل: حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وبالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للاعتماد عليه عند إعداد تحليل الوظيفة وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية وهذا يترتب عليه تغيير أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فالأمر يتطلب تغيير الوصف.

٢. اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم: وذلك يحدث عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه وذلك نتيجة عدم دقة تقديرية الشخص للإجابة. وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة.

٣. عدم تناسب الوظيفة المختارة لعملية التحليل: وذلك يحدث عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية وذلك

- يرجع إلى سببين.
٤. عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة. أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة بالوظائف الأخرى.
 ٥. عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعتمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة.
 ٦. التغيير في سلوك شاغل الوظيفة: حيث أن عدم خبرة شاغل الوظيفة يؤدي إلى عدم اكتمال تحليل الوظيفة وبالتالي لا يعتبر عن الواقع.

مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف:

هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل وتوصيف الوظائف وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

١. قيام إدارة المنظمة بتدعيم وتأييد عملية وصف الوظائف، وذلك بتوفير الإمكانيات لامادية والبشرية اللازمة، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.
٢. دقة وصحة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل وتوصيف الوظائف.
٣. حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية، حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.
٤. يجب أن يعكس التحليل والتوصيف الوضع القائم وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة.
٥. يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساس الذي قامت من أجل تحقيقه. كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الخبرة... الخ.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها، باعتبارها الخطوة الأولى التي على ضوئها يتم وضع سياسات وأنشطة الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك استعرضنا الأسس اللازمة لزيادة فاعلية عملية تحليل وتوصيف الوظائف. ثم ناقشنا الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف من اختيار فريق الباحثين، تحديد أبعاد مشروع التحليل، تحديد الوظائف، تحديد أنواع البيانات المطلوب، جمعها وطرق جمع هذه البيانات، جمع ومراجعة البيانات، إعداد كشوف حصر الوظائف، تحليل الوظائف، إعداد كشوف توصيف الوظائف. أوضحنا شرحاً تفصيلاً لكل أسلوب من أساليب جمع البيانات، (الاستبيان، المقابلة الشخصية، الملاحظة الشخصية، المذكرات أو اليوميات) والاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لكل أسلوب وكذلك استعرضنا نموذج استبيان لتحليل وتوصيف الوظائف وأيضاً كشف تحليل الوظيفة وكشف توصيف الوظيفة وأخيراً تناولنا مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف.

وبعد أن تعرضنا للعنصر الأول من العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تحليل وتوصيف الوظيفة سوف نتعرض في الفصل التالي لعملية تخطيط الموارد البشرية وهي العنصر الثاني من العمليات التحويلية.

أسئلة

س/ إن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات.
ناقش هذه العبارة موضحاً:

⌘ المقصود بتحليل وتوصيف الوظائف

⌘ اهم المجالات التي تساهم عملية التحليل والتوصيف في دعمها (أي أهمية التحليل والتوصيف).....

س/ وضح بتركيز واختصار الفرق بين وصف الوظيفة وخصائص الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة.

س/ تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدة خطوات ومراحل رئيسية. اشرح هذه الخطوات التي يجب اتباعها عند تحليل وتوصيف الوظائف.

س/ اكتب بإيجاز عن اهم الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف حتى يمكن تحليلها وتوصيفها.

س/ إن نجاح تحليل وتوصيف الوظائف يعتمد على مجموعة من المقومات الرئيسية الواجب توافرها. اشرح هذه العبارة.

استقطاب الموارد البشرية

- **مفهوم الاستقطاب:** الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة ، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها .
- **الاستقطاب :** يشير إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة أو المتوقعة .

أهمية الاستقطاب:

- الاستقطاب السليم يؤثر على المنظمة حاضرا ومستقبلا .
- جهود الاستقطاب تساعد على اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة .
- انتقاء أفضل الأفراد والذين يتمتعون بالدافعية والحماس .
- تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل .
- تحقيق إنتاجية أعلى .
- تحقيق أهداف المنظمة .

فوائد الاستقطاب:

- يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة .

- يحدد لنا أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات .
- توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة
- توفير النفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء .
- ترغيب المستقطبين للعمل في المنظمة واستمالتهم .
- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ
- جعل قاعدة الاختيار أكبر ، مما يزيد من فاعليتها .

تكلفة الاستقطاب:

- تكلفة مباشرة : يتم تحديدها بسهولة ، بمعرفة تكاليف كل مصدر استقطابي تم تطبيقه
 - تكلفة غير مباشرة : وهي مرتبطة بالزمن اللازم حتى يصبح الموظف الجديد فاعلا في الوظيفة الجديدة .
- مدة الاستقطاب:
- كم تستغرق عملية استقطاب الموارد البشرية في منطمتك ؟
 - المدة الزمنية للاستقطاب تبدأ عمليا من استلام المنظمة السيرة الذاتية للفرد المتقدم للوظيفة .

دراسة السيرة الذاتية ٥ أيام

دعوة المرشح ٦ أيام

إجراء المقابلة ٤ أيام

تقديم عرض الوظيفة النهائي ٧ أيام

اعتماد عرض التوظيف ٤ أيام

المجموع ٣٤ يوما (المدة الزمنية للاستقطاب ١-٥٠٠ موظف)

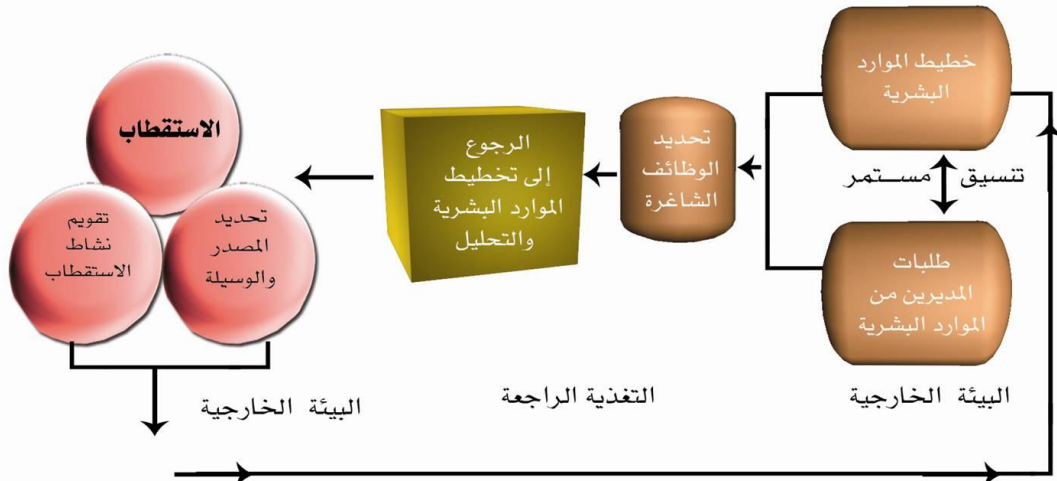
السيرة الذاتية

(اكتب سيرتك الذاتية)؟

خطوات الاستقطاب:

- تخطيط الموارد البشرية .
- تعبئة نموذج الاحتياجات الوظيفية من الإدارات الأخرى .
- مراجعة النموذج من قبل إدارة الموارد البشرية .
- تحديد مصادر الاستقطاب .
- تقويم جهود الاستقطاب .

والخطط التالي يوضح خطوات الاستقطاب السابقة :



- الظروف الاقتصادية العامة .
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب .
- ظروف العمل والأجور التي توفرها المنظمة .
- اتجاه المنظمة نحو البقاء أو النمو أو الانكماش .
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة .
- طبيعة النشاط .
- إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين .
- التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب .
- توقيت الاستقطاب .
- التركيز على المصادر الاستقطابية التي تحقق أهداف المنظمة .
- أن يكون الاستقطاب قانونيا في كافة مراحله .
- الاحتفاظ بالمستقطبين وعدم التفريط فيهم .
- تعيين المستقطبين في وظائف تناسبهم .
- اعتماد النشاط الاستقطابي تعمق من فاعلية التوظيف السليم .

مصادر الاستقطاب:



المصادر الداخلية:

- ١- الترقية : انتقال الموظف من وظيفة ادنى إلى وظيفة اعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر ، ويصاحب ذلك عادة زيادة في الراتب .
- الأساليب المستخدمة في الترقية :
 - الأقدمية .
 - الكفاءة .
 - الأقدمية والكفاءة معا .
 - لإيجاد نظام عادل للترقية :
 - وجود معايير علمية معلنة للترقية .
 - عدم التمييز في تطبيقها على الموظفين .
 - إعداد خطة متكاملة للترقية .
 - جعل الكفاءة والفاعلية مقدمة على الأقدمية .
- مميزات الترقية من الداخل :
 - رفع الروح المعنوية لدى الموظفين .
 - حافز للجد والاجتهاد .
 - توفير التدريب الذي سيطبق على المستقبين من الخارج .
 - زيادة الولاء .
 - الأمن الوظيفي .
 - زيادة المنافسة .
- عيوب الترقية من الداخل :
 - جرح مشاعر الموظفين غير المقتنعين بالمعايير المستخدمة .
 - تفقد ثقة الموارد البشرية في المنظمة بسبب المحاباة .

- تؤدي إلى سمعة سيئة في المجتمع .
- تسرب الموارد البشرية إلى منظمات منافسة .
- الصراع التنظيمي .
- ضعف الإنتاجية .

٢- النقل والتحويل : هي العملية التي تقضي بتحويل الفرد من وظيفة لأخرى .

- لا يصاحبها عادة زيادة أو نقص في المسؤوليات .
- لا يصاحبها زيادة في الراتب .
- فوائد النقل والتحويل :
- توسيع فرص إثبات العاملين لقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم .
- التجديد والخروج عن الجمود .
- توفير خط دفاع أول لما قد ينجم في المستقبل من خلو وظيفة من شاغلها فجأة .
- ٣- التعاقب الوظيفي :

هي نقل الموظفين من قسم لآخر بشكل دوري ، لإثراء خبراتهم العملية .

- يختلف التعاقب الوظيفي عن النقل ، بأن التعاقب الوظيفي مؤقت ودوري بينما النقل دائم .

■ ٣- الانتداب والتكليف .

- الانتداب : قيام المورد البشري بمهام وظيفة أخرى في نفس القسم أو قسم آخر لحاجة العمل له ، وتكون مرجعيته لإدارته الأصلية .
- التكليف : هو إضافة عمل آخر إلى عمل الفرد الأصلي .

■ ٥- الإعلان الداخلي :

- هو الإعلان داخل المنظمة عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة .
- ويكون الإعلان عن طريق :
- لوحة الإعلانات .
- تعميم كتابي .
- الشبكة الداخلية (الانترنت) .

