

المؤسسة الثقافية العربية
الجامعة العربية

مفاهيم أساسية

في إدارة الموارد البشرية
وتخطيط القوى العاملة

إعداد

د. عماد الدين حسن

د. حنفي محمود سليمان

أ. محمد علي النذري

المؤسسة الثقافية العمالية
الجامعة العمالية

مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

إعداد

د. عماد الدين حسن

د. حنفى محمود سليمان

أ. محمد على الفدرى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم

في إطار أهداف الجامعة العمالية نحو إعداد الكوادر العمالية المتخصصة والخبراء الذين تستند منهم الحركة النقابية في المجالات المتعددة.. وذلك على أسس علمية سليمة تتفق مع الاحتياجات وتلاحق التطورات وترقى إلى أعلى المستويات النقابية العمالية والقاعدة العمالية.

وانتقالا بالتكثيف العمالي من صورته العالية إلى مرحلة عصرية تهتم بالأسلوب العلمي في التفكير وتؤمن بالتخصصية وتراعي التطور مع معطيات الحاضر لتؤدي رسالتها وتأخذ مكانتها في خدمة عمال مصر..

وكان من المنطوق أن تستجيب للجامعة العمالية بماونها في ذلك فريق عمل من أساتذة الجامعة العمالية والجامعات المصرية والخبراء والمتخصصون المعنيون بالأمر لتطوير الدراسة بالجامعة العمالية والسعي الدائم لإقامة نوع من التعاون العلمي والأكاديمي بينها وبين الجامعات المصرية ومختلف المراكز البحثية .. والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية إحداهما للعلاقات الصناعية (تجارية) والأخرى للتسمية التكنولوجية (صناعية) معترف بهما من وزارة التعليم العالي.

وكما كان ذلك الإنجاز خطوة على الطريق فقد تحقق الأمل على استمرار مسيرة التطور لتواصل ذلك الجهد في تحقيق المزيد من الإنجازات التي تفتح المجال التعليمي للارتفاع بالمؤهل العلمي لخريجي الشعبتين باعتماد درجة البكالوريوس في الشعبتين أيضا.

ومع بداية نشاط الجامعة العمالية كانت الجامعة تستعين بكتاب لمؤلفين أعضاء من المعاهد الفنية المختلفة وقد رأت أن يكون لها كتبها الخاصة التي تحتوي على فكر مدرسيها وأساتذتها ومنتشبة مع المناهج والبرامج الدراسية المعتمدة.



وبهذه المناسبة يسعدنى تقديم كتاب "مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة".

ضمن سلسلة الكتب التى تصدرها الجامعة العمالية.. ويشمل الكتاب تسعة فصول الأول عن المكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة، والثانى يتناول المفاهيم الأساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة، والثالث عن التخطيط للتدريب وبرامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية والرابع ويحتوى على أهم المفاهيم الحديثة التى تسهم فى مجال تخطيط للقوى العاملة والفصل الخامس يتناول معايير إدارة الموارد البشرية ثم الفصل السادس توظيف القوى العاملة والفصل السابع ويتناول صيانة للقوى العاملة والفصل الثامن عن تنمية للقوى العاملة ثم يأتى الفصل التاسع والأخير ويتضمن المصطلحات الأساسية فى دراسة تخطيط القوى العاملة وأسئلة مختارة فى هذا المجال.

وأدعو الله مخلصاً أن يغنيكم هذا الكتاب فى مستقبلكم المشرق.

د. صداد الدين حسن
نائب رئيس الجامعة العمالية

مقدمة

ليس الهدف من هذا الكتاب أن يكون مرجعا شاملا وكاملا لموضوع تخطيط القوى العاملة ومشكلاتها بكل محاوره، إنما هدف منه إلقاء الضوء كمدخل لهذا الموضوع، ومعالجة مبدئية لمن يرغب في الإلمام والمعرفة الأولية له فإذا كان القارئ العزيز قد وجد في محتواه ما يؤثر اهتمامه ويحفزه نحو المزيد من البحث والمعرفة المتخصصة المتعمقة ليشارك بالمزيد من فكره المستنير في مواجهة مشكلات القوى العاملة وأهميتها من حيث كونها تتناول العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر فعالية الإنتاج، والتنمية وذلك انطلاقا من المنظور القومي الذي يعنى بطبيعة وظروف مصر الخاصة كدولة نامية تسعى إلى طريق التقدم والتكنولوجيا المتطورة، وتعانى في نفس الوقت من تضخم سكاني يلتهم كل جهود التنمية في ظل إمكانيات اقتصادية وثروات محدودة تحتاج لكل جهد مخلص وبناء لتحقيق الرخاء والتنمية أو من منظور المنشآت الاقتصادية على اختلاف مجالات عملها أو أنشطتها

(زراعية / صناعية / خدمية / تجارية / مالية) وأيما كان شكل ملكيتها

(فردية / عامة / خاصة / تعاونية / حكومية / استثمار محلي أو أجنبي)

بالتأكيد سيحتاج إلى المزيد من المراجع والكتب وجهود البحث بالإضافة إلى مدخلنا المتواضع هذا، والذي نتمنى أن يفيد قارئه ويضيف للمكتبة العمالية بعد آخر ومنحى جديد في موضوع الاقتصادى اجتماعى عمالى هلم يتطلب تركيز كبير ومزيد من البحث لخدمة الباحثين ومتخذى القرار ومخططي ومستشارى التنمية البشرية بكل مستوياتها.

بحسب ما مع بداية هذا العمل إلا أن نتوجه بالشكر والتقدير لكل أساتذتنا
الذين سبقونا في هذا المجال وتعلمنا على أيدي الكثير منهم فضلاً على ندرتهم..
وإلى أساتذتنا وزملائنا قيادات العمل النقابي وقيادات العمل التنقيبي بالمؤسسة
الثقافية العمالية والكوادر العلمية بالجامعة العمالية على دعواتهم المخلصة
وتشجيعهم المستمر.

وعلى الله التوفيق .. وإليه تفضل النوايا ..

وشكراً ،،

أ.د. عاصد الدين حسن

أ.د. حنفي محمود سليمان

أ. محمد علي النذري

الفصل الأول

السكان كمدخل

لتخطيط القوى العاملة

- العلاقة بين السكان والتنمية.
- أهم خصائص السكان في مصر.
- التزامات تفرض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مصر.
- أهمية العنصر البشري (مميزاته وأهميته في الدول النامية).
- أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية في مصر.

السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة

يقاس مدى تقدم الدول ليس فقط من خلال ما تمتلكه من ثروات وموارد متاحة إنما أيضا بقدرات وإمكانات سكانها.. إذ أن العنصر البشري هو أساس تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بقدر ما يملكه من قدرات وإمكانات ومعارف ومهارات وأبم وعادات وتقاليده ومعتقدات دافعة لطاقاته نحو الابتكار والإبداع وإحداث التطوير والتغيير اللازم لتحقيق التقدم والتنمية الشاملة.. كما أن الإيمان أيضا هو المحور الرئيسي المستهدف بالتقدم والتنمية بما تحققه له من عائد يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشته وتحضره وبالتالي تنمية وتحضر المجتمع ككل.

العلاقة بين السكان والتنمية:

مما لا شك فيه أن معدل النمو السكاني يؤثر على الموارد ويستنزفها وتزداد المشكلة السكانية موما كلما زاد معدل الزيادة في السكان عن معدل النمو في الاقتصاد القومي إذ يؤدي ذلك بالضرورة إلى انخفاض مستوى المعيشة.. وبالعكس ذلك فكلما زاد معدل النمو الاقتصادي عن معدل الزيادة السكانية تزايدت المدخرات ونسب الاستثمارات وارتفع مستوى المعيشة وحدث التقدم والنمو في الاقتصاد القومي.

أهم الخصائص السكانية في مصر:

هناك العديد من المؤشرات والخصائص السكانية في مصر تجعل من حجم السكان وتوزيعه وسمات فئاته وألياته مشكلة تؤثر على السياسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى خطط القوى العاملة بصفة خاصة من أهمها.

خصائص السكان فى مصر:

يقصد بالخصائص السكانية الملامح العامة الخاصة بالسكان من حيث معدل الإنجاب وتوزيع السكان والتركيب العمرى ونسبة الإعالة ووضع مكانة المرأة بالمجتمع ومستوى الدخل وقوة العمل ومستوى الحالة الصحية والتعليمية والقدرة والقدرة .. الخ.

ومن المسلم به أن موارد للمجتمع وإمكاناته وقدراته إذا كانت محدودة أو غير كافية فإن التزايد فى عدد السكان وكثرتهم تتردى إلى عدم توافر أو نقص الاحتياجات والخدمات الأساسية والجوهرية اللازمة لحياة طيبة ومستوى معيشى مناسب.. ويقدر اضعف لال قدرات البشر وهبوط المستوى الاجتماعى والاقتصادى للسكان بقدر هبوط الخدمات وهلاك المرافق وعجز المدارس والمستشفيات عن توفير الرعاية اللازمة تعليمياً وصحياً.. الخ.

ومنتقل هنا بعض الجوانب المتعلقة بهذه الخصائص السكانية من حيث:

أولاً: التوزيع الجغرافى للسكان.

ثانياً: النمو المتزايد للمكان.

ثالثاً: انخفاض قوة العمل وارتفاع نسبة البطالة.

رابعاً: التركيب العمرى وارتفاع نسبة البطالة.

خامساً: مكانة المرأة فى المجتمع.

سادساً: انخفاض مستوى الدخل وانتشار ظاهرة الفقر.

سابعاً: الفجوة الغذائية.

ثامناً: ضعف الحالة الصحية.

تاسعاً: انتشار الأمية.

أولاً: التوزيع الجغرافى للسكان:

يعتبر التوزيع السكانى عنصراً هاماً من عناصر علم السكان وهو مسن أساسيات دراسة أسباب المشكلة السكانية ذلك لأنه بالبحث عن هذا البعد تتكشف جوانب كثيرة لمواجهة مشكلة الخلل فى الخريطة الديموجرافية للسكان. ولعلنا نعلم أن مساحة جمهورية مصر العربية تصل إلى 1,002,000 كيلو متر مربع ويتركز السكان فى الشريط الضيق لـ وادى النيل والفتا ويترتب على ذلك ضآلة المساحة المأهولة بالسكان إذا ما قورنت بجملة المساحة 5,0% مما أدى إلى أن تعانى مصر من كثافة سكانية عالية بلغت فى الكيلو متر المربع الواحد حوالى 170 نسمة فى المساحة المأهولة وحوالى 59 فرد لكل كيلو متر مربع من المساحة الكلية وذلك وفقاً لتعداد السكان والكثافة السكانية عام 1998 كما ورد بالكتاب الإحصائى السنوى سنة 1998 الصادر عن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.

ونلاحظ أن السكان يتركزون فى الوادى والفتا إذ يسكنهما حوالى 97% من إجمالى سكان مصر، بينما لا تتجاوز مساحتها 4% من إجمالى مساحة مصر وبالتالي فإن الكثافة السكانية بهما تعتبر من أعلى الكثافات السكانية عالمياً كما أن التوزيع السكانى فى مصر يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين محافظات الجمهورية وقد أظهرت نتائج تعداد عام 1986 ثبات نسبة السكان فى الحضر والريف بين تعدادى عام 1976 وعام 1986 حيث بلغت نسبة سكان الحضر حوالى 43% وبلغت نسبة سكان الريف حوالى 57% ولا بد أن نذكر هنا أنه حدثت زيادة فى نسبة سكان الحضر فى الستينات والسبعينات فى القرن الماضى وبعد ذلك حدث الثبات النسبى فى نسبتها.

ويعتبر التوزيع الجغرافى للسكان فى مصر نموذجاً للتوزيع الكلاسيكى الذى يعطى للمناطق الحضرية أهمية كبيرة (الكتاب الإحصائى السنوى صام 1998).

وسوف نفصل بيان المكان في كل من الصحراء والريف والحضر والمدن كما يلي:

١- سكان الصحراء:

يسكن الصحراء ١% من جملة السكان بينما تبلغ مساحتها ٩٦% من جملة مساحة مصر لذلك تعتبر الكثافة بها من أدنى الكثافات السكانية ويتجمع سكان الصحراء في ظل أربعة ظروف معينة هي:

أ- وفرة الأمطار:

التي تسمح بقيام الزراعة الفقيرة والرعى كما في ساحل مريوط، والساحل الشمالي لشبه جزيرة سيناء حيث يقوم بكل منها مركز صراني كبير يتمثل في مرسى مطروح عاصمة محافظة مطروح، والعريش عاصمة محافظة شمال سيناء.

ب- توافر المياه الجوفية:

في الواحات الخمس (سيوة / البحرية / الفرافرة / الداخلة / الخارجة) وقد أقيم مشروع الوادي الجديد في الداخلة والخارجة.

ج- توافر الموارد المعدنية:

كالبترول والغاز والتمجنيز والفسفات ويتركز في ساحل البحر الأحمر وشرق وغرب خليج السويس وشمال الصحراء الغربية وقد قامت عدة مراكز عمراوية في رأس شارب والخرقة وسفاجة والقصير وأبو رديس وأبو زنيمه ويلاهم.

د- مناطق سياحية وترفيهية وعلاجية:

مثل الساحل الشمالي وساحل البحر الأحمر وجنوب سيناء وغيرها من مناطق السياحة الترفيهية والرياضية والدينية والعلاجية بالإضافة إلى المنساق الأثرية والتاريخية.

٢- سكان الوادى والدلتا:

كما سبق ذكره يعيش بالوادى والدلتا ٩٧% من الشعب المصرى بكثافة مرتفعة وهم ينقسمون إلى قسمين:

أ- سكان الحضر (المدن) ونسبتهم ٤٣%.

ب- سكان الريف (للقرى) ونسبتهم ٥٧%.

٣- سكان الحضر (المدن):

١- يبلغ عددهم ٢٥,٤٧١ مليون نسمة (بندون احتساب المتولجين خارج الجمهورية) بنسبة ٤٣% من جملة السكان.

٢- تتزايد نسبة سكان المدن باستمرار وذلك بسبب الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن فقد كانت ١٩% عام ١٩٠٧ وارتفعت إلى ٤٣% عام ١٩٩٦.

أهم المدن:

القاهرة:

تضم القاهرة حوالى ٩ مليون نسمة بنسبة ١٥,٢١% من الشعب المصرى، إذا أضفنا إليهم سكان مدينة الجيزة وجنوب القليوبية (القاهرة الكبرى) أقرب عددهم من ١١ مليون نسمة بنسبة ٢٠% من جملة السكان. وتبلغ كثافتها بوجه عام ٣٢ ألف نسمة / كم^٢ ولكنها تختلف من مكان لآخر فهي مرتفعة فى أقسام باب الشعرية وروضة اللرج والسيدة زينب وبولاق. ومنخفضة فى أقسام مصر الجديدة والمعادى وكصر النيل ومدينة نصر. هذا ما جعلها فى المركز السابع بين مدن العالم من حيث كثافة السكان.

الإسكندرية:

تضم الإسكندرية حوالى ٣,٥ مليون نسمة بنسبة ٥,٦% من الشعب المصرى وبذلك تكون مع القاهرة الكبرى ٢٠% من جملة السكان أى ٦٢% من جملة سكان المدن .. ويعتبر قسم الجمرك أكثر أقسامها كثافة يليه كرموز

والمُنشِبة والقطارين واللبان وتقل الكثافة في الأطراف الشرقية كتقسيم الرميل والأطراف الغربية كميناء البصل.

مدن أخرى:

توجد مدن أخرى أقل عدداً من القاهرة والإسكندرية وتشمل عواصم المحافظات والمراكز.

٤- سكان الريفا (القرى):

١- يبلغ عددهم ٣٤ مليون نسمة (بدون احتساب المتواجدين خارج الجمهورية) بنسبة ٥٧% من جملة السكان.

٢- ترتفع الكثافة وتبلغ ٧٥٠ نسمة/كم^٢ وأن كانت تصل إلى ١٠٠٠ نسمة/كم^٢ في جنوب الدلتا وسوهاج.

٣- يمكن تقسيم سكان الريفا إلى ثلاث أقسام:

أ- مناطق مرتفعة الكثافة (أكثر من ١٠٠٠ نسمة / كم^٢) وهي القلوبيية والمدنية والغربية والجيزة وسوهاج وأسيوط.

ب- مناطق متوسطة الكثافة (٧٠٠ - ١٠٠٠ نسمة كم^٢) وهي: الدقهلية ودمياط وبنى سويف والمنيا وقنا.

ج- مناطق منخفضة الكثافة (٣٠٠ - ٧٠٠ / كم^٢) وهي: كفر الشيخ والشرقية والبحيرة والفيوم وأسوان.

العوامل التي تؤثر في توزيع السكان في الريفا:

١) خصوبة التربة. ٢) وفرة مياه الري.

٣) جودة الصرف. ٤) سهولة المواصلات ووفرتها.

٥) توافر شبكة الطرق.

الوجه البحري (الدلتا):

١- يتضح مدى تأثير العوامل السالفة الذكر في ارتفاع كثافة السكان في الأجزاء

الجنوبية من الدلتا (القلوبية والمنوفية) وذلك لقربها من النيل الذي أدى إلى

خصوبة التربة ووفرة الري وجودة الصرف وسهولة الموصلات وشبكات الطرق فضلا عن قربها من العاصمة والخدمات المتاحة بها.

٢- تقل كثافة السكان في الأجزاء الشمالية (كفر الشيخ) لارتفاع نسبة الأملاح في التربة وعدم جودة الصرف وكذلك في الأطراف الشرقية من الدلتا (محافظة الشرقية) والأطراف الغربية (محافظة البحيرة) وذلك لقربها من الصحراء وارتفاع نسبة الرمال في التربة كذلك لبعدها عن النيل.

الوجه القبلي (الوادي):

١- ترتفع كثافة السكان في محافظات الجيزة وسوهاج وأسيوط للأسباب الآتية:

* تعتبر محافظة الجيزة امتدادا عمرانيا للقاهرة.

* يتوافر في هذه المحافظات مقومات العمران الزراعي الذي يتمثل في

التربة الخصبة والمياه الوفيرة والأرض الصالحة لزراعة الكثير من المحاصيل.

٢- تقل كثافة السكان في الفيوم لقلة خصوبة التربة حيث ترتفع بها نسبة الأملاح في الشمال كما أن بعض جهاتها رملية خفيفة والبعض الآخر طينية سوداء وهذه الأنواع لا تصلح للزراعة الجيدة.

٣- تقل الكثافة بمحافظة أسوان بسبب ضيق مساحة الأرض الزراعية وقلة خصوبة أراضيها وتطرف الموقع بالإضافة إلى النمو البطيء نتيجة للهجرة إلى مختلف جهات الجمهورية ولكنها بدأت في الارتفاع بعد التوسع في المشروعات الجديدة الصناعية والزراعية والسياحية، كما يحمل لها المستقبل نهضة زراعية واقتصادية وصناعية جيدة في ظل مشروع العصر. - دلتا وادي النيل الجديدة - (مشروع توشكى).

ثانيا: النمو السكاني:

يعتبر النمو السكاني والزيادة الكبيرة والسريعة في عدد السكان من أخطر الأسباب التي تؤدي إلى المشاكل الاقتصادية التي تعوق مسيرة المجتمع نحو التقدم.

وقد أعلن الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء في مصر في يوليو عام ١٩٩٨ أن عدد السكان قد وصل إلى حوالي ٦٤ مليون نسمة، وتكرر أن هناك زيادة في عدد السكان بلغت مليون نسمة خلال ٢٢٠ يوم أي أن الزيادة تكون بواقع مليون و ٦٥٩ ألف نسمة سنويا وهذا يعادل ١٣٨ ألف نسمة شهريا وزيادة يومية تقدر بحوالي ٤٥٤٥ نسمة. ويعنى هذا أن معدلات لمسو وتزايد السكان تنور حول ٢,٠٨% سنويا مما يؤثر على كل الجهود المبذولة في العمل على خفض هذه النسبة كما تؤثر سلبا أيضا على كل جهود التنمية وتلتهم ثمراتها وتتجاوزها.

هذا وتشير المؤشرات السكانية الحالية ونتيجة طبيعية للجهود المكتنفة والوعي المتزايد إلى انخفاض معدل النمو السكاني حاليا إلى ٢,٠٨% فقط وهو معدل مناسب إذا كان الاتجاه العام مستقبلا لمزيد من الانخفاض خاصة مع تزايد الأمل في ارتفاع معدل النمو في الدخل القومي إلى ما يقرب من ٦% سنويا. ومن هنا نصل إلى نتيجة هامة وهي أن مشاكل النمو السكاني السريع ومخاطره تعتبر من المشاكل المعقدة وذلك للندرة النسبية في مساحة الأراضي المنزرعة بالمقارنة بعدد السكان.

ولا بد لنا من دراسة العوامل التي تؤثر في النمو السكاني حتى يمكننا معالجة تأثيرات هذا البعد من أبعاد المشكلة السكانية.. حيث يرتبط النمو السكاني بعاملين هامين:

أولهما: الزيادة الطبيعية في عدد السكان.

ثانيهما: الهجرة من الريف إلى الحضر.

أ- الزيادة الطبيعية فى عدد السكان:

نجد أن الزيادة الطبيعية فى عدد السكان ترجع إلى:

أ- الخصوبة العالية حيث أنها من أهم العوامل التى تساعد فى زيادة النمو السكاني وزيادة عدد المواليد.

ب- انخفاض معدلات الوفيات من المنابع التى تؤدى إلى الزيادة الطبيعية فى عدد السكان.

ومن العوامل الهامة التى أدت إلى زيادة نسبة المواليد:

- * ارتفاع نسبة الأمية وسيطرة روح الأمكانية على تفكير السكان.
- * وقوع بعض النساء فريسة للخوف من انفصال الزوج عنها فتسعى إلى إنجاب أكبر عدد من الأطفال للإبقاء على زوجها.
- * لا يزال الأولاد فى الريف المصرى يمثلون قوة عمل ومن ثم مصدر دخل للأسرة.

ومن العوامل الهامة التى أدت إلى قلة الوفيات وتزايد عدد السكان:

- * ارتفاع الرعى الصحى بين السكان.
- * زيادة الخدمات الصحية فى الدولة.
- * ارتفاع مستوى معيشة كثير من الأفراد فى السنوات الأخيرة.

ب- الهجرة من الريف إلى الحضر:

الهجرة من الريف إلى الحضر هى هجرة داخلية وهى التى تزيد من التكدس السكانى فى بقعة داخل الوطن عن بقعة أخرى، وتؤدى بالتالى إلى التغيير فى تركيب قوة العمل ويتضح أثر الهجرة الداخلية فى اختلاف معدل النمو السكاني بين المحافظات فقد يرتفع ليتراوح بين ٣%، ٥% فى محافظات القاهرة والإسكندرية مثلاً بينما ينخفض هذا المعدل فى محافظات الوجه البحرى ليصل إلى ٢,٦% وبينما يصل فى محافظات الوجه القبلى إلى أقل من ٢%.

ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الهجرة من الريف إلى الحضر أن الفقر مازال شائعاً بدرجة كبيرة في الريف، كما أن العمل في الريف مازال إلى حد كبير منحصر في القطاع الزراعي مما أدى إلى انخفاض الأجور في الريف الزراعي بينما يقابله ارتفاع نمبي في مستويات الأجور والحوافز في المناطق الحضرية مما يرفع مستوى المعيشة للعاملين في المدن. كما أن عوامل الجنب للحضر كثيرة ومنها التفاوت الكبير في المستوى الحضاري بين الريف والحضر بسبب تركز المرافق العامة والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد في المدينة.

هذا بالإضافة إلى لالة الصناعات الريفية أو أحياناً اندامها في بعض بلاد الريف مما يحول دون استيعابها لأعداد كبيرة من السكان.
ثالثاً: قوة العمل وارتفاع نسبة البطالة:

طبقاً لنتائج تعداد عام ١٩٩٦ فإن إجمالي السكان ٦ سنوات فأكثر داخل قوة العمل حوالي ١٣,٣ مليون منهم ١١,٩ مليون ذكور و ١,٤ مليون إناث بينما إجمالي السكان ٦ سنوات فأكثر خارج قوة العمل حوالي ٢٥,٥ مليون منهم ٨ مليون ذكور و ١٧,٥ مليون إناث.

وهذا يعني أن قوة العمل ست سنوات فأكثر تبلغ بين الذكور ٥٩,٨% وبين الإناث ٧,٧% ومن جانب آخر فإن هناك ٤٠,٢% من الذكور و ٩٢,٣% من الإناث ست سنوات فأكثر خارج قوة العمل.
وهذا يعني: أ- ارتفاع نسبة البطالة.
ب- ارتفاع نسبة الإعالة.

ج- ضعف نسبة من يعملن من النساء.

وقدما يتماق بالبطالة بأنها تعتبر مشكلة رئيسية في مصر حيث تتصاعد معدلاتها بشكل مستمر ومتزايد.

وتتسم البطالة في مصر في الوقت الحاضر بعدد من الخصائص من بينها:

- ١- ارتفاع معدلات البطالة السافرة.
- ٢- ارتفاع حدة البطالة السافرة بصفة خاصة بين النساء والشباب وعلى الأخص المتعلمين منهم.
- ٣- التفاوت المضطرد في الفجوة بين مستويات البطالة في الريف - ومستوياتها في الحضر حيث تتصاعد البطالة في الريف على نحو ملحوظ بنين يتجاوزها مستويات البطالة في الحضر.
- ٤- إضافة إلى انتشار البطالة المقنعة أو ما يعنى أيضا التثغيل الخاص أو المحدود في بعض القطاعات.

ولا شك أن للنمو السكاني المرتفع أثره في ارتفاع نسبة البطالة في مصر حيث يقتحم سوق العمل سنويا أكثر من ٥٠٠ ألف فرد بحثا عن فرص عمل لأول مرة (بالإضافة إلى ما يزيد على مليون عاطل) ومتوسط تكلفة فرصة العمل الواحدة يصل إلى ٥٠ ألف جنيه أى أن النولة في حاجة إلى تووير ٢٥ مليار جنيه لاستثمارها سنويا كي تستوعب هذه الزيادة الجديدة في سوق العمل. والحقيقة فإن البعض يرى أن هناك تباطؤ ملحوظ في قدرة الاقتصاد العربي على خلق فرص عمل جديدة لعدة أسباب منها:

- أ- تراجع معدل الاستثمار حيث تشير البيانات إلى انخفاض معدل الاستثمار من ٣٠% عام ١٩٧٩ إلى ٢٠% عام ١٩٩١.
- ب- اللجوء إلى مشروعات كثيفة التكنولوجيا كثيفة رأس المال قليلا العمالة.
- ج- الانكماش الناتج عن تطبيق برامج التثبيت والتكيف الهيكلي.
- د- تواضع معدلات الأداء الاقتصادي بصفة عامة وتراجع معدل النمو الاقتصادي.
- هـ- عدم الربط السكاني بين التعليم واحتياجات سوق العمل بالإضافة إلى عدم التنسيق بين خصائص مخرجات التعليم ومواصفات احتياجات سوق العمل.

رابعاً: التركيب العمري وارتفاع نسبة الإعالة:

هناك خصوصية تميز السكان في مصر شأنها في ذلك شأن الدول العربية الأخرى وهذه الخصوصية تتعلق بارتفاع نسبة صغار السن، أى الفئة العمرية ١٥ سنة فأقل إلى جملة السكان

ولا شك أن هذه الظاهرة تؤدي إلى اتساع قاعدة الهرم السكاني الذى ينعكس في صورة تناقص نسبة الشريحة السكانية المنتجة أى فئة العمل من ١٥ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة وبالتالي ارتفاع معدل الإعالة إذ أصبح تكويّن مصر العمرى على شكل هرم ذى قاعدة عريضة وقمة مدببة.. وتصل نسبة صغار السن في مصر أقل من ١٥ سنة طبقاً لتعداد ١٩٩٦ إلى ٤٠% بينما تصل نسبة من هم فى سن الـ ٦٥ سنة فما فوق إلى ٣,٣% فإذا اعتبرنا أن نسبة كبار السن غير المنتجين تختلف من بلد إلى آخر وأنها فى مصر تبدأ من سن الـ ٦٠، فإن هذه النسبة تزداد لتصل إلى ٦% تقريباً طبقاً لتعداد عام ١٩٩٦.

ومعنى ذلك أن الأفراد المنتجين يتحملون أعباءاً ثقلاً من تبعات إعالة طفولة كبيرة العدد غير منتجة فهدلاً من أن يعيش الفرد فى مستوى معيشى مرتفع يجد نفسه مضطراً إلى اقتسام نصيبه مع آخرين هم غير المنتجين من الأطفال أو لا ثم من النساء فى الفئة غير العاملة ثانياً.. حيث أن نسبة ضئيلة منهم هى التى تعمل كما سبق القول ثم من كبار السن ثالثاً.. ثم من فئات الشباب فى سن التعليم المتوسط والجامعى رابعاً.. ثم من فئة المتعطلين كبطالة مسافرة خامساً.. ثم من فئة من لا يعملون وذلك بنسبة ٣:١ بل وأكثر بمعنى أن نصيب كل فرد يعمل أن يعول أكثر من ثلاثة أفراد على عكس الدول المتقدمة حيث يعول كل ثلاث أفراد فرداً واحداً ممن لا يعملون ولا ينتجون. ثم تأتى كل أشكال البطالة المقنعة سادساً.. والتى تؤدي إلى نسب فعلية أكبر من الإعالة فى حقيقة الأمر.

