

الفصل الأول

إدارة الأفراد والاجتماعات

إدارة الأفراد



الإدارة - إدارة الأفراد:

أهمية الإدارة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقيدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكون الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقته و إمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في

حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية، أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعنى أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في مواقع متأخرة.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في

جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدمائيه.ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الواضحة في خطه عملها يتوقف على كيفية إدارتها، ومن هنا نجد نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول.وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها حتى يمكن أن تحقق أهدافها التنموية المرغوبة.

تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويوماً بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيراً في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقاً وتشعباً، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف.

تعريف إدارة الأفراد:

يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية

قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

1 - أن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية .

2 - أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط الحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

3 - أن الأفراد إذا تم التعامل معهم معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة، وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسية وهي:

1 - الحصول على الموارد البشرية:

ويعتبر الحصول على المواد البشرية ذات الكفاءة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي تتعلق بما يلي:



أ - تصنيف الوظائف

ب - تخطيط المواد البشرية

ت - الاستقطاب والاختيار والتعيين

2 - تنمية المواد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة

القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل:

أ - مفاهيم أساسية في التدريب

ب - تحديد الاحتياجات التدريبية

ت - تصميم وتقييم البرامج التدريبية

3 - حسن استخدام الموارد البشرية:

وذلك ضماناً لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات، وحسن

معاملتهم وتبدير شؤونهم، وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

أ - الرواتب

ب - الحوافز

ت - تقييم الأداء

ث - الترقية

ج - النقل

بناء فريق عمل ناجح:

لكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه.

إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة. فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، ويناقش هذا الكتاب عملية بناء الفريق من وجهة نظر القائد.

ومن هذا الكتاب ستتعلم كيف:

1. تغرس روح التعاون في الفريق.
2. تتعامل مع الخلافات داخل الفريق.
3. تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، وفي اتخاذ القرارات.
4. توظيف عملية التقييم، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

يعتبر تقييم الوظائف مدخلاً أساسياً لتطبيق سياسة موضوعية وعادلة للأجور حيث يتم منح الوظيفة الأجر الذي يتعادل مع أهمية ومستوى صعوبة ومسؤولية ومتطلبات الأعمال التي تتضمنها هذه الوظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة، وبحيث تتساوى أجور الوظائف المتماثلة في أهميتها ومستواها داخل الهيكل المتدرج للوظائف بالمنظمة"، لهذا سوف نتعرف على عملية تقييم الوظائف، وذلك من خلال العناصر التالية:

- 1 - مفهوم تقييم الوظائف.
- 2 - طرق تقييم الوظائف.

أولاً: مفهوم تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف job Evaluation تحديد أهميتها أو أوزانها النسبية فيما بينها وذلك على ضوء تحليل الوظائف الذي يكشف عن حقيقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، أما د. جمال الدين محمد المرسي فيعرف التقييم بأنه: " هو عملية تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم، وعلى ذلك فإن الأجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف".

" يتم أعداد تقييم الوظائف للوصول إلى الأجر الأساسي العادل للوظائف، وتقييم الوظائف هو نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة، ويعرفه البعض بأنه تحديد الأجر الواجب دفعه للوظيفة بناء على متطلبات ومسؤوليات وظروف عمل الوظيفة ومؤهلات من يشغلها متناسباً مع وصف الوظائف الأخرى بالمنظمة ومستوى الأجور في نفس الصناعة وقدرة المنظمة على الدفع ومستوى المعيشة".

أما عن التعريفات الغربية لتقييم الوظائف فيقول ميشيل أرمسترونج عن تقييم الوظائف: " هو ترتيب الوظائف في التنظيم وقياس الاختلافات في القيمة بينها، وجمعها في تدرج مناسب في هيكل تدرج الوظيفة، وضمان أن الأحكام بشأن قيمة الوظيفة قد تمت على أساس موضوعي أكثر منه شخصي".

ويستند تقييم الوظائف إلى الفروض التالية:

- من المنطقي أن يتساوى الأجر المدفوع للوظيفة مع ما تساهم به في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- يشعر الأفراد بعدالة كبيرة في معاملتهم، إذا كانت الأجور مبنية على أساس القيمة النسبية للوظائف.

- يتم تدعيم الأهداف بواسطة الاحتفاظ بهيكل مبني على أساس القيمة النسبية للوظائف.

- هناك حاجة لوجود درجة عالية من التناسق بين هيكل معدلات الأجور على مستوى المنظمات وقطاعات النشاط والمستوى القومي.

فتفيد عملية تقييم الوظائف في تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة ومن ثم المساهمة في تحديد معدلات الأجور بها، وتتم تلك العملية عن طريق طرق التقييم.

ثانياً: طرق تقييم الوظائف:

يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة Relative Worth Of The Job، وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف داخل الشركة، وعليه فإن تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم وذلك لأنه يحدد قيمها النسبية إلى بعضها البعض"، وهناك طرق عديدة لتقييم الوظائف منها الأربعة الأساسية التالية:

- أ - طريقة الترتيب (المراتب).
- ب - طريقة الدرجات (التدرج أو التصنيف).
- ت - طريقة مقارنة العوامل.
- ث - طريقة النقط.

وسوف نتناول طريقة الترتيب (المراتب):

أ - طريقة الترتيب (المراتب):

في طريقة المراتب يتم ترتيب كافة الوظائف بالمنظمة رأسياً حسب أهميتها النسبية فيما بينها وعلى أساس الحكم العام على الوظيفة ككل وذلك بالاسترشاد بعدد من عوامل التقييم مثال ذلك عوامل التعليم والخبرة العملية والمجهود الذهني والمسؤوليات الإشرافية وحرية التصرف وظروف العمل وغيرها من العوامل، وحسب أهمية هذه العوامل مجتمعة في الوظيفة".

خطوات تنفيذ الطريقة:

- 1 - يُعطى لكل عضو من أعضاء لجنة تقييم الوظائف بالمنظمة نسخة كاملة من بطاقات وصف الوظائف المطلوب تقييمها.
- 2 - يتولى كل عضو من أعضاء اللجنة دراسة بطاقات وصف الوظائف ثم ترتيب هذه الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية فيما بينها وبالاستعانة بعوامل التقييم التي تحكم عملية المقارنة بين الوظائف، وإتمام ذلك يتولى العضو تحديد الوظيفة التي تتطلب - من وجهة نظره - أكبر قدر من عوامل التقييم ويضعها في المرتبة

الأولى باعتبارها تمثل أعلى مستوى وظيفي بالنسبة للوظائف التي يتولى تقييمها، كذلك يحدد الوظيفة التي تتطلب أقل قدر من هذه العوامل ويضعها في المرتبة الدنيا باعتبارها تمثل أدنى مستوى وظيفي، ثم يقوم بترتيب باقي الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية بين المستويين الأعلى والأدنى.

3 - يتولى العضو إثبات نتائج ترتيبه للوظائف وفقاً لأهميتها النسبية في كشف خاص يوضح به أسماء الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً، كما هو واضح في المثال التالي:

" الوظائف كما رتبها أحد أعضاء اللجنة ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهميتها النسبية"

المرتبة	اسم الوظيفة
1	مدير إدارة الإنتاج
2	رئيس قسم الشؤون المالية
3	مهندس الصيانة
4	مندوب مبيعات
5	أخصائي تدريب
6	محاسب أول
7	عامل فني

4 - يتولى رئيس اللجنة دراسة مراتب الوظائف وفقاً للنتائج التي وصل إليها كل عضو من أعضاء اللجنة منفرداً، وفي حالة وجود اختلاف في تقدير أعضاء اللجنة يتولى رئيس اللجنة دراسة هذه الاختلافات مع الأعضاء مجتمعين، والوقوف على أسبابها

وأثرها، ثم يتم تحديد الترتيب النهائي للوظائف على أساس متوسط تقديرات الأعضاء لمرتبة كل وظيفة، كما هو موضح في المثال التالي:

الوظائف	مراتب الوظائف وفقاً لرأي العضو 1	مراتب الوظائف وفقاً لرأي العضو 2	مراتب الوظائف وفقاً لرأي العضو 3	مراتب الوظائف وفقاً لرأي العضو 4
مدير إدارة الإنتاج	1	1	1	1
رئيس قسم الشؤون المالية	2	2	2	2
مهندس الصيانة	3	4	5	4
مندوب مبيعات	4	3	3	3
أخصائي تدريب	5	6	4	5
محاسب أول	6	5	6	6
عامل فني	7	7	7	7

مظاهر القوة والضعف في طريقة المراتب:

تمتاز هذه الطريقة ببساطة أساليبها الفنية ومرونتها وسهولة فهمها، هذا فضلاً عن انخفاض تكلفتها بالنسبة لطرق التقييم

الأخرى، ويرجع ذلك إلى أنه عند تطبيق هذه الطريقة غالباً ما يتولى عملية التقييم أعضاء من الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية بالمنظمة والذين هم على دراية وخبرة كافية بأعمال المنظمة وأوجه نشاطها وبخصائص الوظائف الموجودة بها، دون حاجة إلى الاستعانة بخبرات استشارية في تقييم الوظائف من خارج المنظمة، وقد كانت هذه الميزات سبباً في شيوع استخدام طريقة المراتب في المنظمات الصغيرة التي يوجد بها عدد قليل من الوظائف يتوافر للقائمين بالتقييم معرفة كاملة ودقيقة بخصائصها ومكوناتها الأساسية.