مميزات الاستقطاب من داخل المنظمة:

١. تشجيع الأفراد المميزين ذوي الطموح العالي وتمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى .
٢. توقع عالٍ بإمكانية نجاح المورد البشري في عمله الجديد ، لتوفر معلومات سابقة عنه .
٣. يشجع الموارد البشرية العاملة في المنظمة على جذب معارفهم وأصدقائهم للعمل في المنظمة .
٤. المحافظة على الموارد البشرية الملمة بطبيعة المنشأة ومتطلباتها ، مع المحافظة على سرية العمل فيها .
٥. يزيد من معدل استثمار المنظمة في الموارد البشرية الحالية .
٦. إمكانية اعتماد المصدر الداخلي للاستقطاب كأداة تدريبية لفئتي الإدارة الوسطى والإدارة العليا .
٧. دقة وموضوعية التقييم ، حيث أنّ المنظمة تعرف الفرد الذي يعمل لديها ومن ثم تكون أكثر قدرة على تقييم قدراته ومهاراته وخبرته وذلك بالمقارنة مع المتقدم للوظيفة من الخارج .
٨. تبادل المعرفة بين المورد البشري ومنظمته ، فالمورد البشري يعي ويدرك ثقافة المنظمة وسياساتها وبرامجها وبيئتها وأسلوب العمل مما يؤدي إلى مساهمته في زيادة الإنتاجية عند الانتقال لوظيفة أعلى ، ومن جهة أخرى تكون المنظمة ذات معرفة ودراية بإمكانيات وقدرات مواردها البشرية مما يدعم ثقافة المنظمة .
٩. التأثير الإيجابي على معنويات الموارد البشرية ، فيكون سبباً في تطوير مهاراتهم وتعزيز ولائهم للمنظمة ، وارتفاع مستوى الأمان الوظيفي ، وقد يسهم في أن يقوم هؤلاء الموظفين باستقطاب معارفهم وأصدقائهم للعمل في المنظمة .
١٠. إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنظمة للترقية ؛ فنتيجة خلو وظيفة أعلى لترقيته شاغلها مما سيؤجّد سلسلة متعاقبة من الترقيات والتنقلات بين الوظائف ، مما يوفر فرصاً للترقي لموارد بشرية أخرى .
١١. توفير الوقت والجهد والأموال المبذولة في تدريب وتأهيل الموارد البشرية الجديدة المستقطبة من خارج المنظمة.

عيوب الاستقطاب الداخلي:

١. قد لا تتوافر الكفاءات المناسبة من الداخل للوظيفة الشاغرة .
٢. يؤدي إلى الجمود وحرمان المنظمة من التجديد والتطوير .

٣. يحرم المنظمة من ميزة التنافس ، فيؤثر على كفاءة الأداء .
٤. يحرم المنظمة من الاستفادة من الكفاءات الخارجية .
٥. مرض مؤسسي يتمثل في إحباط من لم تشملهم الترقية ، ويظنون أنهم الأفضل .
٦. فقدان تعاون زملاء أمس (مرؤوسين اليوم) ، لعدم اقتناعهم به .
٧. قد تخلو الوظائف فجأة ولا يوجد من يشغلها .
٨. إحباط المتقدمين من الخارج لقناعتهم أنه لن يتم اختيارهم ، وبالتالي سمعة سيئة للمنظمة .

المصادر الخارجية للاستقطاب:

أولا : المصادر الخارجية الصرفة :

- ١- الإعلان : الصحف ، المجلات المتخصصة ، الراديو والتلفزيون ، الإنترنت .
- ٢- مكاتب التوظيف : (أ) عامة : ديوان الخدمة المدنية ، مكاتب العمل ، المؤسسات غير الربحية كالغرف التجارية والصناعية .
- (ب) مكاتب خاصة : مكاتب التوظيف الدائم ، المكاتب الاستشارية ، مكاتب العمالة المؤقتة .
- ٣- المنظمات العمالية (النقابات) .
- ٤- المؤسسات المهنية .
- ٥- المدارس والكليات الجامعية .
- ٦- استقطاب المتقاعدين والمعاقين .
- ٧- استقطاب الموظفين من المنظمات الأخرى .
- ٨- برامج التدريب والتشغيل.
- ٩- الاستقطاب عن بعد .
- ١٠- قواعد بيانات التوظيف .
- ١١- المصادر العرضية .

أولا : المصادر الخارجية ذات علاقة بالمنظمة :

- ١- الموظف المرجعي .
- ٢- استقطاب العاملين السابقين .
- ٣- قوائم الانتظار .

٤- التوظيف الإضافي .

مزايا المصدر الخارجي للاستقطاب:

- يتمشى هذا المصدر مع المبدأ الديمقراطي في إتاحة الفرصة للجميع .
- جعل مجال الاختيار أكثر اتساعا .
- توفير دماء جديدة .
- إذكاء روح التنافس بين العاملين داخل المنظمة للفوز بالوظائف الشاغرة أو التي ستشغر .
- تكوين انطباع إيجابي في المجتمع عن المنظمة .
- توفير كفاءات لا تملكها المنظمة حاليا .
- إدخال طرق وأساليب جديدة في العمل .
- إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة .
- إمكانية تغيير عادات قديمة غير مناسبة في المنظمة .

عيوب المصادر الخارجية للاستقطاب:

- الإسراف من استخدامها يقلل من فرص التقدم الوظيفي في المنظمة .
- الإسراف من استخدام يحبط الموظفين الحاليين .
- قد يؤدي استخدامه إلى جذب موارد قليلة الخبرة لاسيما في الوظائف العليا .
- حاجة الموظفين الجدد من خارج المنظمة إلى وقت للتأقلم ومعرفة نظم وسياسات المنظمة .
- قد لا يتوافر للمنظمة موارد فاعلة لاستقطاب الموارد البشرية فتقع في أخطاء عواقبها وخيمة .
- مقاومة الموظفين للقادم من خارج المنظمة .
- ضعف الولاء التنظيمي لمن قدم من خارج المنظمة لاسيما إذا لم تتحقق طموحاته وآماله .

تدريب وتنمية الموارد البشرية



تمهيد : تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها ، وتأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعمله ، فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب - بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم - ، أما في حالة عدم توافر هذه الشروط - و هو ما يحدث غالبا - ، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين مع زيادة قدراتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة منهم ، و لقد زادت أهمية تنمية العاملين مع

زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمها بسهولة و تتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجية ، لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ، و لكن مع التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة و التي كان من نتائجها زيادة تعقد و تطور المجتمعات الحديثة - و هذا ما تطرقنا إليه في الفصل السابق - و التي شكلت ضغوطا متزايدة على المنظمات لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع و الخدمات التي تنتجها و أيضا في طريقة إنتاجها و نوعية الوظائف المطلوبة ، وأنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف ، فتنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغير السريع لايعتبر نشاطا مرغوبا فيه فقط ، بل نشاطا رئيسيا يجب ، تمارسه المنظمة و تخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة . و تنمية الموارد البشرية لا تأتي عبثا إنما هي استثمارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، فمن نتائج هذه الأخيرة توضع أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم

من أداء عملهم بشكل جيد " . و مما لا شك فيه أن هذا يساعد نشاط التدريب في معرفة ما هو المطلوب مستقبلا من أعمال تدريبية ، يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطط التدريبية المناسبة و تخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل و إعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الأكمل.

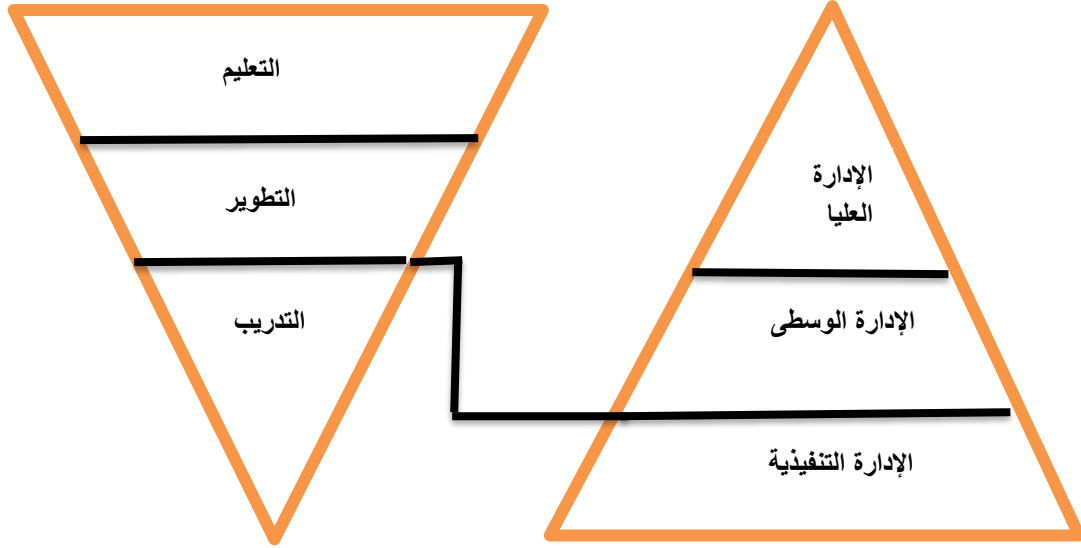
- ***الفرق بين التدريب و التعليم** : قد يرى البعض أن التفريق بين التدريب و التعليم أمر قليل الأهمية، و لكن هناك فرق كبير بينهما ، و بالتطرق إلى الفرق أو العلاقة بين كل من التدريب و التعليم نحاول رسم خطة تساعدنا في بناء ما سيأتي من الدراسة . فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة ، و هذا ما يبينه التعريف الذي ينظر إلى التدريب على أنه " يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما ، أو يحل مشاكل معينة . " فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله ، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها ، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة ، و بالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها . أما التعليم فهو على العكس ، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم المنطقي ، وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة ، " فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف ، و حل المشكلات ، إذن فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها و هو بذلك لا يعطي إجابات قاطعة و لكن يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات ترتبط ببعضها البعض ، و يتمكن بالتالي من فهم و فهم الظواهر المختلفة . و التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط و هي:

١ . التعليم .

٢ . التطوير .

٣ . التدريب . فالتعليم هو الاصطلاح الذي يشمل الإطار العام للموضوع ، و يقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته واتجاهاته ، أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة ، أما التدريب فهو نوع من أنواع التعليم و بالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم و ليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريب ؛ و يتضح مما سبق أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد ، أو بالأحرى تحسين الأداء ، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة ، و الجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة ، و أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت درجته أو وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته و اتجاهاته.

