

وعليه تتضح علاقة تحليل وتصنيف الوظائف بالتدريب:

- تحليل الوظيفة يتطلب تدريب الباحثين الذين سوف يقوموا بدراسة وتحليل الوظائف، ومن هنا تكون بداية العلاقة بين التدريب وتحليل الوظائف.
- نتيجة التحليل للوظائف؛ معرفة الدورات التي يجب أن يحصل عليها الموظف أو الفرد في المؤسسة ليتم توثيقها في بطاقة الوصف الوظيفي.
- تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد.
- تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المرشحين للوظيفة الأعلى.
- تهتدي إدارة التدريب في ضوء بيانات الدورات التدريبية في بطاقة الوصف الوظيفي بتحديد الاحتياجات التدريبية كأحد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الذين سوف يُنقلوا من مكان لآخر في نفس المستوى الوظيفي.

5- علاقة الأجور ونظم الحوافز بالتدريب:

- في هذه المرحلة ينبغي أن نتجاوز عن كثير من النقاط عند مناقشة موضوع الأجور والحوافز، فقد كثر الحديث فيها وأصبحت من البديهيات عندما تطرح على مائدة المفاوضات والحوار، ومن بين هذه النقاط الآتي:
- مفهوم الأجر ومفهوم الرواتب والفرق بينهما إذا وجد فرق.
 - مدى مسؤولية إدارة الأفراد أو شؤون العاملين بالنسبة للأجور والمرتبات.
 - مدى تدخل القوانين في تحديد الأجور والمرتبات.

- الخصائص المطلوب توافرها في نظام الأجور لكي يكون جيداً من وجهة نظر العامل والهيئة والاقتصاد القومي.
- العوامل التي تؤثر في مستويات الأجور.
- علاقة توصيف الوظائف وتقييم الوظائف بالأجور والمرتبات.

ولكننا نري أن هناك بعض الموضوعات التي تستحق المناقشة والحوار في الوقت الحاضر والوصول فيها إلى رأي محدد وواضح، من بين هذه النقاط الآتية:

- 1- هيكل الأجور والرواتب ، ماذا نعني به ، وكيف يكون في شكل أفضل؟
- 2- تسعير الدرجات الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها ومدى العدالة في مقارنة الدرجات ببعضها.
- 3- الأشكال المختلفة للأجور وأي الأشكال أكثر انتشارا وكيف نوازن بينها وبين متطلبات الأفراد؟
- 4- الحوافز وعلاقتها بالأجور.
- 5- الإنتاجية وعلاقتها بالأجور والرواتب والحوافز.
- 6- هل نبدأ بزيادة الأجور أم نبدأ بزيادة الإنتاجية؟

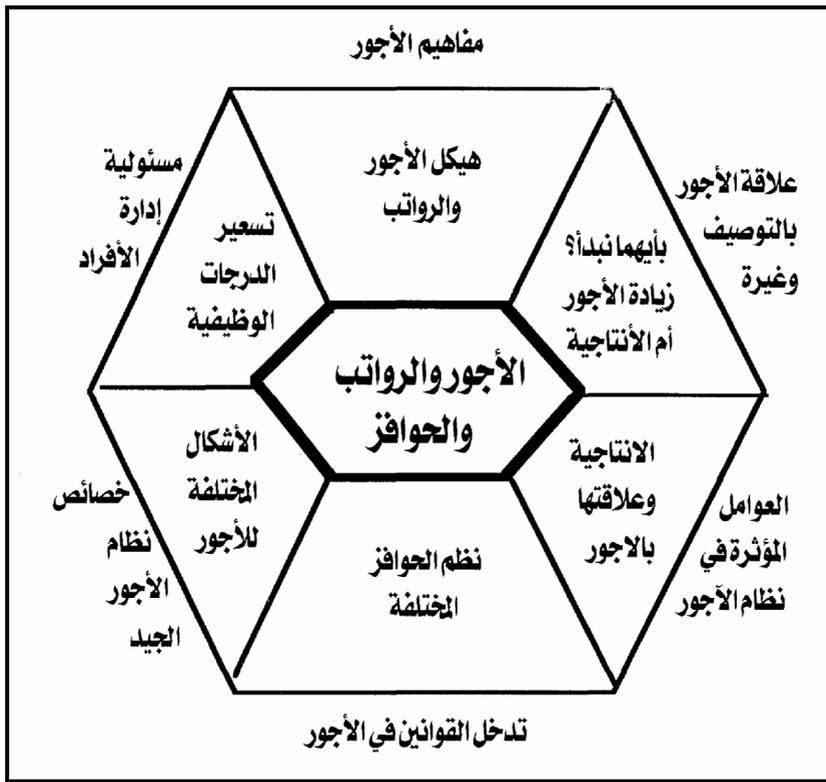
والشكل رقم (3-4) يوضح منطقة الحوار بالنسبة لموضوعات الأجور، فما يوجد داخل الشكل يستحق الحوار والمناقشة وما يوجد خارجة ينبغي أن نهمل مناقشته لا لعدم أهميته ولكن لأنه قُتلَ بحثاً.