ويترتب على هذه الظاهرة عدة نتائج هامة لها كبير الأثر على خطط التنمية الشاملة وهي:

أ- زيادة الاستهلاك زيادة متصلة طالما أن نسبة كبيرة من السكان أما في سن الاستهلاك من صغار السن وكبار السن أو غير المنتجين.

ب- انخفاض المتخزات وهي الفرق بين ما ينتجه المجتمع وما يستهلكه.

ج- وضع الدولة في موقف حرج فأما أن تقوم بتوزيع الاستثمارات الحكومية على بند الدعم الغذائي والخدمات التعليمية والصحية والإنتاج الاستهلاكي وما إلى ذلك من أوجه الأفاق التي تعكس مبدأ الزيادة المتصلة في الأعداد السكانية مما يؤدي إلى ضالة الاستثمارات في مجال الإنتاج السلسلي مما يؤدي إلى انخفاض الدخل وانخفاض مستوى المعيشة وأما أن تولى اهتماما بالإنتاج على حساب الخدمات الصحية والتعليمية والسكنية وغيرها مما يمثل تحيزا ضد الطبقات الفقيرة وهي الغالبية للعظمى من أفراد الشعب.. الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الخصائص السكانية وبالتالي تدهور قوة العمل وانخفاض الإنتاجية وبالتالي انخفاض الدخل.

خامساً: مكانة المرأة:

١- فعلى سبيل المثال فإن نتائج الدراسات التي أجراها المجلس القومي للطفولة والأمومة في إطار المشروع التجريبي لمحو أمية الإناث تشير أن هناك ٤٤% من اللاتي سجلن في الفصول متسربات من التعليم وأن ٧٢% من هؤلاء المتسربات من التعليم في الريف وتعود أسباب تسربهن إلى نظرة المجتمع إلى تعليم الإناث وتحجم دورها داخل الأسرة بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية المنخفضة للأسرة.

٢- كذلك فإن إحصائيات التعليم في مصر تشير إلى وجود فروق واضحة بين الذكور والإناث في التعليم تزداد وضوحاً واتساعاً مع الانتقال إلى مراحل التعليم الأعلى أو بالانتقال مع الطبقات العليا والمتوسطة إلى

الطبقات الفقيرة الأشد فقرا أو من الحضر إلى الريف أو من توجه البحرى إلى الوجه القبلى قطبياً لتعداد السكان عام ١٩٩٦ تبينغ نسبة الإناث إلى الذكور فى المرحلة الابتدائية ٤٤% ثم تنخفض فى المرحلة الإعدادية إلى ٤١% ثم تنخفض فى الثانوية إلى ٣٨% وتستمر فى الانخفاض لتصل فى المرحلة الجامعية إلى ٣٣%.

وعلى حين تصل نسبة التحاق الفتيات بالتعليم الابتدائى فى الحضر إلى ٩٥% فإنها تنخفض إلى ٧٨% فى قرى الوجه البحرى وإلى نسبة ٦٥% فى قرى الوجه القبلى وتبلغ حددا الأدنى فى غرب وجنوب الصعيد حيث تبلغ ٥٧%.

٣- ارتفاع نسبة الأمية بشكل أكبر بين الإناث فى الوقت الذى بلغت فيه نسبة الأمية ٤٩,٤% فى عمر ١٥ سنة فأكثر حسب إحصاء عام ١٩٨٦ فإن هذه النسبة كانت بين الذكور ٣٧,٨% أما فى الإناث ٦١,٢% (أى أن كل ٦ من الأميين الذكور يقابلهم ١٠ من الإناث).. أما فى الريف فقد وصلت نسبة الأمية بين الإناث إلى ٧٦,١% بالمقارنة بـ ٤٧,٣% بين الذكور وفى الحضر بلغت ٤٤,٨% بين الإناث بالمقارنة بـ ٢٦,٩% بين الذكور وتعود أسباب عدم تعليم البنات وخاصة فى الريف إلى أسباب عديدة من أهمها العقلية المحافظنة ودور المرأة التنشيطية كربة بيت والسالة المتعدية لكثير من الأسر الريفية وخاصة بعد ارتفاع التكلفة الفعلية للتعليم وما يصلحه من نمو ظاهر ومستتر للأمية فى ظل انتشار الفقر وهو ما يمثل عوامل طاردة للأطفال الفقراء والفتيات منهن بوجه خاص إلى خارج المدرسة ويلقى بهم فى صفوف الأميين فضلا عن أن انخفاض مستوى كفاءة النظام التعليمى أدت إلى إتمام الأطفال مرحلة التعليم الابتدائى دون إتمام كاف بالقراءة والكتابة وهو ما يترتب عليه سرعة ارتدادهم إلى صفوف الأميين.

٤- وقد أدى ارتفاع مستوى الأمية بين الإناث وانخفاض المستوى التعليمي لديهم إلى عدم تأهيلهم بصورة مناسبة للنزول في سوق العمل، وأصبحت الحياة المنزلية وتربية الأطفال محل الاهتمام الأساسي للثغالبية العظمى من النساء.. وهو ما أدى إلى ارتفاع معدلات الإنجاب وتعميق عمليات التنمية من جانب آخر.. إذ رغم أهمية مشاركة المرأة في جهود التنمية ورفع مكانتها بشكل عام إلا أن نسبة مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي قد انخفضت بشكل كبير فقد بلغت نسبة المشتغلات من الإناث ٥,٥% من إجمالي الإناث عام ١٩٨٦.. ويتركز العدد الأكبر من النساء للعاملات في قطاع الخدمات حيث يعمل ٥٦% منهن وللمأ تبيلن إلى المراكز القيادية.. ونتيجة لتركيز النساء في الأعمال الهامشية غير الإشرافية ينخفض متوسط أجورهن عن أجور الرجال.

ويهود ضعف مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي الرسمي إلى ما يلي:

أ- النظرة الدونية إلى عمل المرأة حيث ترجع بعض الأصوات للكثير من مشكلات المجتمع مثل البطالة، تكديس المواصلات، ضعف الإنتاجية إلى عمالة المرأة على الرغم من كونها ضحية لهذه المشكلات.

ب- ضعف الهيكل الإنتاجي الحالي وعجزه عن استيعاب قوة العمل المتزايدة والاتجاه إلى حل مشكلة البطالة على حساب المرأة.

ج- نقص الخدمات المساندة والثقافية المحافظة التي تحول دون مشاركة الزوج لزوجته العاملة في تحمل الأعباء المنزلية.

د- اتجاه الاقتصاد المصري إلى الخصخصة أدى إلى تشجيع أرباب العمل على عدم تشغيل النساء تفادياً للتكلفة الاجتماعية لعمل المرأة.

سائماً: انخفاض مستوى الدخل وانتشار ظاهرة الفقر:

يشير تقرير مصر- التنمية البشرية عام ١٩٩٤ إلى أن نصيب ٤٠% من السكان يبلغ ١٩,٧% من مجمل الدخل القومي وأن مسن يوهنسون بالفقر المضجع تبلغ نسبتهم ٧,٦% وأن نسبة الفقراء إلى جملة السكان ٣٣,٩% وأن

نسبة من يعانون من الفقر بمختلف صورته ترتفع إلى ٤١,٥% من السكان فى مصر.. وهذا يعنى أن هناك تركيزاً على الدخول فى الفئتين الوسطى والعلوية أى ٨٠% من الدخل من نصيب ٦٠% من السكان.

كذلك فإن ظاهرة الفقر تنتشر بشكل كبير فى محافظات الصعيد عنها فى المحافظات الحضرية ومحافظات الوجه البحرى فمتوسط نصيب الفرد من الدخل عام ١٩٩٠ بلغ أعلاه فى محافظة بور سعيد (١٢٢٨ دولار فى السنة) وفى دمياط (٢٢٨ دولار) وفى القاهرة (٨٩١ دولار) أما فى الإسكندرية (٢٩٢ دولار) فى حين بلغ فى سوهاج (٥٦٠ دولار) وفى بنى سويف (٥٤٤ دولار) وفى أسيوط (٥٣٨ دولار) وذلك طبقاً لنتائج الدراسة التى أجريت حول الدخل والافتاق عام ١٩٩٠.

وتبين من الدراسة ذاتها أن نسبة الأسر المصرية تحت خط الفقر تبلغ ٢٥,٨٩% فى الريف و ٣٥,٨٨% فى الحضر.

وتعد مشكلة الفقر فى مصر أحد التحديات الكبرى التى تعوق جهود التنمية فظاهرة الفقر وصحبها انتشار الأمية وتكدي مستوى المساهرات البشرية وارتفاع معدلات الإصابة بالأمراض وتواضع حجم ومستوى نوعية الخدمات المتاحة للفرد فى مجالات التعليم والصحة والسكن المناسب.. إلى غير ذلك من الخدمات الاجتماعية والأساسية.

وعلى الرغم من الانخفاض فى نسبة الأفراد والأسر الفقيرة فى مصر وهو يمثل ظاهرة إيجابية إلا أن العدد المطلق للفقراء قد ازداد زيادة كبيرة نتيجة لارتفاع معدلات النمو السكاني والتى تعد فى حالات كثيرة سبباً ونتيجة لظاهرة الفقر فى مصر.

ونود أن نشير هنا إلى أن المؤشرات الاقتصادية فى مصر عام ١٩٩٩ تشير إلى ارتفاع مستوى دخل الفرد بشكل كبير حيث وصل إلى ١١٨٠ \$ سنوياً وإن كان يعد من الدخول المنخفضة بالنسبة لكثير من الدول إلا أن هذا الارتفاع يؤكد الأمل المتزايدة فى ارتفاع مستوى الدخل أكثر وأكثر فى القريب كترجمة للنفد الاقتصادى بإذن الله.

سابعاً: الفجوة الغذائية:

هناك مشكلة نقص الغذاء العام ويرجع ذلك إلى سوء العادات الصحية لدى الطبقات الفقيرة وانتشار الأمراض التي تمنع الاستفادة من السرعات الحرارية المتوفرة كإسهال الأطفال والأمراض الطفيلية والمعدية بشكل عام أو تسبب زيادة في حاجة جسم المريض إلى سرعات وبروتينات مما يحتاجه الجسم السليم منها، كما أن هناك نوع من نقص الغذاء يسمى نقص الطاقة الغذائية والبروتينات Protein Emegg Molnutrition وقد قام معهد التغذية بوزارة الصحة في مصر بدراسة عن أطفال القرى في ١٧ محافظة عام ١٩٧٤ فوجد أن أكثر من مليون طفل في هذه المحافظات يعانون من هذا النوع من نقص التغذية كذلك فإن الحد الأدنى للغذاء يتمثل في توفير لقمة الخبز لكن مصر حتى الآن لا تستطيع أن تحقق اكتفاء ذاتيا من هذه السلعة الاستراتيجية لزراعة محصول القمح من (٢٩%) عام ١٩٨٨ إلى ٢٩,٦% عام ١٩٨٩ إلى ٣٦,٦% عام ١٩٩٠ إلى ٤٣,٨% عام ١٩٩١ ثم إلى ٤٨,٢% عام ١٩٩٢ إلى ما يقرب من ٦٠% عام ١٩٩٩ تقريبا.

فإننا مازلنا نستورد ما يقرب من النصف من احتياجاتنا الغذائية من القمح من الخارج وبالطبع يحتاج الاستيراد إلى عملات أجنبية فضلا عن أن الزيادة السكانية المستمرة سوف تلتهم أي أثر إيجابي للتوسع في زراعة القمح. كذلك فإن الفجوة الكمية للغذاء في مصر تزداد بشكل خطير نتيجة الزيادة السكانية وأنها زادت بمسبة ١٠٠% أي تضاعفت عشر مرات خلال ثلاثين عاما (٦٠-١٩٩٠) فبينما كانت الفجوة الغذائية تقدر بحوالي مليون طن عام ١٩٦٠ أصبحت مع نهاية عام ١٩٩٠ تقدر بحوالي ١٠ مليون طن منها ٧ مليون طن قمح، ٢ مليون طن ذرة تقريبا، والمليون الباقي للزيوت واللحوم والأصناف الأخرى.

من جهة أخرى فإن التوسع في زراعة القمح كان على حساب نقص
سلع غذائية رئيسية بالنسبة للشعب المصري فعلى سبيل المثال انخفضت نسبة
الاكتفاء الذاتي من القمح من (١٠٩,٥%) عام ١٩٨٨ إلى ٤٨,٤% عام ١٩٩٢.
فإذا أضفنا إلى ذلك أن هناك سلع غذائية أخرى انخفضت فيها نسبة
الاكتفاء الذاتي بشكل كبير مثل العدس وزيت الطعام والسكر هنا وبالتأكيد فإن
مشكلة الغذاء تتفاقم في ظل الزيادة السكانية المستمرة ومحدودية الأرض
الزراعية ومحدودية المياه المتوافرة.

ثامنا: الحالة الصحية:

على الرغم من التقدم الكبير في مجال التوعية الصحية ورفع المستوى
الصحي للسكان.. فما زالت الخدمات الصحية دون المستوى العالمي المطلوب.
هنالك العديد من الأمراض السائدة منها بعض الأمراض المعدية والتي
تمثل أحد الأسباب الأولى لغياب التلاميذ عن المدارس وغياب الكبار عن العمل
ونقص كفاءة الإنتاج كما أنها تشكل الأسباب الأولى للوفاء.
ومن هذه الأمراض الإسهال والدوسنتاريا والأمراض المعدية وأمراض
الجهاز التنفسي كالسل والالتهاب الرئوي وأمراض الأطفال كالحصبة والسعال
الديكي والتيتانوس.

كذلك فإن معدلات وفيات الأمهات مازالت مرتفعة في مصر وخاصة
في الصعيد مصر حيث وصلت إلى ٢٠٥ لكل ألف من الأمهات في محافظة كنسا
عام ١٩٩٠ ويعود ذلك إلى ارتفاع معدلات الخصوبة الكلية والولادات المتلاحقة
وانخفاض مستوى الخدمات الصحية المتاحة، وبعض العادات والتقاليد المتعلقة
بوضع المرأة الاجتماعي في الريف وخاصة في الصعيد بالإضافة إلى سوء
التغذية ونقص الأمراض المتوطنة التي تجعل السيدات أكثر عرضة لحدوث
حمل غير آمن وبالتالي حدوث الكثير من وفيات الأمهات.

وعلى الرغم من أن النظام الصحي في مصر قد أخذ في النمو بشكل كبير منذ قيام الثورة حتى إقترب عدد الأطباء فيه طبقاً لبيانات عام ١٩٩٣ من مائة ألف طبيب و ١٠٨٠٠٠ سرير و ٣٥٠٠ وحدة رعاية صحية.. إلا أن المواطن المصري مازال يعاني نقصاً حاداً في الخدمات الصحية مقارنة بالدول المتقدمة.

ويكفي أن نشير هنا إلى أن نصيب الأفراد من الأسرة في المستشفيات في مصر قد انخفض بشكل ملحوظ فيعد أن كان هناك سرير لكل ٥٠٠ شخص قبل نهاية النصف الأول من الثمانينات أصبح هناك سرير لكل ٥١١ فرد عام ١٩٨٩ ثم لم يعد هناك سرير إلا لكل ٥٦٠ شخص مع بداية عام ١٩٩٤. أي قبل نهاية النصف الأول من التسعينات وذلك نتيجة للزيادة السكانية الكبيرة فضلاً عن انخفاض إجمالي عدد الأسره بالمستشفيات في مصر فقد انخفض إجمالي عدد الأسره في مصر من ١٠٩٢٠٩ عام ١٩٩٢ إلى ١٠٨٠٠٦ عام ١٩٩٣.

هذا بالإضافة إلى انتشار بعض الأمراض الخطيرة في مصر في الأونة الأخيرة مثل أمراض الكبد وعلى سبيل المثال فإن ٢٥% من أسباب الوفيات في محافظات الدقهلية ترجع إلى نزف ذوالي المرئ الذي يعتبر من مضاعفات التلبف الكبدي.. ويرى بعض الباحثون أن كبد المواطن المصري محفوف بالمخاطر وأول هذه المخاطر هي ملوثات البيئة المختلفة التي تحيط بنا واستعمال المبيدات لرش الخضر والفواكه وللقضاء على ورد النيل الأمر الذي يهدد الكبد بأخطر الأمراض فضلاً عن انتشار مرض البلهارسيا والذي يمثل أحد الأسباب الرئيسية لأمراض الكبد.

تاسعاً: الأمية:

بلغت نسبة الأميين حسب إحصاء عام ١٩٨٦ من الذكور ٣٧,٨% ومن الإناث ٦١,٨% ومن جملة للمواطنين في عمر ١٥ سنة فأكثر ٤٩,٤%.

وتفاوتت النسب بين المحافظات المختلفة حيث تبلغ نسبة الأمية في المحافظات الحضرية ٣٦% تليها محافظات الحدود ٥٤,٤%، ثم محافظات الوجه البحري ٥٧,٦% وأخيرا محافظات الوجه القبلي ٦٥,٣% وتصل أعلى نسبة للأمية في محافظة القاهرة حيث تزيد في المتوسط عن ٣٥% بينما أعلى نسبة للأمية في محافظة الفيوم ٧١,٧% تليها محافظة سوهاج والمنيا وقنا وأسيوط وبنى البرى البعض أن استمرار جهودنا في مكافحة الأمية بمعدلها الحالي لن يمكننا من القضاء عليها قبل منتصف القرن الحادى والعشرين.

ومن جهة أخرى فإن مستوى التعليم بات منخفضا إلى حد بعيد حيث ارتفعت نسبة الكثافة فى الفصول الدراسية بشكل كبير. وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها الدولة من أجل إنشاء مدارس جديدة فإن كثافة الفصول مازالت مرتفعة حيث يبلغ متوسطها فى مراحل التعليم ٤٢ تلميذ فى كل فصل عام ٩٢/ ١٩٩٣ لكنها تزيد على ذلك فى التعليم الابتدائى وخاصة فى الريف ومناطق الصعيد حيث تصل إلى ٦٠ تلميذ فى الفصل الواحد..

كذلك فإن مجمل موارد الدولة المخصصة للتعليم وجهت لبناء المدارس على حساب الارتقاء بمستوى المعلم وتطوير المناهج وهو ما أدى إلى انخفاض مستوى التعليم وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ولا شك أن ذلك تحيزا اجتماعيا ضد الفقراء وهم الأغلبية حيث لم يعد متاحا لهم الفرص المتكافئة فى التعليم- وهو حق من حقوق الإنسان- مما أدى إلى تسرب ابنائهم أو رسوبهم الأمر الذى يؤثر فى النهاية على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

التزامات تفرض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مصر

بالإضافة إلى الزيادة السكانية الكبيرة ووفرة الأيدي العاملة المصرية فإن هناك عوامل كثيرة هامة تجعل من تخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية هدف قومي عام وحتمي حتى تتحقق استراتيجيات وأهداف تنمية وتقدم المجتمع وتوجهاته.. ومن أهم هذه العوامل:-

١- السعي إلى تحقيق الاستفادة الكاملة من انطاقات والموارد البشرية المتاحة في المجتمع دفعا لانطلاق التنمية بدلا من أن تكون معوقا لها.

٢- الحاجة المستمرة إلى امتصاص الفائض المتراكم في القوى العاملة الناتج عن الزيادة السكانية.

٣- الالتزامات التي يفرضها الدستور بشأن مجانية للتعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والخدمية ومسئولية الدولة عن إيجاد فرص عمل لكل مواطن وضمان حد أدنى للأجر في ظل توزيع عادل للخمول.

٤- الالتزام الاجتماعي بتحقيق للتنمية الشاملة وزيادة فرص العمل والقضاء على البطالة ورفع مستوى المعيشة تحقيقا للاستقرار والرخاء والتقدم حماية للأمن الاجتماعي.

٥- توجه السياسة الاقتصادية المصرية نحو الخصخصة والبيات والتصاليات السوق الحر والانعكاسات الدولية لاتفاقيات التجارة الدولية الحرة المعروفة باسم الجسات والتحديات التكنولوجية الحالية ومتغيراتها السريعة وانعكاساتها على العمل والعمال يتطلب تحقيق تنمية بشرية مستمرة في المهن والتقنيات والاختصاصات والمهارات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة والالتزام بمعاييرها ومحدداتها الدولية لمواكبة مناخ المنافسة والاستثمار المناسب والفعال للثروة البشرية.

٦- ارتفاع تكاليف إيجاد فرص عمل مع صعوبة التغلب على المعادلة الصعبة في الاختيارات التكنولوجية المكثفة للعمالة والمكثفة للتكنولوجيا

ورأس المال مع تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي لا تحتاج لاستثمارات مالية عالية مع الحرص على تحقيق التقدم التكنولوجى اللازم للتقدم والتنمية فى ذات الوقت.

٧- الحاجة إلى التطوير والتحديث المستمر لنظم التعليم والتدريب والتقييف واستمرارها للتأهيل المستمر للعماله لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والاحتياجات المتطورة للمستهلك.

٨- وأخيرا التطلعات الاقتصادية والسياسية والأمنية التى تفرضها مكانة مصر إقليميا ووزنها دوليا والذي يجب أن يلازمها تقدم علمى واجتماعى ورخاء اقتصادى مناسب لها ولمواطنيتها.

أهمية العنصر البشرى

المقصود:

يقصد بالعنصر البشرى جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا فى مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

أهميته:

وترجع أهمية العنصر الإنسانى فى أن نتائج العملية الإنتاجية كما ونوعا تتوقف عليه حتى أنه يطلق عليه العنصر المؤثر فى العملية الإنتاجية نظرا لأنه يتصف بالحيووية وقابلية التغير والتنوع من حيث اكتساب الخبرات والمهارات والقدرات حتى أن هذا العنصر قد احتل مكانة خاصة بالنسبة للإنتاجية بالمنشآت وكذلك على المستوى القومى وكذلك بالنسبة للبشرية ككل ويرجع ذلك لسببين:

السبب الأول:

يرجع إلى الرغبة فى الاستفادة من الخبرات والتقنية التى يوفرها التقدم العلمى السريع فى المجالات الفنية وأن العنصر البشرى هو الملم بأحد أو بعض تطبيقات تلك المجالات مما جعل العنصر البشرى هو أهم عنصر فى العملية الإنتاجية.

السبب الثانى:

أن ضعف أو قصور بعض الموارد الطبيعية جعل للعنصر البشرى أهم عنصر فى العملية الإنتاجية نظرا لأنه هو العنصر الوحيد الذى يتصف بالقدرة على التفكير والابتكار مما يساعد على تعويض نقص بعض تلك الموارد من خلال الابتكارات والاختراعات التى يصل إليها هذا العنصر من خلال الأفكار الخلاقة.

وذلك إما عن طريق اكتشاف استخدمات جديدة أو إيجاد وسائل الاقتصاد فى استغلال تلك الموارد أو اكتشاف موارد أخرى يمكن من خلالها تخفيض معدلات استعمال الموارد الطبيعية المتاحة.

مميزات العنصر البشري

١- العنصر البشري يزداد ميلا إلى التخصص:

مع التقدم الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية زادت الحاجة إلى تخصص مجموعات من العاملين في فرع دقيق من فروع العمل وذلك لضمان الإلمام بكل الجوانب الفنية فيه وكذلك سهولة المتابعة وإمكانية إحداث التطوير باستمرار.

وما حدث في المجال الصناعي حدث في المجال الإداري حيث أصبح من الضروري وجود تخصص في كل مجال من مجالات العمل الإداري المختلفة وذلك ضمانا للكفاءة حتى أن التخصص وتقسيم العمل صار أحد المبادئ الإدارية الحولية خاصة بعد انتشار المنشآت الكبيرة التي تضم آلاف من العاملين وفيما يلي تطبيق مبدأ التخصص في مظهرين رئيسيين:

(أ) تخصص كل فرد أو عدد من الأفراد في عمل معين يكون أكثر إلماما به وأكثر قدرة على إتقانه وتطوير أدائه فيه.

(ب) تخصيص كل مجموعة ذات نوعية متكاملة في مجال معين وهذه المجموعة تشكل وحدة إدارية واحدة يمكن تجزئتها إلى وحدات إدارية أصغر.

٢- العنصر البشري يلزم تنظيمه داخل المنشأة:

نظرا لكثرة التخصصات وتنوعها الذي ساد في المجالات الفنية والإدارية داخل المنشأة الواحدة هذا فضلا عن زيادة عدد العاملين في كل المنشآت الكبيرة فلكي يؤدي كل منهم عمله فإن ذلك يقتضي تنظيم جهودهم وذلك بتقسيمهم إلى فئات حسب نوعية العمل وكذلك تحديد مستويات إدارية لكل فئة.

وغالبا ما يشمل تنظيم القوى العاملة في المنشآت كبيرة الحجم ثلاثة مستويات إدارية رئيسية هي:

(أ) مستوى الإدارة العليا وتشمل رئيس المنشأة والمديرون العموميين وهذا المستوى يقع عليه وضع الأهداف العامة والسياسات على الأجل الطويل.

ب) مستوى الإدارة الوسطى ويشمل مديروا الإدارات الفرعية ومهمتهم مراقبة مستويات العمل المقررة من الإدارة العليا وتنفيذ السياسات الموضوعية ووضع البرامج اللازمة لتحقيقها.

ج) مستوى المشرفين التنفيذيين وتشمل المشرفين على الأقسام الإدارية والفنية وتقتصر مسؤولياتهم على تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد المقررة.

٣- العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا:

إن التقدم التكنولوجي السريع يؤدي إلى ضرورة إنفاق الكثير من المال والجهد والوقت في سبيل تدريب العنصر البشري لرفع مهاراته وزيادة خبراته وقدراته وبهذا المفهوم يعتبر العنصر البشري عنصرا استثماريا سواء على مستوى المنشأة أو المستوى القومي وذلك يجعل العنصر البشري يزداد قدرة وأهمية.

٤- العنصر البشري عنصر ابتكاري:

إن العنصر البشري عنصرا ابتكاريا نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي من بين عناصر جامدة، والصفة الابتكارية لدى العنصر البشري تزيد ندرة وأهمية، كما تزداد أهمية للصلة الابتكارية للعنصر البشري في المستويات الإدارية العليا.

٥- العنصر البشري يتأثر بالظروف الخارجية:

يتصد بالظروف الخارجية الظروف البيئية وهي مؤثرة في العنصر البشري ويمكن تقسيم هذه الظروف على قسمين:

القسم الأول : ويتعلق بظروف العمل من حيث (الحوافز - المستويات الوظيفية - المكانة التي يمثلها كل فرد - الضوضاء - الأثرية - صعوبة العمل أو خطورته)

القسم الثاني: ويتعلق بالظروف الاجتماعية للفرد مثل الاستقرار العائلي والمعتقدات والمواهب والاتجاهات.

ويجب دراسة تلك الظروف بقسميها لأنها تؤثر في نفسية العاملين وفي روحهم المعنوية وبالتالي في كفاءتهم.

٦- العنصر البشري يتأثر بالفروق الفردية:

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في الخصائص البشرية وكذلك في التخصصات العلمية والعملية كما يختلفون في القدرة على التعلم والاستيعاب والتدريب لهذا يجب وضع المعلومات والبيانات المكونة لخبراتهم وتنظيمها وكذلك حصر مستوياتهم العلمية.

٧- يتميز العنصر البشري عن باقي العناصر في أن له إرادة ذاتية تؤثر على إنتاجيته:

ولذلك فإنه يلزم مراعاة تلك الفروق عند الاختيار في التدريب والترقية وكذلك في تكوين الوحدات الإدارية.

أهمية العنصر البشري في الدول النامية

لا يقوم أي تقدم في أي دولة من الدول إلا على العنصر البشري والدول النامية أشد حاجة من الدول المتقدمة من حيث الاهتمام بهذا العنصر حيث أن تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية يستوجب تخطيط القوى البشرية المتاحة والمتوقعة خلال سنوات الخطة كما ونوعاً وهناك عدة عوامل تجعل الحاجة إلى العنصر البشري في البلدان النامية أكثر إلحاحاً هي:

١- أن ملاحقة التقدم الاقتصادي يستدعي إنشاء مشروعات كبيرة الحجم تستوعب أعداد كبيرة من الأفراد بما يستوجب تنظيم جهود هذا العنصر بحيث يعوض العجز الذي تعانيه الدول النامية في المهارات الفنية والإدارية.

٢- تتميز الدول النامية بوفرة الأيدي العاملة ورخصها عنه في الدول المتقدمة ولكن الدول النامية تفتقد تلك الخبرة اللازمة لاستخدام وإدارة وتوجيه ورقابة القوى البشرية فيها.