على أن هناك بعضاً من أوجه الضعف تشوب هذه الطريقة، فالحكم الإجمالي على الوظائف يفتقر إلى الأسانيد التي تدعم آراء القائمين بالتقييم وتساند أحكامهم.

كذلك فإن الحكم الإجمالي على الوظائف وتحديد أوزانها بصفة عامة قد يدفع القائمين بالتقييم الوظيفي إلى التأثر بأشخاص أو ظروف أو مراكز أو أجور شاغلي الوظائف، أو غير ذلك من جوانب شخصية مما قد يؤثر على نتائج الدراسة.

فضلاً عن ذلك فإن هذه الطريقة تنتهي إلى تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها دون تحديد مقدار التفاوت بين قيم وأوزان هذه الوظائف، مثال ذلك تنتهي الطريقة إلى أن الوظيفة (أ) ذات مستوى من الصعوبة والمسؤولية أكبر من الوظيفة (ب)، لكنها لا تحدد لنا مقدار الفرق بين المستويين.

وتصلح طريقة الترتيب إذا كان عدد الوظائف التي يتم تقييمها صغير وتمتاز بسرعة تقييم الوظائف وأقل تكلفة، ولكنها لا تصلح لتقييم الوظائف في المنظمات الكبيرة حيث يكثر عدد الوظائف

هذه كانت أولى طرق تقييم الوظائف وهي طريقة الترتيب، ونستكمل فيما بعد بإذن الله الطرق الثلاث الأخرى حتى نستطيع عزيزي القارئ أن نقيم الوظائف في مؤسستك بشكل صحيح.

(يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة)، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف سوياً على عملية تقييم الأداء.

أولاً: ما هو تقييم الأداء؟

(لا شك أن المصلحة العامة تقتضى بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ويعنى تقييم الأداء: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية).

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله

تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

وقال عنه د. ستيفن سترالسر: (هو وسيلة شائعة الاستخدام في الشركات على اعتبار أنها طريقة لإعطاء وتلقي التقييمات على كافة المستويات داخل الشركة، ببساطة، يعد تقييم الأداء نظاماً يستخدم لجمع معلومات عن أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المديرين والمشرفين، ولكن من قبل زملائهم في العمل، ومن رؤسائهم المباشرين).

وأخيراً نختم بهذا التعريف: (وهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يساهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي).

ثانياً: الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي:

- 1 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- 2 - تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- 3 - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- 4 - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- 5 - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 6 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- 7 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيههم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

ثالثاً: من المسئول عن تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:
(الرئيس يقيم مرؤوسيه، المرؤوسين يقيمون رئيسهم، الزملاء يقيمون بعضهم البعض، مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم).

الطريقة الأولى:

وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، ويجب أن يلاحظ أن المسئولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسئولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم.

الطريقة الثانية:

وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة، ويتم ذلك في المستشفيات والجيش مثلاً، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، واعتبار ذلك أمراً غير مناسب، وكتطوير لهذه الطريقة يقوم المرؤوسين بتقييم أنفسهم.

الطريقة الثالثة:

وهي تقييم الزملاء، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

الطريقة الرابعة:

وهي تعنى وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوافراً بشكل دائم، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بهلء نموذج التقييم كل على حدة، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، وليس رئيساً واحداً.

رابعاً: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء .

<p>- كمية الأداء. - جودة الأداء.</p>	<p>معايير نواتج الأداء</p>
--	----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> - معالجة شكاوى العملاء. - إدارة الاجتماعات. - كتابة التقارير. - المواظبة على العمل. - التعاون بين الزملاء. - قيادة المرؤوسين. 	معايير سلوك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - المبادرة. - الانتباه. - دافعية العمل. - الاتزان الانفعالي. 	معايير صفات شخصية

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير الأداء، وهي كالآتي:

1 - يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

2 - يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية، وهي الموجودة في الجدول السابق.

ففى النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها أيضاً عدد الأمتار

المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة، وعدد الفساتين المطرزة، وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافر به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، والانتباه، والمبادأة، واللباقة، والاتزان الانفعالي.

3 - يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكفى قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

4 - يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهمية نسبية.

التاريخ.....	الإدارة.....	الاسم.....
تقييم الأداء	الأوزان	المعايير
.....	35	1 - كمية الإنتاج
.....	25	2 - الجودة
.....	15	3 - المواظبة في العمل
.....	10	4 - التعاون مع الزملاء
.....	10	5 - المبادرة
.....	5	6 - الدافعية
	100	المجموع

وأخيراً نختم بما قاله د. ستيفن سترالسر: (نجحت شركة ديل التي تصنع الكمبيوتر في الولايات المتحدة، بعدما استخدمت التقييم الشامل، وقد أدت النتائج إلى تغييرات جوهرية في النظام الإداري المتبع بها، بما في ذلك إجبار الإدارة العليا على أن تكون أكثر احتكاكاً بالعمليات اليومية والسماح بالفرص الروتينية والمعتادة للإدارة كي تتفاعل مع المرؤوسين)، وهكذا عزيزي القارئ بينا لك ما هو تقييم الأداء، وكيف يساهم في نجاح المنظمات مثلما نجح في نجاح شركة ديل، فعليك أن تستخدمه في منطمتك وفي حياتك حتى تستطيع أن تستمر فيها بنجاح.

(تنظر منظمة القرن الـ 21 إلى مواردها البشرية على أنها أعلى أصول وليست مجرد عناصر إنتاج، تختارها بعناية وتدريبها باستمرار وتضع لها حوافز فعالة وتوفر مناخاً صالحاً للعمل وتضع نظم تقييم سليمة كل ذلك اقتناعاً بأن الفرق الحاسم بين منظمة القرن الـ 21 ومنظمة القرن الـ 20 هو الموارد البشرية "الماهرة والمحفزة" تماماً)، لهذا عزيزي القارئ سنتناول دور الموارد البشرية الماهرة والمحفزة في منظمات القرن الـ 21.

أولاً: منظمة القرن الـ 21 تختار أعضائها بعناية:

يقول د. ستيفن سترالسر: (عملية تعيين موظفين والاحتفاظ بهم دائماً ما تكون بمثابة جانب مهم من أي مشروع، وفي عالم الأعمال والمشروعات اليوم، أصبحت هذه المهمة أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى، فبيئة الأعمال والمشروعات في تغير مستمر، ولا بد أن يتسم المديرون وأقسام الموارد البشرية بالمرونة التي تكفي للتلاؤم مع هذه التغيرات).

تختار منظمة القرن الـ 21 أعضائها بعناية فهي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها، إنها على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونوا على المستوى؛ ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل:

2 - مهارة الإبداع

3 - المهارة الاجتماعية

وهي ترى أن تلك المهارات لها أولوية على المهارة الفنية - بالرغم من أهميتها يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل في الوظيفة، إن من منظمة القرن الـ 21 تهتم - بصفة خاصة - بالتوجهات الإيجابية للمرشحين للعمل فيها، مثلما تهتم بمنطلقاتهم الفكرية الأساسية.

إن قادة منظمة القرن الـ 21 يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح، وهم لا يفوضون المقابلات لمديري إدارات الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد في منظمة القرن الـ 20) لأنهم مقتنعون أن المنظمة ما هي إلا الأعضاء الذين سيعينوهم.

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن الـ 21، فلا بد أن يختاروا من يتوافر فيهم قيم وقناعات الإنجاز لأنهم سيعملون في حضارة إنجاز ولا بد أن يختاروا أعضاء مرنين لتلائم الظروف التي تعمل فيها منظمة القرن الـ 21.

