



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؟

4798 الكاتب : د. محمد العامری عدد المشاهدات : January 13, 2024



## إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

جميع الحقوق محفوظة  
www. mohammeddaameri.com

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 بالأجر العادلة

هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية في هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه المواضيع المهمة فضلاً 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 العامری

## أولاً: 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 كبيرة لمؤسسات الأعمال ويقصد به القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وCapabilities 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 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 مجل عمليات 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 تعني 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 بعينية أيضًا الأمر الذي سيزيد من ولاء الزبائن ورضاهem وهذا هو الهدف الرئيسي لإدارة منظمة الأعمال. ولابد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الأرباح المتحققة وبين الممارسة المركزية على الأفراد في منظمات الأعمال حسب ما أشارت الدراسات الكثيرة وأهم هذه الممارسات هي:

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

\* خصوصية مكان العمل

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 الامرکزية.

4- ربط الأجر بالأداء.

5- التدريب المستمر والشامل.

6- تقليل الفوارق الامامية بين العاملين.

7- تقاسم المعلومات المهمة مع العاملين.

#### \* تغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية

#### Changing Social Contract in HRM

نقدر بالعقد Social Contract توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعمالين. إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة بشكل عام وبسبب الرقي الاجتماعي والحضاري في مختلف جوانب الحياة. إن العقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغلين للآلات والمكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجر دورية محددة. أم أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معايير للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. 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 فضلاً عن التعلم المستمر أيضاً. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً ومكافآت تحفيزية وفرص تطور إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقعها في السوق. بعبارة أخرى إن ما يطلب اليوم هو أن تكون الموارد البشرية أصلاً معرفياً 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 المعلومات اللائي يتمتعن بإجازات الأمومة والولادة وكذلك عامل ي 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 الكمبيوتر 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 المساركن 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 منظوراً بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع أنظمة الرقابة والعلاقات والأدوار وشمل أيضاً الوظائف وسمياتها. 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 للأعمال 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 بمعناها محددة بل إنها أصبحت أكثر غنى واتساع وانفتاح دائم على التغير في محتواها. إن تحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومنى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلاً مفيدة لإيجاد معلومات تساعد في كتابة أو تحديد وصف الوظيفة Job Description. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميها 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.

## ثانياً: 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 كبيراً وكافياً لفرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتمثل 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 تهيئة 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 ومفضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصادرين. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن مصادر توفير المرشحين الخارجية الرئيسية هي موقع الانترنت الخاصة بالتوظيف والإعلانات في الصحف اليومية ووكالات البحث عن الكفاءات Head hunters Agencies 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 وCapabilities أدائية عالية. ويمكن أن نجمل خطوات الاختيار بالآتي:

#### 1- التأكيد 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 تناول 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 التهيئة والإعداد لها مسبقاً 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 كثيراً أو أن الأشخاص غير مؤهلين هم من يقوم بال مقابلة 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 التأكيد من الاتزان السلوكى والاستقرار العاطفى للمرشح. ومن المفيد هنا استعراض بعض الأسئلة التي تطرح في المقابلات المهيكلة في لجدول التالي:

الاختبار Selection تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وCapabilities 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

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

أما الاختبارات Tests فإنها تستهدف التعرف على مؤهلات وقابليات المرشحين تحريرياً وتأخذ أشكالاً 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 قادراً على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة. إن استخدام الاختبار في ظل هاتين الصفتين يمكن أن يجعل منه قادراً 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 قادراً على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة.

من الأستاذة السابقين أو المنظمات التي عمل فيها سابقاً 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 وأختبارات 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- التعين

حيث يتم إصدار أمر رسمي بضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضواً 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 مرتبطة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة لهذه الأنشطة بدءاً من عمليات تحديد الموارد البشرية وعمليات تحليل ووصف الوظائف وصولاً إلى آخر مرحلة من مراحل تعين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه.

### ثالثاً: التدريب والتطوير وتقدير الأداء

#### Training, Development and Performance Appraisal

تمثل عمليات التدريب والتطوير الموارد البشرية وتقدير أدائها أنشطة حيوية متربطة 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 والمعرف 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 المعرف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحال في بيئه 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 المعايير 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 واستخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعرف والسلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين.