الناحية الإسقاطية على الأفراد في المنظمة ، فالتدريب خاص بفئة العمال (الادارة التنفيذية) أما التعليم و التطوير فهما خاصان بكل من افراد الإدارة الوسطى و العليا ، و الشكل التالي يوضح ذلك:



(شكل يوضح العلاقة بين التدريب والتطوير والتعليم مع المستويات الادارية)

وتقودنا عملية تقييم عملية تنمية المديرين للوقوف على أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير أثناء قيامه بالإشراف على مرؤوسيه في المنظمة . ويمكن التمييز بين ثلاث مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير وهي :

- ١ . المهارات الفنية : وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل ، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله ، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية ، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية ، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارات فنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل
- ٢ . المهارات السلوكية : وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ، وفهم سلوكهم وتوجيهه ، ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي تربطهم ، وكيف يمكن التأثير فيهم ، وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال الآخرين ، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.
- ٣ . المهارات العقلية : وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة ، والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج ، واحتواء المواقف والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل ، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشكلات ، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة ، واكتشاف بدائل عديدة ، وتحليل وتقويم هذه البدائل لتحديد أنسبها ، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى السلم الإداري.

تقييم أداء العاملين

تعريف تقييم أداء العاملين

تعرف العملية التي يتم من خلالها مراجعة أداء العمال والموظفين في أي شركة أو مؤسسة بتقييم الأداء، الذي يشتمل على مساهمات الموظف، وأوجه القصور والخلل، ثم يتم تقديم النتائج والتقارير للمدراء لغايات اتخاذ القرار في رفع الأجور، والترقيات، وتسريح العمال وغيرها من قرارات العمل، إذ غالباً ما تتم في نهاية السنة، أو في نهاية سنة على تاريخ تعيين الموظف.

تعريف تقويم الاداء

هو (العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه) أو بتعبير آخر ((هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس واصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً))، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في وسط التدرج الوظيفي.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي حققه العاملون أثناء عملهم.

المكونات الأساسية لتقييم الاداء

أ- الاداء المؤثر على فاعلية الاداء التنظيمي

ب- قياس درجة جودة الاداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.

ج- مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الاجراءات لتحسين الاداء وتطويره.

١. أهداف تقييم الاداء

يهدف تقييم الاداء الى تحقيق اهداف منها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالمنظمة

(١) بالنسبة للعاملين: من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

•يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيتهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.

•شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ستؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم شعوراً " بالمسؤولية.

•يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.

(٢) بالنسبة للمنظمة : من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

•يساعد على إعداد سياسة للاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

•يساعد على إعداد سياسة جيدة لترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب وأكفأ المترشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم بناءاً" على نقاط الضعف في أدائهم التي يبينها التقييم.
- يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

متى يتم تقييم الأداء؟

- ١- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين خلال السنة ، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.
- ٢- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

خطوات تقييم الأداء:

أولاً : تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:
- ١- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
 - ٢- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
 - ٣- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
 - ٤- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة والمعيار المقبول هو المعيار الذي يتسم بالعدالة ويعكس الاداء الفعلي للأفراد.
 - ٥- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة

ثانياً : قياس الأداء

- وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي
- أ - ملاحظة الافراد العاملين
 - ب - التقارير الإحصائية
 - ج - التقارير الشفوية
 - د - التقارير المكتوبة

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي، وهذا يوفر القناعة لدى العامل اذ ان نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الاداء.

رابعاً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

خامساً: الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك بهدف اجراء تحسينات متواصلة في الاداء.

طرق تقييم الاداء

هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الافراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة):
اولاً " الطرق التقليدية وتشمل:

• **طريقة الصفات او السمات**: ويتم تقييم الافراد فيها بناءاً على عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في اداء العاملين (مثل علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على اوقات الدوام) واعطاء درجة معينة لكل منها (مثلاً ممتاز، جيد جداً،)
ورغم سهولة هذه الطريقة في التقييم الا ان فيها سلبيات منها التحيز من قبل المقيم بأعطاء نفس التقييم لكل الفقرات، وكذلك نقص العدالة في التقييم.

• **طريقة معايير الانتاج**: ويتم فيها اعطاء التقييم بناءاً على ما تم تحقيقه من مستويات الانتاج حيث يتم مقارنة الاداء الفعلي المتحقق للفرد ازاء هذه المعايير، ومن اهم مزايا هذه الطريقة انها تعتمد على عوامل موضوعية في التقييم، اما الانتقاد الموجه لهذا الاسلوب هو نقص القدرة على استخدامه لمختلف الوظائف عدم امكانية استخدامه للوظائف او الاعمال غير المتشابهة.

• **طريقة الرتب**: وهي من اسهل طرق التقييم واقدمها حيث يعتمد على المقارنة بين اداء فردين او اكثر، حيث يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءاً على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة تحديد مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الافراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية، وهناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب:

أ- الترتيب التبادلي: حيث يتم كتابة اسماء الافراد المراد تقييمهم في قائمة ويقوم المقيم باختيار اسم افضل فرد من ناحية الكفاءة وهكذا بالتدريج الى الاقل كفاءة.

ب- طريقة المقارنة الثنائية: حيث يتم المقارنة فيها بين فردين مثلاً من ناحية مقدار الانتاجية وهكذا تستمر المقارنه على المعايير الاخرى، ومما يؤخذ على هذه الطريقة انها تصبح غير متناهية خصوصاً اذا كان عدد الافراد المراد تقييمهم كبير ويستنزف وقت وجهد واسعاً.

ج- طريقة التوزيع الاحباري: ويتم وفق هذه الطريقة المقارنة بين اداء الافراد المراد تقييمهم وفقاً لمستويات اداء معينة ومقارنتها بمستويات الاداء الطبيعي وفق منحني خاص تبعاً للتوقعات المطلوبة للاداء.

ومن اهم المشاكل التي تواجه هذا الاسلوب هو عدم امكانية استخدامه في حالة الاعداد الصغيرة من العاملين لأنه لا يمكن تحقيق العدالة في حالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

ثانياً " الطرق الحديثة: وتشمل على

١. طريقة الاداء بالأهداف: وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية. بناءاً على هذه الطريقة يقوم كل مرفوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

تعتمد طريقة الاداء بالأهداف على الخطوات التالية:

(١) تحديد الأهداف التي يجب ان يؤديها الفرد وغالباً ما يتم تحديد مشاركة الافراد المعنيين بالاداء.

(٢) وضع الية لتطبيق الأهداف الموضوعه

(٣) اعطاء الفرد الحرية بأنجاز الخطة

(٤) متابعة الانجاز المتحقق للأهداف دورياً

(٥) اتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية للانحراف عن الخطة

(٦) وضع اهداف جديدة للمستقبل

المتطلبات الأساسية لطريقة الاداء بالأهداف:

• ان تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً

• ان تكون الأهداف فيها حافز كبير للانجاز

• ان تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق بالجهود المناسبة

• ان يكون هناك توقيت زمني للانجاز

• ان تكون مكتوبة بصورة واضحة ولا تحتل الغموض والتأويل بتفسيرات مختلفة

• ان تتم مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف

• ان تتسم الأهداف بالمرونة لغرض التعديل قبل التنفيذ

• المراجعة الدورية للأهداف من قبل الافراد العاملين والمدراء

٢- طريقة تقييم الاحداث الحرجة

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلباً على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة.

٣- طريقة قوائم المراجعة

تنطوي هذه الطريقة على مجموعة اسئلة ترتبط بسلوك الفرد عند قيامه بعمل معين ويتم اعطاء اوزان لنوعية تلك الاسئلة وتتسم هذه الطريقة (بالسرية التامة ،وسهولة الاستخدام ،لا تستغرق

وقت طويل في التقييم ،لا تتأثر بأعداد العاملين سواء كان صغيرا " ام كبير).

٤- طريقة الاختبار الاجباري

تتطلب هذه الطريقة ترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية اداء العامل لواجباته ومسؤولياته وتعطى اوزان نوعية للعبارات لا يعلمها المقيم خشية من التحيز في الترتيب ،وتتسم هذه الطريقة (بالعدالة والموضوعية) اما عيوبها (تتسم بالتعقيد وتحتاج الى قدر كبير من المهارة والخبرة.)

مسؤولية تقييم الاداء (من الذي يقوم بتقييم الاداء)

- ١- الرئيس المباشر: يعتبر اكثر الافراد موضوعية وعدالة في التقييم لمعرفته بأداء وسلوك العاملين وتتسم هذه الطريقة بأنها تشجع الطمأنينة في نفوس العاملين لان تقييمهم يتم من قبل الرؤساء المباشرين ،اما عيوبها فتتمثل بإمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم والتحيز.
- ٢- مديرو الادارات: يتحمل مديرو الادارة مسؤولية تقييم الافراد في الوحدات الادارية ورفعها الى ادارة الموارد البشرية.
- ٣- ادارة الموارد البشرية: وتقع على عاتقها مسؤولية مراجعة تقارير تقييم الاداء واتخاذ الاجراءات اللازمة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الاجراءات التأديبية بشأن المهملين.

تقييم الوظائف

- أ. مفهوم تقييم الوظائف : هي تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى .
- ب. أهداف عملية تقييم الوظائف
 ١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت يعتمد على قيمة الوظيفة .
 ٢. تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي .
 ٣. تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها .
 ٤. استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على الكفاءات التي بالداخل.

ج. طرق التقييم

- **طريقة الترتيب البسيط** : أقدم الطرق وأكثرها انتشارا في المؤسسات الصغيرة وتقوم على أساس ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها من خلال قيام لجنة التقييم بتقدير أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتيب باقي الوظائف الأخرى داخل هذه الحدود . وهي طريقة سهلة ، ولكن لا تعتمد على معيار موضوعي ولكنها مجرد رؤية شخصية .
- **طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي**
 ١. تحديد الوظائف التي تخضع للتقييم.
 ٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف.
 ٣. اختيار معايير التوصيف.

٤. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
 ٥. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى بما يضمن تناسب الأجر مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.
- هي طريقة أفضل من السابقة لأنها اهتمت بوضع معايير للمقارنة بين الوظائف.

- **طريقة مقارنة العوامل :** تعني مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسؤولية / المهارة / الجهد العضلي والفكري / وظروف العمل ثم يتم مقارنة هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل . وتقوم هذه الطريقة على :
 ١. تحديد الوظائف النموذجية (الوظائف المماثلة في السوق لتلك التي نريد تقييمها).
 ٢. تحديد عوامل المقارنة.
 ٣. تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية.
 ٤. التأكد من تخصيص قيمة الأجر لكل عامل، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى.

- **طريقة النقاط :** وتتم وفقاً للخطوات التالية :
 ١. تحديد عوامل المقارنة أو الصفات الأساسية للوظيفة .
 ٢. تحديد الحد الأقصى للنقاط التي ستوزع على عوامل المقارنة .
 ٣. تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (%) .
 ٤. تحديد مقدار النقاط المخصصة لكل عامل = الحد الأقصى للنقاط %
 ٥. توزيع النقاط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية .
 ٦. تحديد مستوى الدرجات (منخفض / متوسط / مرتفع) ودليله .