ولذلك فإنك تجد المديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات الجامعية الحاصل عليها المرشحون - بالرغم من أهميتها - كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة، ذلك أن تلك المستندات لا تعنى بالضرورة ما فيها، فالعبرة بالقناعة مع الشخص في المقابلات، وأن ذلك يتطلب مهارة خاصة في إجراء المقابلات فمديرو منظمة القرن 21 قد أجادوها.

ثانياً: منظمة القرن الـ 21 تدرب أعضائها باستمرار:

في منظمة القرن الـ 21 نجدهم يدرّبون أعضائها ويعيدون تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عالي من المهارة: مهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، مهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، مهارة اجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، مهارة في التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام، إن منظمة القرن الـ 21 تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

في منظمة القرن الـ 21 يؤمنون تماماً بأهمية التدريب وسلاح المواقف الآتية لبرامج التدريب عندهم:

- 1 - تدريب مكثف عند بداية التعيين على المهارات المطلوبة في الوظائف التي سيتم الابتداء بها (سواء كانت كيفية العناية التامة بالزبون أو مهارة الاتصال.. إلخ).
- 2 - النظر إلى جميع الموظفين على أنهم لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف.
- 3 - إجبار جميع الأعضاء في المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة.
- 4 - تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب.
- 5 - ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها، انظر مثلاً ما كانت تفعله ديزنى وجنرال إيلكتريك وفيدرال أكسبريس - على سبيل المثال - إنها تكثف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤوسين، في أوقات الكساد أو الأزمات أو في أوقات الازدهار.

- 6 - استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة.
- 7 - يشترك المديرون التنفيذيون في التدريب لكي لا يكون نظرياً.
- 8 - يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمها وقناعاتها.

ثالثاً: منظمة القرن الـ 21 منظمة حافزة لأعضائها:

إن منظمة القرن الـ 21 منظمة حافزة . أو قل حافزة . لأعضائها؛ فهي تضع نظاماً قوياً للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج.

فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق إنجاز أعلى والعكس صحيح.

ولما كانت حضارة الإنجاز تسود في منظمة القرن الـ 21 فإنها تضع حوافز مرتبطة بالإنجاز، حوافز في حدود 25% من المرتب الأساسي مرتبط بالإنجاز وتزداد هذه النسبة كلما زاد مستوى الإنجاز الذي توضع معايير بدقه، ومنظمة القرن الـ 21 تسعى في برامج حوافزها إلى مشاركة في الربح تدفع في وقت مرتبط بظهور الإنجاز مباشرة (يفضل أن يكون شهرياً)، كما أن منظمة القرن الـ 21 تتبنى برامج المشاركة في الملكية.

إن منظمة القرن الـ 21 تسترشد بالمبادئ الآتية في نظم حوافزها:

- 1 - إن نظام الحوافز نظام يبني على الإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية (نظام الحوافز الفردية يبني على مكافآت صغيرة نسبياً).
 - 2 - نظام الحوافز نظام متغير له عدة مستويات مرتبط بالأداء والإنتاجية والجودة (حده الأدنى 20% من الأجر الأساسي).
 - 3 - إن توزيع الحوافز النقدية يتم شهرياً؛ بشكل منفصل تماماً عن الأجر الشهري.
- وأخيراً فإن منظمة القرن الـ 21 تؤمن بأن الحوافز شئ حساس جداً من الناحية النفسية ولا يمكن التراجع فيها بدون خسارة كبيرة في مصداقيتها.

رابعاً: منظمة القرن الـ 21 تقيم أعضائها بموضوعية:

(تقييم الأداء هي العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد، وبالرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلى هذا التقييم تختلف من منشأة لآخري، إلا أنه عادة ما ينطوي على عوامل مثل: كمية العمل المنجز، ونوعية العمل، ومدى الاعتماد على هذا الفرد، كما أن تقييم الأداء يساعد على الإجابة على سؤال "ماذا تم عمله" ثم مقارنة هذا "بماذا كنا نتوقعه" مع بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها).

(مطلوب مقاييس جديدة غير تقليدية: إن التحديات المعاصرة تتطلب إعادة النظر في النظم الداعمة، إن قياس الأداء شئ مطلوب ولكن المشكلة أنه في ظل الوضع الحالي فإن النظم معقدة وغالباً ما

يتم قياس الأشياء الخطأ، إن نظام قياس الأداء لابد وأن يكون مبسطاً حيث يجب اختيار مقاييس لها معنى بالنسبة للأهداف والأولويات، إن أحسن نظم - كما يقول توم بيترز - هي النظم التي تقيس وضوح الرؤية، وتقيس سلوك الأفراد في كل المستويات التي تعكس قناعاتهم بالرؤية، إن المقاييس المالية (الإيرادات - المصروفات) تجعلنا نهمل مقاييس غير ملموسة ولكن مهمة: مثل جودة المنتج، رضا المستهلك، زمن تلبية الطلبات، تطوير المنتجات، تراكم مهارات العاملين.... إلخ، إن هذه المقاييس غير المالية أصبحت مهمة للنجاح في الأجل الطويل ولا بد من القيام بها).

ويقترح (توم بيترز) مجموعة مقاييس غير تقليدية ؛ منها على سبيل المثال :

المقاييس	مجالات القياس الجديدة
عدد نقط التميز الجديدة كل 90 يوم.	1 - ابتكار التميز في السلعة أو الخدمة.
الإدراك النسبي للجودة - تكلفة الجودة الرديئة.	2 - الجودة.
خصائص رضا المستهلك - تقييم المستهلك للأشياء غير المحسوسة.	3 - الخدمة.
سرعة الاستجابة للعملاء.	4 - الاستجابة للعميل.
الأنصتات غير الرسمي (الاتصال بعدد معين من العملاء كل أسبوع).	5 - الإنصتات.
عدد زيارات العملاء للمصنع في الشهر.	6 - المصنع كإدارة تسويقية.
عدد الأفكار (المقتبسة) من المنافسين في الشهر - عدد الجوائز عن الأفكار الجديدة - عدد الجوائز عن التجارب الفاشلة لفكرة جديدة.	7 - أفكار مبتكرة.
عدد الأفراد المشتركين في فرق العمل.	8 - فرق العمل.

9 - الأرباح الموزعة على العاملين.	نسبة الأرباح الموزعة على العاملين لإجمالي الأرباح.
10 - المستويات الإدارية.	عدد المستويات الإدارية التي تم إلغائها.
11 - الإجراءات.	عدد الإجراءات التي تم اختصارها.
12 - الإدارة المرئية.	نسبة الوقت الإداري خارج المكتب.
13 - آخر شئ تم تغييره.	عدد الأشياء المهمة التي تم تغييرها.

وتقييم منظمة القرن الـ 21 أداء أعضائها على أساس: الجودة والابتكار وتحطيم حواجز التخصص التنظيمي، إن طريقة منظمة القرن الـ 21 في تقييم أعضائها تتصف بما يلي:

1 - تقييم أداء الموظفين بشكل دائم وليس على أساس سنوي أو نصف سنوي بحيث لا يأتي التقييم السنوي أو نصف السنوي أو ربع السنوي كمفاجأة لمن يتم تقييمه... إنه يعرف موقفه أولاً بأول.

2 - إن تقييم أداء أعضاء المنظمة لا بد وأن يأخذ وقتاً وليس مجرد استيفاء الشكل، ولذلك فنحن نتوقع تقييم أداء يومي وتقييم أداء أسبوعي وشهري وربع سنوي بعضها شفوي وبعضها رسمي
3 - لا بد من جعل الحوافز المالية معلنة، ربما تكون النتيجة مخجلة ولكن إعلانها يحرك الناس لتحقيق حوافز مالية أعلى في الفترة الحالية.

4 - لا بد من جعل التقييم الرسمي جزء من الاعتراف العام بالمنجزين.

وفيما يلي شكل يوضح عناصر نظام إدارة الموارد البشرية لكي تكون ماهرة ومحفزة وقادرة على اتخاذ قرارات قرب التنفيذ، إنه نظام متكامل لتمكين الموارد البشرية:

<ul style="list-style-type: none"> • - المهارة العقلية. • - مهارة الإبداع. • - المهارة الاجتماعية. • - التوجهات الإيجابية. • - المنطلقات الفكرية. • - القيم والقناعات. • - المقابلات مع المديرين التنفيذيين 	1 - الاختيار السليم
<ul style="list-style-type: none"> • - تدريب مكثف عند بدء التعيين (التهيئة المبدئية). • - تدريب مكثف فني. • - تدريب مكثف متنوع. • - منظمة القرن الـ 21 بمثابة معهد تدريب أو جامعة تدريب لأعضائها. 	2 - التدريب وإعادة التدريب
<ul style="list-style-type: none"> • - أجر ثابت أعلى من المتوسطات السائدة في السوق. • - حوافز للإنتاجية والجودة منفصلة. • - حوافز مشاركة في الملكية. • - المشاركة في القرارات المؤدية للنتائج. 	3 - الحوافز
<ul style="list-style-type: none"> • - تقييم أداء العاملين بشكل دائم. • - يأخذ تقييم أداء العاملين وقتاً وليس مجرد استيفاء الشكل. • - مجموعات محددة لمستويات الأداء. • - معايير تقييم أداء العاملين مستقاة من المعايير الإجمالية لتقييم أداء المنظمة. • - نظام الحوافز المالية المعلن. 	4 - التقييم السليم للأداء



(إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها)، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف سوياً على الحوافز وما أهميتها.