توجهات العاملين Employee Orientation تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.

## 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 ومتمسكة والمساهمة ببناء قيادات إدارية مستقبلية كذلك يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولفرض 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 لمنطقة 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 التدريب بالوظائف مدخلًا مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابلities والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء متخصصين Coaching يقومون بتقديم النصائح والإرشاد التدريجي 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 شيوعاً 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 استعداداً لأداء أفضل بمهام جديدة أنيطة

بهم أو ستناط بهم. لذلك فهو يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة معارفها ومهاراتها في أداء المهام الإدارية. عادة ما يكون التطوير ضمن برامج معدة بعناية لتشمل مدى زمني بعيد قياساً ببرامج التدريب المحددة. وقد يرى البعض أن عمليات التطوير تنصب أساساً على المستويات الإدارية العليا والقيادات في منظمات الأعمال. عادة ما تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل هذه الإدارات لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي. وتتوقع منظمات الأعمال أن تكون جهود التطوير والتنمية 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 للمعابر والمهارات الإدارية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

#### \* تقييم الأداء Performance Appraisal

إن تقييم الأداء Performance يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل. أما إدارة الأداء Management فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحداً 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 بالخطاب التالي:

أهداف تقييم الأداء

جدول: أهداف تقييم الأداء

#### أهداف تقييم الأداء

##### تقييمية

##### تطويرية

- \* قرارات المكافآت
- \* قرارات استقطاب وتعيين العاملين
- \* تقييم نظام اختيار العاملين

- \* تغذية عكسية عن الأداء
- \* توجه مستقبلي للأداء
- \* تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية

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

## ـ 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 قاصراً عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

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

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

3- تأثير الظاهرة Halo Effect: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً 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 فقد 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 و سياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.

وتتجدر الإشارة هنا إلى أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعه 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 المشكلات 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 الفرض بهدف تحسين الوضع الحالي.

مهارات تخطيطية وتنظيمية Planning and Organizing Skills: القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدارة 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 والمسؤولية 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 ومقترنات عند

حصول مشاكل.

المبيعات Sales: النجاح الذي يتحقق العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو خدمات أو أفكار.  
خدمة الزبائن 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.

### رابعاً: المكافآت وعلاقات العمل Compensation and Labor Relations

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

#### \* المكافآت Compensation

إن نظام المكافآت والمنافع الأخرى تقيس كفاءته على جذب أفراد مؤهلين للعمل في المنظمة. ويكون نظام المكافآت من المكافآت الأساسية Base Compensation وهذه تمثل 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 شهرياً أو سنوياً في حين أن الأجور تدفع وفقاً لساعات العمل المعتمدة يومياً أو أسبوعياً. ويفترض أن يتسم نظام المكافآت وخاصة المكافآت الأساسية المباشرة بمجموعة من الخصائص تجعل منه نظاماً فاعلاً في المنظمة وهي:

- 1- الكفاية: أي أن يكافئ الأجر أو الراتب الجهد المبذول والنتائج المتقدمة في الأداء.
- 2- المساواة: معنى هذا أن يكون الأجر أو الراتب المدفوع مرتبطاً بالجهد المبذول من جانب ومتساوياً للأفراد المتساوين في المؤهلات والقدرات والمهارات والأداء.
- 3- أن يكون محفزاً وداعفاً للعمل والإنتاج الأفضل.
- 4- أن يكون مقبولاً 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 عليه ويطلق على هذه العملية للعاملين باختيار منافع معينة من بين مجموعة كبيرة من المنافع معروضة عليه ويطلق على هذه العملية اسم «منافع الكافيتيريا» أو «المنافع المرننة» Cafeteria Benefits. كما أن هناك بعض المنافع التي تساعدها العامل على موازنة حياته العائلية مع العمل وتسمى المنافع الصديقة للعائلة family-friendly Benefits مثل الرحلات العائلية والرعاية للأولاد الصغار وجدولة العمل المرننة وختار العمل الجزئي وغيرها. ويطلق على هذا أحياناً 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 عادةً 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 مهـماً أن نشير كذلك إلى أن مجموعة المكافآت غير المباشرة أصبحت ذات دور استراتيجي في منظمـات الأعمال الحديثـة وعادةً ما تكون هذه المكافـآت منافـع ومزايا تمنـح للعاملـين بهـدف تحـريك روح الـانتـمام وتعـزيـزـها وزيـادةـ مستوىـ الـولـاءـ بـحيـثـ يـنـعـكـسـ إيجـابـيـاـ عـلـىـ الأـداءـ وـالـإـنـتـاجـيـةـ. وتـضـمـ الـيـوـمـ هـذـهـ المـكـافـآـتـ قـائـمةـ طـوـيـلةـ منـ بـرـامـجـ مـثـلـ بـرـامـجـ الـحـمـاـيـةـ وـخـطـطـ الدـفـعـ المـضـمـونـ وـمـنـافـعـ الـرـاعـيـةـ الصـحـيـةـ وـبـرـامـجـ الـصالـحـ الـعـامـ للـعـامـلـينـ.