٣- أن تنمية القوى البشرية في الدول النامية هي الضمانة الوحيدة لخلق ثروة ذاتية لتلك الدول على زيادة الإنتاج القومي وتطوير عمليات الإنتاج وتناجها بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة بتلك المجتمعات.

٤- أن هجرة العنصر البشري من الدول النامية إلى الدول المتقدمة يؤدي إلى ندرة العنصر البشري في تلك الدول ويلاحظ أن العناصر ذات الكفاءات والقدرات والخبرات والمهارات العالية هي التي تهاجر إلى الدول المتقدمة ولذلك يجب على الدول النامية زيادة الدافع القومي لدى تلك العناصر ومحاولة توفير الظروف المادية والأدبية المناسبة لها بقدر ما تسمح به الظروف الاقتصادية.

مظاهر ضعف الكفاءات البشرية في الدول النامية:

توجد عدة ظواهر تؤكد أن الدول النامية لا تعتني بالكفاءات البشرية مما يؤدي إلى ضعف ضمان تحقيق التقدم والنمو لهذه الدول ومن أهم تلك الظواهر ما يلي:

١- وجود ملاقات إنتاجية عاطلة كليا وجزئيا لعدم توفر العنصر البشري اللازم لاستغلالها الاستغلال الكفء.

٢- ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات مع انخفاض جودتها نظرا لانخفاض كفاءة العاملين.

٣- نظام للتعليم في الدول النامية لا يركز على إكساب العنصر البشري المهارات والخبرات بل يركز على تخريج كتبه روتينيين حيث يعتمد على الحفظ والتلقين ويهمل الجانب العملي والممارسة.

٤- ازدواج أو عدم وجود بعض الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية أو الخدمية في المجتمع مما يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية التي تعاني الضعف.

٥- تنظيم المواقع القيادية حيث لا يشغلها قياديون ملمون بالقواعد العلمية الإدارية وإنما يشغلها من يسمون بالممارسين للإدارة وطبيعى أن هؤلاء لا يستطيعون تحقيق الأهداف الإدارية بالوحدات التى يعملون بها نظرا لقلة كفاءتهم.

والخلاصة فإن العنصر البشرى له أهمية كبرى سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشآت الاقتصادية أو فيما يتعلق بتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى البلدان اللامية فبالنسبة للمنشأة يتلخص دور العنصر البشرى فى:

- (أ) التأثير على النظم التى يعمل فى إطارها العنصر البشرى تأثير يصل إلى حد تغيير تلك النظم أو تلادها.
- (ب) تشغيل تلك النظم بالأسلوب الذى يعد هو الفاصل فى تحديد كفاءة المنظمة فى تحقيق أهدافها.
- إدارة الأفراد فى المجتمع الإسلامى:

من أهم القواعد التى كان سميولا بها فى عهد الرسول، صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين ما يلى:

١- قاعدة الجدارة لمن يشغل الوظائف الإدارية.

٢- قاعدة الخدمة العامة.

٣- قاعدة الكفاءة.

عوامل الحد من مهارة العنصر البشرى فى الدول النامية:

١- السلوكيات التى درج عليها الأفراد.

٢- القيم والعادات والمعتقدات.

٣- عدم وجود الفرص للتعليم واكتساب المهارات.

٤- الظروف البيئية غير المواتية لهم.

أهداف عامة للاستخدام فى ظل سياسات التنمية.

يحتل العنصر البشرى أهمية خاصة إذ يعتبر أهم عناصر التنمية جميعا وأكثرها فعالية وانطلاقا، من هذه المكانة المتميزة ينبغى أن تركز أهداف وسياسات الاستخدام على الآتى:-

أولاً: توفير فرص عمل حقيقية مثمرة ومنتجة لكل القوى البشرية المتاحة القادرة على العمل وتمتلك مهاراته والراغبة فيه ولديها الحماس والدافعية على أدائه ويحقق لها الرضا الكامل والتوافق مع الآخرين داخل بيئة العمل.

ثانياً: تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية ورفع وتسمية مستوى أدائها ومعدلات إنتاجيتها واستمرار تحفيزها من أجل الأداء الجيد المتميز والقدرة على الإبداع والابتكار والتحديث والتطوير المستمر بما يلاحق كافة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المحيطة في ظل مناخ المنافسة الذي لا يسمح بالاستمرار والبقاء إلا للأصلح والأكثر قدرة على ملاحقة متغيراتها.

ثالثاً: توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ خطط وسياسات التنمية الاقتصادية كما وكيفا ونوعية وتركيبه وتوكلت وبالتوزيع الجغرفى للملائم لاحتياجات المنشآت الاقتصادية على اختلاف أنشطتها.. مع ضمان احتياجات التوسع والإحلال والتجديد والتطوير المستقبلى والتنبيه باحتياجاته.

أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية في مصر

تتركز المحاور الأساسية لتحقيق التوازن بين الموارد المادية والموارد البشرية والاستخدام المتوازن الفعال لكل منها في الآتى:-

أولاً: العمل على استمرار وتزايد انخفاض معدلات النمو السكاني ودفع كافة الجهود التي تبذل لتنمية الوعي والثقافة السكانية والبيئية.

ثانياً: الحرص على تحقيق معدلات تنمية اقتصادية متزايدة وبمعدلات أعلى من معدلات النمو السكاني حتى لا تمتص الزيادة السكانية كالة جهود التنمية وتلتهمها.

ثالثاً: توزيع عادل للاستثمارات يحقق مبدأ تكافؤ الفرص التنموية فى جميع محافظات الجمهورية وكذلك المجتمعات الجديدة بما يلبى احتياجات التنمية الشاملة للريف والحضر معا فى إطار من البعد الاجتماعى المتجانس للسكان.

رابعاً: تحقيق توزيع جغرافي أفضل للسكان يحقق استقلال أمن للموارد المتاحة خاصة في جنوب الوادي وسيناء ومحافظات البحر الأحمر والمحافظات النائية والمدن والمجتمعات الجديدة.. مع الحد من النمو العشوائي المرطاني للقاهرة وعواصم بعض المحافظات كثيفة السكان على حساب الرقعة الزراعية المحدودة.

خامساً: العمل على الخروج من الوادي الضيق لحوض وادي النيل والدلتا والذي زحفت عليه العمران.. ولعل الأمل في ما يحمله مفيض توشكى ودلتا الوادي الجديد من جنوب أسوان حتى الوادي الجديد والواحات وسناء هذه الأرض البكر الأكثر خصوبة وما تحلقه من آمال ورخاء ورزق وقير باستزراع ما يقرب من خمسة مليون فدان جديدة وما توفره من فرص عمل ومجالات كثيرة أخرى للاستثمار تضيف لمصر إمكانيات أكبر وتطور اقتصادي واجتماعي ويبنى يجعله أكثر مشروعات العصر التي تضع مصر وهي على أعتاب القرن الحادي والعشرون على طريق الرخاء والتنمية وتحقيق حلم الانطلاق خارج وادي النيل الذي ضاق زرعاً بكثافة وزيادة وضغط أبنائه.

سادساً: العمل على الارتقاء بالخصائص السكانية والذي بدأ بالفعل من خلال الجامعات الإقليمية والتوسع فيها وتحقيق لا مركزية مناسبة في الإدارة الحكومية وكذلك التوزيع العادل للخدمات والمرافق وسبل الثقافة والإعلام الإقليمي الذي يرضى خنمة وظروف البيئة المحلية واحتياجاتها ويقيم عادات وخصائص سكانها.

وأخيراً فإن التنمية التكنولوجية والبحث العلمي واستيعاب واكتساب المتغيرات والعلوم الحديثة وتطوير المنشآت الصناعية والخدمية ومؤسسات سوق المال والاهتمام بالمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية وتحديثها المستمر ضرورة حتمية لتحقيق الأمل للثروة البشرية وتلبية احتياجات التنمية الشاملة حتى تحتل مصر مكانتها المرموقة التي تستحقها.

الفصل الثاني

التخطيط ومفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة

- التخطيط.
 - (تعريفه - أهميته - أنواعه - مقوماته - معرفته - مستوياته - مسؤولياته - مرآطه)
- مفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة
 - (تعريفه - أهدافه - مستوياته - مجال عمله - مشكلاته)
- العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة
 - (محاور العمل - العمليات الأساسية - العرض والطلب والاحتياجات - أساليب الموازنة)
- الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة ودور كل منها في تخطيط القوى العاملة

التخطيط

التخطيط يعنى أن نحاول، فى حدود مجال الاختيار المتاحة، التفكير فى المستقبل، ومحاولة تشكيلة بالصورة التى توافق آمالنا وتطلعاتنا، وليس الغرض من التخطيط التنبؤ ولكنه التشكيل، تشكيل الحياة بالصورة التى نريدها مستقبلا بطريقة مثلى، والتخطيط بذلك يسبق أى عمل تنفيذى، وهو الذى يحدد نوع هذا العمل وأسلوبه ومداه.

والتخطيط فى صورته الإيجابية يعنى منهجاً أو مدخلاً لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا المنهج لكى يكون فعالاً ومجدياً يجب أن يكون مفهومًا ومقبولاً من القادة والمنفذين كما يشترط لنجاحه وجود مخططين متتصين أحسن تدريبهم يمتازون بِنفاذ البسيرة والحيوية.

ويعرف فايول التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المصنوع مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرف الدكتور سليمان الطماوى التخطيط فى أوسع معانيه بأنه "التدبير الذى يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة مسلفاً لتحقيق أهداف محددة" وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تشمل المشروعات العامة والخاصة وحياة الأفراد الخاصة أيضاً.

ويعرف البعض التخطيط بأنه مجموعة التنظيمات والترتيبات والعمليات اللازمة لاتخاذ قرارات متصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى.

أهمية التخطيط:

لقد أصبح التخطيط من العمليات الهامة فى الإدارة فى مختلف الدول شرقها وغربها غير أن الأخذ بمبدأ التخطيط وأعماله فى الدول النامية، والتمسك بأعمال أسسه أصبح ذو ضرورة ملحة وذلك لعدة أسباب منها:-

١- قلة الموارد والإمكانات المالية لدى هذه الدول وضرورة استثمارها بأحسن السبل والطرق تحقيقاً لأكبر جانب من أمانها عن طريق وضع

خطة شاملة متكاملة لتنمية المجتمع في كافة قطاعاته عن طريق تحقيق أهداف واضحة يتعاون الجميع في تحقيقها عن طريق توفير أحسن المستويات في الإنتاج والخدمات مع إكساب تلك الأمور صفة الثبات والاستمرار ما أمكن.

٢- لأن التخطيط يؤدي إلى إعمال الفكر وإتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات ودراستها ومحاولة حلها قبل تفاقمها.

٣- أن التخطيط يستلزم تحديد أهداف واضحة للعمل بدلا من ترك الأمور للمفرية والارتجال.

٤- ويحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

٥- يهتم التخطيط بتوفير إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها، والتسديد بين جميع الأعمال وأوجه النشاط المتعلق بالهدف.

٦- يحقق التخطيط الرقابة الداخلية والخارجية- على التنفيذ ويسهل متابعته والوقوف على المشكلات التي تعترضه والتدخل أولا بأول لحلها.

وإذا كان ما سبق هو فوائد التخطيط وأهميته فإن عدم إعمال مبدأ التخطيط يؤدي إلى:

- عدم التأكد من النتائج المطلوب الوصول إليها.
- الضياع في الموارد المادية والجهد البشري.
- العمل غير المخطط يؤدي إلى الاهتمام بجوانب دون الأخرى مما يؤدي إلى عدم التوازن في العمل.
- العمل غير المخطط لا يؤدي إلى حسن اختيار مجالات النشاطات الواجب العمل فيها.
- العمل غير المخطط لا يؤدي إلى استمرار النشاط لأنه لا يسير وفق خطط محددة مسبقا.

أنواع التخطيط:

هناك مجموعة من الأسس يمكن أن يقسم التخطيط على أساسها من هذه

الاعتبارات ما يلي:

١- التقسيم وفقا لأهداف التخطيط.

٢- التقسيم وفقا لمجالات التخطيط.

٣- التقسيم وفقا لمبادئ التخطيط.

٤- التقسيم وفقا لمستويات التخطيط.

وبالنسبة للأساس الأول أى التقسيم وفقا للهدف فيقسم التخطيط إلى:

(أ) تخطيط بنائى: وهو ذلك النوع الذى لا يقتصر على مجرد الإصلاح

والترميم فى جزء معين من بناء المجتمع وإنما يتعدى ذلك إلى التغيير

الجذرى من أجل إقامة بناء جديد وتغيير الهيكل الاقتصادى والاجتماعى

القائم وخلق أوضاع جديدة تكون أساسا للنظام ككل.

(ب) تخطيط وظيفى: وهو الذى يستهدف التخطيط لجانب معين من مكونات بناء

المجتمع، كمشروع واحد أو عدة مشروعات لإحداث تغيير محدد فى

المجال، دون أن يستهدف تغيير بنية المجتمع ككل.

وبالنسبة للأساس الثانى أى التقسيم وفقا للمجالات فيقسم التخطيط إلى:

(أ) تخطيط شامل: ويشمل كافة القطاعات فى المجتمع الاقتصادية

والاجتماعية، وهذا النوع من التخطيط يمكن من إحداث التوازن بين كافة

القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والزراعية، بحيث لا يلمو

جانب على حساب الأخر، وبالتالي يكون أساسا لتحقيق التنمية الشاملة

ويقوم بتطبيق هذا النوع غالبا جهاز تخطيط مركزى، يستطيع أن يحدد

احتياجات كل قطاع، ويحدد الأولويات فى كل جانب.

(ب) التخطيط الجزئي: وهو ذلك النوع من التخطيط الذي يتم فيه تحديد أهداف معينة لجزء ما من أجزاء الاقتصاد القومي، أو مجال من المجالات الاجتماعية، ثم تعيين الوسائل اللازمة لتحقيقها في فترة زمنية محددة. أما بالنسبة للتقسيم وفقا للأساس الثالث أي لميادين التخطيط فيلهم إلى:

١- تخطيط اقتصادي.

٢- تخطيط اجتماعي.

٣- تخطيط ثقافي.

٤- تخطيط تربوي.

٥- تخطيط عمراني ... الخ.

وفي كل نوع يتم تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها كما يتم تحديد

الوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

أما بالنسبة للأساس الرابع أي التقسيم وفقا للمستوى فيتم تقسيم التخطيط إلى:

أ- تخطيط محلي: وهو الذي يتم فيه اسناد تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها إلى

المحليات سواء محافظات أو أقاليم وترجع الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط.

إلى الرغبة في الاستفادة من أبناء المحليات ودرابتهم بحاجات هذه المحليات

والاحساس بمشاكلها على أنه يعاب على هذا النوع من التخطيط، الافتقار إلى

الخبرات التخطيطية العالية، التمايز بين المناطق المختلفة في المجتمع الواحد،

وزيادة النفقات الإدارية لتمدد أجهزة الإدارة والازدواج فيها.

ب- تخطيط قومي: وهو الذي يتم فيه تحديد الأهداف وتعيين وسائل تحقيقها

على المستوى القومي، الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين مناطق المجتمع

كله، ويتغلب على الازواجية في أجهزة الإدارة، كما يؤدي إلى التوازن في

التنمية بين كافة أجهزة الدولة، كما أن أجهزة التخطيط على المستوى القومي

يمكنها الاستفادة من الخبرات التخطيطية العالية.

غير أنه يعاب على هذا النوع عدم إلمام الأجهزة المركزية إماماً تاماً باحتياجات وظروف المناطق المحلية.

وبخلاف هذه التقسيمات فيوجد هناك أنواع أخرى من التخطيط مثل:

- التخطيط القطاعي.
- التخطيط المركزي.
- التخطيط اللامركزي.

ومع ذلك فإنه لا يمكن عزل أنواع التخطيط عن بعضها، فيمكن أن يكون هناك مثلاً تخطيط شامل مركزي، وشامل لا مركزي.. وهكذا.

- تقسيمات أخرى للتخطيط:

- تقسيم من حيث المستوى:

وبمقتضاه يقسم التخطيط وفق معيار الأهمية إلى تخطيط استراتيجي للأهداف والسياسات تهض به القيادة الإدارية في أعلى مستوياتها، وتخطيط تكتيكي وهو تطبيق للتخطيط الاستراتيجي وقد يتعلق بالوسائل والأدوات، وتخطيط تنفيذي أو تفصيلي وهو الذي ينصرف إلى التفصيلات وتحليل مراحل وبرامج التنفيذ.

من حيث غاية المخطط:

ويقسم التخطيط في هذه الحالة وفق معيار الهدف الذي يتوخاه واضعو الخطة من القائمين بالتنفيذ من حيث درجة التزامهم بالخطة. فهناك التخطيط الالتزام، وهناك التخطيط التشجيعي (عن طريق الحوافز والمنح) وهالك التخطيط للتأثيري الذي أقصر دوره التأثيري على مجرد الإرشاد والتوجيه.

وعادة ما تتداخل هذه التقسيمات بصورة معقدة لدرجة أوقعت بعض الباحثين في لبس حيث يصعب الفصل الكامل أو التمييز فيما بينها. وهذا ما يدعونا إلى مناقشة تفصيلية لتحديد نوعين هامين من تقسيمات التخطيط ولنعنى بهما التخطيط الاقتصادي والتخطيط الإداري نظراً لأن التخطيط نشأ في أحضان

الفكر الاقتصادي، فإننا نجد الكتاب يخلطون حتى اليوم بين التخطيط الاقتصادي والتخطيط كأحد عناصر العملية الإدارية، بل أن عدداً لا بأس به من كتب الإدارة تحدثت عن التخطيط الاقتصادي في الأجزاء التي أفرقتها للتخطيط.

أولاً: التخطيط الاقتصادي:

هو النشاط التخطيطي من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجد منه أنواع مختلفة، فهناك التخطيط الهيكلي الذي يستهدف تغيير الهيكل الاقتصادي للمجتمع وذلك بسبب اعتناق فلسفة سياسية جديدة؛ وهناك التخطيط الوظيفي الذي يقصد به إعداد وتنفيذ الخطة الاقتصادية ضمن الهيكل الاجتماعي القائم دون إحداث تغيرات جذرية فيه، والأول يتبع عادة في الدول النامية، أما الثاني فيتبع في الدول المتقدمة.

وهناك أيضاً أنواع التخطيط الشامل والقطاعي والجزئي التي سبق الإشارة إليها وعادة ما تتكون خطة التنمية الشاملة من عدة أجزاء تشمل قطاعات: الاستهلاك، الاستثمار، التجارة الخارجية، القوى العاملة والأسعار.

والملاحظ أن الخطط الاقتصادية عموماً تمر بأربع مراحل هي:

- ١- الإعداد بواسطة الهيئة الفنية للتخطيط.
- ٢- القرار بواسطة السلطة السياسية المختصة.
- ٣- التنفيذ تحت إرشاد وتوجيه جهاز التخطيط.
- ٤- وأخيراً متابعة وتقييم عملية التنفيذ عن طريق التغذية المرتدة أو العكسية.

ثانياً: التخطيط الإداري:

المقصود بالتخطيط الإداري وضع خطط تتعلق بالأنشطة والعمليات الإدارية والإعداد الإداري وكذلك تحبئة القدرات الابتكارية أو القيادية أو الفنية أو الإدارية بوجه عام، وهذا النوع من النشاط يتم على مستوى المنظمة البيروقراطية المعينة، وهو الذي أهتم (هنري فايول) بالحديث عنه في الأصل.

وهي تشمل السياسات والأهداف والإجراءات والاعتبارات التنظيمية والنتائج المادية ووسائل الرقابة على الأداء الوظيفي.

وعادة ما تنطوي الخطة لكلية لأى منشأة أو مشروع على شقين:

الجوانب الفنية والجوانب الإدارية فى المشروع، أى أن الجهد الفنى والجهد الإدارى يتضافران لتكوين عناصر الخطة ابتداء من: الفكرة وتجميع المعلومات، تحديد الهدف، البيانات والاحصاءات، الدراسات والتحليل، إلى اختيار الموقع، الموارد المالية، الموارد البشرية، والموارد الإنتاجية. أنواع الخطط وفقاً للمدى الزمنى:

من الخطط ما يكون طويلاً فى مداه، ومنها ما يكون قصيراً فى أمده كما أن منها ما يكون وسطاً بين هذا وذاك.

فالخطة الطويلة فى المدى: هى تلك التى توضع للتطبيق خلال فترة زمنية طويلة تستغرق ما بين ٣ سنوات فى مجال الأعمال، بين ٥-١٠ سنوات فى مجال الإدارة العامة، وقد يطول أمد الخطة عن ١٠ سنوات وبخاصة إذا استهدف التخطيط مرامي بعيدة مثلما هو الحال فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والخطط متوسطة المدى والتى تتراوح مدتها بين أكثر من عام وأقل من خمس سنوات، وغالباً ما تتناول مرحلة معينة فى حياة المنشأة، كما لا تتضمن التفاصيل التى تكون عادة محور الخطط قصيرة الأجل.

أما الخطط القصيرة الأجل: فهى تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها فى المستقبل القريب، الذى قد يكون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة شهور أو سنة كاملة، كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التى يحتمل أن تقابلها المنظمة وتتميز الخطة القصيرة عن الخطة الطويلة بالقدرة على التنبؤ بدرجة عالية فيها ومن ثم تكون فى العادة أكثر إككاماً، كما أن نتائجها تكون أقرب لما يتوقعه صاحبها أو واضعها.

بيد انه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التي يقوم عليها التقدم في كافة مجالات الإدارة، ومع التقدم المستمر في علم الإحصاء وأساليب الحصول على المعلومات، زادت العناية بوضع الخطط ذات المدى الطويل، بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون سوى آمال وتختلف المدة التي توضع عنها الخطة باختلاف ظروف المنظمة أو المنشأة، ووفقاً للهدف المطلوب الوصول إليه أو أحوال المشكلة التي تحتاج إلى معالجة، فضلاً عن مدى القدرة على التنبؤ القريب من الصواب بأحداث المستقبل.

وفي الغالب ما يتم الجمع بين الخطط الطويلة والقصيرة فتمتد وضع خطة طويلة فانها تنام على أساس من الخطط القصيرة التي يدفع بعضها البعض إلى الأمام نحو الهدف البعيد.

المقومات الأساسية للتخطيط:

لما كان التخطيط عملاً علمياً منظماً يقوم على تقدير الواقع، ويستهدف تحقيق تنمية سريعة في إطار الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، فإنه يجب أن يبتدئ إلى مجموعة من المبادئ العلمية والأسس الموضوعية وهذه المقومات تشدق من مفهوم التخطيط نفسه، وهذه المقومات تتمثل فيما يلي:

١- الواقعية.

٢- الاستقرار.

٣- الشمول.

٤- المرونة.

٥- العلمية.

الواقعية: بمعنى أن يقوم التخطيط على حصر الاحتياجات الفعلية، وفي حدود الإمكانيات الحقيقية والواقعية، مع مراعاة الحاجات الأساسية التي لها صفة التزايد من وقت لآخر سواء أكانت حاجات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية مع مراعاة تحديد الأولويات.

للمشمول: بحيث يشمل التخطيط كافة الجوانب التي تستهدفها الخطة، فبين التخطيط في قطاع دون قطاع يؤدي إلى إرباك الخطة، وعدم التحكم في الوسائل التي تتبع للوصول إلى الأهداف.

الاستمرارية: وتتبع الصفة من كون التخطيط ليس عملاً عارضاً، وليس إجراء استثنائياً، ويظهر في شكل خطة أو اثنين ثم يختفي، وإنما يجب أن يكون أسلوباً مستمراً، والحقيقة أن مبدأ الاستمرار هو نتاج طبيعي لمفهوم الشمول فالتخطيط الشامل ينظر إلى الزمن على أنه عامل مستمر، ومن هنا تتلاحق الخطط وتتواصل لتحقيق الأهداف البعيدة.

المرونة: وتعني بمبدأ المرونة أن تكون الخطة قابلة للاستجابة الطارئة والمتغيرة أي قابلة للتعديل والتغيير حتى تتمكن من مواجهة الظروف الجديدة والطارئة التي قد يواجهها المجتمع، مثل حدوث حالة حرب... الخ.
العلمية: ويعني ذلك أن تستند الخطة في التطبيق على أساس علمي بمعنى أن يكون التطبيق مستنداً إلى وعي كامل ودراسة تامة بالقوانين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تحكم العمل في المجتمع.

خطوات وضع الخطة:

يتم التخطيط في أربعة مراحل وهي الإعداد والإقرار والتنفيذ والمتابعة.

مراحل التخطيط:

بتحليل عملية التخطيط نجد أنها في شكلها النهائي تتكون من مرحلتين هما توكع المستقبل أو التنبؤ به والاستعداد لمواجهته أي الإعداد للمستقبل ويعتبر التنبؤ ركيزة أولى بالنسبة للتخطيط إذ تبدأ الخطة معتمدة على تقديرات وافتراضات إدارية واجتماعية واقتصادية يتوقعها واضع الخطة مستقبلاً والتنبؤ في إطار التخطيط العلمي ليس ضرباً من التكهن أو التخمين ولا يتمثل في وضع قائمة من الأمنيات والأحلام وإلا أصبح للتخطيط ضياعاً مع الأوهام ولذلك يجب عدم الخلط في هذا الشأن بين التنبؤات الواقعية وأحلام اليقظة والمضاربات والمغامرات.

التنبؤ إذن هو الوسيلة التي يمكن بها استعمال معلومات الماضي والحاضر لتوقع أحداث المستقبل وذلك بطريقة علمية منظمة ومن طرق التنبؤ التقدير اعتماداً على الإحساس والشعور إزاء الخبراء وطريقة دلفي (Dolvi) تعتمد على أخذ آراء مجموعة من الخبراء بمسألهم عدة مرات بصورة انفرادية وطريقة الاستكمال التاريخي باستخدام المعدلات الحسابية للمتحركة والتسلسل الزمني والمسوح الإحصائية.

وهكذا تتطوى عملية التنبؤ على مراحل تشمل: تحديد الظروف البيئية الحالية وتحديد أهم العوامل أو القوى المحركة للظروف الحالية وأثر تلك العوامل والقوى على المستقبل، تحليل واختيار العوامل أو القوى المحركة الجديدة مستقبلاً، وأخيراً تقويم التفاعلات بين جميع العوامل أو القوى المؤثرة خلال مدة التنبؤ والتوصل إلى تقدير الوضع الذي ستكون عليه الظاهرة موضوع التنبؤ بغرض الاستعداد لها.

أما الاستعداد فيعني بذل الجهود التحضيرية الكفيلة بوضع التخطيط موضع التنفيذ وهذا ما يوجب إعداد كافة الوسائل البشرية والمادية والفنية اللازمة للإقدام على عملية التنفيذ وهي العملية التي يتم بمقتضاها إخراج المقررات التخطيطية من مجال النظر إلى مجال العمل.

وبتحليل عملية الاستعداد التخطيطي نجد أنها تتكون من أربعة عناصر رئيسية تلي المرحلة السابق الإشارة إليها وهذه العناصر هي: تقدير الموقف الحالي، تحديد الأعمال المطلوب القيام بها، تحديد الإمكانيات المتاحة والقيود الواردة ورسم الخطة المتكاملة.

ومن الشرح السابق لمضمون التخطيط وتحليل عمليتي التنبؤ والاستعداد يتضح أن الخاصية الأساسية للتخطيط هي تقدير الفرص المتاحة في المستقبل والعمل على استثمارها من ناحية والتنبؤ بالمشكلات أو الأخطار المحتملة والإعداد لمواجهةها أو تجنبها من ناحية أخرى وذلك في إطار عملية جنلية بين

المقومات الأساسية والمبادئ العامة والمعوقات المعطلة ويستلزم التخطيط بما يجب عمله والمدة اللازمة لإتمامه وعلى هذا الأساس فإن لكل عملية تخطيطية ثلاثة مقومات أساسية تتمثل في تحديد الأهداف وتعيين الوسائل اللازمة على أن يكون ذلك مقترنا بالتوقيتات الزمنية الملائمة.

المقومات الأساسية للتخطيط:

١- تحديد الأهداف:

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها ويجرى تحديد الأهداف الرئيسية العليا بواسطة السلطة الرئيسية المختصة ويحتاج المرء إلى ترتيب لهذه الأهداف فيما بينها على أساس وضع أولوية أو أمسية في التنفيذ وتجرى المفاضلة بين تلك الأهداف على أساس مدى تعلقها بأمن الدولة وسلامتها ومصالحها واقتصادها. وهذا يؤدي بقيادة الدولة أو المنظمة إلى الاختيار بين بدائل معينة ومحاولة توجيه العمل والنشاط عن طريق إتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.