أولاً: ما هي الحوافز؟

يقول ميشيل أرمسترونج: (تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ومديري الأفراد لا يزال لهم الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم).

ويقول كين بلانشارد: (بالنسبة لما يراه الدكتور " جيرالد جرهام " Dr. Gerald Graham (الأستاذ بجامعة ولاية ويتشا) فالحوافز هي:

- ما يأتي مباشرة من المديرين: بدلاً من أن تأتي الحوافز من حيث لا يدري الموظفون، فإن الموظفين يقدرون كثيراً قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديريهم أو من مشرفيهم.

- ما يتوقف على الأداء: يريد الموظفون دائماً تقدير جهودهم في أداء وظائفهم، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على أداء الوظيفة، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء مثل الحضور والانصراف وحسن المظهر وما إلى ذلك).

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات، وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور وعليك أن تلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور، فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويضاً عن انخفاض الأجر، وتفقد في هذا الوقت دورها الحافز.

لهذا يجب التأكد من أن الحوافز سوف تأتي ثمارها وتحث العاملين بدلاً من إحباطهم، فيجب أن يكون الحافز شيئاً إيجابياً، وأن يكون على علم بالحافز مسبقاً، وأن يكون معقولاً وعادلاً.

ثانياً: الحوافز لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- 1 - زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- 2 - تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- 3 - إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5 - جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6 - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7 - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ثالثاً: على أي أساس تمنح الحوافز؟

إن أهم أساس (أو معيار)، على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، والأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس (أو المعايير).

1 - الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو 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، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2 - المجهود:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شئ احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3 - الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4 - المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيراً لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.

رابعاً: دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز:

يلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمة أدواراً مختلفة بالنسبة لكل من نظام الحوافز، ولو نظرت إلى الجدول التالي ستجد أن مدير إدارة الموارد البشرية والأفراد يلعب الدور الأساسي والأهم في كل من تصميم تلك الأنظمة، وحساب المستحقات منها للعاملين، وإدارتها، والتنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لهذه الأنظمة.

أما المديرين التنفيذيين، فإن مهمتهم هي المساعدة في تصميم هذه الأنظمة، والمساعدة في الحفاظ عليها، والرد على استفسارات العاملين بشأنها.

المديرون التنفيذيون	مدير الموارد البشرية
1 - المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.	1 - تصميم أنظمة الحوافز، ومزايا وخدمات العاملين.
2 - الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات.	2 - حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات.
3 - تجميع العاملين للحصول على	3 - مساعدة العاملين في تقديم

<p>4 -مزيد من الحوافز. 4-المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا والخدمات.</p>	<p>المزايا والخدمات إليهم. 4 -الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز والمزايا والخدمات.</p>
<p>5 -التعاون مع إدارة الأفراد بمدى المعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.</p>	<p>5 -التسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.</p>



تعرفنا على بعض مقاييس الرضا الوظيفي، ونكمل الحديث عن تلك المقاييس، وهي:

رابعاً. الثقافة العامة وقيم المنشأة:

ثقافة المنظمة ونعني بها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير، التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها

والسير على نهجها، وقد تكون الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة عقداً غير مكتوب، يتم الشعور به ويشارك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة.

ولثقافة المنظمة أهمية كبيرة جداً وذلك لما لها من تأثير واضح على أداء ونجاح الشركة، (ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى وبين 18 شركة أخرى لم تؤد جيداً، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم.

وفي كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتراوند جامبل، استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يُمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين).

ولعل هذه المقارنة السابقة تُؤكد قول ماكس لاندزبيرج أن (الثقافة القوية والإيجابية هي ذات قيمة كبيرة جداً بالنسبة إلى المنظمة؛ إذ تسمح للناس بالاتصال بسرعة، وتسمح للناس بالقيام بالأشياء بشكل صحيح).

شروط الثقافة المحفزة:

ومن أهم أسس الثقافة التنظيمية المحفزة أن تكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها، وأن تحوي بين طياتها عوامل النجاح والتميز، فربما تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية ومُحكمة، ولكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل، فيصبح من الصعب نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة من أجل التواكب مع الظروف الخارجية.

كمثال على ذلك، في شركة ميتسوبيشى اليابانية كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعاً لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

ولذا؛ فإن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظفين، وتؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات - وهي تمثل ثقافة تنظيمية قوية - توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.

ولنضرب على ذلك مثالاً بالثقافة التنظيمية اليابانية والتي تعد من أقوى الثقافات التنظيمية في العالم، حيث تعتمد على الاهتمام بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية ليست إدارة متساهلة، ولكن تعكس جوهر الثقافة اليابانية وملامحها، وتوظف القيم الاجتماعية السائدة لكي تكون في خدمة المؤسسات، وسبباً لنجاحها.

أهمية التوافق:

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:

1. تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
2. زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
3. يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
4. زيادة فعالية البرامج التدريبية.
5. تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها.
6. زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
7. تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
8. زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
9. المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

خامساً. التواصل الداخلي وتبادل المعلومات:

بالدراسة وجد أن 70٪ من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طريق الاتصال، وبالتالي فكلما كان الفرد أنجح في الاتصال كان أنجح في حياته، والمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين.

إنها تلك المنظمة التي نجد فيها الموظفين أصدقاء أكثر من زملاء في العمل، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح فيما بينهم، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل (العاملين) إلى أعلى (المشرفين)، ومن أعلى (المشرفين) إلى أسفل (العاملين)، فإن أحد مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق عمل فعال، يتبادل فيه الجميع النصح والإرشاد دون أنانية، بل بمشاعر من الحب المتبادل، والحرص على مصلحة المؤسسة أو الشركة.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الفريق يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للعمل، تلك الصورة من التعاون والتكاتف، التي يصفها ستيفن كوفي، فيقول: (ما هو التكاتف؟ إنه يعني، في التعريف المبسط أن الكل أكبر من حاصل جميع أجزائه، إنه يعني أن العلاقة التي تربط ما بين الأجزاء وبعضها البعض).

رسالة إلى المديرين:

ومن الممكن أن يكون المدير هو نفسه سبباً في عدم تحقيق التواصل الجيد وتبادل المعلومات؛ فقد أجريت دراسة في جامعة ولاية فلوريدا لقياس مدى تأثير المدير السيئ في بيئة العمل، ولقد حددت معايير السوء كالتالي:

عدم القدرة على حفظ الوعود والعهود، عدم إعطاء الموظف ما يستحقه من التقدير، الاكتفاء بالصمت إلى أن تحل المشكلات بنفسها، التفوه بما لا يليق، اختراق الخصوصية، وتغطية الأخطاء الذاتية بملامة الآخرين.

حيث أظهرت هذه الدراسة أن 60 % من العينة عكسوا أجوبة سارة جداً عن مديرهم، وقد كانوا مستعدين للابتكار وللعمل ساعات إضافية دون مقابل... إلخ، من أجل بيئة عمل حسنة.

بل هناك أبحاث عدة أيضاً أكدت أن قرابة 47 % من المديرين لم يؤهلوا لمواقعهم لتحقيق المطلوب؛ ما تسبب في أرجحة نشاط المؤسسة، وركنوا إلى أساليب مختلفة؛ لتغطية الإخفاق أو عشوائية التخطيط والتنفيذ.

ولذا يؤكد روبرت كريتندون على ذلك بقوله: (من حق الموظف أن يتوقع إرشاداً واتصالاً واضحاً وغير غامض من قبل الرئيس، ويتساوى الأمر في الأخبار السارة والسيئة؛ فبعض المديرين يتميزون بتسريب الأخبار السارة، ولكنهم يخفون الأخبار السيئة، وفي كلتا

الحالتين لا بد من الاتصال المباشر والسريع بدلاً من مواجهة العواقب، وانتشار الشائعات).