المكافـآـتـ الأـسـاسـيـةـ Base Compensation الرواتـبـ أوـ الأـجـورـ المـدـفـوعـةـ لـلـأـفـرـادـ جـراءـ تـحـمـلـهـمـ مـسـؤـلـيـاتـهـمـ وـالتـزـامـهـمـ بـضـوـابـطـ الـعـملـ الصـحـيـحـ.

الـمـنـافـعـ الثـانـويـةـ Fringe Benefits زـوـليـفةـ التـعـويـضـاتـ غـيرـ النـقـديـةـ الـتـيـ يـحـصـلـ عـلـيـهـاـ العـامـلـونـ حـزمـةـ المـنـافـعـ Benefits Package عـبـارـةـ عـنـ تـشـكـيلـةـ مـنـ مـنـافـعـ غـيرـ نـقـديـةـ يـحـصـلـ عـلـيـهـاـ العـامـلـونـ تـخـتـلـفـ باختـلافـ الـمـنـظـمـاتـ.

الـمـنـافـعـ الصـدـيقـةـ لـلـعـائـلـةـ Family- friendly Benefits منـافـعـ تـسـاعـدـ العـامـلـ عـلـىـ المـواـزـنـةـ بـيـنـ حـيـاتـهـ الـعـائـلـيـةـ وـالـعـمـلـيـةـ.

### \* عـلـاقـاتـ الـعـمـلـ Labor Relations

تلعب الاتحادـاتـ وـالـنقـابـاتـ الـعـمـالـيـةـ دـوـرـاـ مـهـماـ فـيـ حـيـاةـ منـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ وـإـنـ كـانـ هـذـاـ الدـورـ قدـ تـضـاءـلـ عـنـ ماـ كانـ عـلـيـهـ فـيـ السـتـيـنـاتـ وـالـسـبـعينـاتـ مـنـ الـقـرـنـ الـمـاضـيـ بـسـبـبـ التـطـورـ التـكـنـوـلـوـجـيـ وـتـغـيـرـ الـأـيـديـوـلـوـجـيـاتـ السـيـاسـيـةـ حـيـثـ أـصـبـحـ لـهـ دـورـ تـعـاوـنـيـ أـكـثـرـ مـنـهـ دـوـرـ عـدـائـيـ قـائـماـ عـلـىـ أـسـاسـ الـصـرـاعـ الـأـيـديـوـلـوـجـيـ. وـاتـحادـ نقـابـاتـ الـعـمـالـ Labor Union هوـ منـظـمةـ تـحـويـ عـلـىـ عـدـةـ منـظـمـاتـ أـخـرىـ نـقـابـيـةـ تـتـعـاـمـلـ مـعـ أـصـحـابـ الـعـمـلـ فـيـ شـؤـونـ سـلـوكـهـمـ تـجـاهـ الـعـامـلـينـ. وـتـهـتمـ أـيـضاـ بـالـجـوانـبـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـأـعـمـالـ وـالـصـنـاعـةـ سـوـاءـ مـنـ نـاحـيـةـ الدـورـ الـذـيـ تـلـعـبـهـ الدـوـلـةـ أـوـ الـقـطـاعـ الـخـاصـ أـوـ أـيـ جـهـاتـ ذـاتـ شـأنـ وـأـنـ أـسـلـوبـهـاـ بـالـتـعـاـمـلـ يـقـومـ عـلـىـ أـسـاسـ صـوتـ جـمـاعـيـ مـوـحدـ لـذـلـكـ يـمـثـلـ الـاتـحادـ قـوـةـ تـفـاوـضـيـةـ مـؤـثـرـةـ مـنـ خـلـالـ مـاـ يـسـمـىـ الـمـسـاـوـمـاتـ الـجـمـاعـيـةـ Collective Bargainingـ وـالـتـيـ تـمـثـلـ عـمـلـيـاتـ حـوارـ إـدـارـةـ وـتـفـسـيرـ لـعـقـدـ الـعـمـلـ Labor Contractـ.