هيكل الأجور والرواتب:

يقصد بهيكل الأجور والمرتبات الشكل والإطار العام الذي يأخذه نظام الأجور في الهيئة والذي يساعد في تحقيق العدالة بين العاملين وفي تحقيق رضائهم عن النظام، ولكي يتحقق ذلك فينبغي أن يتوافر نظام دقيق لتحليل الوظائف كما ذكرنا

وتصميم الوظائف وتوصيفها، ولا يكتفي بذلك فحسب وإنما يتم مقارنة الوظائف ببعضها لبيان مدى صعوبة أداء وظيفة عن أخرى وبالتالي زيادة أجرها.

ولما كان من المستحيل أن نرتب أو نسلسل الوظائف الموجودة في المنظمات الكبيرة وبحيث تمثل كل وظيفة مستوى معين، فقد اتجه الرأي إلى تحديد عدد من المستويات (أو الفئات أو الدرجات) ويوضع في كل درجة مجموعة وظائف تتشابه في صعوبة أدائها وتختلف في طبيعة عملها.



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

شكل (3-4): العناصر المتداخلة لهيكل الأجور

ويتمشي هيكل الأجور مع هيكل وشكل هذه الدرجات ولذلك فأى اختلال في هيكل الدرجات (تقييم الوظائف) يؤدي إلى الاختلال في هيكل الأجور، ومع ذلك تظل هناك مشكلة الأسعار الخاصة بكل درجة وبما يحقق العدالة بين الدرجات.

تسعير الدرجات الوظيفية:

من البداية ينبغي أن نحدد حداً أدنى للأجور وحداً أعلى والفارق بينهما يوزع على الدرجات ، وتتمثل المشكلة في هذه الحالة في ثلاثة جوانب هي:

- 1- الفارق بين الحد الأدنى والأعلى وقيمه.
- 2- طريقة توزيع هذا الفرق على الدرجات المختلفة وهل بالتساوي أم بمقاييس مختلفة؟
- 3- تطبيق نظام الدرجات المتداخلة أو المتلامسة أو المتباعدة وحل هذه المشكلة فينبغي زيادة الفرق كلما كان ذلك ممكناً، كما ينبغي توزيعه بالتساوي بين الدرجات أو زيادة الفئات الأعلى بمعنى كلما صعدنا أعلى بنسبة 10٪ مثلاً، ومن الأفضل تطبيق نظام الدرجات المتداخلة كلما كانت فرص الترقية محدودة أو المتباعدة إذا توافرت فرص الترقية.

الأشكال المختلفة للأجور:

تنقسم الأجور بصفة عامة إلى أجور مباشرة وأجور غير مباشرة، وتتمثل الأولى في الأجور النقدية التي يقبضها الشخص كل فترة زمنية معينة، وتتمثل الثانية في الامتيازات التي يحصل عليها العامل من انتقالات وإسكان ورعاية طبية وأجازات بأجر.

ولا شك أن هناك إجماع بين كافة العاملين على الرغبة في زيادة الأجور

المباشرة، بينما نجد أن الأجور غير المباشرة وإن كانت مطلوبة من حيث المبدأ ولكن هناك بعض العاملين الذي يفضلون استبدال الأجور غير المباشرة بأجور مباشرة.

وتتوقف كفاءة الإدارة على مدى قدرتها على التوازن بين نوعي الأجر وبحيث يحقق كل منهما رضا العامل ويقوي انتماءه، ولذلك ينبغي إلا تقرر الإدارة أجوراً غير مباشرة إلا بعد استطلاع رأي العاملين، لاسيما إذا كانت الإدارة قادرة على تحويل الأجور غير المباشرة واستبدالها بأجور مباشرة.