كما يقول أيضاً: (إن مشكلة كثير من التنظيمات أن القبطان يكون على الجسر بينما العاملون أسفل خط الماء، فعندما يكون القائد بعيداً عن النظر ولا يشعر به أحد، فإن طاقم العمل يصبح قلقاً، ويمكنك علاج هذا الموقف بأن تشغل بالإدارة والتجول في المكان، ومن ثمّ الاتصال المباشر مع العاملين، وهناك حاجة للسير في كل المصنع أو المكاتب لترسيخ الثقة ولاكتشاف ماذا يحدث.

وفوائد هذا العمل كثيرة فستحصل على الأخبار السارة والأخبار السيئة أولاً بأول، وهذا أمر محوري هام، وسوف تتعرف على الشائعات والاتصالات غير الرسمية التي يستحيل أن تصل إليك في الرسائل المكتوبة والمذكرات، وإذا فضلت الحوار فسيكون بإمكانك أيضاً الإجابة على الأسئلة وسوف يتوفر لك الحديث المباشر الذي يُقدّره العاملون على نحو هائل).



نستخلص مما سبق أن المعيار الأول من أجل إنشاء بيئة عمل فعالة، هو معيار الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال أكثر من طريق، ما بين التدريب والتطوير، والحوافز والأجور والترقيات، والثقافة التنظيمية الفعالة وقيم العمل، وتوازن الموظف بين عمله وحياته الخاصة، كما يساهم التواصل الجيد والعمل كفريق عمل في ذلك بشكل فعال ومؤثر كما رأينا سابقاً.

المعيار الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية :

بأنها ذلك النموذج متميز لإدارة رأي المال البشري، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية واضحة للحصول على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والولاء، وكيفية استثمارها بصورة فعالة ومنتجة، تسهم في نجاح المؤسسة وتميزها.

لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية، وهي:

1. البشر هم أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات وتسهم في نجاحها بصورة مباشرة.
2. أحد أهم عوامل النجاح هو ربط سياسات وإجراءات الأفراد بأهداف المؤسسة واستراتيجياته.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين؛ وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث

كانت هذه النقابات الممهدة الأولى لما يعرف بـ Trade Union أو (اتحاد العمال)، وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر؛ وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة، حيث لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان؛ وذلك لانشغال أصحاب المال، وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور.

ونتيجة للتطور التكنولوجي، ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من القرن الماضي.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

جوانب إدارة الموارد البشرية:

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وفيما يلي أهم الجوانب التي يجب أن تغطيها ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل صنع بيئة عمل مثالية:

الجانب الأول: دور الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي يرمز لها بالاختصار "HRM" في المنشآت دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية.

إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات، فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها.

فالإنسان بطبيعته عنصر التغيير والتطوير، وهو المسئول الأول أيضاً عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات، لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

ومن هنا يمكن القول أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تعرف خلالها الموارد البشرية دورها والأهداف المناطة بها جيداً، وأهم أهداف الموارد البشرية ما يلي:

1. استقطاب وتعيين أفضل موارد بشرية متاحة.
2. تدريب وتطوير الموارد البشرية لدى الشركة.
3. الحفاظ على الموارد البشرية لدى الشركة وعدم فقدها.

4. تهيئة المناخ الملائم لإيجاد نوع من العلاقات الجيدة والفعالة بين الموظفين والتي تتيح اتصالات مباشرة فيما بينهم.
5. جعل سياسات إدارة الموارد البشرية جزءاً من خطط العمل، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتوافق مع تلك السياسات.
6. تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستتر، وطاقات العاملين.
7. الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

الجانب الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

1. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعنى هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

2. ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر.
3. ضمان توجيه موارد المنظمة (ما يمس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
4. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
5. ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

مثال على استراتيجية الموارد البشرية:

ولتوضيح مثال على استراتيجية الموارد البشرية نذكر ما جاء في الخطة الاستراتيجية الرئيسة في شركة أرامكو السعودية لأجل سعودة موظفي المقاولات حيث جاء كالتالي:

(الخطة الاستراتيجية الرئيسة هي المحرك الكبير لخطوات الشركة تجاه سعودة موظفي مقاوليها، وقد عُرِضت هذه الخطة أول مرة على اللجنة الإدارية في أرامكو السعودية عام 2005م ولاقت دعماً كاملاً، ويقوم قسم سعودة موظفي المقاولين في الشركة بتنسيق أعمال تنفيذ الخطة الرئيسة ويحدثها حسب الحاجة، وتشتمل الخطة الاستراتيجية الرئيسة على ما يلي:

- بيانات الشركة.
- الأداء المتوقع والأهداف.
- مراجعة سير العمل.

- القوى المساندة أو المعيقة لسير العمل.
- بنود أو تقارير أو دراسات أو استبيانات ذات أهمية خاصة.
- الأغراض والاستراتيجيات والأنشطة المتعلقة بالمستقبل.

وفيما يلي عناصر الخطة الاستراتيجية الرئيسة لشركة أرامكو السعودية:

1. مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة.

2. تدريب موظفي المقاولين.

3. مساندة الموارد البشرية.

4. الاتصالات.

5. المتابعة والتقيد.

6. النظام

الإدارة بالأهداف :

مفهوم الإدارة بالأهداف:

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دراكر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد

الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة أما التنظيم فهو بنية مقصودة من:

- ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
- معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.

• مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.
وأما التوظيف فهو الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة.

المقابلات : بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.

- اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.
- ويتضمن التوجيه والقيادة أساسا
- الاتصال
- والدافعية
- وحل المشكلات
- واتخاذ القرارات

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

أما التقويم فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

مبدأ المشاركة : وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
مبدأ الالتزام : و هو الارتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث إنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

خصائص الإدارة بالأهداف: وتتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الانفتاح عليه و التعامل معه باعتبارها مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

خطوات الإدارة بالأهداف :

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه:

الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها ، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.

- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الاستراتيجية و تخصيص الأموال.

- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

الإدارة بالأهداف فى عشرة مبادئ :

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الإسلوب الإدارى وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخصاً سريعاً لهذا الإسلوب :

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد أهداف منظمته فى جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الإسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
3. إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والإلتزام بتلك الأهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى إرتفاع الإنتاجية والأداء.
4. يعتمد هذا الإسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية هي:

- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .
- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
- يتناقش الرئيس المرءوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس.
- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.

7. يجب أن تكون اهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف .

8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل والأهداف للظروف الشخصية للأفراد.

9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز .

10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه

الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

وهي مجموعة من العناصر لكي نحقق ممارسات فعالة من أجل إدارة الموارد البشرية بما يسهم في إيجاد بيئة عمل فعالة ومثمرة، ومن أهمها ما يلي:



1. التدريب والتطوير.

2. الرواتب والأجور.

3. إدارة الأداء.

4. التوظيف واختيار الموظفين.

5. علاقات الموظفين.

6. تقنية معلومات الموارد البشرية.

تعرفنا على عنصرين من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة في المؤسسات، وهما:

1. عنصر التدريب والتطوير.

2. عنصر الرواتب والأجور.

ومن خلال السطور التالية نتعرف على عنصرين آخرين، وهما:

1. إدارة الأداء.

2. التوظيف واختيار الموظفين.

ثالثاً. إدارة الأداء:

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم أولاً بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.

هدفها:

هدف إدارة الأداء هو تأسيس ثقافة حيث يقوم الأفراد والجماعات بتحمل مسؤولية التحسين المستمر في العمل.

ويُمكن استخدام أنظمة إدارة الأداء لتواصل وتعزيز استراتيجيات التنظيم والقيم والمعايير، وتكامل أهداف الأفراد والشركات، ولكنها تُمكن الأفراد أيضاً من التعبير عن أفكارهم الخاصة بما يجب أن يقوموا به، وإلى أين وجهتهم، وكيف يجب أن تتم إدارتهم، وهكذا توفر وسائل لإمكانية مشاركة التوقعات بين المديرين وفريق العمل، وكذلك فريق العمل يمكنه أن يبلغ توقعاتهم حول كيفية التعامل معهم.

شروط النجاح:

ومن أهمها ما يلي:

- التزام الإدارة العليا به.
- التوافق بين إدارة الملكية والالتزام.
- أن يسود الاعتقاد بين العاملين بأن العملية عادلة ومفيدة لهم وللأفراد.
- تناسب الثقافة.
- أسلوب إداري مناسب.
- عملية مشاركة للإدارة الاستراتيجية.
- مستويات عالية من المهارة في تحديد الأهداف وقياس الأداء والمساهمات لكل من المديرين والأفراد.
- رئيس شئون أفراد يكون لديه الطاقة للقيام بدور رئيسي مجدد لضمان تلبية تلك الشروط.