### \* دورـانـ الـعـمـلـ Turnover

يـعـدـ دـورـانـ الـعـمـلـ ظـاهـرـةـ مـكـلـفةـ لـمـنـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ وـإـنـ كـانـ ظـاهـرـةـ طـبـيعـيـةـ وـلـاـ يـمـكـنـ التـخلـصـ مـنـهـ. وـدـورـانـ الـعـمـلـ بـمـثـلـ خـروـجـ الـعـامـلـينـ مـنـ مـنـظـمـةـ الـأـعـمـالـ أـوـ دـخـولـهـمـ إـلـيـهـاـ بـسـبـبـ التـرـقـيـةـ أـوـ النـقـلـ أـوـ الفـصلـ أـوـ التـقـاعـدـ أـوـ لـأـيـ سـبـبـ آـخـرـ. وـتـمـثـلـ فـيـ حـقـيقـتـهاـ قـرـاراتـ إـحلـالـ دـائـمـيـ أـوـ مـؤـقـتـ لـلـعـامـلـينـ فـيـ الـمـسـتـوـيـاتـ وـالـوـظـائـفـ الـمـخـلـفـةـ. وـكـأـيـ ظـاهـرـةـ آـخـرـ لـهـ تـكـالـيفـ وـمـزاـيـاـ وـمـسـاوـيـ، فالـدورـانـ بـسـبـبـ عـدـمـ اـسـتـطـاعـةـ الـمـنـظـمـةـ إـلـقـاءـ عـلـىـ الـعـامـلـينـ الـكـفـوـئـينـ الـمـاهـرـينـ يـمـثـلـ ظـاهـرـةـ سـلـبـيـةـ فـيـ حـيـنـ أـنـ الـاستـفـنـاءـ عـنـ عـامـلـينـ غـيرـ كـفـوـئـينـ هـوـ ظـاهـرـةـ

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 إدارياً وبالتالي تنسع 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 أحياناً أن تنهي الشركة خدمات بعض العاملين بأسلوب الفصل Lay-off أو التسريح Termination، وقد تحصل الحالة الأولى أي الفصل بسبب عقوبة لمشاكل فنية بالأداء أو مشاكل سلوكية خطيرة. أما التسريح فقد يكون بسبب تغير ظروف السوق أو سياسات المنظمة فتضطر لتقليل 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 المنضويين في إطارها. المساقمات الجماعية Collective Bargaining عمليات حوار وإدارة وتفسير لعقد العمل. عقد العمل Labor Contract اتفاق أو معايدة بين الاتحاد وأصحاب العمل حول شروط العمل الخاصة بأعضاء الاتحاد دوران العمل Labor Turnover حركة العاملين دخولاً 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 تنسع الصالحيات والمسؤوليات وتزداد المكافآت.

### \* تطوير المسار الوظيفي Career Development

إن التغيرات المستمرة في طبيعة عمل المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الوظائف ومحفوبياتها وسمياتها، وفي أحيان عديدة فإن هذا الأمر يخلق إشكالية للعاملين والمسار الوظيفي الذي قد ينبع عنه ذلك يتطلب الأمر من المنظمة أن تغير أهمية كبيرة لهذه الجوانب. والمسار الوظيفي Career Path يمثل تسلسل وتناسب من الوظائف و مجالات العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما يتبع الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة أن تؤشر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للبعد المدى 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 تخصّصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جداً بحيث يصبحون غير مستعدّين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في المسار الوظيفي.

المسار الوظيفي Career Path تسلسل وتناسب من الوظائف و مجالات العمل والتي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. الاستقرار في المسار الوظيفي Career Plateau موقع فيه الفرد غير مستعد للتحرك إلى مستوى وظيفي أعلى يخرج مساره الوظيفي.

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