هيكل نظام الأجور والرواتب

- **مفاهيم تتعلق بالأجور :** يشمل الاجر جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب، العلاوة ، العمولة ، ... الخ) . وغالبا ما تدفع الأجور للعمال مقابل الساعة. و يمكن ان نفرق بين :
 - **الاجر النقدي :** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد، لكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا للعامل.
 - **الاجر الحقيقي :** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد يضاف إليه الخصومات (أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، أقساط التأمين الاجتماعي...) أي أنه القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.

اهمية الاجور

- للاجور اهمية كبيرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة:
- على مستوى الفرد: تعد الأجور بمثابة
 - وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد.
 - وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته .

- على مستوى المنظمة: تعد الأجور:
- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

اهم الاسس التي يتم اعتمادها لتحديد الاجر والراتب التي يتطلبها العمل او الوظيفة:

١-العدالة الداخلية والخارجية

تعتبر العدالة شرط اساسي ومهم لاي نظام سليم لبناء هيكل الاجور ، والعدالة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة ،
العدالة الداخلية: هي العدالة في الوظيفة ذاتها وفي اطار الوظائف المتعددة في المنظمة ،اذ يجب ان يكون الراتب او الاجر عادلا" في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لاشغال الوظيفة فمثلا" راتب (المحاسب) يجب ان يتناسب مع المؤهلات والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة من بين الوظائف الاخرى في المنظمة، وهذا مايعبر عنه بالعدالة الداخلية .

٢-الدفع الثابت والدفع المتغير

يعتبر الدفع الثابت من المؤشرات الاساسية التي تشجع العاملين على الابداع والمبادرة في انجاز الاداء ،ان الثبات في الاجر يجعل العامل يخطط لحياته الاقتصادية والاجتماعية وفقا" لطبيعة الاجر والراتب المدفوع له ،اما التغير الذي يحصل على الراتب انخفاضا" يؤثر تأثير واضح على الانتاجية ويجعل العامل يتوقف عن بذل الجهود المخلصة انجاز العمل المطلوب مما يؤثر سلبا" على المنظمة في تحقيق اهدافها وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض الانتاجية.

٣-الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل

أي ان الاجور التي تدفع للعامل هي عبارة عن تعويض للفرد عن الاداء الفعلي الذي يتم انجازه من قبل الفرد العامل، فالإدارة التي تدفع اجر او مكافأة بغض النظر عن الاداء تخسر ، ان هذا المبدأ في الدفع يعتمد على تحديد الاجور والرواتب استنادا" لتقييم الوظائف والاعمال ،وبعد تقييم الوظائف يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وتحديد القيمة النقدية المتمثلة بالاجور والرواتب لكل وظيفة .

٤-المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية

تمثل المدفوعات النقدية جميع الاجور والرواتب والمكافآت التي تتمثل بوحدات نقدية يتم دفعها للعاملين ، وتلجأ بعض المنظمات الجاذبة للأفراد الكفؤين الى اقرار بعض المكافآت او المزايا العينية (مكافآت غير نقدية) يتم اضافتها للاجور مثلا" (السكن ، النقل ، وجبات الغذاء ، التأمين الصحي ، التأمين الاجتماعي) كم يدخل ضمن هذا الجانب العطل والاجازات ومكافأة نهاية خدمته. وهذه المزايا والخدمات يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل الادارة عند القيام بأعداد هيكل الاجور والرواتب للعاملين.

انظمة الاجور والرواتب المعتمدة على الوظيفة

ان انظمة الاجور والرواتب من اهم الانظمة واكثرها تأثير على استقرار الفرد واندماجه بالوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي لديه ،وتساهم بشكل فعال في جذب الكفاءات والمؤهلات التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة .

هناك طرق متعددة في تصميم هيكله الاجور والرواتب وستناول الطرق الاكثر شيوعا":

١-طريقة الدرجات في تقويم الوظائف

ويتم فيها ترتيب الوظائف بشكل درجات وظيفية وتحديد معايير وصفات للوظائف ويستخدم هذا الاسلوب غالبا" في وظائف (القطاع العام) ويتطلب هذا النوع من الاسلوب في التقييم مايلي:
أ-تحديد عدد الدرجات الوظيفية التي سيتم استخدامها تبعا" للقدرات والمهارات وكلما ازداد التفاوت في المهارات ازداد عدد الدرجات.
ب-اعداد وصف لكل درجة وظيفية ويكون واضحا" ومتدرجا" يسمح بتوزيع جميع الوظائف.
ج-يستلم الخبراء قائمة الوظائف وفق الوصف الوظيفي لتحديد الدرجة التي يستحقها في ضوء الجدول المعد.

٢-طريقة النقط في تقويم الوظائف

ويتم بموجبها اعطاء درجات كمية للوظائف وفق عوامل التقييم مثلا" تقسيم الوظائف الى (ادارية ، فنية ، محاسبية) ويتم الاحتساب بدقة وفقا" لتفصيلات الوظائف، وتحديد الدرجة الوظيفية وفقا" للاهمية النسبية التي تعطى لكل عامل من المهارات (العقلية ، البدنية، المهارة ،) ومن ثم يتم مطابقة درجات كل مقياس وفقا" للاهمية النسبية وتحديد القيمة الكلية للوظيفة .

ب. عوامل تحديد الاجور

تتمثل أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الجور في ما يلي :

١. سياسة المنظمة في تحديد مستويات الأجور:

- الريادة في تحديد الأجور في سوق العمل.
 - المناقشة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
 - التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع أقل من هذه المستويات.
- ##### ٢.العوامل التنظيمية والادارية والاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية :
- الاعتبارات التنظيمية والإدارية : واجبات ومسؤوليات الوظيفة، معدلات الأجور المماثلة، فرص الترقية والمزايا المالية...
 - العوامل الاجتماعية : تكاليف المعيشة، الحد الأدنى للأجور...
 - الاعتبارات الاقتصادية : معدل الإنتاج، الإمكانيات المالية للمنظمة، عوامل العرض والطلب ...

٣.تدخل الدولة : تحديد الاجر الادنى والاجر الاقصى، عند الخلاف بين المنشأة والعمال أو الصناعة والعمال

ج. طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الانتاجية :

- الأجر حسب الوقت : أجر شهري للإداريين وأجر يومي للعمال.
 - الأجر حسب الإنتاج : يقوم على التفرقة بين العمال على أساس الكفاءة.
- وفي كثير من الاحوال قد تستعمل الطريقتين معا.

د . تسعير الوظائف : يتم تحديد الأجر المناسب للوظيفة في ضوء تقييم الوظيفة واستقصاء الأجور.

هـ . تحديد نطاق الأجور:

بمعنى تحديد مدى الأجر، حدوده الدنيا والوسطى والقصوى ، أي بداية مربوط الراتب ونهايته.

خطوات تصميم نظام الأجور

ما هي خطوات تصميم نظام الأجور؟

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام للأجور، فينبغي إذاً الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام:

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

١- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

٢- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءً على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

٣- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي:

- ١- الترتيب.
- ٢- الدرجات.
- ٣- مقارنة العوامل.
- ٤- النقاط.

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له. وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها. وفي قسم تال، إن شاء الله، سيتم تناول هذه الطرق بالشرح.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم:

وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

- ١- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها. وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار

أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.

- ٢- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن مسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- ٣- تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدین، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- ٤- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف:

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (٨ درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف. ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل كوظيفة على حدة.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات:

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور:

وهنا يتم التعرف لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

طرق احتساب الأجور:

هناك عدة طرق لاحتساب الأجور منها:-

أولاً: احتساب الأجر على أساس الوقت: وهي الطريقة الشائعة الاستخدام ، إذ يحدد استحقاق العامل من الأجر بالاعتماد على الوقت الذي يتواجد فيه العامل داخل المنشأة ، ويتم تحديد أجر العامل حسب درجة مهارته وحسب الشهادة التي حصل عليها ، ويتم دفع الأجر أما أسبوعياً أو شهرياً وفي الغالب يكون الدفع شهري للأيام التي يتواجد فيها العامل ويخصم من الأجر أجر العامل للأيام التي يتغيب فيها عن العمل، ويمكن احتساب استحقاق العامل من الأجر حسب المعادلة التالية:-

الأجر الكلي = أجر الوقت الاعتيادي + أجر الوقت الإضافي

أجر الوقت الاعتيادي = (عدد أيام العمل * ساعات العمل اليومي * معدل أجر الساعة)

إذ أن معدل أجر الساعة للعمل الإضافي (خارج أوقات الدوام) أكثر بنسبة ٥٠% من معدل أجر الساعة الاعتيادي.

ووفقاً لهذه الطريقة فإن العامل يستحق أجر أيام الجمع والعطل الرسمية والإجازات سواءً أكانت اعتيادية أم مرضية ، ويفضل استخدام هذه الطريقة في المنشآت التي يعتمد عملها على الآلات ، ومن مزايا هذه الطريقة :-

- سهولة الاستخدام.
- انخفاض نسبة التلف ويكون الإنتاج ضمن المواصفات.

أما عيوب هذه الطريقة :-

- عدم التمييز بين العامل الكفوء والعامل غير الكفوء إذ يحصل الجميع في الأغلب على نفس الأجر.
- زيادة الوقت الضائع وخاصةً غير المسموح به.
- لجوء العمال إلى العمل الإضافي بحجة عدم انجازهم المكلفين به في الوقت الاعتيادي.

ثانياً: احتساب الأجر على أساس القطعة (الوحدات المنتجة):

ويتم احتساب الأجر على أساس عدد القطع التي يقوم العامل بإنتاجها ويتم احتساب استحقاق العامل من الأجر بالمعادلة التالية:-

استحقاق العامل من الأجر = عدد الوحدات المنتجة * معدل أجر الوحدة الواحدة

ويفضل استخدام هذه الطريقة في المنشآت التي يعتمد إنتاجها على العمل اليدوي كالحياكة والزخرفة والصياغة الخ .

ومن مزايا هذه الطريقة :

- التمييز بين العامل الكفء والعامل غير الكفء.
- التقليل من الوقت الضائع (انعدام الوقت الضائع).

- تحفز العامل على زيادة عدد الوحدات المنتجة.
- سهولة التطبيق من حيث احتساب استحقاق العامل من الأجر.

أما عيوب هذه الطريقة:

- إثارة المشاكل من حيث تحديد الوحدات السليمة التي يستحق عنها العامل اجر.
- اهتمام العامل بالكم على أساس النوع.
- تزيد من تلف المواد بسبب سرعة العامل في انجاز العمل.
- إثارة المشاكل بين العامل والإدارة في حالة عدم توفر المواد الخام.