الفوائد:

- المساعدة في تطوير ثقافة أداء موجهة في التنظيم.
- تحسين الأداء للأفراد والفرق ومن خلالهم أداء التنظيم ككل.
- المساعدة في تكامل الأهداف لدى الفرد والإدارة والأقسام والمؤسسة ككل.
- تطوير ثقافة يتم من خلالها إدراك قيمة الأفراد للتنظيم.
- التأكيد على اهتمام الإدارة بتطوير العاملين في العمل.
- المساعدة في تصميم برامج للتدريب والتطوير ذات الصلة.

همسة في أذن المدراء:

ضع في اعتبارك دائماً أن قياس أداء الموظفين ومراقبته لا يعني أبداً معاقبتهم على الوقوع في أخطاء، أو على تجاوزهم لبعض المراحل، فهذا الهدف الرئيسي لا يعني إلا مساعدتهم على الالتزام بالجداول الزمنية ومعرفة إن كانوا في حاجة إلى مساعدات أو موارد إضافية؛ ليتمكنوا من الالتزام بهذه الجداول.

إن القليل من الموظفين فقط هم من يصرحون بحاجاتهم إلى المساعدة في إنجاز المهمة؛ أيما كان السبب، ونظراً لمعارضة الموظفين للاعتراف بحاجاتهم إلى المساعدة، عليك أن تعمل بشكل منتظم على مراجعة تقدم موظفيك وأن تقدم لهم بانتظام تقييماً عن كيفية أدائهم للعمل.

إذا لم تُراقب الأداء فلن تتمكن من تحقيق الهدف، لا تترك تحقيق أهدافك للظروف والصدف؛ قم بإعداد أنظمة لمراقبة تقدم أداء الموظفين وللتأكد من تحقيق الأهداف.

الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها؛ وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:

1 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

- 2 - تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- 3 - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- 4 - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- 5 - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 6 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- 7 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء:

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تصميم النظام والإشراف على تنفيذه، وذلك من خلال توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم، ومتابعة المديرين في عملية التقييم، وتدريبهم على هذا التقييم، والحصول على نتائج التقييم وتحليلها، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرين التنفيذيون، وتصحيحه إن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

ويوضح الشكل التالي دور إدارة الموارد البشرية في نظام تقييم أداء العاملين

إدارة الموارد البشرية
تصميم نظام تقييم الأداء
تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم
توزيع استمارات التقييم في مواعيدها
مراجعة دقة التقييم
الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها

رابعاً. التوظيف واختيار الموظفين:

عملية التوظيف من أهم العمليات الإدارية التي تقوم المؤسسات بها، وهي التي يتحدث عنها الدكتور أحمد ماهر فيقول: (عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار.

وتعنى وظيفة الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما تعنى وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم).

يقول جاك ويلش رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك: (أحياناً عندما أظهر أمام جمهور من رجال الأعمال، أتلقى سؤالاً قد يصدمني تماماً، فأقول: لا تحضرني في اللحظة الراهنة إجابة شافية عن هذا السؤال.

مثلاً: تلقيت دعوة لحضور ندوة لمديري شركات التأمين في سان دييجو، فقامت إحدى السيدات وقالت: ما هو الشيء الذي ينبغي أن تسأله في مقابلة عمل، بحيث يساعدك على اتخاذ القرار السليم بشأن تعيين الموظف من عدمه؟

فهزرت رأسى قائلاً: الشيء الوحيد؟ لا أستطيع أن أذكر شيئاً واحداً، ما هو رأيك أنت؟ فردت قائلة: لهذا سألتك! فأخذ الجمهور يقهقه من الضحك، قطعاً لأنها أفحمتنى، ولكن أيضاً لأنهم ربما استطاعوا فهم موقفي.

إن تعيين الموظف الجيد أمر صعب، وتعيين الموظف المتميز أمر شبه مستحيل، ومع ذلك لا شيء أهم للفوز من تعيين الموظفين المناسبين، وكل الاستراتيجيات الذكية والتكنولوجيات المتقدمة في العالم ليست لها فائدة دون وجود موظفين أكفاء لتطبيقها على أرض الواقع.

وذلك لأن تعيين الموظف المناسب أمر مهم للغاية وهو تحد كبير أيضاً، لذا؛ حتى قبل أن تفكر في تقييم الفرد ومدى ملاءمته للوظيفة، ينبغي أن يمر بثلاث مراحل من الغريفة، تذكر أن هذه الاختبارات ينبغي أن تأتي في بداية عملية التعيين، وليس قبيل التوقيع على عقد العمل).

بينما يرى جون كاتز طباح مصنع (هيل)، والذي يقع في منطقة (ريتشموند): (إن تحديد الأشخاص الذين سيصبحون جزءاً من شركة (هيل) قرار حساس، وهناك وضوح غير عادي في الصفات الجوهرية المطلوبة في المرشحين للعمل.

إن نقطة البداية في عملية الاستخدام منظمة وهادفة في مصنع (ريتشموند)، هناك معياران مهيمان على جو الانتقاء: القدرة على التعلم والقدرة على العمل.

وقد غربلت الشركة حوالي 10000 طلباً تقريباً لشغل 200 وظيفة، وقد استغرق إتمام ذلك ستة أشهر، ولشركة (هيل) أهداف وغايات في الاستخدام المتواصل، ويتوجب عليها أن تفصل في حوالي مائة طلب لكل وظيفة.

وتشمل ضوابط الانتقاء عند الشركة الآن، حل المشاكل وعمل المجموعات وحسن التقدير والدافع والكمال ومهارات التخطيط والتنظيم، وفوق كل شيء: أن يكون المتقدم كُفئاً للعمل).

الموظف مرآة شركته:

ويجب على الشركات أن تضع في اعتبارها أهمية اختيار الموظف؛ لأنه مرآة الشركة وهو الذي سيتعامل مع العملاء، فيخبرنا هال روزنبلوث عن الوقت الذي كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى، (كان لدى روزنبلوث إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسباً للوظيفة تماماً، فأراد أن يختبر ذلك فنظم مباراة في الكرة اللينة (Soft Ball)).

وفي أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته، فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق، وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوث من ورطة، ولم يقيم بتعيين المدير الجديد، إن شركة روزنبلوث إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على "اللاعبين" الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين.

ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأي شخص في مقابلة عمل أن تضعه في تحدٍّ تجريبي، فعندما يكون الشخص منخرطاً في التحدي، فإن عقله الباطن لن يفرق بين التحدي وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعي يكون مدركاً لذلك، إن الطريقة التي نتصرف بها أثناء مثل هذا التحدي هي نفس الطريقة التي سنتصرف بها في المكتب أو في البيت، لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم).

نصيحة غالية:

وهناك نصيحة يجب وضعها في الاعتبار وهي: (ابحث عن شخص إيجابي، لديه المرونة والذهن المنفتح، ذكي ومبتكر، ابحث عن شخص يستطيع أن يترك (الأنا) عند الباب، قد يمكنك الحصول على شخص ذكي ومبدع لا يرى أنه يعمل عضواً في فريق، لكنني أبحث عن موقف، أنت تستطيع أن تعلم المهارات لكل من يتمتع بالذكاء).

وهكذا تعرفنا على عنصرين آخرين من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة، ويتبقى التعرف على عنصرين آخرين.



تعرفنا على أربع عناصر من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة، وكانت العناصر كما يلي:

1. التدريب والتطوير.

2. الرواتب والأجور.

3. إدارة الأداء.

4. التوظيف واختيار الموظفين.

والآن نتعرف على عنصرين آخرين وهما:

1. علاقات الموظفين.

2. تقنية معلومات الموارد البشرية.

وبهذا نكون قد أكملنا الحديث عن الموارد البشرية ودورها في بناء بيئة العمل الفعالة في المؤسسات.

خامساً. علاقات الموظفين:

(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى في ظل الظروف غير المثالية، يفوز الشخص المحبوب)، هكذا تقول الحكمة القديمة، وهكذا تتحقق تلك الحكمة في المؤسسات؛ فإن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي تسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الموظفين يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، فالتكاتف هو أعلى صور التعاون؛ إنه محصلة تفاهم شديد، واتصال روي عميق، واتفاق على تحقيق المنفعة للجميع؛ فينتج عن ذلك قوة هائلة من الإبداع والابتكار في حل المشاكل، ومن الفاعلية والحماس في تحقيق الأهداف، فكما يقول كامبو: (عندما تجتمع العقول العظيمة معاً، وتفكر معاً؛ فليست هناك حدود لما يمكن تنفيذه حينئذ).

ولذا لا يجب أن يتوقف الأمر بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من أعضاء الفريق فقط؛ بل إن دورها الرئيسي هو تقوية علاقة كل عضو من أعضاء الفريق بالآخر، فكما

يقول فينس لومباردي: (نمّ في فريق العمل شعوراً بالتوحد، وإمكانية اعتماد أفرادهم على الآخر، وإمكانية استمداد القوة من الاتحاد).

ويقول آلان ألدّا: (في وقت الراحة، أحب أن يجلس الجميع ويتناولون الطعام معاً، ويمزحون ويتبادلون القصص والنكات؛ لأن بعض هذه الأشياء تحدث فعلياً في وقت العمل، مقدار الارتياح الذي ينشأ بين أفراد الفريق يبدو واضحاً في نتائج العمل)، وفي ذلك إشارة عملية إلى كيفية تكوين علاقات قوية بين أعضاء فريقك.

وفي البداية ستحتاج أن تكثر إدارة الموارد البشرية من التأكيد على هذا المعنى؛ أنهم أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل، وستحتاج أن تدعوهم إلى تلك الخروجات، والزيارات، والمناقشات.

وبعد فترة من الوقت سيصبح ذلك أمراً طبيعياً بينهم، بل سيفعلونه تلقائياً بينهم، وستأخذ العلاقات طريقها إلى القوة بصورة طبيعية وسهلة وغير متكلفة.

بالمثال يتضح أن:

وفيما يلي بعض الأمثلة لما تعمله الشركات من أجل تقوية علاقات الموظفين:

مثال 1: الغرفة التجارية الصناعية في المنطقة الشرقية:

تتميز بيئة العمل بالغرفة بالجو الودي والألفة الكبيرة بين الموظفين، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي موظف وأي مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية.

مثال 2: شركة الزاهد للتراكاتورات والمعدات الثقيلة المحدودة:

وجود علاقة متميزة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين وإدارة الشركة من جهة أخرى؛ يساعد على خلق جو العائلة الواحدة في الشركة.

مثال 3: آرنست ويونغ وشركاهم (محاسبون قانونيون):

تقوم الشركة بالعديد من الأنشطة من أهمها تنظيم دوري كروي على النطاق المحلي والخليجي، وتنظيم ودعم نشاطات رياضية مختلفة طوال السنة، وعقد اللقاءات والاحتفالات الترفيهية المتعددة، والتي تضم الموظفين جميعهم بكل مستوياتهم الإدارية، وتسهم في تعزيز علاقات العمل خارج النطاق الرسمي.

سادساً. تقنية معلومات الموارد البشرية:

يمثل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات نوعاً من التطور المعاصر شديد التأثير على الإدارة بصفة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد، بل أصبح بشكل إلكتروني، وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات والشبكات، وأصبحت سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها إلكترونياً.

بل إن كثيراً من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونياً وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونياً وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع، وبشكل

يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير.

أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية:

يؤثر استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية:

1 - تقليل العمالة الروتينية:

يحل الكمبيوتر محل العمالة الروتينية، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات المحاسبية، حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير؛ ولذلك لأن الكمبيوتر وبرامجه تقوم بعمل المحاسبين.

2 - السرعة في الأداء:

أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل الكمبيوتر؛ مما يوفر الوقت لمدير الموارد البشرية لكي يقوم بأعمال أكثر أهمية، مثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة في مجال الموارد البشرية، ويتحقق ذلك أيضاً في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

3 - الدقة في الأداء:

حينما تتوافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة والشكل المطلوب تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف في مشاكل العاملين.

4 - قدرة أعلى على التخطيط:

حيث يمكن تخطيط التعيينات، والتنقلات، والترقيات، وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة في الكمبيوتر ونظم معلومات الموارد البشرية.

5 - قدرة أعلى على التنظيم:

حيث يمكن التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، والسرعة في تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

6 - قدرة أعلى على الرقابة:

حيث يمكن فحص ممارسات كافة الأقسام في المنظمة فيما يمس مواردها البشرية من حيث كفاءتها ورضاها وتكاليفها بالدخول مباشرة على بيانات الأقسام مباشرة.

يقول الأستاذ أسامة محمد صالح متحدثاً عن واحدة من أهم ممارسات الشركات الفائزة في مسابقة بيئة العمل المثالية، ألا وهي أنظمة الخدمة الذاتية للموظفين:

(تولى كثير من الشركات المدرجة في القائمة اهتماماً خاصاً لاستخدام تقنية المعلومات الخاصة بإدارة عمليات الموارد البشرية، حيث تتيح لهم هذه الأنظمة تحقيق قدر أكبر من الفاعلية والسرعة في تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بأعمال الموارد البشرية.

ويطبق كثير من الشركات مثل سيسكو سيستمز وإيه بي بي العربية السعودية والطويرقي وأوراكل سيستمز والتصنيع الوطنية وسبكيم والمراعي أنظمة إدارة موارد المنشأة المتكاملة التي توفر

الترابط التام بين أنظمة الموارد البشرية وبقية أنظمة المعلومات في هذه الشركات.

كما تتيح هذه الأنظمة في بعض المنشآت نظام الخدمة الذاتية للموظفين الذي يتيح لهم إمكانية تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بأعمالهم ذاتياً وبشكل مباشر دون الحاجة للرجوع إلى إدارات الموارد البشرية).



الخلاصة:

ونستخلص مما سبق أن المعيار الثاني لبيئة العمل المثالية وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية، يحوي ستة عناصر هامة، وهي نظام التدريب والتطوير، سياسات الأجور والمرتبات، نظام إدارة الأداء وتقييمه، كما تساهم سياسات التوظيف في ذلك أيضاً، بالإضافة إلى أثر العلاقات الوظيفية بين الموظفين، وأخيراً وليس آخراً أثر التكنولوجيا الحديثة في ذلك.

يقول د. أحمد ماهر: (تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية).

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره)، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف على تخطيط الموارد البشرية وهي:

أولاً. ما هي تخطيط الموارد البشرية؟

يقول د. أحمد ماهر: (تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يُغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يُمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيُمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة).

ويقول د. صلاح الدين محمد عبد الباقي: (يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة

البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد وظائفها الأساسية.

ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث "أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية).

وأخيراً نلخص تخطيط الموارد البشرية بأنها: (تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كمّاً ونوعاً خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها)، لهذا قال ميشيل أرمسترونج: (يهتم التخطيط للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل الشركة على أناس من النوعية والكمية التي تحتاجها).

ثانياً. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- 1 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛ وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.

- 2 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
 - 3 - يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
 - 4 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
 - 5 - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- ويقول د. عادل محمد زايد: (وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: (تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء، وتزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء، وتزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين).

ثالثاً. من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

ويعطي الجدول التالي توزيعاً مثالياً تقريبياً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الشكل:

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها. ▪ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل. ▪ التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب. ▪ استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة. ▪ مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة. ▪ تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة. ▪ البدء في ومتابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة. ▪ جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام. ▪ التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية. ▪ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل، والترقية، والندب.

ويلاحظ من هذا الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المديرين التنفيذيين، ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

رابعاً. أهداف تخطيط الموارد البشرية :

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلاً يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولى مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- وتترابط عملية تخطيط الموارد البشرية أساساً مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، لهذا تنشأ مشكلات عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:
- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة - الترقية - النقل - التقاعد - الوفاء).

وأخيراً يعطينا د.صلاح الدين محمد عبد الباقي أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنشأة ونوع النشاط التي تعمل فيه.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنشأة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.
- المركز المالي للمنشأة.
- حجم المنشأة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي

تعريف الفريق :

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه. قد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم. ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

وللأسف فإن أغلب المجموعات مجرد تجمع من الشخصيات، ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها، وغالباً ما تتميز المناقشات والعلاقات في مثل هذه المجموعات بتضارب الأولويات ووجود مراكز قوى داخل المجموعة، كما تتسم

تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقة ؛ بل إن الأفراد في مثل هذه المجموعات لا يمانعون في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

أنواع فرق العمل:

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:

أولاً: اللجان، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانياً: المجموعات ذات المهام المحددة، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء فترة انعقادها.

الصفات التي تميز الفريق الفعال، والفريق غير الفعال:

غير الفعال	الفعال
المعلومات:	
1 - تتدفق أساساً من أعلى إلى أعلى [الإدارة] إلى أسفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة.	1 - تتدفق بحرية من أسفل [الموظفين] إلى أعلى [الإدارة] ومن أعلى إلى أسفل. وداخل المستويات الإدارية الواحدة.
2 - محجوبة، وممنوعة.	