الهدف هو الغرض أو الغاية التي يراد تحقيقها وهو بذلك مثل والعمى يرجى الوصول إليه ويحدد الهدف من القانون أو القرار المنشئ للمنظمة وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية وترتبط المنظمة بهدفها وتوجهه إليه كل نشاطها ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه.

والأهداف إما بعيدة (مداها أكثر من سنة) وإما قصيرة المدى (أقل من سنة) وهي إما أهداف أساسية تتوخاها المنظمة كلها أو أحد فروعها أو أهداف فرعية أو تشغيلية يتوخاها كل قسم وكل إدارة كذلك هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة أساساً وأهداف وسيطة وهي تساعد على تحقيق الهدف النهائي.

٢ - تحديد الوسائل:

بعد تحديد الأهداف ينبغي تحديد الوسائل التي تمكن من تحقيقها وهذه تستلزم:-

(أ) جمع وتحليل المعلومات اللازمة كأن تقوم الجهة المختصة بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المطلوب.

(ب) تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وهذا يتطلب تحديد الجهة المنوطة بالتنفيذ وتحديد كواترها الفنية والإدارية.

(ج) وضع عدد من الخطط البديلة؛ وجدير بالملاحظة أن الخطط أحيانا تضعها

أجهزة استشارية ليس لها الحق في اتخاذ القرار النهائي بشأنها بل يعود ذلك إلى الأجهزة العليا التي تتطلب خططا عديدة مع بيان مزايا وعيوب كلا

منها لكي تستطيع على ضوء ذلك اختيار الخطة الأفضل وإقرارها.

٣ - تحديد التوقيت الزمني:

يتطلب التخطيط تحديد موعد بدء التنفيذ وموعد الانتهاء منه وبالتالي

إعداد جدول زمني للتنفيذ وهذا يقتضى تجزئة الأهداف أى تحويلها إلى أهداف مرحلية يمكن تعيينها على وجه الدقة ولا ريب أن الوقت عنصر هام فى أية خطة - وغالبا ما يكون الاختبار لخطة معينة راجعا فى الأصل لرغبة الانتهاء من العمل خلال فترة معينة.

وعموماً فإنه لا يجوز تقصير مدة الخطة تقصيرا يجعل التخطيط صديماً الجدى أو قليل الأهمية كما أنه لا يجوز إطالة مدة الخطة إطالة تزيد من احتمالات تغير الظروف السياسية أو الاجتماعية التى تنفذ فى ظلها الخطة.

وجدير بالذكر أن المدى الزمني للخطة يعتمد على عدة عوامل أهمها:

(أ) عوامل بيئية:

تتمثل فى الاستقرار السياسى والاجتماعى، والظروف الاقتصادية وتوفر

الخبرات الفنية والإدارية ونمط التخطيط المتبع فى الدولة والقوانين والنظم التى

تحكم السياسة الاقتصادية وحالة الأسواق المحلية والخارجية.

(ب) عوامل تتعلق بطبيعة السلعة أو الخدمة المنتجة:

فإذا كانت السلعة من السلع التقليدية التسي لا تتأثر كثيراً بالتطور التكنولوجي فقد يكون من الممكن التخطيط بالنسبة للمستقبل البعيد أما إذا كانت السلعة من النوع الذي يخضع لمعدل عال من التطور التكنولوجي سواء في التصميم أو الإنتاج مثل الصناعات الإلكترونية فإنه يصعب التخطيط لإنتاج هذه السلعة بالنسبة للمستقبل البعيد.

(ج) عوامل تتعلق بالمنظمة العامة:

وأهم هذه العوامل اقتناع الإدارة العليا بالخطة الموضوعية وتمشيها مع أهداف المنشأة وسياساتها فضلاً عن توافر الخبرات الفنية والإدارية والموارد البشرية والمالية والمادية.. هذا وسوف نقوم بتبسيط مراحل التخطيط تمهيداً للدراسة وهي:

أولاً: مرحلة إعداد الخطة:

وفيها تقوم الجهة المسؤولة عن التخطيط بإعداد التوجيهات الأساسية والأهداف المراد الوصول إليها، ثم تقوم بإرسالها إلى الجهات المختلفة - فيمكن للمنظمة أن ترمز بأهدافها المقترحة إلى الفروع أو الأقسام التابعة لها. وهذه تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها، وتحديد النطاق الزمني لكل نشاط من نشاطاتها على أساس الموارد البشرية والمادية الموجودة في ضوء البيانات والإحصاءات.

ثانياً: مرحلة تصميم الخطة:

تأتي دقة تصميم الخطة من خلال الإعداد الجيد لها ومدى توافر المعلومات ودرجة التنسيق بينها وبين الأهداف العامة للمنظمة ومراعاتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وموضوعية المدى الزمني لتنفيذها والمتابعة ودور كل منها ومصادر التمويل ومدى كفايتها فضلاً عن وضوح الأهداف ودرجة الإيمان بها.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

وهي المرحلة الديناميكية الفاعلة التي يتوقف نجاحها على وعى القائلين على تنفيذ الخطة وإيمانهم بها وأخلاصهم لها وبرغبتهم في إنجاحها وحماسهم المستمر وجهودهم نحو تعبئة كافة الجهود في تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي وروح الفريق والانتماء للمنظمة وارتباط المصالح فيما بينهم مع الإيمان بأهمية التغيير والتطوير والتحديث المستمر لمواكبة المتغيرات والعوامل المؤثرة.

رابعاً: مرحلة المتابعة والتقييم:

وهي مرحلة هامة تلازم التنفيذ وقياس مدى توافقه مع الخطة من حيث الالتزام بالأهداف وزمن التنفيذ وجودة الأداء ودرجة المرونة في الاستجابة للمتغيرات المتوقعة والطارئة وتنتهي بتقييم النتائج وتطابقها مع الأهداف. وعليه فإن نتائج المتابعة والتقييم تكون الأساس لمرحلة جديدة من التحديث والتطوير لبلوغ أهداف جديدة من خلال الإعداد لخطط جديدة أخرى تحقق استمرارية تفوق الأداء.

معوقات التخطيط:

يصبح التخطيط فعالاً كلما ارتكز على معلومات وبيانات إحصائية صحيحة ودقيقة وتنبؤات دقيقة توضح التغيرات المعقولة لما ينبغي القيام به من عمل في المستقبل ويتمكن المخطط من تحقيق ذلك من خلال الخيال العلمي والتصور والتفكير المنطقي المرتبط بالواقع والامكانيات المتاحة والاستخدام الأمثل لها.

ولكن يجب أن ندرك أن التخطيط مهما بلغ من ضبط وأحكام فإنه يقوم على التقدير - وللتقدير شيء والحقيقة شيء آخر فقد يصير التقدير أمراً واقعاً، كما قد يحدث الواقع على خلاف ذلك بسبب تدخل بعض العوامل اللا إرادية وقد تحدث في المجتمع معوقات تحول دون فاعلية التخطيط وتمنع الخطة من تحقيق الأهداف المبتغاة وتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

أ- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التي تقوم عليها الخطط:
لقد أوضحنا أن المخطط يحدد لخطته هدفاً محدداً يسير إلى تحقيقه من خلالهما. كما يقدّر الظروف المستقبلية، ولكنه أحياناً يجد أن من الصعب أن يصوغ التقديرات المستقبلية بالرغم من أن هذه التقديرات هي الأساس الذي يرسم على أساسه معالم الخطة وكلما كانت التقديرات غير دقيقة وغير علمية وصعبة المنال فإن الخطط قد تكون افتراضية، وهذا الأمر يمثل عائقاً أمام العملية التخطيطية ولذلك يمكن التغلب على هذه المواقف من خلال وضع البدائل والخطط البديلة فلا يكتفى المخطط بخطة واحدة ولكن يجب أن تكون لديه الخطة المرنة وبذلك تتوفر في الخطة سمة المرونة.

ب- سرعة التغير:

بعد التغير الاجتماعي سمة من السمات المميزة للعصر الذي نعيش فيه وهذا التغير يمثل عائقاً أمام التخطيط حيث تكون الخطة موضوعة وفق ظروف اجتماعية، واقتصادية معينة وسرعان ما تتغير هذه الظروف وفي هذه الحالة يجب على المخطط أن يعدل خطته بالصورة التي تتفق مع الظروف المتغيرة وأن تتضمن التعديلات متطلبات الموقف المتغير.

ج- افتقار المرونة داخل المنظمة:

تلعب القيود السيكولوجية التي تبدو في سلوك المديرين والمنفذين والمقائد الراسخة التي يصعب تغييرها نورا واضحا في عملية التخطيط وتقف حجرة عثرة أمام المرونة للتخطيطية فمثلا نجد أن هناك من المديرين من تسطر عليه بعض الأفكار الكلاسيكية القديمة والتي اعتاد عليها منذ زمن طويل ولا يحاول تغييرها، ولذلك يجب توعية المديرين بما يجب أن يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات فيما يتعلق بالمنشأة وتقوم الأجهزة العديدة بمثل هذه الجهود الترشيدية، هذا بالإضافة إلى أن جمود الإجراءات والسياسات وهي ظاهرة تلازم القيود السيكولوجية وتتأثر بها، قد تحوق العمليات التخطيطية فمثلا نجد أن بعض المديرين لا يغير من سياسات المنشأة مهما تغيرت الظروف فقد ينكمش نشاط منشأة ما ويقل عدد العمال بها ويقل إنتاجها وتظل الإدارة متجمدة لنفس

السياسات والإجراءات القديمة التي كانت تتبع قبل تقلص نشاط المنشأة ويمكن تجنب مثل هذه المواقف من خلال التعديل الدائم للسياسات والإجراءات وتطوير العقلية الإدارية القائمة بإدارة المنظمة.

د- القيود الخارجية:

الواقع أن هناك قيود تفرض على المنشأة من الخارج وتفرض على المخطط فيها أموراً معينة وهذه القيود بلا شك تحول دون تحقيق للتخطيط لأهدافه. فمثلاً قد تصدر تعليمات من المستويات الإدارية العليا للمنشآت والمنظمات المختلفة بأنواع سياسات معينة. وهنا يعني أن السياسة العامة للدولة لها أثر مباشر على التخطيط في المنشآت حيث تلتزم خططها بالخططة القومية للدولة وتصطبغ بصيغتها.

هـ- قيود الوقت وتلفات التخطيط:

الواقع أن كل خطة تستغرق في تنفيذها فترة زمنية معينة سواء طبقت هذه المدة أو قصرت ولكن أحياناً يقف الزمن أمام التخطيط كعمق فمثلاً قد يحتاج التنفيذ وقتاً أطول من الوقت المحدد للخطة. كما أن التناقضات والموارد المالية قد تعوق العمليات التخطيطية ولذلك فالمخطط الناجح الحكيم هو الذي يستطيع أن ينفق على الخطة أموالاً تقل عن مقدار ما سوف يتحقق من عائد عند التطبيق، بالرغم أن هذه العملية صعبة التحقيق لأنها لا يمكن تقديرها بدقة، ولكن يستطيع المخطط أن يحقق ذلك من خلال الالتزام بالقواعد العملية للتخطيط والاعتماد على التصور المعقول، وأن يضع في اعتباره تحقيق أقصى فائدة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة في أقصر وقت مستطاع.

تخطيط القوى العاملة

مدخل عام:

أن أهم ما يعرقل خطة التنمية في مختلف مراحلها الحالية هو نقص الكفاءات البشرية المدربة تدريباً سليماً على الأعمال الإدارية والقابلية ولهذا فليّن أهمية الإدارة تتبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنسيق بين جهود جماعات العاملين الأمر الذي يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويؤيد من مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى خطط التنمية إلى بلوغها.

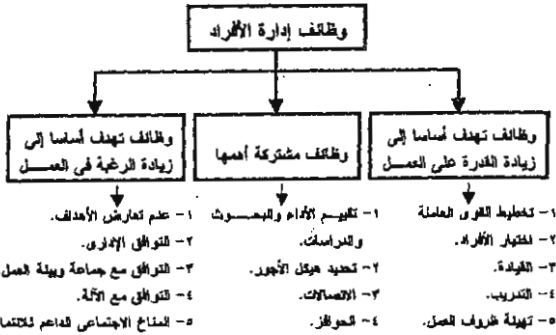
وبما أن إدارة الأفراد هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتوفير احتياجات المشروعات من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية ولذا تزداد أهمية إدارة الأفراد في معركة الإنتاج لكونها تتصل بالعنصر البشري في العملية الإنتاجية وهو أكثر تلك العناصر ثقلها وتغييراً.

وإدارة الأفراد لا تنحصر في ذلك الجهاز التنظيمي الذي يقوم على تنفيذ وظائف إدارة الأفراد التقليدية ولكنها تنعدها لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع وكل مشرف وكل رئيس لمجموعة من الأفراد.

إن الإدارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع لذا فليّن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانات كل مشروع ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وعلى هذا يمكن تحديد وظائف إدارة الأفراد في الآتي:-

- ١- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه.
- ٢- تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المشروع ويمكن النظر إلى إدارة الأفراد على أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار. وتلك العمليات الفرعية تأخذ الشكل التالي:-



ولهذا فسوف نوالى شرح عدد من هذه الوظائف التى نرى أهميتها لدارسى الإدارة ومن أهمها تخطيط القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة

لم تعد المنظمات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التى تعتمد على طريقة التجربة والخطأ Trial and error بل أنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المنظمة وتحقيق نجاحها، فنجاح أى مشروع يلزمه مجموعة من عناصر الإنتاج التى تتجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا المشروع تجاه تحقيق أهدافه المرسومة والعنصر البشرى يعتبر من أهم تلكه العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليها اهتماماً خاصاً.

ومن هنا تبرز عملية التخطيط كأحدى العمليات الهامة في المنشآت:
ويمكن القول بأن التخطيط للقوى العاملة يعتمد أساسا على مدى لساكن
توافر مجموعة من البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط
بمجموعة من الموضوعات كالآتي:

١- العمل المطلوب أداءه.

٢- كيفية تنفيذه.

٣- المسئول عن أدائه.

ويخلط البعض بين عملية التخطيط وعلمية التنبؤ فحقيقة أن هناك علاقة
وثيقة بين الاصطلاحين لأنهما يعبران عن الشيء نفسه فعملية التنبؤ الاقتصادي
تعتبر لازمة بالضرورة لعملية التخطيط فالتنبؤ الاقتصادي يسبق عملية إعداد
الخطة ويركزا اهتمامهما على الأحداث المحتملة في المستقبل ولكننا نعلم أن
المستقبل غير مؤكد ومن هنا تظهر لنا العديد من الطرق والأساليب التي تساعدنا
على الأكلال بقدر الامكان -- من عنصر عدم التأكيد الذي يرتبط بتنبؤاتنا
المستقبلية التي تعتمد عليها خططنا تجاه هذا المستقبل.

ومن أهم الأساليب التي يعتمد عليها في هذا المجال نظرية الاحتمالات
والتي يمدنا بها علم الاحصاء كذلك يساعدنا علم التحليل الاقتصادي
Econometrics في هذا الميدان حيث نقوم ببناء نماذج رياضية تتضمن
العوامل المختلفة المؤثرة -- والتي تعطى قيما رياضية- ومدى التأثير المتبادل
بين تلك العوامل.

مثل هذه التنبؤات تمكننا من التوصل إلى مجموعة من الفروض التي
تعتمد عليها في وضعنا للخطط المختلفة، والتي تسمح باختيار أنسب الأهداف
المطلوب تحقيقها.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التنبؤ بحيث تزداد أو تقل درجة اعتمادنا عليها في إعداد خططنا المستقبلية ومن بين هذه العوامل الآتي:

- ١- درجة الاستقرار السياسي.
- ٢- الاتجاهات والمؤشرات السكانية.
- ٣- مستويات واتجاه الأسعار.
- ٤- السياسات والقيود الحكومية.
- ٥- التوظيف والإنتاجية والدخل القومي.
- ٦- البيئة التكنولوجية السائدة والمتاحة.

خطة القوى العاملة على مستوى المنشأة:

ويمكن القول بأن خطة القوى العاملة على مستوى المنشأة هي العملية التي نقوم عن طريقها بتحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة عن فترة مقبلة ومن هنا يبدو لنا الترابط الواجب بين عملية إعداد خطة القوى العاملة وعملية التخطيط لكافة أوجه النشاط الأخرى اللازمة لنجاح المشروع فلا يمكن أن تعد خطة القوى العاملة في فراغ بل يجب عليها أن تستند إلى الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى البشرية - بنوعياتها المتنوعة - وللزمن لسد احتياجات المشروع المستقبلية والتي تم تحديدها عن طريق الخطط الأخرى بأوجه نشاطها المتنوعة ولا شك أن ركم أعمال المشروع عن الفترة المستقبلية التي تستخدمها في التخطيط تعبر عن الأساس اللازم الذي تبنى على أساسه بقية الخطط الأخرى.

وكنقطة انطلاق لخطة القوى العاملة فإن علينا حصر القوى البشرية الحالية بتخصصاتها المتوفرة وإمكانيات تطوير هذه القدرات لسد احتياجات المنظمة المستقبلية حتى يمكن تحديد الاحتياجات الأخرى اللازم السعي وراء توفيرها لتكون جاهزة في المستقبل عند ظهور الحاجة إليها.

أهمية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

تختلف أهمية تخطيط القوى العاملة وأهدافها باختلاف أنواع المنظمات ومراحل تطورها إلا أن أساليب تخطيط القوى العاملة تتشابه إلى درجة كبيرة وعندما نبحث في أهمية تخطيط القوى العاملة يجب أن ننظر إلى الموضوع من زاويتين أساسيتين:

أ- أهمية تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر المنظمة.

ب- أهمية تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر الفرد.

فتمثل أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة في:

ضمان حصولها على احتياجاتها المستقبلية من العمالة.

وللأسف نجد أن خبرة الكثير من المنظمات تشير إلى مسطحية عملية تخطيط القوى العاملة بها وإلى اقتصرها - في الكثير من الأحيان - على عملية تلبية احتياجات المنظمة من القوى البشرية.

بل أن بعض الدول المطبقة لأساليب التخطيط المركزية - صادفت العديد من المشاكل من جراء أهمل الجوانب الأخرى من وظائف تخطيط القوى العاملة ففي مثل هذه الدول هناك خطة قومية توضع لحصر احتياجات القطاعات المختلفة من القوى البشرية المستقبلية ويتم هذه الخطة عن طريق طلب احتياجات القطاعات المختلفة والتنسيق بين هذه الاحتياجات المتنوعة وذلك حتى يمكن الربط بين خطة القوى العاملة والخطة القومية للتعليم والتدريب والإعداد المهني ولكن كثيرا ما تبالغ القطاعات في احتياجاتها - سواء لأهداف غير موضوعية أو نتيجة لعدم تطبيق تلك القطاعات للأساليب العلمية في تخطيط وحصر احتياجاتها من القوى العاملة وتكون النتيجة عبء إضافيا عليها في حالة الموافقة على احتياجاتها أو تخفيضاً ملموساً لهذه الاحتياجات من جانب الجهات المركزية قد يؤدي إلى عدم الرفاء باحتياجاتها.

أهداف تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

- 1- يمكن القول بأن أهداف تخطيط القوى العاملة - على مستوى المنشأة - تتبع من إمكانية تحقيق العديد من الأهداف الموضوعية للمنظمة والتي بينها:
 - 1- ربط العنصر البشري بالاحتياجات الحقيقية للمنظمة.
 - 2- تقدير احتياجات المنظمة - طويلة الأجل- من القوى البشرية.
 - 3- تنظيم العائد على الاستثمار في العنصر البشري.
 - 4- الإسهام مقدماً لأية تغيرات تواجه المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تعاشها.
 - 5- تحقيق التناسق والتكامل الواجب بين جميع الأعمال التخطيطية للمنشأة في كافة مجالات نشاطها.

المستويات التنظيمية المتنوعة ودورها في عملية تخطيط القوى العاملة:
تبدأ عملية تخطيط القوى العاملة بوضع المؤشرات العامة لها على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة وتمثل إدارة الأفراد وإدارة التدريب حلقتي الاتصال اللزمتين بين المستويات الإشرافية والمستويات العليا من التنظيم. ويمكن تحديد تسلسل هذه العملية من المشاركة على النحو التالي:
1- يقوم مستوى الإدارة العليا بتحديد المؤشرات والمتطلبات التنظيمية المرتبطة بعملية تخطيط القوى العاملة.

فكما سبق القول بأن عملية تخطيط القوى العاملة لا تتم في فراغ ولا تمثل غاية في حد ذاتها وإنما هي أسلوب علمي نلجأ إليه لتوفير احتياجات المنظمة من القوى البشرية عن فترة مقبلة وبالتالي فإن هذه الاحتياجات البشرية يتم تحديدها للمنتقل بناء على العديد من المؤشرات العامة الخاصة بالسوق والتكنولوجيا والمنافسة والفرص المتاحة وغيرها والتي تتم على مستوى الإدارة العليا حيث تبحث الأمور العامة الخاصة بالمنظمة ككل وارتباطها بالبيئة التي

تعمل في إطارها كذلك فإن التطوير التنظيمي الذي تمارسه المنظمة يفرض الكثير من المتطلبات الواجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطة القوى العاملة.

٢- بعد أخذ الإطار العام الخاص بالموشرات والمتطلبات التنظيمية الخاصة بتخطيط القوى العاملة في الحسبان يقوم مستوى الإدارة الاشرافية (الوحدات التنظيمية المباشرة) بتخطيط احتياجاته الوظيفية والافراد للآزمين لها كل في اختصاصه.

٣- تمثل إدارة الأفراد العصب الذي تتدفق فيه كافة احتياجات الاقسام- والوحدات التنظيمية الأخرى- الخاصة بالقوى العاملة.

ومن خلال المؤشرات العامة المبلغة لها من الإدارة العليا تقوم إدارة الأفراد بوضع التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة خلال السنة التخطيطية التي تعد على أساسها خطة القوى العاملة للمنظمة.

ومن جانب آخر تقوم إدارة الأفراد بتحديد بعض التوقعات المرتبطة بمعدل دوران العمل ومعدلات الغياب وغيرها من الأمور الهامة المتصلة بالقوى العاملة وذلك بالاعتماد على البيانات المبلغة لها من الإدارات والاقسام المختلفة.

٤- بناء على التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة والتوقعات الخاصة بمعدل دوران العمل وغيره من الأمور المتصلة تتوصل إدارة الأفراد إلى نوع من التقييم الأولي للمؤشرات الأساسية التي وضعتها الإدارة العليا ليمساختص بتخطيط القوى العاملة.

وتقوم إدارة الأفراد بعمل الحسابات المبدئية الخاصة بالتكلفة المتوقعة. وتعتمد إدارة الأفراد في التوصل إلى هذا التقييم الأولي على البيانات المتاحة لها من الاقسام الإشرافية والخاصة باحتياجاتها الوظيفية والعمالة اللازمة لها وترفع إدارة الأفراد هذا التقييم الأولي إلى الإدارة العليا كأحدى الدراسات اللازمة للأخيرة لتحديد تنبؤاتها الخاصة بالقوى العاملة والخطوط العامة للعرضة اللازم اتباعها في وضع خطة القوى العاملة.

٥- بعد أن تحدد الإدارة العليا تدبوراتها من احتياجاتها الخاصة بالقوى العاملة للعام المقبل وبعد أن تقوم بتحديد الخطوط العامة العريضة اللازمة لتلبيغ تعليماتها هذه إلى الإدارات والأقسام المعنية التي تستخدمها إلى جانب دراساتها الأولى الخاصة بتخطيط العمل والعمالة في وضوح اقتراحاتها الخاصة بميزانية الأفراد وتلبيغها إلى إدارة الأفراد.

٦- بناء على اقتراحات الوحدات التنظيمية المختلفة وتلبيغات الإدارة العليا وفي إطار الخطوط العامة العريضة التي تضعها تقوم إدارة الأفراد بجمع ومراجعة وعمل حسابات التكلفة الخاصة باقتراحات ميزانية الأفراد بينما تقوم إدارة التدريب بحصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لخطة للقوى العاملة المقبلة وتكلفتها ويرفع الاقتراح ميزانية الأفراد وخطة التدريب إلى الإدارة العليا لاعتمادها.

٧- بعد مناقشة ميزانية الأفراد وخطة التدريب المقدمتين من إدارة الأفراد وإدارة التدريب وبعد إجراء أى تعديلات عليها تقتضيها ظروف المنظمة تقوم الإدارة العليا باعتماد ميزانية الأفراد للعام المقبل والتي تحدد صدد الأفراد اللازمين بتخصصاتهم لللازمة مصنفيين حسب الزمن اللازم (دائمين - مؤقتين - موسميين) وحسب التعلم والخبرة والتدريب والسن والجنس وغير ذلك من الصفات اللازمة. وترجم ميزانية الأفراد إلى صورة للتكلفة المالية اللازمة عن طريق وضع ما يعرف بميزانية الأجر.

٨- بعد اعتماد ميزانية الأفراد وخطة التدريب من جانب الإدارة العليا تلبغ بها إدارة الأفراد وإدارة التدريب وتقوم إدارة الأفراد بإعداد مقترحاتها بشأن برامج الانتقالات الداخلية بين العاملين والتراولة وغيرهما من البرامج المساعدة في تحقيق تلبية احتياجات المشروع من القوى العاملة عن الفترة القادمة، كذلك تقوم إدارة التدريب بحصر الاصل التكميلية

اللازمة وتصميم برامجها وتحديد الجداول الزمنية لها ومكان التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها وغيرها من الأمور المرتبطة، وترقب هذه البرامج المقترحة مرة أخرى إلى الإدارة العليا للاعتماد.

ف عند هذه المرحلة تكون المنظمة قد حددت احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة للعام التالي وبطبيعة الحال تبدأ إدارة الأفراد - عن طريق مخزونها من المعلومات الخاصة بالماملين الحاليين بالمنظمة في البحث عن مدى إمكانية الوفاء بالاحتياجات الجديدة ولو جزئياً بالاستعانة بالمصادر المتاحة لدى المنظمة (العاملين الحاليين) فقد يكون هناك زيادة في الطاقات البشرية اللازمة لجزء من التنظيم والتي يمكن الاستعانة بها في بعض الأجزاء الأخرى التي تعاني نقصاً منها ويتم ذلك عن طريق النقل وقد يلجأ إلى التدريب لإعادة تدريب هؤلاء الأفراد حتى يصبحوا بالكفاءة المطلوبة كذلك قد يكون التغيير مثلاً في الحاجة إلى التوسع في بعض المناصب القيادية أو الحاجة إلى إحلال آخرين محل أولئك الذين تنتهي خدمتهم لأي سبب من الأسباب وهنا تتعاون إدارة الأفراد مع إدارة التدريب في وضع الاقتراحات الخاصة بالترقية وإعادة التدريب لعلى القراءات الجديدة في المناصب الإدارية .

9- بعد الانتهاء من وضع برامج الانتقالات الداخلية ترفع جمعيتها إلى الإدارة العليا توطئة لاعتمادها، وبعد الاعتماد تبدأ إدارة الأفراد والتدريب، وغيرهما من الإدارات المعنية في اتخاذ الخطوات التنفيذية اللازمة لتحقيق ما جاء في تلك البرامج سواء اعداد قرارات النقل والترقية أو تنفيذ البرامج التدريبية أو اللجوء إلى المصادر الخارجية لسد حاجة المنظمة عن طريق البحث عن العاملين وتعيينهم وتدريبهم.... الخ.

ويمكن تصوير مصادر القوى العاملة التي تحصل منها المنظمة على:

احتياجاتها في الشكل التالي:-

مصادر القوى العاملة للمنتأة

مصادر خارجية

مصادر داخلية

- 1- مخرجات المؤسسات التعليمية.
- 2- ساعات العمل اللغوية المتاحة والإضافية.
- 3- الإعداد والتدريب والتنقلات.
- 4- من يبحث عن فرص عمل أفضل.

فالبعض من المنظمات يتسرع ويلجأ إلى أسلوب التعيين لسد احتياجاته الإضافية من القوى البشرية وذلك قبل البحث عن مصادره الداخلية المتوافرة. ولا تقتصر المصادر الداخلية هنا على مجرد عمليات النقل والترقية بل أن هناك مصدرين آخرين أساسيين يمكن اللجوء إليهما في سد احتياجات المنظمة من الطاقة البشرية. فكما هو موضح بالشكل السابق هناك مصادر داخلية ثلاثة رئيسية يمكن للمنظمة اللجوء إليها في الحصول على الطاقات البشرية اللازمة لأداء عملها هذه المصادر الثلاثة هي:-

- 1- ساعات العمل الفعلية المتاحة.
- 2- الطاقات البشرية المستقلة.
- 3- الإعداد والتنقلات.
- 4- التدريب وما يحققه من زيادة في الأداء.

فساعات العمل المستخدمة في الأداء تتحدد عن طريق تحديد الأحمال الزمنية اللازمة لأداء العمل المطلوب والتي يستخدم في تحديدها تحليل العمل أو دراسات الزمن والحركة، ومن هنا فإن إعادة النظر في هذه الدراسات قد يؤدي إلى تحقيق وفورات للمنظمة تتمثل في عدد من الساعات المتاحة التي يمكن توجيهها في تغطية أي احتياجات إضافية من القوى البشرية فمثلاً يلاحظ أن

تيسيط أداء بعض الاعمال يودى إلى تخفيض مقدار الزمن اللازم لأدائها وبالتالي تخفيض عدد الساعات الكلية اللازمة لإدائها من هنا يمكن توجيه العمالة لرائدة لسد احتياجات جديدة للمنظمة.

كذلك تلعب معدلات الغياب دورا فى تحديد عدد الساعات الفعلية المستغلة فارتراف معدلات الغياب يضع على المنظمة عددا ليس بسيطاً من الساعات التى كان من الممكن استخدامها فى انجاز الاعمال ويمكن للمنظمة عن طريق دراسة معدلات الغياب وحصر عدد الساعات الضائعة - أن تبحث فى أسباب نشأتها وتعمل على تخفيضها وبالتالي تصريف عدداً جديداً من الساعات للعمل الفعلى.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن للمنظمات استخدام نظام الورديات والتشغيل الإضافى وذلك لتحقيق عدد إضافى من ساعات القوى البشرية الحالية قد يغنيها عن الالتجاء إلى اجراء تعيينات جديدة كذلك تقدم المنظمة الدراسة الخاصة بنظام الاجازات الحالى ومدى انتظامه وتأثيره على كمية الساعات الفعلية التى يقضيها العاملون فى العمل إلا أنه يجب أن نحذر هنا من سوء استخدام الأساليب السابقة بحيث نعمل على ارهاق العاملين لحساب العمل فالتطبيق الخاطى لبعض الأساليب السابقة قد يودى بنتائج عكسية لا تكون فى صالح المنظمة على الإطلاق.

ويتمثل المصدر الثانى الأساسى - من مصادر المنظمة للقوى العاملة - فى الطاقة البشرية المستغلة فقد يعمل العامل ثماني ساعات يوميا إلا أنه يعطى إنتاجا يعادل ما يعطيه آخر فى أربع ساعات فقط حيث أن الكفاية الإنتاجية للأخير تكون أعلى بكثير من كفاءة الأول الإنتاجية. ولا شك أن هناك مؤشرات للكفاءة الإنتاجية للعاملين تساعد المنظمة فى تحديد مدى الاستغلال السليم للطاقة البشرية العاملة بها فإذا ما تبين للمنظمة انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها فإن تبنيها لبرامج فعالة تعمل على رفع تلك الكفاءة يغنيها عن

تجرب إلى مزيد من التعيين لمدى العجز في ساعات العمل المطلوبة لانجرت
اهدافها.

كذلك تتحدد مدى استفادة المنظمة من الطاقات البشرية الموجودة بها
ببرامج التحفيز التي تستخدمها في دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة
ومدى مناسبة هذه البرامج في تحفيز الحاجات الإنسانية التي يسعى العاملون إلى
اشباعها ويرتبط بهذا الأمر مدى مناسبة العمل الذي يقوم به العاملون مع
فدراتهم وحاجاتهم الشخصية فلا شك أن تناسب العمل مع قدرات وحاجات الفرد
يدفعه إلى تحقيق أحسن استخدام ممكن لطاقاته البشرية.

ويتمثل المصدر الثالث الأساسي من مصادر القوى العاملة للمنظمة في
الاعداد والتقلبات ويقصد بلفظ الإعداد التعيينات الإضافية اللازمة لمدى احتياجات
منظمة من القوى البشرية اما التقلبات فيقصد بها عملية التقلبات الداخلية
والترقيات التي تستخدم في سد الفراغان التي تنشأ في الهيكل التنظيمي للمنشأة.
وأخيرا - وليس أخرا يأتي التدريب بما يحققه من زيادة في مستوى
الأداء والإنتاجية وما يوفره من ساعات عمل قد تسمح باستغلالها في أنشطة
أخرى كبديل للاستعانة بعمال جدد.

خلاصة السمات الأساسية لعملية تخطيط القوى العاملة:

يمكن تمييز مرحلتين أساسيتين لعملية تخطيط القوى العاملة كالآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة إعداد مشروع ميزانية الأفراد المقترحة.
المرحلة الثانية: مرحلة اعتماد مشروع ميزانية الأفراد وإعداد ميزانية الأجر
أو ميزانية تكلفة الأفراد Personnel Costs Budget والتبؤات
المرتبطة بالقوى العاملة والخاصة بالعام القادم.

مفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة

تتعدد تعريفات ومفاهيم تخطيط القوى العاملة من حيث المنظور والمستوى وأبعاد ومجالات التخطيط ومبادئه وبالمبحث عن تعريف شامل لتخطيط القوى العاملة جاء تعريف السيد الأستاذ/ خالد طاهر الخبير للمعالي ووكيل أول وزارة القوى العاملة والتشغيل سابقاً من أكثر التعريفات شمولاً ووضوحاً وهو :-

تعريف تخطيط القوى العاملة:

(تخطيط القوى العاملة هو وضع سياسات وخطط وبرامج الاستخدام الأمثل للقوى البشرية القائمة والمتوقعة على ضوء أهداف سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومعنى الاستخدام الأمثل هو شمول التخطيط للجانب الكمي، أي الأعداد الكلية للقوى العاملة والجانب الكيفي أو النوعي للقوى العاملة ميقاتاً وزماناً).

أهداف تخطيط القوى العاملة:

من التعريف السابق يمكننا أن نحدد أهم أهداف تخطيط القوى العاملة في الآتي:-

- 1- تحقيق الاستخدام الكامل والمستمر للقوى العاملة بحيث يسهم كل فرد بالقدر المطلوب منه في الإنتاج وبالتالي في الدخل القومي.
- 2- توفير فرص عمل مجزية ومستقرة لكل عامل قادر على العمل يبحث عنه ويرغب فيه ويحرص عليه.
- 3- الحفاظ على الثروة البشرية وصيانتها وتنميتها المستمرة والعمل على استقرارها كأساس لاستقرار وأمن المجتمع في إطار من تكافؤ الفرص.

٤- تحقيق التوازن الكامل بين العرض والطلب على القوى العاملة كما وكيفيا وتركيبه وتوزيعا وتوقيتا وبالتالي القضاء على كـل أشكال البطالة فى المجتمع.

٥- توفير كافة احتياجات المشروعات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها واستثماراتها وبالتخصصات العامة المطلوبة والتخصصات الدقيقة بقدر الإمكان بالتوزيع الزمنى والجغرافى الملائم لاحتياجاتها.

٦- تحقيق التنسيق بين كافة الجهات المعنية بالثروة البشرية كالمؤسسات التعليمية والتدريبية والسكانية وأجهزة التخطيط الإقتصادى والتكنولوجى بحيث تأتى مخرجاتها متوافقة مع احتياجات سوق العمل.
مستويات تخطيط القوى العاملة:

تأتى الثروة البشرية فى مقدمة كافة عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأكثرها فعالية وتأثيرا وبالتالي فتخطيط القوى العاملة كـل أشكال التخطيط يتم على المستويات التالية:-

أولاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى العام.
ثانياً: تخطيط القوى العاملة على مستوى قطاعات الإنتاج على اختلافها وتنوعها.

ثالثاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى المحلى بالمحافظات وولايات الحكم المحلى.

رابعاً: تخطيط القوى العاملة على مستوى المهن أو الحرف لتنميتها ورعايتها مصالـح أعضائها وتعظيم دور كل منها.

خامساً: تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشآت أو الوحدات الاقتصادية إنتاجية أو خدمية.

سابقاً: تخطيط القوى العاملة على مستوى التكتلات الاقتصادية الإقليمية القسوى أصبحت سمة العصر.

سابقاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى الدولى من خلال منظمات دولية تتولى التخطيط للقوى العاملة على مستوى العالم كمنظمة العمى الدولية وكذلك منظمات إقليمية كمنظمة العمل العربية.

ثامناً: جهود الفرد الذاتية فى تنمية قدراته ومهاراته من خلال التعليم والتدريب والتكيف المستمر.

مجال عمل ومشاكل تخطيط القوى العاملة:

أولاً: على المستوى القومى العام:

يرتبط تخطيط القوى العاملة بتوفير احتياجات خطة التنمية من القوى العاملة على المستوى القومى العام كما وكيفا وتوقيتاً وتركيبه مع استثمار القوى العاملة المتاحة استثماراً كاملاً فى مشروعات وفرص عمل منتجة حقيقية وبالتالي العمل على الحد من البطالة وتميصة الثروة البشرية فلياً ومادياً واجتماعياً... ومن أهم العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى العام ما يلى:-

١- صعوبة تحقيق التوازن الكمى والنوعى للقوى العاملة وتوزيعها على الأنشطة الاقتصادية (زراعية - صناعية - خدمية) وكذلك على المهن المختلفة (حرفيون - زراعيون - فنيون - إداريون - المهن الحرة على تنوعها) حيث تساهم كل من هذه الفئات بقدر فعال تبعاً لأهميتها ووزنها وتأثير كل منها فى الاقتصاد القومى والتنمية والإحتياجات المستقبلية لكل نشاط منها.

٢- عوامل الهجرة الداخلية والخارجية وتركيزها على التخصصات والمهارات النادرة وكذلك استحداث المشروعات الاستثمارية والاستثمارات الأجنبية على

العناصر المميزة منها، ومدى الحاجة إلى التخطيط للإجابة والتجديد في ضوء الأحتياجات المحلية والاقليمية وأسواق العمل الخارجية.

٣- الخلل في التوزيع الكمي والنوعي والجغرافي للسكان وتوزيع الأنشطة والاستثمارات بما يحد من إمكانية تحقيق التنمية الشاملة والعادلة وتكلفه الفرص لكافة محافظات مصر وخاصة الدائية منها بالإضافة إلى المجتمعات العمرانية الجديدة.

٤- القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والبيئية السائدة لدى المجتمع والتي قد تحرم المجتمع من ثمرة عمل بعض عناصره كالنظرة المختلفة لعمل المرأة وكذلك مركزية الخدمات والاستثمارات والإدارة وغيرها.

٥- حيث أن التعليم استثمار طويل المدى تستغرق مدخلاته في المتوسط ١٦ سنة والتخطيط له يتطلب التعرف الحقيقي على مدى ونوعية احتياجات سوق العمل ومتغيراتها خلال تلك الفترة، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تطابق مخرجاته مع مواصفات وحتياجات منخلات سوق العمل، فضلاً عن أن التعليم يسعى لتوفير الاحتياجات العامة وليس احتياجات التخصص الدقيق للمنشآت الاقتصادية على تنوعها وتطورها.

٦- التقدم التكنولوجي السريع وصعوبة تحديد هياكل ومواصفات ثابتة للمهن والمهارات والمعارف حتى يمكن ترجمتها لبرامج تعليمية وتدريبية دقيقة يجعل من الصعوبة الموازنة المستمرة بين برامج التعليم والتدريب والعمل ومتغيرات التقنية الحديثة.

٧- تعدد وتداخل المؤسسات والتنظيمات التي تتولى التخطيط للقوى العاملة على المستوى القومي العام وعدم التنسيق فيما بينها مع عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة تخدم الباحثين والمخططين في هذا المجال.

٨- نضيف إلى ذلك الزيادة السكانية وارتفاع معدلات الخصوبة والإعالة والأمية وانتشار البطالة وضعف الاستثمارات والخدمات وندرة المتخصصين في مجال تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية خاصة على المستوى القومي.

ثانياً: على مستوى المنشآت:

لا شك أن المنشآت الاقتصادية هي العنصر الفعال والمباشر في إحداث التنمية وللقوى العاملة فيها تأثير مباشر على فعاليتها وفترتها على الأداء الأمر الذي أدى لظهور نظريات راس المال البشري تعبيراً عن أهمية العنصر الإنساني في تحقيق فعالية النتائج لذا يحظى تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشآت بأهمية خاصة .. حيث تعاني من مشكلات ومعوقات أهمها:-

١- الخطط الموضوعية لتخطيط القوى العاملة تعتمد على التنبؤ بتغيرات القوى العاملة المستقبلية وهي بطبيعتها متغيرات طويلة المدى تتضمن متغيرات غير متوقعة يكون لها تأثير سلبي على نتائج هذه الخطط.

٢- تتأثر كفاءة تخطيط القوى العاملة بمعايير عديدة منها معدلات الأداء والإنتاجية والمستويات والقدرات والمعارف والمهارات والفروق الفردية ولكل منها تأثير متداخل ومتشابك يتعدى الفصل بينها وقياس درجة تأثيره على حدة بعيداً عن غيره من المؤثرات.

٣- صعوبة التوفيق والتنسيق بين مصالح العاملين بها والقوانين واتجاهات السياسة والمائد على البيئة والمجتمع.

٤- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والأساليب الكمية للعمل والأداء وخاصة في الأعمال الغير مباشرة والتي لا غنى عنها في العملية الإنتاجية.

٥- تعدد التنبؤ بمستوى وإنتاجية ومرونة الاستجابة للتطور المعنى المستقبلي لدى العمالة الحديثة بالمنشآت.

- ٦- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمة لتخطيط القوى العاملة داخل المنشآت فضلا عن تداخل نشاطها مع الكثير من الأنشطة الإدارية الأخرى كاختيار القوى العاملة والتعيين والتدريب والترقية والنقل.
- ٧- عدم قابلية دراسات وأساليب تخطيط القوى العاملة للتعميم بين المنشآت حيث تختلف بين كل منها في ضوء الآتى:-
- نوع ومستوى التكنولوجيا المطبقة فى الإنتاج والخامات المستخدمة وأساليب العمل أو التصنيع ومتطلباتها من العلوم والمعارف والمهارات والتدريب واستمراره.
 - حجم المنشأة وموقعها وطبيعة البيئة المحيطة بها والعمالة المتاحة من خلالها.
 - النظم الاجتماعية والإدارية والمياسية والاقتصادية السائدة بالمجتمع.

العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة

يركز تخطيط القوى العاملة على ثلاث عمليات أساسية تختلف من حيث
مودان تناولها على النحو التالي:-

محاور عمل تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

أولاً: العرض الداخلي المتاح: في المنشأة وما يوجد بها من قوى عاملة متاحة
وتمثل جانب العرض الداخلي المتاح بالفعل وكثرتها على تطوعه
لإحتياجاتها في إطار من الترشيح والاستخدام الأمثل للمعاملة بها والذي
يخضع لسيطرة وتحكم المنشأة.

ثانياً: العرض الخارجي: ويتمثل في سوق العمل الخارجي وأعداد وتركيبه
ومستوى المتاح من العمالة من خلاله وذلك في إطار إمكانيات المنشأة فسي
الاستحواذ على إحتياجاتها منه في ضوء حجم المنشأة وخطط وبرامج
الإنتاج ومعدلات الأداء واحتمالات للتوسع وإحتياجات الإحلال المستقبلية
والقدرة الاقتصادية للمنشأة. هذا ويخضع العرض الخارجي لتأثير العديد من
المؤسسات التعليمية والتدريبية والتخطيطية والاجتماعية والاقتصادية
والمبانية.

ثالثاً: الموازنة بين العرض والإحتياجات: ويتم ذلك من خلال قدرات مخططي
القوى العاملة ومنظمتها داخل المنشأة ومهاراتهم في إحداث التوازن
المستمر بين العرض داخلياً وخارجياً وبين إحتياجاتها الفعلية
بمواصفاتها الدقيقة.

العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة:

وإذا تناولنا المحاور الأساسية السابقة وما يؤثر عليها من عوامل تكون غالباً هي مجال العمل والتحليل والدراسة بمعرفة مخططي القوى العاملة وتشمل العمليات الأساسية الآتية:-

أولاً: جانب العرض:

أ) العرض الداخلي للمناخ من العمالة بالمنشأة:

ويتم دراسته وتحليله من خلال العمليات التالية:-

١- دراسة وتحديد وتحليل مكونات هيكل العمالة الحالية بالمنشأة وإعداد مساعدة بيانات تفصيلية عنها من حيث الأعداد والتخصصات والتأهيل العلمي والنوع والفئات العمرية ومستوى المهارات والمعارف والقدرات (ويمثل ذلك موقف العمالة الحالي).

٢- المتطور المستقبلي والقدرة على التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه العمالة مستقبلاً وما سيطرأ عليها من متغيرات في خصائصها المختلفة ويعتمد ذلك غالباً على التطور التاريخي السابق للعمالة بالمنشأة والمؤسسات المثيلة.. وأهم هذه المتغيرات هو انتهاء الخدمة بأنواعها- التدريب - تطوير وتغيير المسار الوظيفي - الترقيات - حركة العمالة داخل الهيكل الوظيفي - التطور في القدرات والمهارات - التعاقد على العمل مع الغير أو مع المنشأة - ويعبر عن ذلك باتجاه العمالة (دورها أو دورانها).

٣- الإطار الإداري والتنظيمي داخل المنشأة وتأثيره على أداء وظروف العمل كنظم الأجور والحوافز وساعات العمل والإجازات ونظم التدريب والتنمية البشرية وصيانة العمالة الصحية والاجتماعية والسلامة والصحة المهنية والدافعية والالتزام والتحفيز على التطوير والابتكار والإبداع في الأداء ونظم القيادة ونظم الاتصال المساندة داخل المنشأة وانعكاس كل منها على العمالة.

وهكذا نجد أن عناصر العرض الدلخلى جميعا تخضع لميطرة وتأثير المنشأة ونظم ومناخ العمل بها.

ب- العرض الخارجى المتاح:

ويمثل فى سوق العمل الخارجى وهو ما يمكن الحصول عليه من العمالة المختلفة بمسوق العمل ولتى تخضع لتأثير وسيطرة مؤسسات عديدة منها مؤسسات ونظم التعليم والتدريب وتعليم الكبار والتنمية البشرية وتخطيط القوى العاملة على المستوى القومى والتركيبة السكانية وتوزيعها الجغرافى ودرجة التحضر ومخزون العمالة ومستوى ودرجة البطالة ومعدلات الهجرة الداخلية والخارجية ونظم التشغيل وسياسات التوظيف والقوانين العمالية والسيادية الملازمة بالإضافة إلى درجة قوة وتأثير النقابات العمالية ومنظمات أصحاب الأعمال والقوم الاجتماعى الساندة (ويطلق على ذلك بيئة العمل الخارجية).

ثانياً: الطلب على العمالة:

ويتم تقديره من خلال ترجمة الأهداف الإنتاجية للمنشأة وتحويلها إلى هياكل تحليلية للعمالة الواجب توظيفها للوفاء بهذه الأهداف وتنفيذ كافة البرامج الإنتاجية عددا ونوعية وتركيبه مع مراعاة احتمالات التوسعات المستقبلية فى العمل. وذلك فى إطار حجم واستثمارات المنشأة وإنتاجها المخطط فى ضوء حصتها فى السوق المحلية والتصديرية إن وجد ويراعى فى ذلك الأنشطة الخدمية المكتملة واللازمة لأدائها.

ثالثاً: الاحتياجات من العمالة:

وهكذا فإن أنبات تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة تكون مسن خلال تحديد وتحليل العمالة بالمنشأة ثم تحديد الاحتياجات اللازمة للأداء الكامل والأمتل لتحقيق الأهداف ويمثل الفرق بينهما الاحتياجات من العمالة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:-

الاحتياجات (العرض) والطلب (الموازنة) (الطلب) (العرض)

وهذا اللرق هو محور جهود كبيرة من مخططي القوى العاملة بهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة.

هذا وقد تكون احتياجات تحقيق التوازن بالمسابب فيسعى مخطط القوى العاملة على تدبيرها من سوق العمل الخارجى وقد تكون بالزيادة فيعمل على امتصاصها وتوظيفها فى أعمال أخرى بحيث تكون منتجة.

وتمثل هذه الاحتياجات وكيفية توفيرها بالكم والكيف والخبرات والمهارات والقدرات والتأهيل العلمى المناسب وفى الوقت الملائم للعمل صلب عمل مخطط القوى العاملة على مستوى المنشأة وتتحقق مهاراته من استمرار واستقرار ذلك للتوازن.

رابعاً: تحقيق التوازن بين جانبي العرض والطلب (الموازنة):

ويتم من خلال توفير الاحتياجات المستمرة للعمل عدداً ونوعاً وخصائص وتركيبه ويتى ذلك فى إطار التحديد الدقيق للعناصر التالية:-

١- الترجمة الدقيقة لاحتياجات العمل وهياكلها أعداداً ومستويات فى إطار خطط الإنتاج وحجمه ومعدلات الأداء واحتمالات التوسع والتطوير أو التخفيض وحجم المنشأة ومستوى للتكنولوجيا المطبقة ونصيب المنشأة من السوق فى الأجل القصير والمتوسط والطويل (أى ما يجب أن تكون عليه العمالة مستقبلاً).

٢- حصر العمالة ومخزونها من خلال هياكل تحليل العمالة وفقاً للواقع القلمى فى كل مرحلة عدداً وخصائص وتركيبه (ويمثل ذلك واقع العمالة الفعلية بالمنشأة).

٣- تحديد العجز أو الفائض في العمالة كما وكيفا . اساليب الإحلال أو التخلص من الفائض مع مراعاة المتغيرات المتوقعة (كالتوسعات - الاستثمارات الجديدة- المشروعات والأنشطة المكتملة المحتملة - الزيادة في النشاط - عنصر الندرة في بعض التخصصات - الفاقد المتوقع - تكلفة العمالة) وذلك دون إهدار لعنصر الترشيد في العمالة والاستخدام الأمثل لها (ويمثل ذلك جانب الطلب).

٤- المتابعة المستمرة لخطط القوى العاملة للتأكد من ملاءمتها للواقع العملى المنفذ وتليتها الفعلية للاحتياجات ومعالجة الفروق أولا بأول إن وجد حتى لا تؤثر على الأداء والإنتاجية (ويمثل ذلك توازن أو موازنة القوى العاملة) والذي يمثل هدف تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية. وتعتبر المعادلة التالية باختصار عن العمليات الأساسية لتخطيط القوى العاملة.

الطلب العلى على العمالة- العرض الدلفلى المتاح- الاحتياجات- عوامل المعالجة أو التوازن

أهم أساليب ووسائل تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة

أولاً: أساليب ووسائل تحقيق الموازنة على المستوى القومى للعلم:

يلتزم مخطط القوى العاملة على المستوى القومى العام بمكونات

مدخلات سوق العمل والتي تشمل الآتى:-

١- مخرجات أجهزة التعليم على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها وكذلك أجهزة التدريب المهني المؤهلة للعمل.

٢- الناطلون عن العمل والباحثون عنه والقادرون عليه.

٣- المتسربون من مراحل التعليم المختلفة.

٤- الأميين فى سن العمل.

٥- ذوى القدرات والمهارات والتخصصات الخاصة الذين يسعون لتطوير أوضاعهم من خلال تغيير أوصالهم ووظائفهم.

وفى المقابل يعمل مخطط القوى العاملة على توفير كافة احتياجات

المؤسسات والمنشآت الاقتصادية على اختلاف أنشطتها (إنتاجية - خدمية) وذلك

وفقاً لاحتياجاتها فى الوقت المناسب لذلك وبالأعداد والأماكنيات والتخصصات

العامة والدقيقة اللازمة لتنفيذ برامج وسياسات العمل بها وتحقيق الأهداف العامة

للمجتمع وذلك بالتنسيق بين المؤسسات المعنية بالقوى البشرية كأجهزة التعليم

والتخطيط والتشغيل والهجرة والتنمية البشرية وغيرها فى إطار الالتزامات

العامة للدولة وتشريعية والاجتماعية والاقتصادية والتمويية والمؤثرات

والمتنزعات العالمية السائدة.

ثانيا: اساليب ووسائل تحقيق الموازنة على مستوى المنشآت:

تهدف أساليب ووسائل تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة تحقيق تعادل مستمر ومتكامل للعرض والطلب على العمالة داخل المنشأة فى الوقت المناسب مع الائتزام بالأعداد والمستويات والتخصصات والتركيبة الملائمة لاحتياجاتها.. ومن أهم وسائل تحقيق الموازنة ما يلى:-

١- العمل على تطوير وتحديث طرق وأساليب العمل ومستوى التكنولوجيا المطبقة ترشيدا لميكل العمالة بالمنشأة حيث أن ارتفاع مستوى التكنولوجيا يقلل من حجم العمالة المستخدمة والعكس صحيح حيث أن انخفاض مستوى التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الاعتماد على الأيدي العاملة وزيادتها.

٢- تطوير وصيانة العمالة وتنمية قدراتها من خلال توفير البرامج التدريبية الملائمة فى ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بما يساهم فى سد الفجوة بين خصائص وقدرات ومهارات ومعارف العمالة المتاحة ومستوى العمالة المطلوبة للأداء.

٣- إعادة هيكلة العمالة وتوزيعها لاستثمار الطاقات المتاحة المعطلة من خلال استغلال الفائض فى بعض الوحدات فى سد العجز بالوحدات الأخرى وكذلك التقلات والترقيات وإعادة التدريب وتغيير المسار الوظيفى داخل الأسرة المهنية الواحدة.

٤- تطوير نظم العمل بزيادة أو تخفيض ساعات العمل ونظم الحوافز والمكائلت التى يقابلها إنتاج فعلى، وكذلك توفير بيئة عمل داعمة للإنتاجية.

٥- التوسعات الرأسية بالاستخدام الأمثل للاستثمارات المتاحة والتوسعات الأفقية بإضافة استثمارات وأنشطة جديدة مكملة ومتجانسة أو متنوعة تمتص فائض العمالة المتاحة.

٦- دراسة وتحديد تكلفة العمالة وبدائلها المتاحة (أى تكلفة الفرص البديلة) واتخاذ القرار المناسب والأكثر عائدا على المنشأة جتمع معا.

الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة ودور كل منهما في تخطيط القوى العاملة

يتطلب التنظيم الجيد للمنشآت تحديد أهدافها تحديداً دقيقاً ثم ترجمة هذه الأهداف إلى خرائط أو هياكل تنظيمية تتضمن كافة الوحدات والأقسام والإدارات والمستويات اللازمة لأداء العمل بها والتي يتم ترجمتها إلى هياكل تحليلية للعمالة من حيث العدد والتأهيل والنوع والمهارات والقدرات التي تشغلها كما يلي:

أولاً: الهياكل أو الخرائط التنظيمية:

وتتمثل ترجمة فعلية لأهداف المنشأة في شكل خرائط أو هياكل تنظيمية تتضمن تحديد وحدات وأقسام العمل بالمنشأة ومستوياتها ومسارات العمل بها مع وضوح نطاق الأشراف والسلطة والمسئولية وخطوط الاتصال وحركة المعلومات بها.

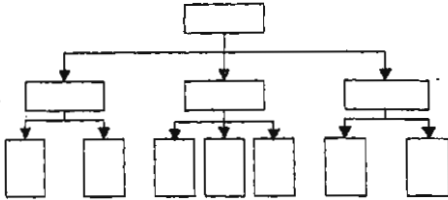
هذا وقد تتخذ الأهداف أشكال عديدة تبرز وتحقق الغرض من المنشأة ومن أهمها كميات الإنتاج الاجمالي المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وبالجودة المناسبة لاحتياجات المجتمع.. أو قيمة محددة بالجنسيات للإنتاج أو المبيعات أو الربح الذي يحقق هذه الأهداف.. وقد تأخذ الأهداف أشكال نسبية كنسبة صافي الربح إلى حجم رأس المال المستثمر بالمنشأة مثلاً.

كما يخضع شكل الخرائط التنظيمية لطبيعة عمل المنشأة وحجمها وفروعها وأقسامها والتوزيع الجغرافي لها.. ومن أهم أشكال الخرائط ما يلي:-

١- خرائط تنظيمية نمطية:

تتدرج فيها المستويات الإدارية رأسياً من أعلى إلى أسفل وكذلك خطوط السلطة ونطاق الأشراف ومسارات العمل والاتصال وهذا الشكل هو الأكثر شيوعاً حيث يسهل من خلاله تحديد ترتيب المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

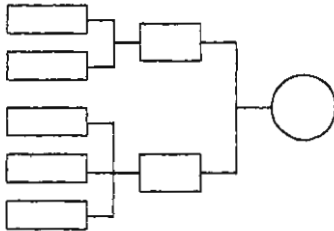
والسلطة والمسئولية لكل منها، ويكون مركز السلطة إما عند قمة الخريطة كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية النمطية)

٢- خرائط تنظيمية أفقية:

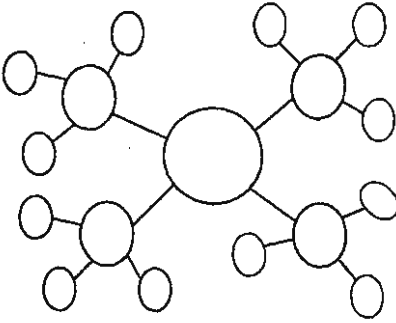
يكون مركز السلطة فيها يمين أو يسار الخريطة ويتدرج وينساب في الاتجاه المعاكس موضعاً مسار العمل والسلطة والمسئولية ونطاق الاشراف كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية الأفقية)

٢- خرائط تنظيمية دائرية:

يكون مركز السلطة فيها عند مركز الدائرة ويتدرج كلما ابتعدنا عن مركزها ويؤكد هذا النوع من الخرائط على مركزية السلطة ومدى تفويضها وتدرجها بالإضافة إلى شبكية الاتصالات ومدى تداخلها كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية الدائرية)

أهداف إعداد الخرائط أو الهياكل التنظيمية:

تستهدف الخرائط أو الهياكل التنظيمية تحقيق الآتي:-

- ١- ترجمة أهداف المنشآت الإنتاجية أو الخدمية مقدرة بقيمة مادية أو كمية أو ربحية أو نسبية بين المخرجات وخصائص المنخلات مجتمعة أو كل منها على حده (عمل - مواد - آلات - رأسمال مستثمر - إدارة).

٢- تحديد وحدات وإدارات وأقسام العمل اللازمة لتحقيق الأهداف وميادين عمل كل منها.

٣- تحديد المسار الأمثل للعمل داخل المنشأة وترتيب مراحلها.

٤- تحديد مراحل العمليات الإنتاجية داخل المنشأة.

٥- تحديد خطوط السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف.

٦- تحديد خطوط الاتصال ومسار الأوامر والمعلومات والتغذية العكسية.

ثانياً هياكل تحليل العمالة:

وتتناول في محتواها تحليل دقيق للقوى العاملة بالمنشأة واتجاهاتها ودورانها وأهم المعطيات والمؤشرات والدلائل الناتجة عن دراستها بهدف تحديد الاحتياجات من العمالة بعد مقارنتها بالهياكل التخطيطية للأداء الأمثل.

وهكذا فإن هياكل تحليل العمالة تتناول تحليل قوة العمل الفعلية الحالية بالمنشأة واتجاهات أفرادها ومعدلات دوران فئاتها بهدف ترجمة الوحدات الواردة في الخرائط التنظيمية إلى قوة بشرية أعداد وخصائص وتركيبه لازمة لتحقيق سياسات وبرامج العمل بالكم والكيف والجودة في الوقت المحدد مسبقاً كما تمثل هياكل العمالة قاعدة بيانات ودلائل تخدم مخطط القوى العاملة بالمنشأة في عمله والجودة في الوقت المحدد مسبقاً ويمكن أن يعبر عنها بالمعادلة التالية:

هياكل تحليل العمالة الحالية = الاحتياجات من عمال عمالة المنشأة - الخازن

هذا وفي حالة تناول هياكل تحليل العمالة للعمالة الموجودة في المنظمة فإنها تمثل هياكل تحليل العمالة الحالية، وإذا شملت تحليل العمالة المطلوبة للأداء الأمثل أو ما يجب أن تكون عليه العمالة لأداء أهداف المنظمة كاملة فإنها تعبر عن هياكل تحليل العمالة النموذجية.

أنواع هياكل تحليل العمالة:

يتوقف نجاح التخطيط للقوى العاملة على دقة وعمق وتنوع تحليل هياكل العمالة واتجاهاتها ودورانها والمعطيات والمؤشرات والدلائل الناتجة عن دراستها لتحديد الاحتياجات في ضوء مقارنتها بالهياكل التخطيطية المثلى للأداء.. هذا ومن أهم ما تتناوله الهياكل التوزيع العمري للعمالة أو الفئات المسننة لها - هياكل الخبرة والتخصصات الدقيقة - هياكل التأهيل العلمي - هياكل توزيع العمالة - الهياكل النوعية (نكور - إناث) - وهناك هياكل فرعية تتنوع حسب الحاجة إليها مثل هياكل الحالة الاجتماعية وهياكل محل الميلاد وغيرها.

أما أنواع الهياكل من خلال ما تحتويه فتتنقسم إلى ثلاثة أنواع:-

- ١- هياكل بسيطة تتناول توزيع القوى العاملة وفقاً لخاصية واحدة.
- ٢- هياكل مركبة تتناول توزيع القوى العاملة وفقاً لأكثر من خاصية.
- ٣- هياكل تحليلية مركبة تتناول خصائص العمالة والعلاقات المؤثرة فيما بينها.

استخدامات هياكل العمالة والهيكل التنظيمية في ترشيده وتخطيط وموازنة القوى العاملة

حيث تعبر هياكل العمالة واتجاهاتها عن واقع الحال المتاح من الثروة البشرية داخل المنشأة فإن الهياكل أو الخرائط التنظيمية تعبر عن أهداف المنشأة وترجمتها في وحدات وأفراد وسلطات ومسئوليات ومسارات العمل وخطوات الاتصال التي تعمل على تحقيق سياسات وبرامج العمل بالكم والكيف والوقت المحدد لها مسبقاً ومن هنا يأتي دور مخطط القوى العاملة داخل المنشأة في ضرورة الربط بين هياكل العمالة المتاحة والخرائط أو الهياكل التنظيمية بهدف تحقيق الموازنة بين العرض والطلب على العمالة من خلال وسائل عديدة أهمها:-

- ١- إعادة ترشيده الهياكل وتطوير أساليب وطرق العمل بما يتيح استبعاد المراحل التكرارية واستغلال واستثمار للطاقات المعطلة بحيث تصبح كافة الوحدات طاقات عمل منتجة وفعلية.
- ٢- الحرص الدائم والمستمر على تغطية الفجوة بين إمكانيات العمالة الحالية المتاحة وما يجب أن تكون عليه من خلال تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية اللازمة لاستكمال هذه القدرات والإمكانيات.
- ٣- تحقيق توزيع أمثل للعمالة وإعادة توزيع فائض العمالة في بعض الوحدات وتغطية العجز في الوحدات الأخرى الأكثر حاجة لهذه العمالة مع تأهيل العمالة لهذه الأعمال مع مراعاة أن تكون داخل الطبيعة المهنية الواحدة بقدر الإمكان (المجموعة أو الأسرة المهنية للوحدة).
- ٤- تنظيم ساعات العمل والأجور والحوافز بحيث تلبى احتياجات وبرامج وخطط الإنتاج وزيادة وتخفيضاً بحيث تصبح مقابل إنتاج فعلي.
- ٥- إعداد ودراسة خرائط المسلم الوظيفي والترقيات والتنقلات لاستثمار وتشغيل كافة الطاقات المتاحة لدى العاملين بالمنشأة وفقاً لتدرج وتطور مهاراتهم وإمكانياتهم.
- ٦- تحقيق دراسة وموازنة كاملة لكافة عناصر تكلفة العمالة (أجور- حوافز - خدمات) والبدائل المناسبة بما يتوافق مع برامج وسياسات الإنتاج وظروف كل منشأة على حده.

الفصل الثالث

التخطيط للتدريب وسمات برامج ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية

- أهم سمات خطط وسياسات التدريب.
- تعريف التدريب (أسسه وأهدافه).
- شروط وخصائص التدريب الجيد.
- أهداف التدريب.
- أنواع التدريب.
- تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب.
- كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عوامل نجاح التدريب.

التخطيط للتدريب وخصائص برامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية

يشهد العالم في النصف الثاني من القرن الحالى ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واقتصادية واجتماعية ضخمة تتمم بالإيقاع السريع ونلمس جميعا الكثير مما حققه هذا التقدم التكنولوجى للدول المتقدمة ورفاهية الإنسان بها.. ونشعر أيضا بمدى ما تعاينه الدول النامية الجادة من اللمث والهرولة فى متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية حرصا على عدم اتساع الفجوة فى المستوى العلمى والاقتصادى بين الدول المتقدمة والدول النامية أكثر مما هى عليه الآن.

ومما لا شك فيه أن نظم ومناهج وبرامج التعليم الحالية وبسطه للتغيير والتطوير والتحديث فيها يجعلها غير قادرة على نقل ومتابعة تكنولوجيا العصر ومتغيراته وبالتالي عدم قدرتها على توفير احتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة من حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة لمواكبة هذا التطور.

ولدخول عصر التكنولوجيا الحديثة يلعب التدريب بما يتمتع به من قدر أكبر من المرونة والاستجابة دورا هاما فى إعداد الكوادر البشرية الملائمة من حيث القدرة على استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والتقنية الفنية والتكنولوجية والممارسة العلمية والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقا لقسدرات تنمية أكبر خاصة وأن الإنسان هو أهم عناصر للتنمية قدرة وفعالية.

ومن هنا فإن التدريب يجب أن يحظى بأهمية خاصة فى دول العالم الثالث ومنها مصر لإسهاماته الإيجابية فى إعداد القوى البشرية اللازمة لبناء الدولة العصرية على أسس علمية مكنتها من ملاحقة التطور والتخلص من التخلف والحقا بركب التقدم والتنمية والرخاء.

هذا وتتوقف قدرة أي دولة في استثمار مواردها وتنمية قدراتها بكفاءة عالية على قدر ما تتمتع به من ثروة بشرية علمية وفنية متخصصة ومدربة في كافة مناحي الأداء الإنتاجي والخدمي حتى تحقق أهدافها وكطبيعة القدرات البشرية فإنها تحتاج لجهود تعليمية وتدريبية مستمرة ومتدرجة ومتصلة حتى تتوافق مع احتياجات ومتغيرات العلوم والتكنولوجيا التي لا تتوقف عند حد بل تتسم بالديناميكية والحركة والتحديث المستمر.

وبمنظور اقتصادي آخر وإذا كان التعليم استثمار طويل المدى تصل مدته إلى ما يقرب من عشرين عاماً حتى يبدأ في تحقيق العائد المادي منه فإن التدريب الجيد المخطط - بدر عائد فور الانتهاء منه ممثلاً فيما يكتسبه العامل من قدرات ومهارات جديدة تعكس بالتأكيد على إنتاجيته وتخدم منشاغته ومجتمعها معاً فضلاً عن ما يدره جهده المميز بعد التدريب من زيادة في الدخل تحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالي مستوى اجتماعي أرقى وأفضل له ولأسرته الأمور الذي يؤكد مدى انعكاس التدريب بطريق مباشر على تطوير وتحديث المجتمع وتقديمه.

هذا وهناك العديد من الأمثلة والتجارب والدراسات التي تؤكد وزن وأهمية التدريب ومن أهم هذه الدراسات والتي تمت بالولايات المتحدة الأمريكية فإنها - بر العائد المادي من التعليم والتدريب يقدر بثلاثة أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة التجارية.

كما أن الزيادة في متوسط دخل الفرد نتيجة التنمية البشرية أكبر من الزيادة المنتظرة من عائد رأس المال المادي حيث تتضاعف إنتاجية الفرد وأن نسبة ١٢,٥% فقط من هذه الزيادة يعود إلى الزيادة في الاستثمار الرأسمالي أما بقية الزيادة فتعود إلى مدى ما حققه المجتمع من تقدم علمي وتكنولوجي في قدرات ثروته البشرية.

وفي الاتحاد السوفيتي السابق أتضح أن تعليم العمال الأمين لمدة سنة قد أسهم في زيادة إنتاجيتهم بنسبة ٣٠% خلال نفس المدة.. كما أن تدريب العامل على الآلة لمدة عام يؤدي إلى زيادة إنتاجيته من ١٢,٥ - ١٦%.

وهكذا فإن التدريب يتولى تصحيح واستكمال الاختلالات المتمثلة في عدم توافر الكوادر البشرية اللازمة والمؤهلة لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في الأداء الاقتصادي وتنمية قدرات المجتمع علمياً وتكنولوجياً بما يتناسب ومتغيرات كل مرحلة.

أهم سمات خطط وسياسات التدريب:

في ضوء ما تقدم فإن سياسات وخطط التدريب الناجح لابد أن تتسم

بما يلي:-

أولاً: الديناميكية والمرونة في نظم وبرامج التدريب وتتوعدا بما يمكنها دائماً من القدرة على الاستجابة للمتغيرات العلمية والتكنولوجية وإعداد وتكوين الكوادر المتخصصة والفنية اللازمة لذلك.

ثانياً: الإعداد والتأهيل المستمر والمتنامي للكوادر البشرية من خلال الدورات والندوات والحلقات والبرامج التدريبية المختلفة والهادفة لتنمية مداركهم وتنمهم بشكل متدرج يتناسب واستعداداتهم بهدف زيادة مساهمتهم في تنمية الأنشطة والقطاعات التي يعملون بها.

ثالثاً: أن تواكب برامج وأدوات وأجهزة وأساليب التدريب والمدربين في تعلمها المتغيرات التكنولوجية حتى تستطيع إكساب الكوادر البشرية المنربسة على المعطيات العلمية الحديثة وتطبيقاتها في كافة مجالات الأداء.

رابعاً: توفير احتياجات المنشآت والمشروعات المختلفة من التخصصات الدقيقة التي لا تلبها مخرجات التعليم ولا يتفق أو تتطابق معها تبعاً لطبيعة عمل كل منشأة وتتوعدا.

خامساً: التنسيق الكامل والمستمر بين أجهزة التخطيط للتدريب والقائمين على التعليم وكذلك تبادل الخبرات والمعارف حول أحدث وأنسب طرق وأساليب التدريب المناسبة لكل نشاط والجديد في مجالها.

سادساً: أن تعمل في ظل احتياجات فعلية وأساسية مدروسة لمواقف وبيئة العمل وطبيعة النشاط الحالية والاتجاهات المستقبلية له أيضاً.

التدريب المخطط وجودة العمل:

لا يعتمد نجاح وتفوق المنشآت على الأجهزة والآلات فقط إنما يركز على كفاية الأيدي العاملة ومدى ما تتمتع به من قدرات ومواهب ومهارات وفهم واتجاهات تسهم في إتقان العمل وتشغيل وإدارة عناصر الإنتاج واستغلالها استغلالاً أمثل يحقق أهداف المنشأة.

الفرق بين التعليم والتدريب:

يرتكز التعليم على إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والاتجاهات بأسلوب مندرج يتناسب مع قدراتهم الاستيعابية ومستوى أعمارهم وقدراتهم العقلية أيضاً وهو بالتالي استثمار طويل المدى تستغرق مناهجه لفترات طويلة والتغيير فيها يحتاج لكثير من الجهد والوقت والتكلفة لشموليته لمنظومة العملية التعليمية كاملة (معلم ومنهج وكتاب ووسائل ومعامل ومدرسة وتمويل وإدارة تعليمية مواكبة للتطوير).

لما التدريب هو تلك العملية التي تتولى تزويد الفرد بالخبرات والمهارات والمعلومات المتطورة والمستحثة في مجال تخصصه أو اهتماماته لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية وتكر عائده مباشر فور الانتهاء منه لانعكاسه المباشر على الأداء كما أن برامجه قابلة للتغيير السريع لمواكبة المتغيرات التكنولوجية وبالتالي تكون قدرته أعلى في توفير احتياجات التخصص المطلوب للمنشآت المختلفة.

وكذا فإن التدريب والتعليم عمليتان كلاهما يكمل الآخر ويدعمه في خدمة إعداد وتأهيل وتوافق الفرد مع احتياجات سوق العمل وتنميراته. فضلاً

عن توافقه مع بيئة العمل والمجتمع معا فإن التعليم والتدريب يحققان للرد
مستوى اجتماعى واقتصادى أفضل يحقق له إمكانية والدور الفعال والتوافق
داخل مجتمعه.

تعريف التدريب:

يعرف الأستاذ الدكتور عماد الدين حسن التدريب بأنه (تلك العملية
المنظمة المستمرة التى تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وافكار
واراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف
زيادة كفاية العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاية الوحدة أو المنظمة التى
يعملون فيها تحقيقاً لأهدافها فى إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع).

وهكذا فإن تحديد مفهوم التدريب تحديدا واضحا يعد أمرا ضروريا
ومفيدا لجميع الأطراف، من مسئولين، وإداريين، ومدربين، ومدربين ويرجع
ذلك إلى عدة اعتبارات منها.

إنه بتحديد مفهوم التدريب، وما يقصد به تتحدد العملية التدريبية
بصورها وجوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب على أنه اكتساب معلومات
ومعارف فقط، تتشكل وفقا لذلك الأساليب والطرق التدريبية التى تستخدم لتحقيق
هذا الهدف، وتتشكل وفقا لذلك أيضا أدوات وطرق التقييم، حيث يتم التركيز فى
هذه الحالة على قياس ما حصل عليه المتدرب من معلومات.

أما إذا فهم التدريب على أنه عملية شاملة، يتضمن تنمية المعارف
والمعلومات والمهارات، وتغيير الاتجاهات، فإن الأمر يختلف بالنسبة للطرق
والأساليب التدريبية المستعملة، وكذلك بالنسبة لمحتوى البرامج التدريبية وطريقة
تنظيمها، وبالنسبة لطرق التقييم حيث تعتمد فى هذه الحالة على قياس التحصيل
فقط.

ومعنى ذلك أن تحديد مفهوم التدريب، يساعد على تحديد أهدافه،
ومحتواه، وطرقه وأساليب تقييمه، وإذا كان تحديد المفهوم شيئا ضروريا، فمن
الزم الأمور أيضا، أن يكون هذا المفهوم المتفق عليه واضحا لدى أطراف

العملية التدريبية من المسئولين عن سياسة التدريب، والمخططين، والفنيين، والمدربين والمتدربين لأن الاقتدار إلى هذا الوضوح يؤدي إلى التثقت، وانعدام لغة الفهم المشترك بينهم.

ويسود الأوساط التدريبية مجموعة متنوعة من المفاهيم حول تعريف التدريب، فهناك من يحدد التدريب على أنه اكتساب معلومات ومعارف، ومفاهيم فقط وهناك من يراه تنمية المهارات فقط بينما يركز فريق ثالث على أن التدريب يجب أن يعنى بتنمية الاتجاهات وأساليب التفكير، وسوف نستعرض... فيما يلي مجموعة من التعريفات التي منابت الأوساط التدريبية، التي أستخلص منها التعريف السابق بما يتفق مع أهداف التدريب، ويتفق مع المفهوم الشامل للتربية، باعتبار أن التدريب بداية ونهاية حمل تروى فى المقام الأول.

التعريفات السائدة فى الأوساط التدريبية ما يلي:

* إن التدريب: هو تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيضا كان مستواه فى الحصول على خبرات كافية فى العمل الذى يمارسه فى الوقت الحاضر، أو الذى ينتظر أن يقوم به فى المستقبل، وهذا يتحقق عن طريق تنمية العادات المناسبة للتفكير، والعمل على اكتساب المهارات والمعرفة، بحيث يؤدي هذا التدريب إلى تغيير الاتجاهات غير المناسبة، وتأكيد الاتجاهات المرغوب فيها لدى المتدرب.

* أو أن التدريب: هو مجموعة المواقف التي يمكن بها، اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد فى أداء عمل وظيفي معين، وعادة ما يكون العمل الوظيفي مهنة، أو تخصصا فى مهنة معينة.

* أو أن التدريب: هو العملية التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول على خبرات كافية، سواء فى عملهم الحالى، أو الذى ينتظر قيامهم به فى المستقبل، وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير، والعمل واكتساب المهارات، والمعرفة، وتغيير الاتجاهات، فالتدريب إذن، هو

ذلك النوع من الإرشاد والتوجيه والتنظيم في فن معين، أو وظيفة أو مهنة معينة، ويقصد به مساعدة المتدربين ليتغلبوا على ما يعترضهم من صعاب في العمل، وهو الوسيلة للحصول على أكبر قدر من الكفاية والمقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الفنية والممارسات الجديدة من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي.

- أو أن التدريب: هو العملية التي يراد بها ، إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد، والتي يمكن عن طريقها مساعدة الموظفين والعاملين ، ليكونوا أكثر كفاءة، ومقدرة، سواء في أعمالهم الحالية، أو التي ينتظر قيامهم بها في المستقبل، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، وكذلك اكتساب مهارات، ومعارف واتجاهات جديدة، ويقصد بالكفاءة هنا، كفاءة الفرد الفنية في أداء عمله، وكفاءة المنظمة التي يعمل بها كهيئة تمثل اتجاهات أفرادها.
- أو أن التدريب: هو عملية زيادة وتطوير معلومات ومهارات القوى العاملة. ونحن نميل بعد استعراض هذه التعريفات إلى اعتبار أن التدريب، هو العملية التربوية المنظمة التي تهدف إحداث تغير سلوكي لدى المتدرب في الجوانب المعرفية والانفعالية (الاتجاهات) والمهارة، وذلك بهدف التكيف مع العمل الذي يؤديه حاليا، أو الذي يمكن أن يقوم به مستقبلا، وكذلك التكيف مع التغيرات التي تحدث بالمنظمة التي يعمل بها، أو التغيرات التي تحيط بها، وذلك ليتمكن من أداء عمله بكفاءة عالية.

والتدريب بناء على هذا التعريف يعد عملية ديناميكية، لا تتعلق بالوظيفة، وإنما تتعلق أيضا بالموظف، ومستقبله في الوظيفة، كما أن هذا المفهوم يحقق الترابط بين أهداف الموظف أو القائد وأهداف المنظمة. والتدريب هنا أيضا ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتنمية قدرات الأفراد، ومعارفهم ليكونوا أكثر تلاؤما مع الوظيفة التي يؤدونها، وهو وسيلة أيضا لرفع مستوى الأداء.

والتدريب بناء على التعريفات السابقة أيضا، عملية شاملة، تشمل المعارف والاتجاهات والسلوك.

وهو عملية اجتماعية تراعى مصلحة الفرد وأهدافه وقدراته وتنميته في إطار أهداف ومصلحة المنظمة التي يعمل بها من جانب، ومصلحة المجتمع الكبير الذي تنتمي إليه هذه المنظمة من جانب آخر.

• التوفيق بين الوظيفة من ناحية، ومتطلبات التغيير الاقتصادي والتكنولوجي من الناحية الأخرى.

• السيطرة على العمليات الإدارية بالغة التعقيد، لأن الجوانب البشرية السلوكية تتخلل مع الجوانب المالية والفنية.

• إيجاد علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة، ووضع مصلحة كل منهما في إطار واحد.

• استخدام الوسائل العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية والفنية وغيرها.

• إيجاد علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة ووضع مصلحة كل منها في إطار واحد.

• استخدام الوسائل العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية والفنية وغيرها.

شروط وخصائص للتدريب الجيد:

- ١- أن يكون التدريب هادفاً: يميل على تحقيق أهداف معينة مسبقاً ومتنق عليها.
- ٢- أن يكون تراكمياً ومستمرًا: بحيث يلبي احتياجات مراحل تدريج أداء العامل.
- ٣- أن يكون متدرجاً: مع القدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب ومن العمومات إلى الخصوصيات.
- ٤- أن يكون متطوراً ومرناً: يواكب كلفة المتغيرات التكنولوجية في العمل وفي أساليب ووسائل التدريب أيضاً.
- ٥- أن يكون شاملاً: لكل القوى العاملة وفي كافة جوانب المعرفة الإنسانية (معارف - اتجاهات - مهارات).
- ٦- أن يكون واقعياً: وفقاً لاحتياجات تدريبية واقعية وفعلية يتطلبها للعمل وتحقق استثماراته العائد المناسب لها.

أهداف التدريب:

من خلال ما تقدم من تعريف للتدريب، وخصائصه، والمتطلبات التي يجب أن يحققها وتطوير فكرة التدريب عامة، يمكن أن يقودنا ذلك إلى التعرف على أهداف التدريب والتي يمكن أن نضعها في مستويات ثلاثة، مستوى الفرد ومستوى المنظمة ومستوى المجتمع.

فبالنسبة للفرد:

يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية، وخفض دوران العمالة، والغياب والحوادث، وغيرها، كما أن آثاره تؤدي إلى تسهيل مهمة القيادة في إدارة الأفراد، حيث أن الأفراد المدربين أكثر ثقافة ومعرفة ولهما لظروف العمل وواجباته وعلاقاته أكثر من غير المدربين كما يهدف إلى تعريف العاملين على الظروف المحيطة بالوحدة التي يعملون بها، وزيادة فهمهم للعلاقات الاقتصادية

والاجتماعية الماندة فى المجتمع الذى يعيشونه. كما يهدف التدريب من خلال ما يقدمه من خبرات إلى رفع مهارات المتدربين، سواء كانت المهارة قيادية، أو مهارة اتصال، أو مهارة متعلقة بحرفة أو وظيفة، وأداء متطلباتها. أما بالنسبة للمنظمة:

* فإن التدريب يهدف إلى نجاح الوحدات فى المجال الفنى والاقتصادى، وإيجاد قادة على مستوى عال من الكفاءة.

* كما يهدف إلى تحسين وتقوية قنوات الاتصال داخل المنشأة، مما يزيد من فاعلية الإدارة.

* كما يهدف إلى زيادة الناتج فى المنشآت الصناعية، أو تحسين الخدمة فى الوحدات الخدمية مع تخفيض التكاليف، وهذا يؤثر إيجابيا على ما تحققه الوحدة من إنتاج أو خدمات.

* يدعم أيضا القدرة على التطوير والتحديث وبالتالي المنافسة والبقاء فى ظل أليات السوق الحر ومعايير الجودة الشاملة.

أما عن أهداف التدريب على مستوى المجتمع:

. فتمثل فى تحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى فى شتى المجالات، فالأداء الجيد وبروح عالية، الذى يؤديه أفراد مديرون يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا، ويؤدي إلى تسهيل الخدمات وتحسينها، كما يؤدي إلى زيادة المنتجات وخفض تكلفتها فضلا عن انعكاس ذلك على التنمية الشاملة والوعى والائتماء والمواطنة الصالحة.

أهمية تدريب القيادات الإدارية:

وعلى الرغم من أهمية التدريب بصفة عامة، ولتى أوضحناها من قبل، إلا أن التدريب القيادى يكتسب أهمية خاصة نظراً للحاجة إلى تحقيق أساليب ونظم جديدة فى الإدارة، كبحوث العمليات، والإدارة بالأهداف، وإدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة، إلى غير ذلك من المستجدات فى مجال الإدارة العلمية الحديثة.

كما تعزى الأهمية المتزايدة لتدريب القيادات الإدارية، إلى أن الإنتاج والمنافسة أصبح في العصر الحالي من أكثر المسائل أهمية وحيوية، ونظرا لما لوحظ من ارتباط وثيق بين الإدارة العلمية السليمة، وزيادة الإنتاج.. وبين الإدارة العملية السليمة، وارتفاع مستوى الخدمات في مجال الإدارة العامة، فقد أصبحت مسؤوليات الجهاز الإداري والقادة الإداريين كبيرة، في تحقيق زيادة الإنتاج، وتحسين الخدمات ومواجهة صعوبات المنافسة، وأصبح التدريب بالنسبة للقادة ذا أهمية كبيرة وصولا إلى التعرف على أحسن السبل وأفضلها لتحقيق أهداف المنظمات التي يتولون قيادتها.

ومن أسباب الاهتمام بالتدريب الإداري أيضا أن الإدارة العامة أصبحت أداة هامة للتغيير في العالم المتطور، وأصبح على الإدارة نفسها، أن تكون موضع تغيير، حتى يمكن أن تسير وتساعد التطور والتقدم، ولأن يكن ذلك ممكنا، إلا إذا زود النظام الإداري باليات التكيف الضرورية، وهذا دور التدريب الذي عليه أن يسهم في تغيير الأفراد والأنماط التنظيمية والاتجاهات والمعادن.

ومما يبرز أهمية تدريب القيادات الإدارية، أن نجاح تنفيذ خطط التنمية وبرامجها في المجتمع أصبح رهنا بكفاية العاملين والقادة، وكذلك لأن تنمية رأس المال البشري أصبحت دعامة رئيسية مسند دعائم التنمية الشاملة، وبخاصة إذا كان الاستثمار في هذا القطاع الداعم لعمليات التنمية، أي القيادات الإدارية والفنية ورجال العلم والبحث العلمي، حيث أن عائد الاستثمار منها، لا يخضع لقانون تناقص المنفعة، ولا حد لإمكانيات العائد منه، ولذا نلاحظ أن الدول المتقدمة صنانيا تستثمر ما بين ١,٥ إلى ٢% من دخلها في إعداد الباحثين والفنيين، أي ما يماثل ١٠% من جملة استثماراتها.

مؤشرات الاهتمام بالتدريب:

ونتيجة للعوامل السابقة، ونتيجة للتطور في النظرة إلى التدريب، أصبح يلقى اهتماما في مختلف الدول المتقدمة والنامية، نظرا لما يسهم به في إعداد القوى العاملة على اختلاف أدوارها، وتخصصاتها، تلك القوى اللازمة، لمواجهة التطور السريع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ولقد ساهمت الدول النامية ذلك الاهتمام بالتدريب، وبخاصة القيادي منه، فقامت بإنشاء مراكز تدريبية، لرفع مستوى الكفاية الإدارية والفنية والإنتاجية للعاملين.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتمثل الاهتمام بالتدريب في زيادة عدد المؤسسات في مختلف مجالات التدريب، وفي انتشار البيوت الاستشارية التي تقدم الخدمات التدريبية، وزيادة المؤسسات التي تقدم خدمات الإعانة والمأوى والإعلام للمؤسسات التي تعد البرامج التدريبية، والمؤتمرات واللقاءات، والندوات وعلى سبيل المثال فقد زادت عضوية الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب American Association For Development & Training من أربعة آلاف في عام ١٩٦٠ إلى عشرة آلاف عضو في عام ١٩٧٦ وبلغ عدد المؤسسات والمنظمات الاستشارية العاملة في مجال التدريب إلى (١٩٠) منظمة.

كما يشير إلى ذلك دليل الأجهزة الاستشارية الذي نشرته جريدة التنمية والتدريب.

الأسس العامة للتدريب:

لكي يحقق التدريب أهدافه ومراميه سواء بالنسبة للفرد أو للمتشاة أو للمجتمع فلا بد أن يقوم على مجموعة من الأسس يجب أن يراعيها المخطط ويأخذها في الاعتبار حتى يأتي التدريب سبباً للاحتياجات الحقيقية للمتدربين الذين يستهدف التدريب إحداث التغيرات المطلوبة في سلوكهم واتجاهاتهم ومعارفهم ومن أهم الأسس التي ينبغي عليها التدريب هي: الأساس الفنى

والمهني، والأساس الاجتماعي والأساس النفسي وفيما يلي تفصيل لهذه الأسس:
أولاً: الأساس الفني:

ويتصد به طبيعة عمل المتدرب ووظائفه المختلفة وأوجه نشاطه والمشكلات والتحديات التي تواجهه ومتطلبات واحتياجات ومؤثرات النجاح في القيام بعمله وأداء وظائفه بأعلى كفاءة ممكنة ومصمم البرامج أو المخطط الكفاء عليه أن يعي ثلاثة جوانب أساسية بشأن الأساس المهني وهي:

(١) معرفة طبيعة عمل المتدرب والمشكلات التي تواجهه في أداء ذلك العمل وخاصة إذا جاءت هذه المعرفة من خلال تلمس حقيقي ومعرفة عن قرب لما يقوم به من عمليات تتعلق بوظيفته.

(٢) تحليل الجوانب السابقة ومعرفة ما يلزمها من نواحي المعرفة والمهارات والاتجاهات بغية زيادة كفاءة المتدرب في أداء العمليات.

(٣) صياغة الجوانب المعرفية والافتعالية (والسلوكية) في شكل موضوعات يتم تضمينها في البرنامج التدريبي.

ثانياً: الأساس النفسي:

وتتصد به دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية للمتدربين وكذلك الخصائص الافتعالية (الاتجاهات - القوم - الاستعدادات والذواقع) ودراسة هذا الأساس يساعد في تحديد الأساليب والطرق المستخدمة في تدريس محتوى البرنامج فإذا كانت الذواقع قوية للمعرفة والاتجاهات.. إيجابية ناحية المحتوى فإن الطرق القائمة على المشاركة الفردية تكون هي الأكثر ملاءمة كما أن دراسة الأساس النفسي يساعد في تحديد أنواع وطرق التقويم، فقد يؤدي استخدام طرق التقويم التقليدية إلى تكدير المشاركين الكبار ذوي الخصائص النفسية المعينة من المشاركة الإيجابية في العمل التدريبي.

ثالثاً: الأساس الاجتماعي:

ويعنى دراسة أسلوب حياة المجتمع وأيديولوجية ونظام الحكم فيه وقيمه وعاداته وأهدافه العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ذلك لأن العمل التدريبي لا يتم فى فراغ ولا يقدم لمكتربين لا تربطهم بالمجتمع أية رولبط بل يقدم إلى أفراد تربطهم بمنشأتهم روابط قوية اقتصادية واجتماعية بل ونفسية وهذه المنشآت بدورها تعد جزءاً من تنظيم اقتصادى واجتماعى كبير لتنظيم المجتمع كله ومن ثم لا بد وأن يأخذ مصمموا البرامج فى الاعتبار كل هذه الجوانب حتى لا تكون برامجهم التدريبية منفصلة عن واقع المجتمع وظروفه التى تموزه عن غيره من المجتمعات الأخرى الأمر الذى لا يحقق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.

أنواع التدريب:

يمكن أن يتم تقسيم التدريب على أكثر من أساس وبذلك يكون لدينا أكثر من نوع من أنواع التدريب وقد يكون لدينا أكثر من مسمى لنوع واحد من أنواع التدريب فيمكن أن يقسم التدريب على النحو التالى:

أولاً: على أساس نوعية المتكربين.

ثانياً: على أساس وقت للتدريب بالنسبة للاحتياج بالوظيفة.

ثالثاً: على أساس الغرض من التدريب.

وعند تقسيم التدريب وفقاً للأساس الأول أى وفقاً لنوعية المتدربين

يصبح هناك الأنواع التالية من التدريب:

١) تدريب العمال.

٢) تدريب المشرفين.

٣) تدريب الموظفين.

٤) تدريب القيادات الإدارية.

وهذا ينقسم بدوره إلى: إدارة عليا وإدارة وسطى وتدريب إشرافى أما

إذا تم تقسيم التدريب على أساس الوقت الذي يتم فيه بالنسبة للائتماق بالوظيفة يكون هناك:

- ١) التدريب قبل الخدمة Pre - entry training
 - ٢) التدريب أثناء الخدمة In - service training
- أما إذا قسم التدريب على أساس الغرض منه فيكون هناك:
- ١) التدريب التأهيلي.
 - ٢) التدريب التخصصي.
 - ٣) تدريب خاص بتطور العمل.
 - ٤) التدريب لأمان العمل.
 - ٥) التدريب لتطوير الأداء.
 - ٦) تدريب لرفع كفاءة القيادات الإدارية.
 - ٧) التدريب على العلاقات الإنسانية.

وسوف نعرض فيما يلي نوعى للتدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة ثم يتبع ذلك بعض أنواع للتدريب على أساس الغرض أو الهدف.

التدريب قبل الخدمة: Pre - entry training

رغم الأهمية التي يوليها البعض للتدريب قبل الائتماق بالخدمة إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافى فى معظم بلاد العالم لمعظم الدراسات المهنية لم يتم ربطها وتوجيهها بما يضمن تلامها مع متطلبات الوظائف فى مجال الخدمة العامة أو فى مجالات للصناعة وإدارة الأعمال وقد حدا ذلك ببعض الجامعات فى بعض دول العالم إلى محاولة تطوير هذه الدراسات بما يخدم هذا الهدف ويبدو هذا أكثر وضوحا فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث توجد علاقة وثيقة بين هيئة الخدمة المدنية وبين الكليات المختلفة بهدف التوصل إلى نوع من القسم المتبادل حول التغيرات المطلوبة فى برامج الدراسة وتوقيت الاختبارات وتحليل المشكلات المتعلقة بكل فرع من فروع الدراسة ومنذ عام ١٩٣٤ درجت

الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة في إجراء اختيارات سنوية لبعض طلبة الجامعات مهيأاً لاختيارهم وتعيينهم في الوزارات المختلفة عقب تخرجهم. والواقع أن هناك مدرستين من مدارس الفكر الإداري تختلفان حول الإعداد والتدريب قبل الخدمة فالمدرسة الأولى تتركز أساساً في إنجلترا وتختار معظم شاغلي وظائفها الإدارية من بين خريجي جامعات أكسفورد وكامبردج وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بلندن وترى هذه المدرسة أن أحسن الإداريين هم الذين يتوفر لهم التقييم والخبرة العامة أي بعيداً عن مجالات التخصص أي يديرون العمل وفقاً لأسس الإدارة السليمة دون التأثير بخلفياتهم الفنية بينما ترفض المدرسة الثانية وهي المدرسة الأمريكية الأخذ بهذه النظرة للإعداد للمناصب الإدارية حيث ترى ضرورة أن يعقب الدراسات الاجتماعية والإدارية دراسات فنية بما يحقق زيادة إلمام هؤلاء المديرين بطبيعة الأعمال التي تسند إليهم مستقبلاً وتتوقف هذه الدراسات على نوع العمل الإداري الذي سيوكل إليهم مستقبلاً.

ومن الواقع والتفاعل والاحتكاك بين هاتين المدرستين وجدت مدرسة إدارية ثالثة ذات نظرة أكثر تخصصاً وهي تؤكد على القيمة العملية للخبرة الفنية المتخصصة ولكنها في ذات الوقت تخشى من التطرف في زيادة الاعتماد على هذا التخصص في مواجهة المشكلات التي تواجه العملية الإدارية، ولذلك فإنهم ينادون بمزج البرامج المتخصصة ببعض برامج العلوم الإدارية والاجتماعية وعلم النفس الاجتماعي مما يمكن الفنيين من القيام بالمسؤوليات الإدارية التي يجنون أنفسهم مضطرين للقيام بها.

التدريب أثناء الخدمة: In - Service Training

إن التدريب قبل الخدمة من الأنواع التي يظهر فيها ارتباط التعليم بنظام التوظيف بالدولة ومدى ترجيحه لمبدأ التعليم والتنقيف ذي الصيغة العامة في المجالات الإدارية لمن ينتظر قيامهم بمسؤوليات إدارية فيما بعد كما في السجود

الزراعية أو توجيه لبدء التخصص الوظيفي المهني كما في الولايات المتحدة الأمريكية وإن كان اتساع مجال العلم والخبرة وتوسعها والحاجة إلى تحقيق الغاية والتنمية السريعة يدعوا إلى الأخذ بمبدأ التخصص الوظيفي مع إلمام القادة بأسس الإدارة التي تمكنهم من تحقيق الكفاية في مجالات تخصصهم. أما التدريب اللاحق للتوظيف أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة فإنه يتخذ صوراً مختلفة منها:

١) التدريب الإرشادي أو التوجيهي: **Orientation Training**

والذي يزود المعينين الجند بمعلومات عن عملهم وواجباتهم نحو منظماتهم وعلاقتهم بالوحدات الإدارية الأخرى التي ترتبط مع الوحدة التي يعملون بها، كما يزودهم بمعلومات عن المنظمة ككل ودورها في المجتمع إلى غير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الحديث.

٢) التدريب الإشرافي: **Supervisory Training**

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة مهارة المشرفين الحاليين أو إلى إعداد المرشحين لتقلد وظائف إشرافية لتحمل مسؤوليات هذه الوظائف.

٣) التدريب الإداري: **Administrative Training**

والذي يعني بتكوين العناصر الإدارية وتزودها بأحدث أساليب التنظيم والإدارة ولقد أدى قصور التدريب قبل الالتحاق بالخدمة في إعداد الموظفين والإداريين للقيام بمسؤولياتهم بعد تولي العمل إلى ظهور الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة.

فالتدريب قبل الخدمة يتيح للفرد الإلمام بقدر كبير من المعلومات حول مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يمارسها غير أن هناك عندما من هذه الوظائف تختلف طبيعتها ومشاكلها التي تظهر من خلال الاحتكاك والممارسة عما تمت دراسته نظرياً، ولذا فإنه بقدر ما يقدم للعاملين شاغلي هذه الوظائف من تدريب أثناء الخدمة وفي محيط العملية للعمل بقدر ما ترتفع كفاءة الأداء الوظيفي.

ونظرا لأن التدريب أثناء الخدمة يشمل أكثر أنواع التدريب الإدارى وهو مجال الاهتمام والبحث فسوف يعرض أهدافه التى ييغى تحقيقها فى رفع كفاءة العاملين والمنشآت ككل.

ويمكن القول بأن التدريب أثناء الخدمة بأنواعه الثلاثة (الإرشادى الإشرافى الإدارى) يحقق عدة أهداف منها:

- ١) التعرف بالمنظمة التى سيعمل بها وعلى وجه الخصوص فى مجال عمله:
 - أ- الرسالة العامة للمنظمة التى يعمل بها العامل من حيث الهدف والخدمات التى تقدمها للجمهور أو السلع التى تقوم بإنتاجها وصلة هذه المصلحة أو المنشأة بالمنشآت الأخرى أو المؤسسة أو الوزارة التى تتبعها.
 - ب- التعرف على البناء التنظيمى للمنشأة وإعطاء الموظف صورة عن إدارات وأقسام المنشأة التى يعمل بها مع بيان الأعمال التى تقوم بها كل إدارة أو قسم وعلاقة كل منها بالمكان الذى يعمل به، وتسلسل خط السلطة بينه وبين هذه الأقسام.
 - ج- التعرف بمسئوليات الموظف وواجباته من حيث ساعات العمل والمراتب والترقيات والإجازات، إلى غير ذلك من البيانات التى تفيد الموظف الجديد.
 - د- التعرف بالخدمات الخاصة التى تقدمها الوزارة أو المصلحة للموظف كالخدمات الصحية والاجتماعية والرياضية وغيرها.
- ٢) تحسين مستوى الأداء الوظيفى، ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف التى يسعى التدريب إلى تحقيقها على الإطلاق بل لا تعدو الحقيقة إذا قلنا أن هدف تحسين مستوى الأداء هو المحرك الأساسى لكافة أنواع التدريب، ويمكن أن يتحقق هذا الهدف على النحو التالى:
 - أ- الإحاطة المستمرة للعاملين فى التنظيم بنشاطه وأهدافه.
 - ب- تحسين وسائل الإشراف على العمل الإدارى داخل المنشآت باعتبار أن المستويات الإشرافية هى القوات التى يعبرها العمل الإدارى إلى غايته النهائية.

- ج- إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.
- د- صقل الموظف وزيادة حصيلته من المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء عمله بطريقة أفضل.
- ٣) تنمية القيادات الإدارية من خلال إطلاعها وتزويدها بالنظريات والأفكار الحديثة.

أنواع التدريب على أساس الغرض منه:

عندما يتم التدريب على أساس الهدف أو الغرض نجد الأنواع التالية:

- التدريب التأهيلي.
 - التدريب التخصصي.
 - التدريب الخاص بتطور العمل.
 - التدريب لضمان أمان للعمل.
 - التدريب لتطوير الأداء.
 - التدريب الإداري والإشرافي.
 - التدريب على العلاقات الإنسانية.
- ونوضح فيما يلي هدف كل نوع من هذه الأنواع:

١) التدريب التأهيلي:

ويهدف إلى مساعدة العامل الجديد على فهم أهداف المنظمة التي التحق بالعمل بها ومعرفة هيكلها التنظيمي وسعرة واجباته وحقوقه وطريقة الاستفادة من الخدمات التي تكفلها هذه المنظمة.

٢) التدريب التخصصي:

ويهدف إلى تزويد العامل بالخبرات اللازمة لأداء عمل معين، ويفيد هذا النوع في تطويع كفاءة شاغلي الوظائف المختلفة لأداء وظائفهم ومسئولياتهم بشكل عملي ومن أمثلة البرامج التخصصية برامج تدريب المحاسبين الجدد والإذاعيين الجدد والمهندسين الجدد.. الخ.

٣) التدريب الخاص بتطوير العمل:

ويهدف إلى إحاطة العاملين بالتطورات والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها حتى يمكنهم الاستفادة من هذه الحقائق في تغيير أسلوب الأداء في كافة النواحي لمواجهة تلك المتغيرات وفي معرفة احتمالات التطور خارجيا وداخليا.

٤) التدريب لضمان أمان العمل:

ويهدف إلى تنمية مهارات وعادات استخدام المواد والآلات والإدوات بطريقة سليمة وصحيحة والتعريف بالمخاطر التي تحيط بالعمل الذي يؤدي، وذلك للتقليل من الحوادث والمخاطر التي يتعرض لها العامل والحفاظ على الآلات والأدوات واستخدامها الاستخدام الذي لا يجعلها مصدر للخطر، ومن أمثلة هذا النوع تدريب مراقبي ومشرفي الأمن الصناعي وتوعية العاملين بوسائل الوقاية الشخصية.

٥) التدريب لتطوير الأداء:

ويهدف إلى تطوير المهارات الفنية وزيادة المعلومات لدى العامل، الأمر الذي يمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية وبطريقة أفضل تحقيقا للهدف النهائي للتدريب في زيادة إنتاج المنشأة الصناعية أو تحسين أداء الخدمة في الوحدات الخدمية.

٦) التدريب الإداري والإشرافي:

ويهدف إلى تدريب القادة في مختلف المستويات الإدارية من المستوى الإشرافي الأول إلى مستوى الإدارة العليا لزيادة مهاراتهم الإدارية وتزويدهم بالاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة.

٧) التدريب على العلاقات الإنسانية:

ويهدف إلى توضيح متغيرات السلوك البشري وتوجيهها بطريقة تحقيق الإشباع النفسي والتفاعل الاجتماعي الفعال.

تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب

تخطيط التدريب:

يعد التخطيط بصفة عامة من عوامل النجاح فى تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف ما تسمى إلى تحقيقه من غايات ففى إطاره يتخذ العمل شكله العلمى المنظم وفى غيابته يتم بالعشوائية والعفوية والتدريب الإدارى شأنه شأن كل عمل هادف يأتى ثماره ونتائجه بأعلى درجة من الكفاية لو أحسن التخطيط له سواء من حيث الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية أو مسن حيث الوقت وكذلك من حيث المحتوى.

ولذلك فليس من المبالغة القول بأن التخطيط للعملية التدريبية بكل جوانبها الفنية والإدارية يعد من أهم الوظائف فى هذا المجال فالتخطيط للمنهج أو البرنامج مثلا يعد حجر الزاوية فى نجاح العمل التدريبى فالمنهج بمفهومه العام هو مجموعة الخبرات التى تقدمها المؤسسة التربوية لدارسها داخل المنظمة وتحت إشرافها بقصد مساعدتهم على النحو الشامل فى جميع النواحي وتعديل سلوكهم طبقا لأهدافها التربوية وهو أداء للتربية فى تحقيق أهدافها ومراميها.

ومن ثم يعتبر تخطيط البرامج وتحديد محتواها من الأمور الرئيسية والخطوات الهامة لنجاح العملية التدريبية إذ أنه من خلال محتوى البرنامج التدريبى والأنشطة المتضمنة فيه يتم إحداث التغيرات الهامة الهادفة فى أنماط سلوك المتدربين بما يتناسب مع الوظائف الجديدة التى سيقومون بها أو إكسابهم أحدث المهارات فى العمل الذى يمارسونه حاليا.

مراحل تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعدة خطوات حتى تكتمل الصورة النهائية له، وتتلخص هذه المراحل فيما يلى:

- ١) حصر الاحتياجات التدريبية لتحديد نوع التدريب ومستواه.
- ٢) حصر وتحديد أسبقيات الموضوعات التدريبية بالنسبة لهذه البرامج.
- ٣) اختيار الأسلوب أو الطريقة التدريبية لتقديم كل موضوع.
- ٤) تحديد عدد الساعات التدريبية اللازمة لتقديم كل موضوع.
- ٥) الموازنة بين عدد الساعات التدريبية التي حددت للبرنامج بصورة مبدئية، وبين إجمالي عدد الساعات التدريبية التي حددت نتيجة لعملية تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي.

ومن استعراض هذه المراحل لتخطيط البرنامج التدريبي يتبين أن عملية حصر الاحتياجات هي اللبنة الأولى التي يبنى عليها بقية الخطوات الأخرى والاحتياجات التدريبية هي مجموعة للتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في الجوانب المعرفية والمهارية والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرق سير السيادة العامة للمنظمة أو تحول دون تحقيق أهدافها ويمكن أن تعتبر الاحتياجات التدريبية بناء على ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات وبين ما هو موجود فعلاً منها.

وذلك في حدود الإمكانيات المتوفرة ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم. وتخطيط التدريب كبقية أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد تخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوى القطاعي ومن الخطط القطاعية يمكن وضع خطة التدريب في المستوى القومي.

تقييم ومتابعة التدريب:

إن التدريب في حقيقته محاولة لتغيير السلوك لدى الفرد ومن ثم فإن المعيار الأساسي للحكم على فاعلية التدريب ونجاحه في تحقيق أهدافه هو التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على المتدرب لذلك يعد موضوع التقييم من

الموضوعات التي تشغل بال وأذهان القائمين على تنظيم وإدارة التدريب وهناك إحساس عام بينهم بأن ما قيل عن هذا الموضوع حتى الآن كثير وأن ما أرسق فيه من مداد كثير ألا أن ممارسة عملية التقييم على نحو فعال واستخلاص نتائج وتصميمات منها لم يتكافأ مع هذا الذي قيل وكتب والنتيجة أن أصبح لدينا كم كبير من الكتابات للنظرية عن هذا الموضوع تقابلها ندرة في الخبرة المكتسبة من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي وبعبارة أخرى يمكن القول بأن هذا الميدان لم يشهد حتى الآن الامتزاج بين النظرية والتطبيق.

ويخطئ من لا يتصور أن عملية التدريب ابتداء من عملية جمع الالطباعات عن البرنامج التدريبي بمختلف أدوات التقييم وانتهاء بتلك العملية المعقدة التي تستهدف خفض للتكلفة مقارنة بالعائد، عملية فنية شديدة التعقيد تتطلب مهارات عالية فإذا كانت هذه العملية لا تتم على نحو ولسترم بالولاعة وينتجج الأسلوب العلمي فإن السبب في ذلك ليس عدم تقدير الحاجة إلى التقييم أو التقليل من أهميته ولكنه يرجع في الغالب إلى عدم وجود الخبرة الكافية لتخطيط وتنفيذ عملية تقييم التقييم بصورة فعالة.

وفي مجال تقييم التقييم يجب للتأكيد مرة أخرى على أن التقييم هو عملية تربوية كما أنه مجال من مجالات تعليم الكبار ومن ثم فإن تقييمه فيما يتعلق بالمحتوى أو المستوى أو تنظيم خبرة برامجه في إطار الأهداف المحددة وينطبق عليه أسس للتقييم التربوي في مختلف العمليات التربوية.

وفي نفس الوقت فإن التقييم كعملية، هو جزء من اختصاصات إدارة الأفراد وينطبق عليها أيضا ما ينطبق على العملية الإدارية من متابعة لمعرفة مقدار ما تحقق من الأهداف المحددة سلفا ومن هذا يحدث نوع من التداخل بين عمليتي التقييم والمتابعة.

أما في مجال دراستنا فسوف نتناول التقييم من الناحية التربوية والعائد منه أي تقييم المتدربين ومعرفة مدى التغيير السلوكي الذي حققه للتدريب والبرامج التي انتظموا فيها وكذلك تقييم البرنامج ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

أما المتابعة في مجال التدريب فيمكن تناولها من جانبين أحدهما خاص بالخطة التدريبية ومعرفة مقدار ما تحقق منها وما لم يتحقق وأسباب القصور في تحقيق الأهداف.

والجانب الآخر خاص بالمتكربين لمعرفة مقدار ما أحرزه المتدرب نتيجة لانتظامه في البرامج سواء من ناحية أدائه لعمله أو من ناحية الوضع الوظيفي والمالي وهو ما يطلق عليه Following up كما تستهدف متابعة الدارس ومعرفة حاجته لبرامج عديدة تعينه على أداء عمله الجديد أو التكيف مع ما يسند إليه من أعمال.

والتقويم التربوي: هو تلك العملية التي يلجأ إليها المرء لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.. ويهدف التقويم إلى مساعدة كل من المعلم والمتدرب على معرفة درجة تقدمهم نحو بلوغ أهدافهم ومحاولة تحديد العوامل التي تؤدي إلى التقدم أو تحول دونه.

وقد تؤدي العملية التقييمية إلى تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة أو إلى تعديل الأهداف نفسها وذلك بهدف الارتقاء بالتدريب وتطويره حتى يمكن أن يحقق لمجتمع العاملين أعلى درجات الكفاءة في الأداء.

الأطراف المعنية بالتقويم:

هناك عدة أطراف معنية بالتقويم يهتما أن تتعرف من خلاله على مدى الفوائد التي حققها التدريب حتى تكون في مركز أفضل لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالاستثمارات التي تخصص لهذه الغاية ويمكن القول أن هذه الأطراف تمثل ثلاثة مستويات رئيسية هي:-

(1) مستوى الدولة:

ويمثل هذا المستوى أوسع نطاق يمكن أن يهتم بعملية تقويم التدريب لأن التدريب الإداري قد تطور ونما إلى الحد الذي أصبح يتطلب من الحكومات القومية إصدار قرارات أساسية خاصة به فالدولة تنظر إلى التدريب على أنه

وسيلة إلى زيادة معدلات وكفاءة الأداء وذلك فإن أى دراسة تقييمية فى مجال التدريب يجب أن تأخذ فى الاعتبار ذلك الهدف الذى تسعى الدولة إلى تحقيقه وأى دراسة تقييمية لا تتضمن هذه الجوانب تفشل فى إعطاء مؤشر يبين مدى إسهام التدريب فى مساعدة الدولة على تخفيف مشكلاتها الخاصة بنقص القيادات والأفراد نوى الخبرة والكفاءة على كافة المستويات ومن ثم يتحقق للهدف التدرىي بالنسبة للدولة.

٢) مستوى المنظمة:

أن تقوم التدريب بالنسبة للمنظمات أمر ضرورى لى تقوم بإجراء تقدير سليم لمدى العائد الذى حققه الاستثمار فى التدريب من مال ووقت ولكى تتبين ما إذا كان للتدريب يساعد للمنظمة على تحقيق أهدافها بمزيد من السهولة والبسر أم لا.

٣) مستوى المؤسسة التدريبية:

- حيث عليها أن تقوم بإجراء صلية تقييم لعملها للتعرف على:
- أ- مدى إمكاناتها على توجيه واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.
 - ب- مدى تحقيقها لأهدافها التربوية بالنسبة للمتدربين.
- ويمتدعى ذلك إجراء تقييم على ثلاث مراحل هى:
- التقييم قبل التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يتفق مع الهدف المصمم له.
 - التقييم أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يسير فى الاتجاه المرسوم له ومدى ملامة المحتوى والطرق لهدف البرنامج.
 - التقييم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
- وبالنسبة للتقييم الذى تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على للمتدربين فإنه يأخذ أشكالاً متعددة منها:
- ملاحظة الدارسين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم.
 - الاستفتاءات التى يقوم الدارسون باستيفائها متضمنة آرائهم حول محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه لأهدافه.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.
- الاختبارات بأنواعها المختلفة.
- التدريبات العملية وملاحظة المتدرب خلالها ومعرفة مدى استخدامه للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال فترة البرنامج هذا بالإضافة إلى الفرد المتدرب ذاته حيث ينعكس التدريب على أدائه وتوافقه داخل بيئة العمل ومع زملائه ومع الآلة التي يتعامل معها فضلا عن التقدم والارتقاء الوظيفي وارتفاع الدخل الذي ينعكس بالتأثير على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمكانة داخل المجتمع.

المتابعة في مجال التدريب الإداري:

وتهتم المتابعة في مجال التدريب الإداري بنلحييتين:

- (1) متابعة الخطط التدريبية: للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقعات المقدرة لإكمال مراحل الخطة وحتى تحقيق الهدف النهائي لها مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها أو لزيادة القوة الدافعة لها ولقد يكون التدخل أحيانا للتعديل أو التطوير في الإجراءات التنفيذية للخطة.

وبالنسبة للتقويم الذي تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على المتدربين فإنه يأخذ أشكالا متعددة منها:

- ملاحظة الدارسين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم.
- الاستفتاءات التي يقوم الدارسون باستيفائها متضمنة آرائهم حول محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه لأهدافه.
- المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.
- الاختبارات بأنواعها المختلفة.
- التدريبات العملية وملاحظة المتدرب خلالها ومعرفة مدى استخدامه للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال فترة البرنامج.

٧) متابعة المتدربين: وذلك بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية مستقبلا ومحاولة ربطهم وجذبهم إلى مؤسستهم التدريبية والتعرف على مقدار مساهمة أحرصوه من تقدم نتيجة لحضورهم برامج التدريب وهذا النوع من المتابعة يمكن أن يضمن على التدريب صفة من صفاته الأساسية وهي الاستمرار كما تجعله موزعا في الزمان والمكان وفقا لاحتياجات المتدرب وظروفه الوظيفية والاجتماعية وهي بذلك وسيلة من وسائل دعم المتدرب في مواجهة المشكلات التي تعترضه في مجال العمل.

والمتابعة بهذا المفهوم التربوي يمكن أن تكون من وسائل دعم العمل التربوي والتدريبي والوصول به إلى النتائج المرجوة حيث تسهم في دعم المعارف والأفكار والخبرات التي تلقاها المتدرب في المؤسسة التدريبية أو على الأقل التأكيد على عدم انكماشها وتقلصها نتيجة لعدم الاستعمال والتجديد وفي هذا المجال فإن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في متابعة الخريجين من القيادات الإدارية ومن هذه الوسائل ما يلي:

١) عقد الحلقات الثقافية والندوات:

ويمكن أن يكون ذلك الأسلوب فعالا بقدر مطابقة أعمالها لأهداف عملية المتابعة وقدر ما يكون الإعداد لها جيدا بحيث يأتي محتواها متفقا مع البرامج التي حضرها المتدربون من قبل وامتدادا واستكمالاً لها، كما تتحقق فاعلية مثل هذا الأسلوب أيضا نتيجة لفاعلية وإيجابية المتدربين الذين يشاركون فيه وتحققا لهذه الإيجابية يمكن أن يكلفوا بالقيام بأدوار معينة فيها.