ثالثاً: طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج/ ساعة:

بموجب هذه الطريقة يتم تحويل كمية الإنتاج التي أنتجها العامل والتي يستحق عنها اجر إلى ساعات زمنية ومن ثم حساب استحقاق العامل من الأجر، وعادةً ما تستخدم هذه الطريقة اذا كان إنتاج العامل غير متماثل ، إذ يتم تحديد زمن مقدر لكل نوع من أنواع الإنتاج ومن ثم تحديد معدل اجر الساعة، ويحسب استحقاق العامل من الأجر حسب المعادلة التالية:

استحقاق العامل من الأجر = عدد الوحدات المنتجة * الزمن اللازم لإنتاج الوحدة * معدل اجر الساعة

رابعاً: تحديد الأجر على أساس الإنتاج مع ضمان اجر يومي:

يتم تحديد استحقاق العامل من الأجر كما يلي:

- تحديد حد أدنى للأجر اليومي للعامل.
- يتم احتساب استحقاق العامل من الأجر على أساس كمية الإنتاج * معدل اجر الوحدة إذا كان استحقاق العامل من الأجر على أساس كمية الإنتاج اقل من الحد الأدنى لمعدل الأجر اليومي فيستحق العامل الأجر اليومي المحدد ، أما إذا كان استحقاق العامل من الأجر على أساس كمية الإنتاج اكبر من الأجر اليومي فيستحق العامل الأجر الأكبر.

ويلاحظ أن هذه الطريقة تصلح في الصناعات التي يكون فيها الإنتاج غير نمطي ولا يتطلب السرعة في الأداء أو أن العملية الإنتاجية يحدث فيها توقف باستمرار نتيجة طبيعة العملية.

خامساً: طريقة تحديد الأجر المتدرج على أساس الإنتاج:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد فئات لكميات الإنتاج مع تحديد معدل اجر الوحدات المنتجة لكل فئة على حدة وبشكل متدرج

مثال:

الإنتاج من ١٠ فاقل يكون معدل الأجر ٤ دينار للوحدة
الإنتاج من ١١ – ١٥ يكون معدل الأجر ٥ دينار للوحدة
الإنتاج من ١٦ – ٢٠ يكون معدل الأجر ٦ دينار للوحدة
إذا زاد الإنتاج عن ٢٠ يكون معدل الأجر ٨ دينار للوحدة
قام احد العمال بإنتاج ١٨ وحدة فما هو استحقاقه من الأجر؟
الطريقة الأولى:

$$\text{استحقاق العامل من الأجر} = \{(١٠ * ٤) + (٥ * ٥) + (٣ * ٦)\} = ٨٣ \text{ دينار}$$

الطريقة الثانية:

$$\text{استحقاق العامل من الأجر} = (١٨ * ٦) = ١٠٨ \text{ دينار}$$

الطرق التشجيعية لاحتساب الأجر:

هناك عدة طرق تحفز العامل على زيادة إنتاجيته ومنها:-

A. طريقة تايلر: إذ يتم تحديد مكافآت للعامل الجيد الذي يؤدي عمله في الوقت النموذجي وذلك من خلال إعطاء معدل اجر أعلى من معدل الأجر الذي يدفع للعمال الذين ينجزون نفس العمل لكن بوقت أطول.

مثال: توفرت البيانات التالية عن إنتاجية عاملين خلال يوم واحد :

- ساعات العمل اليومية هي ٨ ساعات.
- العامل الأول أنتج ٧٠ وحدة في اليوم الواحد.
- العامل الثاني أنتج ٩٠ وحدة في اليوم الواحد.
- إن الإنتاج المعياري في الساعة ١٠ وحدات .
- إن معدل اجر الساعة ٢ دينار وان معدلات الأجر المعياري المحددة كانت كالآتي:-

٧٠% معدل اجر العامل الذي يقل إنتاجه عن المعدل المعياري .

١٢٠% معدل اجر العامل الذي يزيد إنتاجه عن المعدل المعياري.

المطلوب: تحديد استحقاق كل عامل من الأجر.

الحل:

الإنتاج المعياري في اليوم = ٨ ساعات * ١٠ حدة = ٨٠ وحدة

معدل اجر الوحدة = ٢ دينار للساعة / ١٠ وحدات = ٠,٢ دينار للوحدة

استحقاق العامل الأول = ٧٠ وحدة * ٠,٢ * ٧٠% = ٩,٨ دينار

استحقاق العامل الثاني = ٩٠ وحدة * ٠,٢ * ١٢٠% = ٢١,٦ دينار

B. طريقة هلس (هالسي): إذ يتم منح العامل مكافأة تشجيعية تعادل اجر نصف الوقت

المقتصد (الموفر ، المختصر) عند انجازه عمل معين.

استحقاق العامل من الأجر = اجر الوقت الاعتيادي + العلاوة

العلاوة = (الوقت المقتصد * معدل الأجر الاعتيادي * ٥٠%)

C. طريقة روان : وهي مقاربه لطريقة هلس (هالسي) غير أن اجر العامل عن الوقت

المقتصد غير ثابت وإنما يزداد بازدياد الوقت المقتصد.

استحقاق العامل من الأجر = اجر الوقت الاعتيادي + العلاوة

العلاوة = (الوقت المقتصد / الوقت المعياري) * الوقت الفعلي * معدل اجر الساعة.

مثال: بلغ الوقت المنتج في اليوم الواحد لإحدى الشركات ٨ ساعات ومعدل اجر الساعة الواحدة

١٠ دينار ، والوقت المعياري المخصص لإنتاج الوحدة ٢ ساعة ، فإذا قام احد العمال بإنتاج ٥

وحدات خلال اليوم ، فما هو استحقاقه من الأجر بموجب طريقتي هلس (هالسي) و روان.

الحل:

الزمن المعياري للإنتاج ٥ وحدات * ٢ ساعة = ١٠ ساعة

- الزمن الفعلي خلال اليوم = ٨ ساعة

= الوقت المقتصد (الموفر) = ٢ ساعة

١. طريقة هلس (هالسي):

استحقاق العامل من الأجر = الأجر الاعتيادي + العلاوة

= (٨ * ١٠) + (٢ * ١٠ * ٥٠%) = ٩٠ دينار

٢. طريقة روان:

استحقاق العامل من الأجر = الأجر الاعتيادي + العلاوة

$$= (٨ * ١٠) + \{ (١٠ / ٢) * ٨ * ١٠ \} = ٩٦ \text{ دينار}$$

الحوافز

أحد الدوافع المادية التي تؤثر على أداء الفرد في مكان عمله، و من هنا تكتسب أهميته خاصة من قبل إدارة الأفراد، و الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة و تشعره بأنه إنسان له مكانة و بأنه له التقدير المطلوب في عمله. و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، و يفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، و طبيعة الوظيفة، و قيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

أهمية الحوافز يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

زيادة نواتج العمل في شكل عمليات التشغيل، و جودة الخدمة، و مبيعات، و أرباح. تخفيض الفاقد في العمل، و من أمثلته تخفيض التكاليف، و تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، و أي موارد أخرى. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و على الأخص ما يسمى التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة. جذب العاملين إلى المنظمة، و رفع روح الولاء و الانتماء. تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

على أي أساس يمنح الحافز؟

1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوضح لدى البعض، و في بعض الحالات. و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز. و يمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة. ما هي أنواع نظم الحوافز؟

أ- حوافز على مستوى الفرد. أولاً: حوافز العاملين:-

1- الحوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، كأن يحصل موظف إستقبال على حوافز نظير بيعه جناح لنزير بدلاً من غرفه .

2- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) و يكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانياً: حوافز المتخصصين و الإداريين:

1- العمولة: و يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على

نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، و يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها .

2- العلاوة: و يجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:- علاوة الكفاءة:- هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، و هي تمنح بعد فترة عام تقريباً، و حين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية:- علاوة الأقدمية:- فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، و تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام:- العلاوة الاستثنائية:- تمنح بسبب وجود أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائيو كل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، و تضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب - حوافز على مستوى المنظمة ككل:-

المشاركة في الأرباح:- عبارته عن اتفاق حر بين العامل وصاحب العمل يكون للعامل بموجبه الحق في الاشتراك في حصته من الأرباح محددتها مقدماً مع ضرورة العدالة و المبادئ الأساسية لكل التشريعات و القوانين .

الأهداف الأساسية لنظام المشاركة في الربح:- الاعتقاد في المبدأ لحد ذاته، و هو دافع أخلاقي لدى أصحاب الأعمال تنمية الإحساس بالملكية المشتركة و الانتماء الحفاظ على العاملين الممتازين و تحفيزهم على البقاء تحقيق المرونة لهيكل الأجور و المرتبات بدون الحاجة للتعديل و التغيير رفع الروح المعنوية للعاملين زيادة الكفاءة الإنتاجية .

القواعد التي تحكم نصيب العمال في الأرباح: طول مدة الخدمة – التوزيع المتساوي – المرتبات و الأجور – الوظيفة

المزايا المتحققة في المشاركة في الربح : زيادة دخل العاملين و أصحاب المشروع ، خفض تكاليف الإنتاج و العمالة، خفض معدلات الدوران و الغياب و التأخير و الشكاوى ، تخفيض نسبة مردودات البيع نتيجة تحسين كفاءة و نوعية و أداء العاملين، تحسين المركز التنافسي في السوق زيادة ولاء و انتماء العاملين، تحسين العلاقة بين العامل و صاحب العمل.

فن التحفيز: (Motivation)

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو الموظفون مندفعون للعمل؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات و تكلف أرباب الأعمال الملايين من عوائد كل سنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جداً بحيث يرى بعض الخبراء أنّ ٧٠ بالمائة من عمالة اليوم أقل اندفاعاً مما كانوا عليه في السابق. لذا يجب عليك تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم، فالمشكلة تكمن في أنّ المزايا و العطلة و الراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه لأن الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب و تبقي العمّال الموهوبين لذا فإن ٥٠ ٪ من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم. فإذا كانت هذه المزايا و أيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟ هل نغيّر الموظف أم نغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟ و من المؤكد أننا كبشر لا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر - كل البشر - ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس و المشاعر، و العمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر. و لذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل.

التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك و لكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم و تحفزهم على إتقان و سرعة العمل.

ما هي العوامل المهمة في التأثير على العامل؟

أولاً:- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له و فشلها فشل له، فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده و جزء من كيانه.

ثانياً:- إقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل.