2 - يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.	3 - تستخدم لامتلاك النفوذ.
3 - واضحة وصريحة.	4 - رسائلها غير كاملة مشوشة.

علاقات الأعضاء:

1 - الثقة	1 - الشك والانقسام
2 - الاحترام	2 - المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة
3 - التعاون	3 - التنافس
4 - الدعم	4 - انعدام الدعم

الخلافا:

1 - يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك	1 - غير مرغوب فيه
2 - حول الموضوعات وليس الأشخاص	2 - هدام بالنسبة للصفات والأشخاص

جو العمل:

1 - واضح	1 - مفكك
2 - غير قائم على التهديد	2 - يعتمد على التخويف
3 - غير تنافسي	3 - يسوده الحذر
4 - قائم على المشاركة	4 - ينقسم إلى مجموعات مغلقة

اتخاذ القرارات:

1 - بالإجماع	1 - بأغلبية التصويت أو الإجماع
2 - يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات	2 - التأكيد على النفوذ
3 - يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات	3 - التخبط والتناظر

الابتكار:

1 - المزيد من الخيارات	1 - تتحكم فيه مراكز القوة
2 - موجه نحو إيجاد الحلول	2 - الاعتماد على الجهد والنشاط

السلطة:

1 - يشترك فيها الجميع	1 - محجوبة
2 - يتوقف على الكفاءة	2 - تُمنح بعض مفاوضات كثيرة
3 - تتوقف على الإسهام للفريق ككل	3 - وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة.

الحفز:

1 - الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق	1 - التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً
2 - إشباع حاجات الانتماء	2 - الضغط والإجبار
3 - إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق	3 - تجاهل الأهداف الشخصية
	4 - تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق

المكافآت:

1 - ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء	1 - تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية
	2 - كثيراً ما تكون تعسفية.

ثالثاً: دوائر الجودة، وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

رابعاً: مجموعات المشروعات، التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تتحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

تشخيص مجموعتك:

توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها، ما الذي يميز أعضاء المجموعة؟ أكمل اختبار التشخيص التالي، كم عدد العبارات الصحيحة عن فريقك؟

تشخيص المجموعة:

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك. أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.

نادراً/أبداً	أحياناً	كثيراً	
0	0	0	1. أعضاء الفريق يبحثون عني للتحديث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من النقص أو ببطء التقدم.
0	0	0	2. توجد شكاوى عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت الاجتماعات
0	0	0	3. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
0	0	0	4. يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى
0	0	0	5. أعضاء المجموعة يقدمون إلي اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة.
0	0	0	6. عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها.
0	0	0	7. يصيبني الإحباط - في الاجتماعات - من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبداً عند حل ما.

نادراً/أبداً	أحياناً	كثيراً	
0	0	0	8. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل القسم والشركة ككل.
0	0	0	9. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمراً صعباً للجميع.
0	0	0	10. يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.
0	0	0	11. جميع قرارات المجموعة تعد حلاً وسطاً.
0	0	0	12. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي.
0	0	0	13. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة.
0	0	0	14. نصل إلى اتخاذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت.
0	0	0	15. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي.
0	0	0	16. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض.
0	0	0	17. يحاول بعض الأعضاء السيطرة

نادراً/أبداً	أحياناً	كثيراً	
			على مناقشات المجموعة، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية.
0	0	0	18. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار.
0	0	0	19. البعض يتساءل 'ما الذي نحاول عمله؟' و'ما جدوى كل هذا؟'
0	0	0	20. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك.
0	0	0	21. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة
0	0	0	22. مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة.
0	0	0	23. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم.
0	0	0	24. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية.

نادراً/أبداً	أحياناً	كثيراً	
0	0	0	25. أطالب الأعضاء بإبعاد الشخصيات من مناقشات المجموعة.
0	0	0	26. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات.
0	0	0	27. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن، وتصيد الأخطاء.
0	0	0	28. يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواه.
0	0	0	29. أسمع البعض يقولون ' ما الفائدة من الكلام؟'.
0	0	0	30. يطالبني العديد من الأعضاء بالانحياز لأحد الجوانب
_____	_____	_____	
X3	X2	X1	المجموع الفرعي
_____	_____	_____	
====	+==	+==	مجموع النقاط
_____	-		المجموع الكلي

أعط نفسك عن كل اختيار من النوع 'كثيراً' نقطة واحدة، أما الاختيار 'أحياناً' فله نقطتان والاختيار 'نادراً/أبداً' ثلاث نقاط اضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه.

للتوضيح: إذا كان اختيارك لـ'أحياناً' عشر مرات، واختيارك 'كثيراً' عشر مرات، والاختيار 'نادراً/أبداً' عشر مرات، فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.

تحليل التشخيص :

كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها، كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقاً نموذجياً، إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى، أي تسعون نقطة [الرقم ثلاثة وثلاثون مرة] - فيمكنك اعتبار نفسك استثناء حقيقياً ومحظوظاً أيضاً بانتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون - أو تقريباً بدون - أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح، وعلى العكس، إذا كان عدد نقاطك ثلاثين نقطة، فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق، وإذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق، لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا الوفيرة التي يحققها العمل كفريق، وليس كمجرد مجموعة.

فوائد فريق العمل :

الفائدة الأولى:

التعاون وهو الفائدة الأساسية يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن

يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

الفائدة الثانية:

ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى لمن الموظفين إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل لمن الإدارة إلى الموظفين، وبين الإدارات الواحدة، وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى.

الفائدة الثالثة:

الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

الفائدة الرابعة:

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً، وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء.

الفائدة الخامسة:

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق، بالرغبة في عدم خذلانه.

الفائدة السادسة:

الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى الحصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

الاستقطاب والاختبار والتعيين - إدارة الأفراد

أولاً: الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها، ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة، لابد أن تحكمها المبادئ التالية:

المبدأ الأول:

حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني:

معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1. حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2. المهارات المتاحة:

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

3. الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقى المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

المبدأ الثالث:

حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووصفاً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذا نجاح أقل.

ثانياً: الاختيار:

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً ، والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

أ - أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب - أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط بدون تدخل للاعتبارات الشخصية] وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

2. استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

3. إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقييم المتقدمين للوظيفة.

ثالثاً: التعيين:

تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.



أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب

ويمكن حصر أهميتها في النقاط التالية:

- أن إدارة الأفراد تحسن الإنتاج وترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة.
- أن إدارة الأفراد الجهة المتخصصة في الاستثمار في الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج.
- أن عمل إدارة الأفراد يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة .

- أن إدارة الأفراد تنمي و تطور الأداء الإنساني للعمل.
- أن إدارة الأفراد تخلق التعاون بين إدارة المنظمة و نقابة العاملين.
- أن إدارة الأفراد تحل مشاكل العاملين و ترعى شئونهم.
- أن إدارة الأفراد تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة و العاملين فيها.

أهداف إدارة الأفراد:

1. رفع الكفاءة الإنتاجية و التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
2. خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانهم والغياب عنه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها.
3. تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجتهم، وجعلهم سعداء فى عملهم بالمنظمة، وخلق الرغبة لديهم فى العمل وبذل الجهود فى سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم و على المنظمة أيضا.

تحقق إدارة الأفراد هدفها بقيامها بأداء وظائف تعتمد على معادلة مستوى الأداء والتي هي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

ويحقق الأداء الجيد بوجود مقدرة و رغبة و لا يمكن تحقيق الأداء الجيد بوجود رغبة بدون مقدرة والعكس صحيح. لذلك فإن إدارة الأفراد تسعى لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال وظائف إدارة الأفراد المقسمة إلى ثلاث مجموعات:

1. وظائف زيادة المقدرة على أداء العمل هي: الاستقطاب، الاختيار و التعيين، التدريب، برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية .
2. وظائف زيادة الرغبة فى أداء العمل هي: نظام الحوافز، التطوير التنظيمى، قياس وتقييم الأداء.
3. وظائف مساعدة لزيادة الرغبة والمقدرة على أداء العمل هي: تصميم وتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، تقييم الوظائف و بحوث الأفراد.

إن تصنيف الوظائف ضمن مجموعات لا يعبر عن تأثير الوظائف على المقدرة أو الرغبة و لكن هناك بعض من هذه الوظائف له تأثير على الرغبة و المقدرة ولكن هذا التأثير لا يكون متساويا أو بدرجة واحدة .