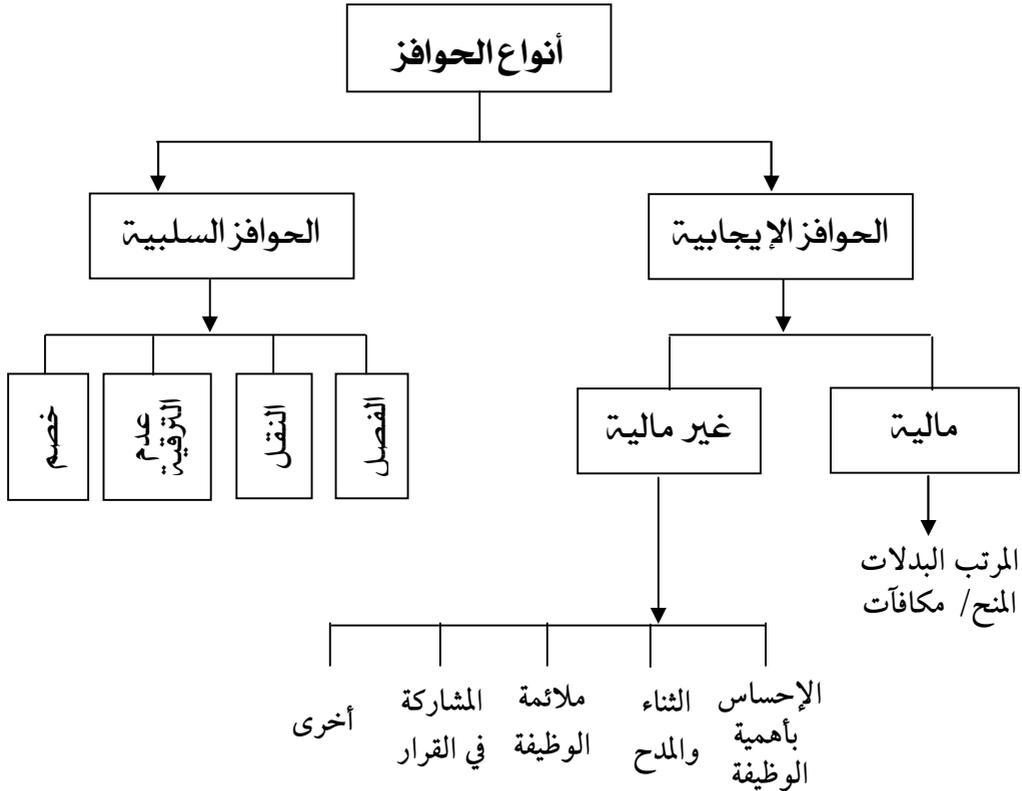
الحوافز:

تعبر الحوافز عما سوى الأجور الشهرية في المعنى الشائع لها، والواقع أن الحوافز هي كل ما يتصل بتحفيز العاملين، ولا شك أن مفهوم الحوافز تبعاً لذلك يكون واسعاً بحيث يشمل الأجور الشهرية والمكافآت والحوافز بمعناها الدارج كما يشمل الجوانب غير المالية كالمعاملة الحسنة والقيادة الصحيحة والمشاركة في إتخاذ القرارات، وكل المؤثرات الخارجية والتي تحرك وتنشط دوافع الإنسان للإتيان بسلوكيات إيجابية تحقق هدف الهيئة، وبدون الحوافز لا يحدث التحفيز أو تنشيط الدوافع وبالتالي تكون السلوكيات غير مقبولة ولا يتحقق الهدف.

من هذا المنطلق فإن رسم أي سياسة للحوافز لا بد أن ترتبط بتحقيق أهداف المنشأة، وفي ظل المفهوم السابق للحوافز فإن هناك ما يسمى بالحوافز السلبية وإن كان البعض يري وجود تعارض بين مفهوم الحافز ومفهوم السلبية ولسنا من أنصار هذا الرأي.

والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز الأكثر انتشاراً في المنظمات المختلفة والتي تطبق في عالم اليوم:

شكل يوضح أنواع الحوافز



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية، إشراف علمي د. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

شكل (3-5): أنواع الحوافز الإيجابية السلبية

علاقة الإنتاجية بالأجور والرواتب والحوافز:

لا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات ولكن من بين هذه المتغيرات العنصر البشري، والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال الحوافز بمعناها الواسع، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها على الحوافز،

ولكن هذا لا يعني أن الحوافز هي المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية وإذا أخذنا الإنتاجية على مستوى الأفراد (العنصر البشري) وليس على مستوى الهيئة فإن الحوافز تصبح المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية الخاصة بالأفراد. وإذا كانت إنتاجية الفرد هي حاصل ضرب الرغبة في القدرة فإن الحوافز تؤدي إلى زيادة الرغبة وقد تؤدي إلى زيادة القدرة.

هل نبدأ بزيادة الأجر أم بزيادة الإنتاجية؟

إن هذا السؤال لا زال محل مناقشة على مستوى المنظمات وعلى المستوى القومي، ولا زالت هناك وجهتا نظر للإجابة عليه، ولكن من وجهة نظرنا فإننا نميل إلى زيادة الإنتاجية أولاً وما يترتب عليها من زيادة الدخل والربح وإمكانية زيادة الأجر.

وعليه تتضح علاقة الأجور والحوافز بالتدريب:

تكمن العلاقة بين التدريب والأجور في أن الأجور مرتبطة ارتباطاً كلياً وجزئياً بالإنتاجية، ومن أهم المداخل لزيادة الإنتاجية الكلية هي زيادة إنتاجية الفرد والتي تقوم على التدريب الصحيح والمستمر.

وجدير بالذكر أن من خلال زيارتي للعديد من الدول العربية وجدت أن هناك عدد كبير من المؤسسات العربية تقوم بإعطاء شكل من أشكال الحوافز لكل موظف يحضر برنامج تدريبي، كنوع من التحفيز على المشاركة والالتزام في الدورات التدريبية.

6- علاقة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالتدريب:

يشير الاستقطاب إلى: عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل للملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية،