ما هو الدور الجديد الذي يفترض أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ما معنى عملية الاستقطاب والاختيار، وما دورها في عملية التوظيف، وما المقصود بالتدريب والتطوير وما هي أهم أساليب التدريب، وكيف يتم تقييم الأداء للعاملين، وما هي أهم الإشكالات في هذا النشاط، وكيف يتم منح المكافآت وبماذا ترتبط، وما طبيعة علاقات العمل وكيف يتم تطويرها؟

January 13, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 4043

مقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة. كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة

هو أمر يتطلب اهتمامًا خاصًا من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية في هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه المواضيع المهمة فضلًا عن أمور أخرى مرتبطة بالموارد البشرية.

> *إدارة الموارد البشرية Human Resources Management عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بقوة عاملة ذات نوعية عالية.*

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية HR مع المدرب د. محمد العامري

أولًا: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية
The New Role OfHRM

* رأس المال البشري The Human Capital

كما أشرنا أعلاه فإن رأس المال البشري Human Capital هو في الحقيقة قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال ويقصد به القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها. إن هذه الموارد لا يمكن أن تقوم بدورها كما يفترض دون وجود إدارة فاعلة لها وهذه الإدارة تسمى إدارة الموارد البشرية Human Resources Management وتمثل أنشطة ذات أبعاد إدارية هدفها استقطاب والاحتفاظ بالعاملين والتأكد من أنهم يؤدون ويساهمون بمستوى عالي لغرض إنجاز أهداف المنظمة. إن الاتجاهات الحديثة في هذه الإدارة ترى ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية يأخذ بنظر الاعتبار ضرورة وجود مواءمة وانسجام بين مكونات هذا النظام مع بعضها البعض وكذلك انسجام دور النظام ككل مع الأنظمة الإدارية الأخرى. وهنا فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management تمثل مجمل العمليات التي بواسطتها يصمم المدراء توليفة إدارة الموارد البشرية كنظام لجعلها قادرة على أن تلعب الدور المطلوب منها مع باقي العناصر التنظيمية من خلال إنجاز إستراتيجية منظمة الأعمال وأهدافها. إن إدارة الموارد البشرية التي يفترض أن تلعب هذا الدور المهم، يجب أن تحترم قوانين العمل المرعية في البلد وتعمل على الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص وأن تعي أهمية التنوع في القوة العاملة وتراعي خصوصية مكان العمل Work Place privacy للفئات المختلفة. إن العاملين يجب أن يحظوا بانتباه وعناية الإدارة أولًا لأنهم إذا شعروا بالاهتمام سيعاملون الزبائن بعناية أيضًا الأمر الذي سيزيد من ولاء الزبائن ورضاهم وهذا هو الهدف الرئيسي لإدارة منظمة الأعمال. ولابد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الأرباح المتحققة وبين الممارسة المركزة على الأفراد في منظمات الأعمال People- centered practices حسب ما أشارت الدراسات الكثيرة وأهم هذه الممارسات هي:

> *رأس المال البشري Human Capital القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها.*
> *الإدارة الإستراتيجية للموارد Strategic Human Resources Management حشد لرأس المال البشري لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.*

* خصوصية مكان العمل

Work place privacy

حق الحفاظ على الخصوصية أثناء العمل.

1- الأمان الوظيفي وعدم تسريح العاملين.

2- عملية استقطاب واسعة للعاملين.

3- التمكين الواسع للعاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.

4- ربط الأجور بالأداء.

5- التدريب المستمر والشامل.

6- تقليل الفوارق اللاموضوعية بين العاملين.

7- تقاسم المعلومات المهمة مع العاملين.

* تغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية

Changing Social Contract in HRM

نقصد بالعقد Social Contract توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين. إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيرًا بسبب تغير البيئة بشكل عام وبسبب الرقي الاجتماعي والحضاري في مختلف جوانب الحياة. إن العقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أمانًا وظيفيًا وأن يكونوا مشغلين للآلات والمكائن ويعرفون جيدًا خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور دورية محددة. أم أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جدًا. أما في إطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الأمر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلًا عن التعلم المستمر أيضًا. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقيًا ومكافآت تحفيزية وفرص تطور إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقفها في السوق. بعبارة أخرى إن ما يطلب اليوم هو أن تكون الموارد البشرية أصلًا معرفيًا وقيمة اقتصادية كبيرة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل اليوم قد تغيرت بذاتها حيث صار بالإمكان إنجاز العامل من قبل عاملين يطلبون حسب الظرف والحاجة Contingent Workers أي عاملين لا يعملون بشكل دائم أو بوقت كامل ومنهم العاملون المؤقتون Temporary Workers وعاملو الإحلال المؤقت مثل الكثير من المهنيين الذين يحلون محل عاملين مجازين لأسباب مختلفة مثل المعلمات اللائي يتمتعن بإجازات الأمومة والولادة وكذلك عاملي نهاية الأسبوع وغيرهم. كذلك لا ننسى الصيغة الجديدة في العمل وهي العمل عن بعد Telecommuting والعمل في المنظمات الافتراضية Virtual Organizations حيث التعامل مع أجهزة الحاسوب بشكل أساسي.

> *العاملون حسب المواقف Contingent Workers هم العاملون في منظمات الأعمال على أساس الظرف والحاجة وليس بشكل دائم منهم العاملون عن بعد والعاملون المؤقتون.*
> *العاملون عن بعد Telecommuting العمل من المساكن باستخدام الحواسيب وتجهيزات الاتصال الأخرى.*

* الدور الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic Role of HRM

لم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملياتية قصيرة الأمد بل إن دورها أصبح ممتدًا ليشكل منظورًا بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع أنظمة الرقابة والعلاقات والأدوار وشمل أيضًا الوظائف ومسمياتها. ويرجع هذا التغيير في جانب

كبير منه إلى أن الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم تتسم بالتنوع العالي والتكامل في الأدوار وأن هذه الجوانب تخرج من إطار كون هذه الإدارة هي إدارة تنفيذية بل يغلب على عملها الطابع الاستشاري والاستراتيجي.

ويتجسد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية وعملية تخطيطية لهذه الموارد تربط بين توجهات منظمة الأعمال بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف. إن أساس تخطيط الوارد البشرية ينطلق من تحليل الوظيفة Job Analysis والتي ما عادت مجرد وظيفة روتينية بمهام محددة بل إنها أصبحت أكثر غنى واتساع وانفتاح دائم على التغير في محتواها. إن تحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلًا مفيدًا لإيجاد معلومات تساعد في كتابة أو تحديث وصف الوظيفة Job Description. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل هذه الوظيفة.

> *تحليل الوظيفة Job Analysis جمع المعلومات وتفسيرها حول الواجبات الرئيسية والمهام والمسؤوليات في الوظيفة.*
> *وصف الوظيفة Job Description ملخص دقيق للمهام والمسؤوليات المحددة لوظيفة معينة*
> *مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification عبارة عن حزمة المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية والقدرات البدنية المطلوب توفرها في الشخص المناسب لأداء مهام الوظيفة بشكل كامل.*

ثانيًا: الاستقطاب والاختيار
Recruitment and Selection

يعتبر الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في منظمات الأعمال، لذلك يجب أن تعير إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لأن الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكملة للتوظيف. ويقصد بالاستقطاب Recruitment سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. أما الاختيار Selection تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة.

> *الاستقطاب Recruitment سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.*

* عملية الاستقطاب Recruitment Process

تستطيع منظمات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيرًا وكافيًا لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:

الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
الاتصال الأولي بالمرشحين.
الغربلة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

وضمن هذه الخطوات فإن عملية الاستقطاب تهيئ العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص والاختبار ومن ثم الاختيار للعدد المطلوب منهم. ويجب أن تراعي إدارة الموارد البشرية مجموعة

القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الاستقطاب من قبيل القيود والمحددات التشريعية والحكومية والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمنظمة ذاتها.

إن منظمات الأعمال تبحث عن المرشحين لشغل الوظائف من مصادر متعددة منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي. فالمصادر الخارجية تشتمل على سوق العمل بشكل عام والجامعات ومراكز التوظيف والطلبات الفردية التي تشتملها المنظمة. وهذه المصادر تتيح فرص كبيرة لرفد المنظمة بالخبرات الجديدة والمعارف والطاقات الشابة. أما المصادر الداخلية فهي الترقيات والتنقلات بين الوظائف داخل المنظمة ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تجري تقييم دقيق ومفاضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصدرين. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن مصادر توفير المرشحين الخارجية الرئيسية هي مواقع الانترنت الخاصة بالتوظيف والإعلانات في الصحف اليومية ووكالات البحث عن الكفاءات Head hunters Agencies والتوصيات من قبل الأطراف المرجعية.

* عملية الاختيار Selection Process

تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف في منظمات الأعمال. وهذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابليات أدائية عالية. ويمكن أن نجمل خطوات الاختيار بالآتي:

1- التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف

أن الاستمارات هذه إعلان عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح. وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخي الشخصي والمؤهلات معززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية.

2- المقابلات والاختبارات Selection Tests and Interviews

من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المنظمة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية والسلوكية للمرشحين. يمكن أن تقسم المقابلات إلى قسمين: مقابلات مهيكلة Structured Interviews وأخرى غير مهيكلة Unstructured Interviews فالمقابلات المهيكلة هي مقابلات رسمية يتم التهيؤ والإعداد لها مسبقًا من خلال استمارات معدة ومدروسة بعناية. أما المقابلات غير المهيكلة فهي مقابلات عفوية ولا تعد لها استمارات مسبقة ولا أساليب تقييم للمرشحين وتركز على ردود فعل المرشحين تجاه قضايا معينة ومعرفة سلوكهم بالحوار وقدراتهم على التفاهم مع الآخرين. وبشكل عام فإن المقابلات ليست سهلة والأخطاء فيها واردة، ففي بعض الأحيان يطرح أعضاء لجنة المقابلة الأسئلة الخطأ أو يتكلمون كثيرًا أو أن الأشخاص غير مؤهلين هم من يقوم بالمقابلة مثلًا أو أنهم لا يتمتعون بمهارات اتصال كافية. وهناك نوع من المقابلات يسمى المقابلات السلوكية Behavior-Based Interviews، وهي مقابلات تتضمن أسئلة مفصلة حول السلوك في مواقف حدثت في وظيفة المرشح السابقة، وهدفها الرئيسي التأكد من الاتزان السلوكي والاستقرار العاطفي للمرشح. ومن المفيد هنا استعراض بعض الأسئلة التي تطرح في المقابلات المهيكلة في لجدول التالي:

> *الاختيار Selection تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابليات أدائية عالية.*
> *المقابلات السلوكية Behavior-Based Interviews مقابلات تتضمن أسئلة مفصلة حول السلوك في مواقف حدثت في وظيفة المرشح السابقة.*

جدول: بعض أسئلة المقابلات المهيكلة

نوع السؤال	الطريقة	المعلومات المطلوبة	نموذج للسؤال
موقفي	شفهية	هل يستطيع المرشح التعامل مع مواقف يمكن أن تحصل في مكان العمل	ماذا تفعل لو شاهدت اثنين من مرؤوسيك يتجادلان بصوت عالي في مكان العمل
معرفة بالوظيفة	شفهية أو كتابية	هل لدى المرشح المعرفة المطلوبة لأداء ناجح في الوظيفة؟	هل تعرف كيف يتم إجراء بحث عن موضوع معين في الانترنت؟
محاكاة عينة من مهام الوظيفة	ملاحظة الأداء الفعلي أو المحاكي	هل يستطيع المرشح القيام ببعض مهامات الوظيفة عمليًا؟	هل تستطيع أن ترينا كيف يمكن أن ترسل بريدًا اليكترونيًا؟
متطلبات واستعداد العامل	شفهية	هل أن المرشح مستعد للتكيف مع طلبات مثل السفر وتغيير موقع السكن أو القيام بجهد عقلي غير اعتيادي.	هل أنت مستعد أن تقضي ربع وقتك مسافرًا بين مدينة وأخرى؟

أما الاختبارات Tests فإنها تستهدف التعرف على مؤهلات وقابليات المرشحين تحريريًا وتأخذ أشكالًا عديدة منها:

اختبار القدرات والمهارات.
اختبار الأداء وإمكانية الإنجاز في الوظيفة.
اختبارات الاهتمامات المهنية.
اختبارات شخصية.

ويجب أن يتسم الاختبار بالموثوقية والصدق، فالموثوقية Reliability أن الأداة أو الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامه مرة أخرى وفق نفس الظروف الشروط. أما الصدق Validity فتعني كون الاختبار قادرًا على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة. إن استخدام الاختبار في ظل هاتين الصفتين يمكن أن يجعل منه قادرًا على التمييز بين من هو جيد أو غير ذلك أو من هو مؤهل أو غير مؤهل.

الموثوقية Reliability كون الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامه مرة أخرى وفق نفس الظروف أو الشروط.

الصدق Validity كون الاختبار قادرًا على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة.

3- تدقيق التوصيات الخارجية

من الأستاذة السابقين أو المنظمات التي عمل فيها سابقًا أو خبراء عمل معهم أو أي جهات مرجعية توصي بالاستفادة من مؤهلاته وتتصف هذه المرجعية بالمصداقية.

4- الفحص الطبي Physical Examination

وهذا الأمر يساعد على التأكد من الصلاحية البدنية للمرشح وقابليته على الأداء. كذلك هناك اختبارات نفسية واختبارات تتعلق ببعض الأمراض الخطرة للتأكد من سلامة المرشح وقدراته الجسدية.

5- القرار النهائي بالقبول أو الرفض

أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله. ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحله وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط.

6- التعيين

حيث يتم إصدار أمر رسمي بضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضوًا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها.

وإذا كانت عمليات استقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضها مرتبطًا بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة لهذه الأنشطة بدءًا من عمليات تخطيط الموارد البشرية وعمليات تحليل ووصف الوظائف وصولًا إلى آخر مرحلة من مراحل تعيين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه.

ثالثًا: التدريب والتطوير وتقييم الأداء

Training, Development and Performance Appraisal

تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

* التدريب Training

يعني التدريب استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين Orientation والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي Socialization والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذلك تضع المنظمة البرامج التدريبية وتنفق عليه وهي تتوقع أن هذا الإنفاق سيساهم في زيادة العوائد وخفض الكلفة بطرق وأساليب متعددة. ومن المفيد الإشارة إلى أن أكثر المواضيع التي يتم تدريب العاملين عليها كما وردت في استطلاع أجرته مجلة Training الأمريكية على مجموعة كبيرة من الشركات في عام 2001 في كما في الشكل أدناه.

> *التدريب Training استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين.*
> *توجهات العاملين Employee Orientation تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.*

التطبع الاجتماعي Socialization عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق رغبة المنظمة.

جدول شكل: أهم المواضيع التدريبية في عينة من الشركات الأمريكية

موضوع التدريب	النسبة المئوية للشركات التي اعتمدته
تقييم الأداء	% 71
توجيه العاملين الجدد	% 69
التجاوز الجنسي على النساء	% 68
السلامة المهنية	% 64
القيادة	% 60
معرفة المنتجات	% 56
التعامل مع الزبائن	% 54
بناء فرق العمل	% 53
إدارة التنوع في القوة العاملة	% 53
حل المشاكل واتخاذ القرار	% 52

وبشكل عام فإن منظمات الأعمال تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم وكذلك تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة والمساهمة ببناء قيادات إدارية مستقبلية كذلك يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف من جانب ومن جانب آخر اختيار البرامج التدريبية بعناية سواء من ناحية محتوى هذه البرامج وطبيعة المشاركين فيها وكذلك اختيار المدربين وأماكن التدريب وأوقاتها. ويمكن لمنظمة الأعمال أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب.

1- التدريب في مكان العمل One Job Training:

يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلًا مناسبًا لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين Coaching يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل. وفي إطار التدريب السلوكي للعاملين فإنه يمكن اعتماد النمذجة Modeling أو محاكاة القدوة في سلوكه.

2- التدريب خارج مكان العمل Off-Job Training

نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل، قد يكون بشكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أنماطه شيوعًا هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

التدريب في مكان العمل One Job Training يقدم هذا النمط من التدريب أثناء قيام العامل بأداء عمله المعتاد.
النمذجة أو محاكاة النموذج Modeling تدريب سلوكي للعاملين من خلال محاكاة القدوة أو عامل ذو سلوك نموذجي.
التدريب خارج مكان العمل Off-Job Training نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل وقد يكون بشكل دورات تدريبية في مراكز متخصصة بالتدريب وعادة ما يعتمد لتدريب الإداريين.

* التطوير Development

إن التطوير يعني تحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعدادًا لأداء أفضل بمهام جديدة أنيطت

بهم أو ستناط بهم. لذلك فهو يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة معارفها ومهاراتها في أداء المهام الإدارية. وعادة ما يكون التطوير ضمن برامج معدة بعناية لتشمل مدى زمني بعيد قياسًا ببرامج التدريب المحدودة. وقد يرى البعض أن عمليات التطوير تنصب أساسًا على المستويات الإدارية العليا والقيادات في منظمات الأعمال. وعادة ما تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل هذه الإدارات لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي. وتتوقع منظمات الأعمال أن تكون جهود التطوير والتمنية جهود إدارية مستمرة للتعليم مرتبطة بالخطط بعيدة الأمد وتنعكس بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه.

> *التطوير الإداري Management Development عمليات تحسين مستمرة للمعارف والمهارات الإدارية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.*

* تقييم الأداء Performance Appraisal

إن تقييم الأداء Performance Appraisal يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل. أما إدارة الأداء Performance Management فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحدًا من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

> *تقييم الأداء Performance Appraisal العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل.*

- أهداف عملية تقييم الأداء Performance Appraisal Objective

تجري عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال لتحقيق غرضين رئيسيين يمكن توضيحهما بالمخطط التالي:

أهداف تقييم الأداء

جدول: أهداف تقييم الأداء

أهداف تقييم الأداء	
تطويرية	تقييمية
* تغذية عكسية عن الأداء * توجه مستقبلي للأداء * تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية	* قرارات المكافآت * قرارات استقطاب وتعيين العاملين * تقييم نظام اختيار العاملين

وإن أهم ما يجب أن يراعى في تقييم الأداء هو مصداقية وموثوقية الأساليب والأدوات المستخدمة في القياس والتقييم.

- طرق تقييم الأداء Performance Appraisal Objective

هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور. ومن الطرق المعتمدة في تقييم الأداء.

طريقة معايير العمل :Work Standards وهي معايير محددة يقاس بها أداء العامل.
طريقة المقالات Essay: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد.
طريقة السلم البياني للتقييم Graphing Rating Scale: حيث تستخدم قائمة للسمات والخصائص وفي ضوئها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم.
المقارنة الزوجية Paired Comparison حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما.
طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives: وقد سبق وأن تطرقنا لها في فصل التخطيط هنا يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الإنجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد.

لكن هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصرًا عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

1- تحيز المقيم Bias: حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جدًا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به. فإذا ما انحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة.

2- التساهل :Leniency يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.

3- تأثير الهالة Hallo Effect: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلبًا أو إيجابًا تؤثر على باقي خصائص التقييم.

4- الوسطية في التقييم Central Tendency: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.

5- التأثر بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.

6- التشدد Strictness: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.

وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعة تطورها لدى العاملين وهذه العناصر هي:

الإنتاجية Productivity: العلاقة بين قيمة المخرجات الكلية وقيمة المدخلات الكلية أو معدل الإنتاج الذي ينتجه العامل.
الجودة Quality: دقة ومهنية وسرعة تسليم العمل المنتج ووفائه بالمواصفات القياسية واحتياجات الزبون.
حل المشكلة Problem Solving: القدرة على تصحيح المواقف وتحليلها وإزالة الإشكالات منها بفاعلية.
الاتصال Communication: القدرة والفاعلية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها.
المبادرة Initiative: الرغبة والقدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي.
مهارات تخطيطية وتنظيمية Planning and Organizing Skills: القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدامة النظم في منظمة الأعمال.
فريق العمل والتعاون Teamwork and Cooperation: مدى التعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفاعلية في فرق العمل.
الحكم الشخصي السليم Judgment: القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام.
الاعتمادية Dependability: الاستجابة والمعولية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على العامل في أداء الوظيفة.
القابلية على توليد أفكار جديدة Creativity: المدى الذي يمكن أن يأتي فيه بأشياء وأفكار جديدة وحلول ومقترحات عند

حصول مشاكل.
المبيعات Sales: النجاح الذي يحققه العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو خدمات أو أفكار.
خدمة الزبون Customer Service: القابلية على الاتصال الفعال مع الزبائن وحل مشاكلهم وتقديم حلول تناسب توقعاتهم.
القيادة Leadership: القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومتخذ القرار والمحفز للآخرين.
الإدارة المالية Financial Management: مدى القدرة على الرقابة على التكاليف والمهارة في التخطيط المالي بالمدى الذي تحدده الوظيفة.

رابعًا: المكافآت وعلاقات العمل Compensation and Labor Relations

تلعب المكافآت من أجور ومرتبات وحوافز مباشرة وغير مباشرة دورًا مهمًا في جذب قوة عمل جيدة وذات مواصفات عالية إلى منظمة الأعمال، كذلك تدفع الموجودين إلى تحسين الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة لذلك يفترض أن تعير المنظمة أهمية لنظام المكافآت فيها. أما إدارة علاقات العمل فإنها هي الأخرى ذات أهمية باعتبارها وسيلة للتقريب بين الإدارة ونقابات العمال والعاملين.

* المكافآت Compensation

إن نظام المكافآت والمنافع الأخرى تقاس كفاءته بقدرته على جذب أفراد مؤهلين للعمل في المنظمة. ويتكون نظام المكافآت من المكافآت الأساسية Base Compensation وهذه تتمثل بالرواتب والأجور المدفوعة للعاملين جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزامهم بضوابط العمل الصحيح. إن المكافآت الأساسية تشكل جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها الفرد في المنظمة ويتم التفرقة بين الراتب والأجر، حيث يكون الراتب شهريًا أو سنويًا في حين أن الأجور تدفع وفقًا لساعات العمل المعتمدة يوميًا أو أسبوعيًا. ويفترض أن يتسم نظام المكافآت وخاصة المكافآت الأساسية المباشرة بمجموعة من الخصائص تجعل منه نظامًا فاعلًا في المنظمة وهي:

1- الكفاية: أي أن يكافئ الأجر أو الراتب الجهد المبذول والنتائج المتحققة في الأداء.
2- المساواة: معنى هذا أن يكون الأجر أو الراتب المدفوع مرتبطًا بالجهد المبذول من جانب ومتساويًا للأفراد المتساوين في المؤهلات والقدرات والمهارات والأداء.
3- أن يكون محفزًا ودافعًا للعمل والإنتاج الأفضل.
4- أن يكون مقبولًا من جانب العاملين وأن يشعرهم بالضمان والأمان وسد الاحتياجات.
5- أن يكون نظام المكافآت في حدود قدرة المنظمة المالية وإمكاناتها.

كذلك من الضروري أن تهتم منظمة الأعمال بالمنافع الثانوية Fringe Benefits وهي مكافآت غير نقدية مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد ومنافع ومزايا للعاملين في بيئة العمل. وعادة ما تقدم كل منظمات الأعمال مجموعة من المنافع تسمى حزمة المنافع Benefits Package والتي تعني مجمل المنافع غير النقدية التي يستفيد منها العاملون بطرق مختلفة. وفي بعض منظمات الأعمال توجد برامج اختيارية يسمح بموجبها للعاملين باختيار منافع معينة من بين مجموعة كبيرة من المنافع معروضة علية ويطلق على هذه العملية اسم "منافع الكافتيريا" أو "المنافع المرنة" Cafeteria Benefits. كما أن هناك بعض المنافع التي تساعد العامل على موازنة حياته العائلية مع العمل وتسمى المنافع الصديقة للعائلة family-friendly Benefits مثل الرحلات العائلية والرعاية للأولاد الصغار وجدولة العمل المرنة وخيار العمل الجزئي وغيرها. ويطلق على هذا أحيانًا الموازنة بين العمل والحياة Work-Life Balance.

كما أنه من المناسب أن نشير إلى أن أنظمة المكافآت ترتبط بتقييم الوظائف والأداء فيها وفق اعتبارات صحيحة ودقيقة وتوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية وغير الكمية التي تستخدم في تقييم الوظائف.

ومهما اختلفت هذه الأساليب والطرق فإن معايير منح المكافآت عادة ما تكون واحد أو أكثر من المعايير التالية:

الأداء.
الجهد المبذول.
الأقدمية في العمل.
المهارات والمعارف.
الصعوبات المرافقة للعمل وأثنائه.

* الوقت الاستنسابي اللازم للإنجاز ويستخدم هذا المصطلح للأعمال التي لا ترتبط بوقت محدد وإنما يتم تقدير الوقت وتحديد التعويض على أساس الوقت المقدر كما هو الحال في الاستشارات القانونية والإدارية ونجد مهمًا أن نشير كذلك إلى أن مجموعة المكافآت غير المباشرة أصبحت ذات دور استراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة وعادة ما تكون هذه المكافآت منافع ومزايا تمنح للعاملين بهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها وزيادة مستوى الولاء بحيث ينعكس إيجابيًا على الأداء والإنتاجية. وتضم اليوم هذه المكافآت قائمة طويلة من برامج مثل برامج الحماية وخطط الدفع المضمون ومنافع الرعاية الصحية وبرامج الصالح العام للعاملين.

> *المكافآت الأساسية Base Compensation الرواتب أو الأجور المدفوعة للأفراد جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزامهم بضوابط العمل الصحيح.*
> *المنافع الثانوية Fringe Benefits توليفة التعويضات غير النقدية التي يحصل عليها العاملون*
> *حزمة المنافع Benefits Package عبارة عن تشكيلة من منافع غير نقدية يحصل عليها العاملون تختلف باختلاف المنظمات.*
> *المنافع الصديقة للعائلة Family- Friendly Benefits منافع تساعد العامل على الموازنة بين حياته العائلية والعملية.*

* علاقات العمل Labor Relations

تلعب الاتحادات والنقابات العمالية دورًا مهمًا في حياة منظمات الأعمال وإن كان هذا الدور قد تضاءل عن ما كان عليه في الستينات والسبعينات من القرن الماضي بسبب التطور التكنولوجي وتغير الأيديولوجيات السياسية حيث أصبح لها دور تعاوني أكثر منه دورًا عدائيًا قائمًا على أساس الصراع الأيديولوجي. واتحاد نقابات العمال Labor Union هو منظمة تحوي على عدة منظمات أخرى نقابية تتعامل مع أصحاب العمل في شؤون سلوكهم تجاه العاملين. وتهتم أيضًا بالجوانب المتعلقة بالأعمال والصناعة سواء من ناحية الدور الذي تلعبه الدولة أو القطاع الخاص أو أي جهات ذات شأن وأن أسلوبها بالتعامل يقوم على أساس صوت جماعي موحد لذلك يمثل الاتحاد قوة تفاوضية مؤثرة من خلال ما يسمى المساومات الجماعية Collective Bargaining والتي تمثل عمليات حوار وإدارة وتفسير لعقد العمل Labor Contract.

* دوران العمل Turnover

يعد دوران العمل ظاهرة مكلفة لمنظمات الأعمال وإن كان ظاهرة طبيعية ولا يمكن التخلص منها. ودوران العمل بمثل خروج العاملين من منظمة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر. وتمثل في حقيقتها قرارات إحلال دائمي أو مؤقت للعاملين في المستويات والوظائف المختلفة. وكأي ظاهرة أخرى لها تكاليف ومزايا ومساوئ، فالدوران بسبب عدم استطاعة المنظمة الإبقاء على العاملين الكفوئين الماهرين يمثل ظاهرة سلبية في حين أن الاستغناء عن عاملين غير كفوئين هو ظاهرة

إيجابية. كذلك يرتبط الدوران بالنقل والترقية الحاصلة في المنظمة، فالنقل Transfer هو تحريك العاملين إلى وظائف أخرى بنفس المستوى والمرتب أو الأجر وهو أمر تتطلبه طبيعة العمل في كل مكان. أما الترقية promotion فهي نقل العاملين إلى وظائف ذات مستوى أعلى إداريًا وبالتالي تتسع السلطات والمسؤوليات وكذلك تزداد المكافآت. كذلك يمكن أن يحصل الدوران بسبب إنهاء خدمات بعض العاملين لأي سبب كان أو بسبب انسحاب البعض من العاملين من المنظمة. كما أن من أسباب الدوران الأخرى المهمة حركة التقاعد Retirement الذي يمثل نهاية الخدمة بسبب الوصول إلى السن القانوني للتقاعد أو إكمال أقصى مدة عمل تسمح بها القوانين في وظائف معينة، وقد يحصل أحيانًا أن تنهي الشركة خدمات بعض العاملين بأسلوب الفصل Termination أو التسريح Lay- off، وقد تحصل الحالة الأولى أي الفصل بسبب عقوبة لمشاكل فنية بالأداء أو مشاكل سلوكية خطرة. أما التسريح فقد يكون بسبب تغير ظروف السوق أو سياسات المنظمة فتضطر لتقليص حجم القوة العاملة. وتسمى حالات الفصل والتسريح والتقاعد والاستقالة Resignation بالانفصال عن المنظمة Separation.

> *اتحاد نقابات العمال Labor Union منظمة تتعامل مع أصحاب العمل بشأن حقوق العاملين المنضوين في إطارها.*
> *المساومات الجماعية Collective Bargaining عمليات حوار وإدارة وتفسير لعقد العمل.*
> *عقد العمل Labor Contract اتفاق أو معاهدة بين الاتحاد وأصحاب العمل حول شروط العمل الخاصة بأعضاء الاتحاد*
> *دوران العمل Labor Turnover حركة العاملين دخولًا وخروجًا إلى منظمة الأعمال لأسباب عديدة.*
> *النقل Transfer تحريك العاملين لوظائف أخرى بنفس المستوى والمرتب أو الأجر والصلاحيات.*
> *الترقية Promotion تحريك العاملين إلى وظائف أعلى وبالتالي تتسع الصلاحيات والمسؤوليات وتزداد المكافآت.*

* تطوير المسار الوظيفي Career Development

إن التغيرات المستمرة في طبيعة عمل المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الوظائف ومحتوياتها ومسمياتها، وفي أحيان عديدة فإن هذا الأمر يخلق إشكالية للعاملين والمسار الوظيفي الذي حددوه لأنفسهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمة أن تعير أهمية كبيرة لهذه الجوانب. والمسار الوظيفي Career Path يمثل تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما يتنبأ الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة أن تؤشر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للمدى البعيد لذلك يتم تخطيط المسار الوظيفي Career Planning ويتم من خلال هذا التخطيط مواءمة أهداف المسار الوظيفي والقدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها. وفي بعض الأحوال يصل العاملون إلى ما يمكن أن يسمى بالاستقرار في المسار الوظيفي Career Plateau نتيجة تخصصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جدًا بحيث يصبحون غير مستعدين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في المسار الوظيفي.

> *المسار الوظيفي Career Path تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفة.*
> *الاستقرار في المسار الوظيفي Career Plateau موقع يكون فيه الفرد غير مستعد للتحرك إلى مستوى وظيفي أعلى يخرق مساره الوظيفي.*

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.