ثالثاً:- وجود مساحة للاختيار مثل طرح مشكلة ما على العاملين و طرح بدائل لحلها، حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، و أصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

معوقات التحفيز: الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء. قلة التدريب على العمل و قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و العاملين فيكون كل في واد. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها. تعدد القيادات و تضارب أوامرها. كثرة التغيير في القيادات و خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه. إمتلاء جو المنشأة بالسياسات. تكوين توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين. وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها. تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها. تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين بطرقه غير محسوبة. حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم. النقد الدائم بدلاً من التعليقات البناءة. القبول بمستوى أداء منخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد تم استغلالهم. معاملة الموظفين بشكل غير عادل.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة حاول أن تتحلى بالصبر، و أجعل العاملين يشعرون أنك مهتم بهم. أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، و اعمل على تدريبهم على ذلك. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء. أشرك العاملين معك في تصوراتك، و اطلب منهم المزيد من الأفكار. اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، و شجعهم على ذلك. اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، و ليس بالمعايير الوظيفية و الأقدمية في العمل. اسمح بل و شجع المبادرات الجانبية. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم. قيم إنجازات العاملين، و بين القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمنشأة. ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به. ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل. انزع الخوف من قلوبهم و صدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية. اجعل لهم حصانة من الإشاعات و الافتراءات. كرر عليهم دائماً و أبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام. حاول أن تتفاعل و تتواصل مع العاملين. حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة

و لكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي: إعداد مكان عمل مريح لهم. حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك و أشعرهم بذلك. تحرى إقامة العدل بينهم. حاول أن تخص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم و يستمعوا إليك بعيداً عن توترات

العمل. أشركهم في التشخيص و اطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة. استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز. استعمل أسلوب الجهر بالمدح و الإسرار بالذم. أعطهم دائماً المثل و القدوة بسمالك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل. ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

ثلاث طرق لكي تنقل الحافز إلى العاملين:

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف: بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة و أن الوقت يداهمنا، و علينا أن نحاول التثبيت بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان، و مثل هذه الأقوال. و هذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك و لن تجدي و لن يكون من ورائها أي مردود إيجابي. الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت و الحوافز المادية: و هذه الطريقة أيضاً تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها و لا تجدي على المدى البعيد؛ لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي و من الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط. الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع: بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنفع بل و يساهم في بناء مستقبل أفضل لهم و هذه الطريقة مفيدة جداً.

هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

الأولى: تسمى نظرية (X) نظرية متشائمة جداً تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته تقوم فروض نظرية X على: العمل شاق.. العامل كسول.. العامل لا يحب العمل.. العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسؤولية.. العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة.. العامل لا يتحرك إلا بالمال.. العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المنظمة.. و بالتالي يكون المدير وفقاً لهذه النظرية: ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد يهيمن على سير العمل كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه لا يثق إلا بنفسه يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

المزايا والخدمات المقدمة للموارد البشرية

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز فيها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل للعضوية والانتماء للمنظمة. وتهدف لجذب الأفراد للعمل بها والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار، وإذا كانت الحوافز تمنح على أساس التميز في الأداء، فإن المزايا والخدمات تمنح لكل دون تمييز، وتقدم المزايا والخدمات إلى العاملين للأسباب الآتية:-

- ١- لجذب العاملين للعمل بالمنظمة، وإغراء من يعمل بها أصلاً.
- ٢- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار من خلال أنظمة التأمين والمعاشات.
- ٣- الحفاظ على مستوى معاشي معين للعاملين من خلال توفير المواصلات والسكن والتغذية.
- ٤- الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة بشكل ملموس بتقديم المزايا والخدمة.
- ٥- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.
- ٦- لتقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها.

خدمات ومزايا للعاملين

توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة الى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض ، والعجز ، والبطالة،وقد تمتد الى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالاسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالاغانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات وفيما يلي شرح لانظمة خدمات ومزايا العاملين :

١ - أهمية مزايا وخدمات العاملين :

- ١- جذب الأفراد للالتحاق والعمل بالمنظمة ولإغراء العاملين بها على البقاء فيها .
- ٢- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار .
- ٣- الحفاظ على مستوى معيشى معين للعاملين .
- ٤- الاعتراف بعضوية الفرد فى المنظمة .
- ٥- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية على المنظمة لرعاية أفرادها .
- ٦- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
- ٧- تصميم أنظمة تأمينية متقدمة .

٢ - أنواع المزايا والخدمات للعاملين :

- ١- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه مثل أوقات الراحة والاجازات السنوية والرسمية والمرضية .. الخ .
- ٢- التأمينات كتأمين التقاعد والحياة والحوادث .. الخ .
- ٣- الخدمات الصحية كالتحاليل والعلاج والأدوية .. الخ .
- ٤- التسهيلات المعيشية كالمواصلات والإسكان .. الخ .
- ٥- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية كالنوادى والتعليم والرحلات .. الخ .

٣ - شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات :

- ١- استطلاع احتياجات العاملين من المزايا .
- ٢- تحديد هدف البرنامج والنظام من جهة المنظمة .
- ٣- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام .
- ٤- تعزيز الإدارة العليا للنظام .
- ٥- الحصول على مشاركة العاملين .
- ٦- التغطية الإعلامية الكاملة للنظام .

- ٧- اختيارية الاستفادة من مكونات النظام .
- ٨- مرونة النظام للمزايا والخدمات .
- ٩- دراسة التكلفة والعائد من النظام .
- ١٠- استثمار الأموال المتاحة لصالح النظام .

٤- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات :

١- دراسة احتياجات العاملين : وذلك لاستطلاع آرائهم فى النظام ومدى رضاهم عنه واقتراحاتهم فى هذا الشأن .

٢- تحديد أهداف النظام : وذلك لتحديد الناتج النهائى للنظام كتحقيق التكافل الاجتماعى أو الاستقرار للعاملين والأمان أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية .. الخ .

٣- تحديد ميزانية المزايا والخدمات : وذلك من خلال مساهمات المشاركين كنسبة من مرتباتهم وأيضاً من مساهمات المنظمة فى هذا النظام كنسبة من الأرباح . أما النفقات فتتمثل فى تكاليف تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين علاوة على تكاليف إدارة النظام وتكاليف التغطية الإعلامية .

٤- وضع إجراءات النظام : حيث يتم وضع لائحة لنظام العمل فى المزايا والخدمات وتتضمن الاعتبارات التالية :

- ١- أنواع المزايا والخدمات المقدمة للعاملين .
- ٢- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات أو إجراءات المطالبة بها .
- ٣- نماذج الحصول على المزايا والخدمات .
- ٤- سلطة الإشراف على النظام .
- ٥- مواعيد الاشتراك فى النظام .
- ٦- حرية دخول وخروج وتغيير الاشتراك فى الأنواع المختلفة للنظام .

٥- العائد والتكلفة لنظام المزايا والخدمات :

تتمثل تكلفة نظام المزايا والخدمات فى البنود التالية :

- ١- ميزانية المزايا والخدمات ذاتها .
- ٢- أجور ومرتبات المسؤولين عن نظام المزايا والخدمات .
- ٣- تكلفة دراسات وبحوث نظام المزايا والخدمات .
- ٤- أتعاب المستشارين فى أنظمة المزايا والخدمات .

٥- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب المزايا والخدمات .

٦- تكلفة الاحتفاظ بسجلات متكاملة وإعداد تقارير تطلبها الدولة .

أما العائد من نظام المزايا والخدمات فيتمثل في زيادة معدلات الأداء للعاملين وتحقيق الرضا والانتماء والولاء لمنظمتهم

المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



تعتبر الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية لا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقتها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً. وتبين الأبحاث أن خطة تنمية المسار الوظيفي التي هي عنصراً هاماً في إدارة الحياة الوظيفية للفرد تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية. من هنا ننطلق بالأسئلة التالية:

أولاً: ما هو مفهوم المسار الوظيفي؟

ثانياً: هل تخطيط المسار الوظيفي عملية ذات أهمية؟

ثالثاً: ما هي الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف؟

رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة؟

خامساً: تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي؟

أولاً: مفهوم المسار الوظيفي.

يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

ثانياً: ما هي أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والمنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

- إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، أو نقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذات عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق.
- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ثالثاً: الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.

- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.
- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة.
- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

- تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، ويمكن ذلك من خلال:
- أولاً: جلسات الارشاد والتوجيه: تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات:
- الخطوة الأولى: الإعداد: وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.

- الخطوة الثانية: المقارنة: للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.
- الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف.
- الخطوة الرابعة: التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي، إضافة لمسؤوليات جديدة.
- الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس المباشر وعقد اجتماعات دورية مع الموظف لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر. مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهارات."

ثانياً: الاهتمام بنتائج الاعلانات الداخلية عن الوظائف: وهدف ذلك اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب: نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن ان يسهم في اكتشاف المواهب.

خامساً: وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

- التأهيل والتدريب: عبر إخضاع الموظف لبرامج تدريبية وتأهيلية تلائم مساره الوظيفي.
- التدوير: ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى.
- تلزيمة مهام فيها تحدي: ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، بهدف تشجيعه من جهة، وإختبار حماسه وقدراته ومنهجيته في العمل من جهة أخرى.

- الترقية: حيث تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال.
- خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي: وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).
- التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

السلامة المهنية والامن الصناعي



يعتبر مصطلح الأمن والسلامة المهنية من المصطلحات المستحدثة التي ظهرت بعد مصطلح الأمن الصناعي، والذي كان معروفاً جداً إبان الثورة الصناعية آنذاك، ولكن بعد أن تطورت المنشآت المهنية، وزادت المجالات التي تحتاج إلى القوى العاملة، صار من الضروري تحديث مفهوم الأمن الصناعي ليكون شاملاً كافة المجالات التي تتطلب قوى عمالية، ونقصد هنا مجالات الزراعة، والتجارة، والتعدين، والحرف المهنية وغيرها.

مفهوم الأمن والسلامة المهنية:

يقصد بالأمن والسلامة المهنية: بأنه مجموعة من الإجراءات التي تحفظ كلاً من العامل، والمنشأة التي يعمل فيها من حدوث أية أضرار مادية، أو مخاطر محققة تعطل عجلة الإنتاج

الاقتصادي في شتى المجالات. لقد خرجت منظومة القوانين الخاصة بالأمن والسلامة المهنية لعدة اعتبارات أهمها: اعتبار أن العامل أصل العملية الإنتاجية، وأن تعرضه لأي خطر، أو تهديد يضر بسلامته، ويؤثر تأثيراً مباشراً على العملية الإنتاجية، وبالتالي ضعف دوران العجلة الاقتصادية. إن أي خطر يهدد سلامة العامل بالمنشأة، ويعرّض حياته للخطر، يعتبر منافياً للنص المعلن في حقوق الإنسان، والذي يقتضي بمنع تعريض حياة أي إنسان للخطر مهما كانت الظروف، ويشدد على حفظ سلامته، وحياته. إن الغاية من وضع منظومة قوانين الأمن والحماية المهنية تؤدي إلى حماية العامل، والعملية الإنتاجية، فكلما توفرت ظروف مهنية مناسبة لجو العمل، أدى ذلك إلى شعور العامل بالراحة، والأمان في وظيفته، مما يزيد إنتاجيته، وبالتالي زيادة معدل الإنتاج بشكل عام.

المخاطر التي صنّفتها منظومة الأمن والسلامة لقد صنّفت منظومة الأمن والسلامة العامة مجموعة المخاطر التي قد يتعرض لها العامل في المنشأة إلى عدة تصنيفات، وهي:

مخاطر كيميائية: تتعلق بالعمل بالمواد الكيميائية الكاوية، وسريعة الاشتعال.

مخاطر فيزيائية: يشمل هذا النوع من المخاطر الضجيج، والتعرّض للإشعاعات، والاهتزاز، والرطوبة، والحرارة الشديدة، ونقص التهوية، والضغط، والتي تؤثر بشكل رئيسي على صحة الإنسان، وتؤدي إلى اعتلال وظائف الأعضاء لديه.

مخاطر كهربائية: التعرّض لصعقات كهربائية، أو حروق بسبب وجود خلل في التمديدات الكهربائية في المنشأة.

مخاطر بيولوجية: انتقال الفيروسات، والجراثيم بين العمال بسبب العدوى، وهذا يحصل من وجودهم في مكان ملوث، أو تناولهم لطعام ملوث.

أهداف منظومة الأمن والسلامة المهنية :

- توفير بيانات أمنة للعمل، من خلال توفير كافة الاحتياطات، ووسائل السلامة العامة للعامل.
- الحفاظ على سلامة العاملين، وأرواحهم، وتجنّبهم الأخطار المحتملة التي قد تقع نتيجة وجود أي نقص، أو إهمال في تحقيق شروط السلامة العامة.
- الحرص على سلامة المعدات، والآلات، والممتلكات الخاصة بالمنشأة.
- تنفيذ شروط نظام إدارة الجودة المنصوص عليها في نص القانون المختص بحقوق العمل، والعمل.
- تطبيق المقاييس، والمعايير الدولية، والعالمية في الأمن، والسلامة المهنية.
- الحرص على البيئة المحيطة، وعدم تلويثها بأي شكل من الأشكال.
- نشر ثقافة السلامة والصحة المهنية في المجتمعات، حتى تصبح مفهوماً متأصلاً، وشيئاً أساسياً في أي مجتمع.

دوران العمل

ان ظاهرة دوران العمل في المنظمات والالتحاق بأخرى تعود لظروف وأسباب مختلفة تختلف من منظمة إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر. ولعل أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي. وهذا يقود إلى دوران العمل وزيادة ترك العاملين في المنظمة لإعمالهم والالتحاق بأخرى مما يستدعي تعيين موظفين جدد ليحلوا محلهم . وتصنف حالات دوران العمل في المنظمات بشكل عام إلى ما يلي :

أ. ترك العمل بسبب الفصل أو الطرد.

ب. الترك الاختياري للعمل (الاستقالة)، أي أن يتقدم الموظف باستقالته وفق إرادته الحرة دون إكراه . ويعرف دوران العمل بأنه "توقف لعضوية الموظف في المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها تعويضاً مالياً . " هناك من يرى أن تعاقب المخرجات والمدخلات من القوى العاملة (دوران العمل) ظاهرة إيجابية تساعد على إدامة تدفق الطاقة الفكرية والفسولوجية المطلوبة لتحقيق هدف الجهاز الإداري المتمثل في ضمان مستوى الكفاءة المطلوبة . أما إذا لم يكن هناك توازن بين المدخلات والمخرجات من القوى العاملة كأن تكون المخرجات أكثر وأحسن من المدخلات فإن ذلك يعتبر نذير تدهور الجهاز الإداري ، إلى أنه لا يوجد معيار معين يستند إلى أسباب معينة تؤدي إلى ترك العمل يمكن الرجوع والركون إليها لبيان مدى خطورة دوران العمل على المنظمات، مع أن هناك درجات متباينة من دوران العمل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعي ونضوج العاملين وطبيعة مهنتهم، إذ أن الموظفين صغيري السن والموظفين في درجات السلم الإداري الأدنى تكون نسبة دوران العمل لديهم مرتفعة.

مراحل تشكل دوران العمل داخل المنظمة :

هناك خمسة مراحل لتشكل دوران العمل داخل المنظمة :

المرحلة الأولى: عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وعناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، أهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل .

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء .

المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية .

المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال .

وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات .

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

العوامل المؤثرة في تشكل دوران العمل

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل:

- ١ . المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
- ٢ - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون .
- ٣ - الفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين .
- ٤ - عدم الاقتناع بمشاركة العاملين .
- ٥ - الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن .
- ٦ - انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت .
- ٧ - نبذ الزملاء .
- ٨ - قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين .
- ٩ - القيادات الإدارية غير الكفوة .
- ١٠ - المعوقات التنظيمية، مثل تحديد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها .
- ١١ - ضعف الولاء التنظيمي.
- ١٢ - التفكير غير المتعمق

أسباب دوران العمل :

قد يعزى دوران العمل لسبب أو أثر من العوامل التالية :

- ١ - المناخ التنظيمي : ويقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتبعة ومدى مشاركة العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء والعلاقة بين الموظفين، وسياسات التدريب والتحفيز والترقية

وفلسفة التنظيم وغيرها. إن الحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها، حيث كشفت الدراسات عن وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي للأكاديميين والإداريين)، (حيث يشعر غير الراضين عن عملهم بالتوتر والقلق ويميلون إلى التخلي عن العمل. ومناخ العمل يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بين الأفراد، وقد يكون هذا المناخ مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد في المنظمة، وقد يكون جامداً لا يتفاعل ولا يستجيب لمتغيرات العصر والبيئة المحيطة بالمنظمة. ويعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها التي تؤثر في تشكل دوران العمل. لأنه عادة ما يعبر عن ثقافة المنظمة وفلسفتها.

٢- توقعات الموظف من الفوائد التي يجنيها من العمل : يرتبط هذا المصدر بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات. فضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكلة له دون التعرض للمسائلة ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر.

آثار دوران العمل:

أ. آثار على مستوى الفرد : أن معظم الأفراد الذين يتركون العمل أو الذين يرغبون في ترك العمل هم من الموظفين المتميزين بمستوى أداء مرتفع، كما أن لهم توقعات كبيرة بالنسبة للعمل فإذا لم تتحقق تلك التوقعات فسيعانون من القلق والتوتر وما يصاحبه من آثار سلبية على العمل، كالتأخر في الأداء والغياب والإهمال، وارتكاب الأخطاء في العمل، واتخاذ قرارات غير سليمة، ومقاومة التغيير، والاكتئاب وعدم التعاون مع الآخرين، وقد يكون هناك تناقض بين ثقافة الفرد وثقافة التنظيم الذي يعمل فيه (منظومة القيم الأساسية والفلسفية التي تحكم سياساته) فيحدث هناك صراع تنظيمي فإذا لم تقلح الجهود في التقليل من حدته فقد يكون التسرب الوظيفي حلاً ملائماً أما الآثار السلبية لدوران العمل فقد يعاني الأفراد من ضغط العمل وفقدانهم لزملائهم، وقد يضطر التنظيم إلى ترقية موظفين غير جديرين إلى مناصب إدارية أعلى ليحلوا محلهم، مما يصيب الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين على أسس غير موضوعية إلى المناصب الشاغرة، هذا فضلاً عن أنه قد يفقد أقدميته في التنظيم القديم وقد يفقد تعويضاته نتيجة لعدم قبول التنظيم استقالته وتعويضه عن خدماته. أما الآثار الإيجابية التي تعود على المتسرب بشكل اختياري، فقد ينتقل إلى مكان سكنه الأصلي أو إلى المدينة التي يفضل أن يعيش فيها، فيقيم علاقات اجتماعية جديدة، وقد يتعزز وضعه المادي لتلقيه تعويضاً عن خدماته السابقة.

ب- آثار على مستوى المنظمة: تتمثل الآثار السلبية لدوران العمل على مستوى المنظمة بالتكلفة المادية الناتجة عن استقطاب موظفين، وما يرافقه من تكاليف تدريبهم وإعادة تأهيلهم

ليتلاءموا مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، كذلك فإن الفرد الجديد يحتاج في العادة لفترة زمنية ليتكيف ويتلاءم مع ظروف المنظمة الجديدة الأمر الذي يعني انخفاض إنتاجيته خلال تلك الفترة الانتقالية، هذا فضلاً عن عدم قدرة المنظمة على التنبؤ بصلاحية الموظف الجديد للوظيفة الشاغرة، وإذا ما علم من الدراسات في هذا المجال أن الموظفين المتسربين هم غالباً من الموظفين الأكفاء وذوي الأداء المتميز، حيث يتوافر لديهم فرص عمل أكثر مقارنة بأقرانهم ذوي الأداء المتدني، إذ غالباً ما يضع هؤلاء توقعات عالية فيما يخص الرواتب وظروف العمل الأخرى وعندما لا تتحقق تلك التوقعات فإنهم يتسربون لمنظمات أخرى أكثر ملاءمة لهم تاركين ذوي الأداء المتدني مما يعني انخفاض إنتاجية وفعالية تلك المنظمات. كما أن مجرد الرغبة في ترك العمل يؤدي غالباً إلى تدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي وقد يؤدي إلى تكرار الغياب وما يصاحبه من خسائر مادية جسيمة على المنظمة حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين الرغبة في ترك العمل والغياب، وعلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب.

ومن نتائج دوران العمل، الارتباك في اتصالات المنظمة الرسمية، وأنماطها المعنوية الروح وتدني الاجتماعية. وفيما يتعلق بالآثار الإيجابية لدوران العمل على مستوى المنظمة فتتمثل في دخول خبرات ومهارات جديدة للمنظمة مما يعني الاستفادة من خبراتهم ووجهات نظرهم المختلفة وإدخال أساليب عمل جديدة (هذا فضلاً عن تناقص الممارسات السلبية الناجمة عن الرغبة في ترك العمل وعدم الرضا عن العمل الناجم عن عدم ملائمة المناخ التنظيمي كالغياب واللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل وكثرة الشكاوي من ظروف العمل).

الوسائل المستخدمة للتغلب على دوران العمل على مستوى المنظمة: إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بمفهوم دوران العمل من قبل المنظمات الإدارية، يظهر من التأثيرات الواضحة لجوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، لذلك أنه يمكن التغلب على دوران العمل من خلال تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل. ورفع معنوياتهم وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل. وفتح قنوات اتصال جديدة ذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة. بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل. والتحفيز الذاتي للموظفين من خلال طرح الأفكار الجيدة والإبداعية. وخلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة. والاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة. وتقليل الازدواجية أو التكرار في إنجاز العمل.

رأس المال الفكري والاجتماعي



تعريف رأس المال الفكري:

هنالك تعريفات كثيرة لرأس المال الفكري نذكر بعضها

١. مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية، وغيرها وهذه الأصول يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني.
٢. هي المعرفة الموجودة في منظمة ما والتي يمكن أن تستعمل لخلق ميزة تنافسية للمنظمة.
٣. هي الأصول غير الملموسة والخفية ومصادر المعرفة التي تساعد في عملية خلق القيمة في المنظمات، وزيادة القدرة التنافسية.

مكونات رأس المال الفكري

هنالك تصنيفات عديدة لتحديد ما هية رأس المال الفكري من خلال محاولة تحديد مكونات تتفق هذه التصنيفات في مكوناتها ولكنها تختلف في طريقة التصنيف فمنهم من صنفها الى اثنتين ومنهم الى ثلاثة ومنهم الى اربعة

أولاً : تصنيف Thomaas Stewart

حيث صنف رأس المال الفكري الى ثلاث مكونات رئيسية وهي

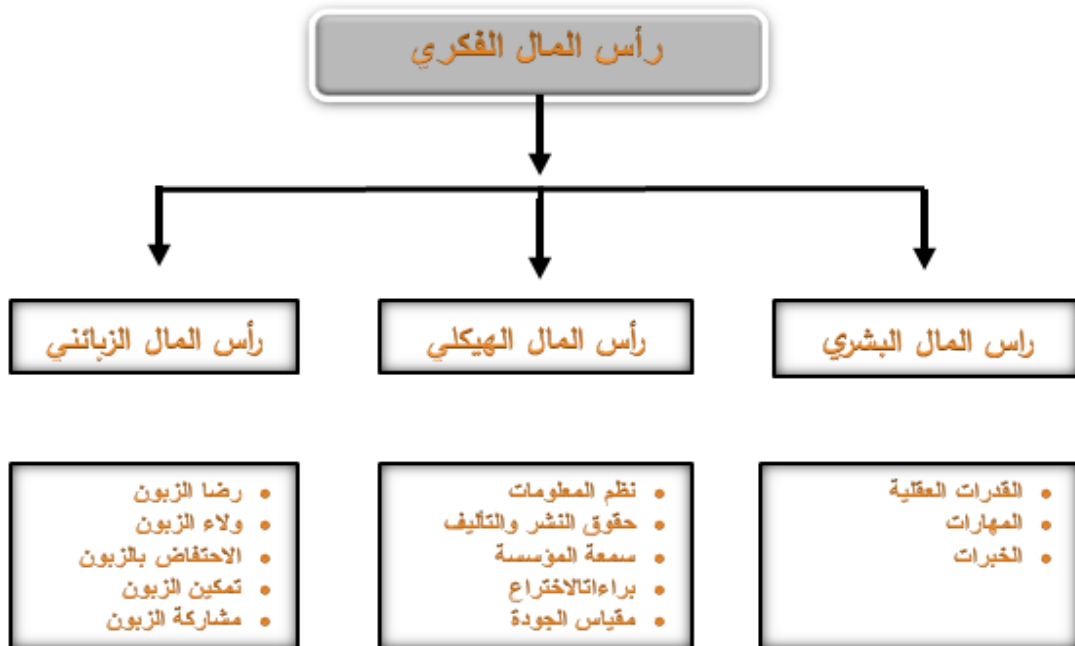
١. رأس المال البشري :

٢. رأس المال الهيكلي :

٣. رأس المال الزبائني :



تصنيف رأس المال الفكري لدى Thomaas Stewart



ثانياً : تصنيف معهد Brooking

صنف معهد Brooking رأس المال الفكري الى اربع مكونات هي

١. الاصول السوقية.

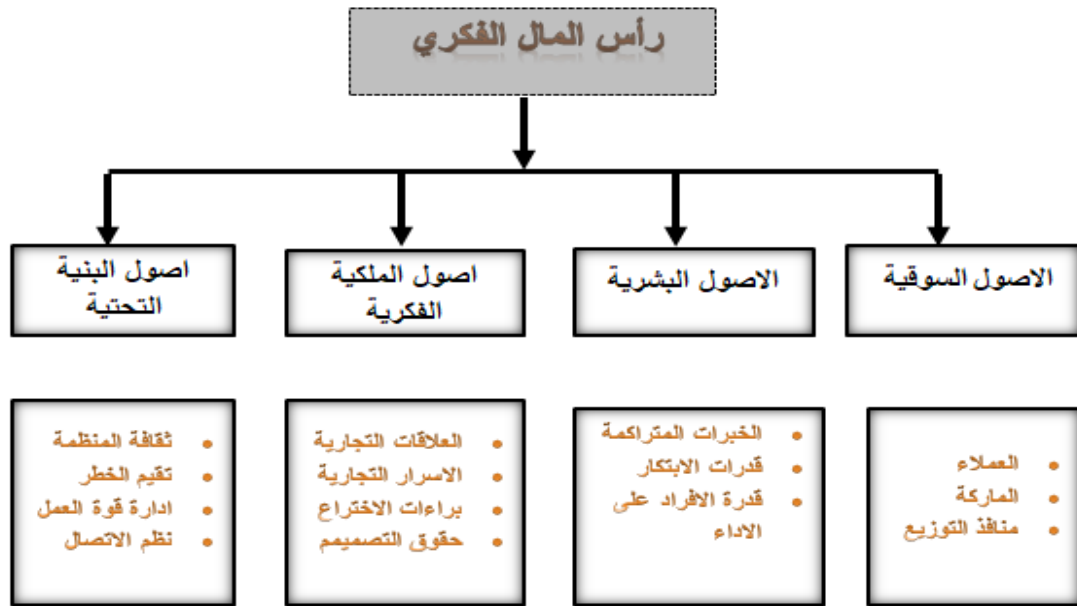


٢. الاصول البشرية .

٣. اصول الملكية الفكرية.

٤. اصول البنية التحتية.

تصنيف رأس المال الفكري لدى Brooking



راس المال البشري

اولاً- مفهوم رأس المال البشري

اهتمت البحوث، منذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، اعتمد نجاح المنظمات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية، وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية. وفي الوقت الحاضر، ونحن على أعتاب الألفية الثالثة، أصبحت القدرة على إدارة ذكاء أو فكر الإنسان، وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة.



أهمية رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري في المنظمات، بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتأكيداً لأهميته أشار إليه (Becker) بقوله إنَّ رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف، خبرات، ومهارات العاملين، والتي تؤدي إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها.

كما يتمتع رأس المال البشري بأهمية كبيرة خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة مما يجعلها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية، التي ينبغي أن تهتم بها المنظمات بالعلاقة مع رأس المال البشري وهي:

١. استقطاب أفضل المواهب البشرية
٢. أغناء رأس المال البشري من خلال التطوير
٣. المحافظة على أفضل العاملين
٤. إيجاد بيئة تعلم



راس المال الاجتماعي

أولاً: مفهوم وتعريف رأس المال الاجتماعي

أصبح مفهوم رأس المال الاجتماعي مألوف نسبياً في الآونة الأخيرة، إذ أن هذا المصطلح استخدم لمدة قرن تقريباً في حين أن الأفكار وراء ذلك تعود إلى أبعد من ذلك، فهو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفعالية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية ويستعمل في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة.

يعتبر رأس المال الاجتماعي كمفهوم عام هو الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموعة فوائد والتي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه فحسن النية، والزمالة، والتعاطف، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والأسر وداخل وخارج المنظمات الذين يشكلون وحدة اجتماعية يفسر فكرة عن ما تعنيه رأس المال الاجتماعي، ومع ذلك، يمكن التفكير بالروابط والقيم المشتركة والتفاهم في المجتمع التي تمكن الأفراد والجماعات لتتق في بعضها البعض، والعمل معاً.

مفهوم رأس المال الاجتماعي يختلف عن مفهوم رأس المال البشري والمادي في عدد من النواحي إذ يُشير رأس المال البشري إلى الأشياء المادية بينما يُشير رأس المال الاجتماعي إلى الشبكات الاجتماعية وقواعد المعاملة بالمثل وبهذا المعنى يمثل رأس المال الاجتماعي الثقة التي تنشأ بين الناس وينظر عموماً إلى رأس المال الاجتماعي كمفهوم يمتد إلى مجموعة من

التخصصات والصفات غير المحددة لذلك ثمة من يقول أنه لا يوجد تعريف واحد لرأس المال الاجتماعي الا أنه يمكن النظر اليه كتفاعل بين أربعة أنواع (مناطق) من العلوم وكالاتي:

1. علم الأنثروبولوجيا (الإنسان).

2. علم الاجتماع.

3. علم الاقتصاد.

4. علم السياسة.



تعريف راس المال الاجتماعي:

هناك الكثير من التعاريف التي تخص رأس المال الاجتماعي نذكر منها .

1. شبكة من العلاقات التعاونية بين المواطنين التي تسهل حل مشاكل العمل الجماعي.
 2. أنه الخصائص الاجتماعية للمنظمات مثل الثقة ، والمعايير ، والشبكات ، التي يمكن أن تحسن من كفاءة المجتمع من خلال تسهيل الإجراءات والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة.
- عدد الاشخاص الذين يمكن أن يتوقع أن يقدموا الدعم والموارد والتي تكون موجودة ضمن تصرفهم.

أنواع راس المال الاجتماعي:

يمكن تحديد ثلاثة أشكال أساسية لرأس المال الاجتماعي التي تدور حول أنواع مختلفة من الشبكات الأكثر شيوعاً التي تسمح للناس بالأنخراط بأنواع من العلاقات وهي :

١. رأس المال الاجتماعي العلاقتي.

٢. رأس المال الاجتماعي الانتقالي.

رأس المال الاجتماعي الرابطي.



ابعاد راس المال الاجتماعي:

١. البعد الهيكلي (Structural Dimension):

يشمل البعد الخصائص غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل ومدى ارتباط الأفراد بعضهم ببعض داخل المنظمة ومقدار وصولهم لرأس المال الفكري للآخرين.

٢. بعد العلاقات (Relations Dimension) :

يُشير هذا البعد الى العلاقة الشخصية الجارية على أساس تاريخ من التفاعلات، والاحترام، والصداقة، والشخصية، والتعلق العاطفي.

٣. البعد المعرفي (Cognitive dimension) :

يُشير البعد المعرفي لتلك الموارد التي تقدم (احتياجات، والتفسيرات، ونظم المعنى المشتركة) بين الأطراف ويتضمن هذا البعد تسمية خصائص مثل (المعاني المشتركة واللغة والرموز، الخ).

مصادر راس المال الاجتماعي:

يُشير العديد من الباحثين الى الشبكات كمصدر مهم من رأس المال الإجتماعي ويعكس هذا الرأي الذي يركز على الإتصالات التي تقوم بها العناصر الفعالة للمجموعة مع بعضها البعض متمثلة بعلاقات الفرد المباشرة مع الآخرين ان وظيفة رأس المال الإجتماعي متمثلة بفرص الوساطة في الشبكة اي فرصة للتوسط لتدفق المعلومات بين الناس والتحكم في شكل المشاريع التي تجمع الناس وكل ذلك يوصي بأن يتم إنشاء رأس مال اجتماعي يمكن الناس من الإتصال بين قطاعات مختلفة .