٢) الدورات التكميلية وتصعيد البرامج:

وتعقد مثل هذه الدورات بعد فترة معينة من حضور برنامج أو عدة برامج في مجال معين ويمكن أن يدعى لها مجموعة من المتدربين بنساء على رغباتهم بعد أن ترسل لكل المتدربين خطة بنوع الدورات والبرامج التي تقدم في مجال المتابعة ويمكن أن تكون مدة هذه الدورات أو البرامج قصيرة أي ليوم أو يومين لتتالش موضوعا حيويا يشغل بال جمع كبير من المتدربين في قطاع معين أو في صناعة معينة.

٣) للمؤتمرات:

والمؤتمر هو اجتماع ينظم بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة عمل في مجال معين عن طريق الوصول بالآراء المتباينة إلى اتفاق عام وتعتبر المؤتمرات وسيلة تدريبية ممتازة وخاصة بالنسبة للقيادات التي لا تجد متسعاً من الوقت لحضور دورات طويلة الأمد كما يعتبر وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات بين المشتركين في المؤتمر.

وتعتبر المؤتمرات أيضاً وسيلة لربط الخريجين بمؤسساتهم التدريبية ووسيلة لمناقشة الجديد في مجالات الإدارة والاقتصاد والمجالات الاجتماعية الأخرى التي تؤثر على بيئة الإدارة.

٤) جماعات الخريجين:

وتعد جمعيات الخريجين من أكثر الأساليب فاعلية في جمع الخريجين والحفاظ على علاقتهم بالجهاز التدريبي من ناحية وبزملائهم من ناحية أخرى، والصفة الأخيرة هي التي ينفرد بها هذا الأسلوب من أساليب المتابعة لأن بقية الوسائل قد تحقق الاتصال بين الدارسين والأجهزة التدريبية ولكنها قلما تنجح في الجمع بين الدارسين على أساس الزمالة والعمل المشترك وبالإضافة إلى مهمة هذه الجمعيات في جمع شمل الدارسين والاحتفاظ بروح الزمالة وتوثيق الصلة بالمؤسسة التدريبية التي تخرجوا فيها فليتها تقوم بتزويد أعضائها بالجديد في المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية من خلال الأنشطة الترويجية التي تقوم بها مثل عقد المؤتمرات والندوات وإصدار المجلات والدوريات.

لتغيرات التي يحدثها التدريب في المتدرب:

كانت النظرة القديمة للتدريب تنصرف إلى تدريب العمال اليدويين لتنمية مهاراتهم في إنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى ظروف الحرب العالمية الثانية التي فرضت للحلجة الشديدة إلى عمال الصناعة لضمان استمرار الإنتاج ومن ثم ارتبط للتدريب بتنمية المهارات اليدوية ولكنها باتساع مفهوم التدريب أصبح

يشمل مجالات أخرى غير تنمية المهارات اليدوية بالإضافة إلى انتشار مفهوم التنمية الإدارية ليشير إلى تنمية القيادات الإدارية في المستويات العليا.

ومن ثم فلم يعد التدريب مقصوراً على زيادة المهارات اليدوية فقط ولم يعد مقصوراً على العمال اليدويين بل أصبح يشمل جميع العاملين في المنظمة وبالتالي أصبح التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في كافة المجالات المعرفية والسلوكية والحركية - أي أصبح التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في المعارف والاتجاهات والمهارات.

المقصود بالمعارف:

كافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم واللوائح المطبقة وطرق العمل ومعرفة الاختصاصات والمسئوليات وعلاقات الأفراد وسياسة المنظمة وأهدافها - وحقوقه وواجباته.

والمهارة:

يقصد بها القدرة على أداء عمل معين بكفاءة تامة ولا يقتصر مفهوم المهارة على المهارات اليدوية أو الجسمانية فقط بل تشمل أيضاً المهارات الذهنية مثل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وأجراء الاتصالات.

أما الاتجاهات:

فهي عبارة عن استعداد عقلي ونفسي وعصبي يتكون لدى الفرد من خلال الخبرة والتجربة التي يمر بها وتؤثر على استجابات الفرد وسلوكه إزاء الأثنياء والمواقف ومن ثم فإن التدريب يجب أن يعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مثل حب النظام والالتزام بالمواعيد وتقدير عمل الغير والتعاون مع الزملاء وتنمية روح الفريق .. الخ.

كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يجب أن يقوم النشاط التدريبي على أسس الدراسة الواضحة للظروف السائدة في المنظمة وأن تتناول هذه الدراسة بصفة أساسية ما يلي:

١) معرفة الأهداف التنظيمية للمنشأة والاختصاصات والمسئوليات التي يمارسها الأفراد ويقيد هذا التحليل في معرفة ما الذى يجب أن يتم التدريب عليه.

٢) تحليل العمل لمعرفة المجالات التي تتطلب التدريب والتنمية بدقة أكبر.

٣) تحليل القوى العاملة وذلك للمساهمة فى التقدير السليم للاحتياجات التدريبية ومعرفة من هم المطلوب تدريبهم.

ولابد فى النشاط التدرىي يفضل عادة البدء بالبرامج التدريبية التى تحقق عائداً سريعاً كما هو الحال فى التدريب على تنمية المهارات التى تساهم فى زيادة الإنتاج بشكل مباشر.

يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية: إذا أحسن المشرف أو الرئيس بأن هناك انخفاض فى الكفاءة الإنتاجية ويعرف ذلك بانخفاض الجودة أو الكم عن المستوى المطلوب أو بارتفاع نفقات الإنتاج أو زيادة المستهلك من المواد الخام أو بعدم الانتهاء من الأعمال فى الوقت المحدد.

أو إذا لوحظ كثرة تغيب العاملين وانخفاض تقارير نشاطهم وسوء العلاقات الإنسانية واختلاف أسلوب العاملين فى العمل الواحد.

إذا تلاحظ ذلك ولم يكن مرجعه عدم سلامة اختيار العامل للوظيفة أو عدم ملاءمة ظروف العمل أو لعدم كفاءة أدوات ووسائل العمل نفسها أو أن الإشراف غير سليم فإن عليه فى هذه الحالة العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التدريب ومن ثم يبدأ فى تحليل العمل:

١) توصيف العمل.

٢) وضع قائمة معايير العمل.

٣) مقارنة بين المستويات وما ينجزه العامل.

٤) تحديد ما يمكن عمله والمعلومات والمهارات الواجب تزويد العامل بها.

٥) حصر القوى العاملة المراد تدريبها.

مع الاستعانة بالآتي:-

رأى الرئيس المباشر - تقارير النشاط - تقارير الملاحظة أثناء العمل -
الاقتراحات التي تقدمها الإدارة العليا - رأى الخبراء والمشرفين.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

التدريب استثمار محسوب يتم في ضوء احتياجات تدريبية فعلية حتى
يحقق الأهداف والعائد المنتظر منه.

وحتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية تحديدا دقيقا يتطلب الأمر
معرفة وتحليل مستوى الأداء الحالي للعمل ومستوى الأداء الأمثل كما يجب أن
يكون عليه الأداء، وكذا الاحتياجات المستقبلية في الأداء وفي ضوء ذلك يتم
تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج اللازمة لتحقيقها.

وهكذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب عملا الآتي:-

(١) تحليل ودراسة مستوى الأداء الحالي.

(٢) تحديد مستوى الأداء المستهدف.. أي ما يجب أن يكون عليه الأداء
لتحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة الاحتياجات المستقبلية من مستويات
الأداء.

(٣) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي
ومستوى الأداء المستهدف.

(٤) تصميم وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها وتقييم وقياس أثرها
وما تحقق منها تمهيدا لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية حيث أن
التدريب عملية مرنة ومستمرة طالما وجدت الحاجة إليه.

اختيار وتدريب الأفراد:

تعتبر عملية اختيار الأفراد خطوة مكملة لعمليات تخطيط القوى العاملة
والتنظيم في جميع المنظمات.

ففي عملية التنظيم يتم تحديد الأهداف ثم الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه
الأهداف مع تجميع المتشابه منها في وحدات إدارية على أن يتم اختيار مجموعة
من الأفراد لشغل الوظائف في الوحدة الإدارية لأداء الوظائف المختلفة.

وفى عملية تخطيط القوى العاملة أيضا يتم تحديد أعداد القوى العاملة البشرية اللازمة لتحقيق الهدف الذى تسعى لتحقيقه المنظمة التكنولوجية وتعمل على عملية الاختيار على وضع التخطيط للقوى البشرية موضع التنفيذ.

الهدف من عملية الاختيار:

تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح لشغل وظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة لأداء الوظيفة بالمواصفات المتوفرة فى الشخص المرشح لشغلها.

تعريف عملية الاختيار:

يمكن أن تعرف عملية الاختيار بأنها تلك العملية التى تستطيع الإدارة بواسطتها انتقاء بعض الأفراد من المتقدمين لشغل عمل معين على أساس صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.

ويتطلب الاختيار الصحيح إجراء تحليل المهام والواجبات اللازمة لأداء وظيفة ما حيث أن لكل عمل خصائص معينة يجب أن تغطيها صفات خاصة فى الفرد الذى سيسند إليه العمل ولذا فإن أى عمل منظم للاختيار يجب أن يستند على:

(١) تحليل واجبات ومهام الوظيفة.

(٢) تحليل الفرد وإمكانياته.

(٣) المقارنة بين قدرات الفرد والعمل الذى سيقوم به.

تشاط فكرة التدريب الإدارى وتطورها:

ارتبطت فكرة التدريب بصفة عامة منذ أقدم العصور بالنظام العسكرى وكان تدريب العاملين المندوبين إلى عهد قريب من أكثر مجالات الإدارة والوظيفة العامة إهمالا.

ولعل ذلك يرجع إلى بساطة الوظيفة العامة فى الماضى بحيث كان يكفى بالنسبة للموظف الجديد أن يتلقى بعض التوجيهات من رئيسه ويراقب رفاهه فى العمل لكى يضمن فى مباشرة وظيفته على خير وجه ولكن الاهتمام

بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يصاحبه من توسع وتنوع فسي الوظائف العامة وعلبة للطابع الفني التخصصي عليها وازدياد ضغط العمل، تقتضى إتاحة الفرص للتدريب المنظم للموظف سواء قبل التعاقد بالخدمة للعامة أو بعده ليتسنى له النهوض بمتطلبات وظيفته عن بينة وكفاية وغدا المسئولون عن الإدارة الآن وبخاصة فى الدول النامية والمتطورة يلمسون جيداً الحاجة إلى تحسين أساليب مروضيهم فى أداء واجباتهم ومقتضيات وظائفهم عن طريق التدريب المنظم.

ولقد كان من العوامل التى أدت إلى إظهار أهمية التدريب تلك التغيرات التى حدثت فى الدول النامية وكان لها آثار هامة فى هيكل الخدمة للعامة وأظهرت الحاجة إلى الإصلاح الإدارى وإلى تنمية الكفايات الإدارية وكذلك تلك المحاولات المستمرة من جانب هذه الدول بقصد تحسين اقتصادها مع التركيز والتأكيد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تطلبت إجراء سلسلة من التغيرات الضرورية وبيّن فاعلية الجهاز الإدارى وكفاءة الإداريين على أئمة أنفسهم مع هذه التغيرات، الأمر الذى أدى إلى بروز أهمية التدريب لإيجاد التوازن بين الموظفين والقادة من ناحية وما يحدث حولهم من تغيرات من ناحية أخرى.

وقد أكد على أهمية التدريب فى الدول النامية مجموعة من الخبراء الدوليين حيث أشاروا إلى عوامل ثلاثة تبرر التعجيل بالتدريب فى الدول النامية وهى:

- ١) الحاجة إلى تحديث الإدارة لمواجهة التطورات فى النظم الاقتصادية والاجتماعية.
- ٢) افتقار الدول عامة وقنامية خاصة إلى الأشخاص المدربين للقيام بمهام الإدارة ولذا رأوا أن التدريب يستحق أولوية خاصة فى أعمال التنمية.
- ٣) التوسع السريع فى الوظائف والسدى يلقى على الحكومة مسئولية النهوض به.

وتقد تطورت الأفكار الخاصة بعملية التدريب فى الماضى كان ينظر إلى اختيار الموظف على أنه تم وفقاً لمطالب التأهيل التى يقتضها عمله ومن ثم لم تكن هناك حاجة إلى التدريب وكان التدريب أُنشأ للخدمة *Inservice Training* مدعاةً للتشكيك فى صحة الاختيار الأمثل ومثل هذه النظرة الضيقة لمسئولية التدريب وأهدافه أغفلت فى تقديرها عدة اعتبارات منها:

- أن الاختيار يتم لشغل وظائف ذات مسؤوليات واسعة من الأعمال وليس لنوع من العمل على وجه الخصوص وهذا يتطلب وحدات أو وكالات متخصصة تقوم بتعريف الموظف بالجوانب المختلفة للعمل الذى يؤديه.
- إن البرامج العامة للدولة أو المنظمات المختلفة ليست استاتيكية فى طبيعتها ويفضل الطرق نحو إيجاد نوع من التوافق والتوافق بين الأجهزة الإدارية القائمة وبين التقنيات التى تطرأ على هذه البرامج هو التدريب المنظم المدروس للعاملين فى هذه الأجهزة.
- إن مجالات التخصص المهلى تتطور باستمرار، ومن خلال التدريب يمكن للخبراء المتخصصين أن يزدوا من درجة إلمامهم بأحداث التطورات فى فروع تخصصاتهم المختلفة.
- أنه لى يكون هناك نوع من التماسك والتسويق بين وحدات المنظمة لا بد أن يحيط العاملون بأهدافها والمهام الموكلة لكل منهم والموكلة لبقاى وحدات المنظمة، ولن يتمنى ذلك إلا من خلال برنامج منظم توضح فيه سياسة التنظيم لإيجاد نوع من الثقة والفهم المتبادل بين العاملين على مختلف مستوياتهم.
- إن التدريب يؤدي إلى تحقيق الاقتصاد فى الأموال فى مجال الخدمة المدلوة وفى المجال الصلاحي حيث يرفع كفاءة الموظف والعامل مما يخدم فى النهاية أهداف المجتمع على أفضل وجه.

العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب

- ١) التعاون بين كافة الأجهزة في المنظمة وذلك في مجال:
 - أ- حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ب- تحديد مستوى أداء العاملين.
 - ج- مشاكل الإنتاج.
 - د- تصميم البرامج التدريبية.
 - هـ- المدربين المتخصصين.
 - و- المتابعة والتقييم.
- ٢) تحديد أهداف التدريب وإدراك كل متدرب قبل الاشتراك في أي برنامج للهدف الذي يسعى لتحقيقه.
- ٣) تنمية الثقة واحترام الذات لدى المتدرب.
- ٤) جذب اهتمام المتدرب.
- ٥) الربط بين أهداف التدريب والأهداف التي يسعى المتدرب لتحقيقها.
- ٦) التوقيت السليم لعملية التدريب.
- ٧) العمل على إتاحة الظروف المادية المناسبة للمتدرب - المكان - الوسائل - والأدوات.
- ٨) أن يكون التدريب وظيفيا أي أن تتاح الفرصة لاستخدام المعلومات التي تلقاها المتدرب في عمله.

الفصل الرابع

مفاهيم حديثة

تسهم في تخطيط القوى العاملة

- المشروعات الصغيرة ودورها في تخطيط القوى العاملة.
- الكفاءة الإنتاجية وندرة الموارد.
- طاقات الإنسان العامل.
- مفاهيم حديثة للجودة الشاملة.
- التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة.
- تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها.

المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ودورها في تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي

تلعب المشروعات الصغيرة ومشروعات الشباب والتعاونيات والصناعات الحرفية والبيئية والحقلية والمنزلية و...روعات الأسر المنتجة دور رئيسي في خدمة التنمية.. كما تسهم بشكل فعال في خدمة مخططي القوى العاملة على المستوى القومي بما تستوعبه من أعداد كبيرة من القوى البشرية وخدمة وتنمية البيئة المحيطة بها.. كما أن لها خواص ومواصفات خاصة تتفرد بها من أهمها ما يلي:-

خصائص ومواصفات المشروعات الصغيرة:

- ١- لا تحتاج لعمالة عالية التأهيل بشكل كبير إنما تعتمد في الغالب على الحرفيين والعمال ذوي المهارات الخاصة المؤهلة ذاتيا داخل المشروعات بمعرفة أرباب المهن وقدامى العاملين فيها.. وبالتالي فهي عمالة غير مكلفة ولا تمثل عبء كبير على المنشأة.
- ٢- لا تحتاج لاستثمارات كبيرة أو رؤوس أموال ضخمة.. وبالتالي فهي بعيدة غالبا عن القروض الخارجية أو استخدام النقد الاجنبي كما تدخل دائما في حدود قدرات صغار المستثمرين والتعاونيات.
- ٣- مكنتة للعمالة وتتيح فرص عمل كثيرة وغير مكلفة وبالتالي فهي تجد من مشكلة البطالة بما تستوعبه من أعداد أكبر من العمالة كما تسهم في تحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعي.
- ٤- مستقرة نسبيا نظرا لبطء المتغيرات التي تتعرض لها كما أن معدلات التطوير والتحديث والتوسع محدودة فيها.

٥- تعتمد في أغلبها على وفورات الإنتاج الضخم في بعض منها كما يدعم البعض الآخر الصناعات الثقيلة والمتوسطة كصناعات مكملة مغنوية لها ولا ينتج عن نشاطها فائذ كبير.

٦- لاحتياج لمستوى تكنولوجي عالى في الغالب وبالتالي فهي غير مكلفة في هذا المجال لاعتمادها على مستوى آلية محدودة كما أنها تسمح بوجود واستحداث تكنولوجيا قومية محلية خاصة في مجال تطوير ذاتها بما يلبس احتياجات السوق ومواجهة المتغيرات السريعة والمستمرة في أنواق المستهلكين.

٧- محدودية الإطار المؤسسي والخدمي الذي تعتمد عليه حيث تدار بروح الأسرة وروح الفريق وبالتالي لا تتضمن تكاليف غير مباشرة عالية في ممارسة عملها كالمشروعات الكبيرة والضخمة .. وبالتالي فهي بعيدة عن التعقيدات الإدارية والبيروقراطية وتتمتع بمرونة أكبر وقدره أسرع في مواجهة المشكلات والأزمات.

٨- تسهم بشكل مباشر في محاربة الاستغلال وتخدم وتنمي اعضائها اقتصاديا واجتماعيا.. وهكذا فهي تصل على الاستقرار كما تراعى البعد الاجتماعي للمواطن بما توفره من سلع وخدمات بأسعار مناسبة لقدراته..

٩- تعمل في إطار بيئة محدودة تلبس احتياجاتها وتسهم في خدمتها وتفاعلها معه حيث يتوقف بقائها في مرونة وسرعة استجابتها لخدمة مجتمعها وتقبلها لها.

١٠- تعمق الشعور بالانتماء والولاء وروح التقدم والابتكار من خلال الشعور بالملكية الجماعية.

مجالات عملها:

تمارس الصناعات الصغيرة في مجالات كثير كالصناعات الخشبية والمعدنية والمصنوعات الجلدية والصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية وبشكل أكبر في مجالات الصبيلة والاصلاحات والزيوت والشحوم وغيرها من الصناعات الخدمية البسيطة بالإضافة إلى الصناعات الأولية والصناعات المكملة.

دور الدولة في دعم الصناعات الصغيرة:

لا شك أن بيئة الصناعات الصغيرة تحتاج إلى رعاية وحماية ودعم الدولة ومساندتها ومد يد العون المادى والخدمى المستمر لها خاصة فى ظل مناخ السوق الحرة والمنافسة الحادة حرصا على استقرارها وقدرتها على الاستمرارية نظرا لدورها الاجتماعى الكبير ومن أهم مجالات ومظاهر دعم الدولة لها ما يلى:-

- ١- الحرص على تنمية مراكز تدريب وإعداد الحرفيين حرصا على عدم انقراض الصناعات الحرفية والقائمين عليها.
- ٢- توفير الدعم المادى والفنى وأساليب التطوير من خلال توفير مصادر تمويل وفروض ميسرة ومد هذه الصناعات بالمعدات والآلات الحديثة والخامات فى مجالاتها.. وإعداد الدراسات التى ترتبط بها وتخدمها على المستوى القومى.
- ٣- توفير قاعدة معلومات تخدم المشروعات الصغيرة كدراسات السوق واحتياجات وأنواق المستهلكين وتطورها وأساليب ومجالات الاستثمار فيها ومناخ المنافسة والأنشطة المثيلة أو العتجاسة والمكاملة مع تقديم المشورة الفنية ودراسات الجدوى اللازمة لها والتوسعات المتاحة فيها واحتياجات المزيد منها.
- ٤- توفير إمكانيات التسويق الجماعى فى السوق المحلية وأماكن العرض المناسبة وكذلك إمكانيات التصدير الجماعى المنظم وفتح أسواق جديدة لها وكذلك تنظيم المعارض الداخلية والخارجية لمنتجاتها.
- ٥- توفير تنظيم إعلامى ميسر لمنتجاتها والمشورة الفنية للقائمين عليها من خلال وسائل الإعلام القومية وكذلك مراكز الخدمات الحكومية المجانية والزمزية فى مقابلها.

٦- دعم الاتحادات والمنظمات التي تتجمع المشروعات الصغيرة من خلالها مع التأكيد على الدور الإيجابي لهذه المنظمات والاتحادات في معالجة الآثار السلبية لتفتت الملكية خاصة في المجالات الزراعية والحرفية وأهمية التعاون والتكامل المشترك فيما بينها.

٧- تكوين بنوك تعاونية وصناديق دعم وتنمية خاصة تتولى تنظيم الهياكل التمويلية لهذه المشروعات ومساندة ما يتعرض منها لهزات أو إختلالات تمويلية أو تعثر في السيولة بالإضافة إلى دورها في مجال التصدير لمنتجاتها والاستيراد لخاماتها وآلات ومعدات العمل بها.

الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد

تتمتع مصر بوفرة كبيرة في الموارد البشرية نظرا لارتفاع معدل الزيادة السكانية بها وتعاني في نفس الوقت من ندرة الموارد الطبيعية ومحدوبتها.. فالثروات الطبيعية غير متجددة والأرض الزراعية غير قابلة للتوسع بمعدلات كبيرة فضلا عن ارتفاع تكلفة استصلاح الأراضي للزراعة وبطبيعة الحال فإننا مثل كل الدول النامية تعاني من ضعف الاستثمارات وندرة رؤوس الأموال اللازمة لحدوث التنمية.

لهذا تركز كافة سياسات الاستخدام على قيمة العمل ودرجة إسهام العنصر البشري وقدرته على تحقيق إضافة أكبر للقيمة من خلال الارتقاء بالأداء وارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية بالتدريب المستمر وتزايد الخبرات والمهارات والمعارف ومستوى التكنولوجيا المطبقة للارتفاع بمعدلات الإنتاج والتنمية في الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

وعليا فإن الكفاية الإنتاجية الكلية للمشروع تتمثل في تحقيق كفاءة أعلى في استخدام المدخلات لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات مع الترشيد في العمليات.

أما الكفاية الإنتاجية الجزئية فتتمثل في الاستخدام الأمثل لعناصر المدخلات كل على حده (العمال/ المواد الخام/ رأس المال / الآلات) بحيث يسهم كل منها بأعلى كفاءة ممكنة في المخرجات.. وفي الحالتين يمثل العنصر البشري أهمية خاصة في تحقيق الكفاية الإنتاجية وتفعيل دورها بالنسبة للعنصر الأخرى المتداخلة في العمليات الإنتاجية.

وهكذا تكون الكفاية الإنتاجية العالية للعنصر البشري محور تكامل وتعمير عن نقص الموارد المادية والطبيعية من خلال القيمة المضافة للثروة البشرية وما تحققه من زيادة في الاستثمارات بالإضافة إلى الحد من تكلفة عناصر الإنتاج الأخرى كالألات والخامات وغيرها وتقليل الفاقد في الوقت والجهد والحركة والطاقة والخامات.

وهكذا فإن رفع معدلات استثمار رأس المال البشري من خلال تطوير ورفع كفاية الإنتاجية مع الاهتمام بعناصر الإنتاج الأخرى.. يكون بالتأكيد وسيلة جادة من وسائل تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية في تحقيق أهدافها.

طاقات الإنسان العامل

أولاً: طاقات عضلية

وتتمثل في التكوين العضلي للإنسان والقدرة الحركية له، خاصة ما يخدم الأداء والعمل كالمساعدين والسائقين ودرجة الإبصار.. وهذه الطاقات تتأثر إيجاباً وسلباً بالصحة العامة للعامل وطول أو قصر ساعات العمل اليومية.. وعدد ومدد فترات الراحة أثناء العمل.. وكذلك درجة الآنية أو الميكنة المستخدمة ومدى الاعتماد على الطاقة العضلية للعنصر البشري فيها.. بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كمناع وبيئة العمل ومؤثراته المختلفة كدرجة الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة وقرب أو بعد المنشأة عن مسكن العامل ووسائل الانتقال إليه.

ثانياً: طاقات حرارية:

وتلعب التقلية دور رئيسي فيها بما تمد به الجسم من سرعات حرارية وطاقات تختزن فيه.. وتتناقص الطاقة بتدر ما يبذل العامل من جهد بدني وعضلي في أداء عمله.. ولهذا تحرص المنشآت الصناعية على تزييد العامل بوجبات غذائية عالية السرعات أثناء العمل لتمده بالنشاط اللازم وتحمية وتقوية من المرض وما يصلح به من فائد كما تعمل على تقليل الجهد البدني والعضلي الذي يبذل في العمل من خلال رفع مستوى آلية ودرجة الميكنة في العمل.. بالإضافة إلى اكتساب العامل مهارات وقدرات خاصة وعادات صحية في الأداء تسهم في الحد من الأداء البدني والعضلي.

ثالثاً: طاقات معرفية:

وتتمثل في مستوى التأهيل العلمي والثقافي والمعرفي وما يتمتع به العامل من قدرات ومهارات وخبرات خاصة تسهم في أدائه للعمل.. وتتراكم هذه الطاقات من خلال التعليم بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة من الممارسات العملية والعملية للعمل وجهود التدريب والتوجيه والإرشاد المنظم داخل العمل وخارجه.

رابعاً: طاقات نفسية:

وتتأثر بدرجة التوافق المهني مع العمل والتوافق النفسي مع الزملاء وبيئة ومناخ العمل وكذلك درجة الانتماء والولاء والتفاعل الاجتماعي والخدمات داخل المنشأة وأسلوب الإدارة ودرجة المشاركة فيها ومستوى الديمقراطية المطبقة ومركزية أو لا مركزية الإدارة ودرجة تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في اتجاهات العوامل النفسية تجاه العمل وبيئة العاملين فيه.

وهكذا تكتسب طاقات وقدرات العامل المعرفية من خلال ما يتاح له من فرص تعليمية وثقافية.. أما قدراته المهارية ودرجة لياقته للعمل فتكتسب من خلال الفرص التدريبية والممارسة العملية الفعلية للأداء.. أما ميوله وقدراته النفسية فتتوقف على درجة توافقه النفسي مع العمل والزملاء وبيئة ومناخ المنشأة بالإضافة للأسرة والمجتمع فضلاً عن المستوى الاقتصادي والعكاساته على مستوى المعيشة ومدى ما يتوفر للفرد من خدمات ومستوى الأمن والأمن والاستقرار الاجتماعي.

ونستنتج مما تقدم أن ما تنفقه المنشآت في مجالات التدريب والرعاية الصحية وتغذية العامل والخدمات الاجتماعية التي توفرها له بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وصيانة العامل والحفاظ عليه كثروة لا يعتبر إنفاق بذخ أو ترف إنما يعد استثمار جيد ينعكس على أداء وإنتاجية العامل ويدعم انتمائه وقدراته الخاصة على الإبداع والابتكار والأداء الجيد.. وبالتالي يزيد من الربحية والإنتاجية ويؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

مفاهيم حديثة للجودة الشاملة

هناك مفاهيم كاصرة الجودة الشاملة باعتبارها جودة منتج ومواصفات مميزة له تجعله أكثر قبولا واستحواذا على نصيب أكبر من السوق وبالتالي درجة قبول أعلى من المستهلكين فقط.

ولكن ولوضوح مفهوم الجودة الشاملة حرصت منظمة المعايير الدولية الأوروبية المعروفة باسم الأيزو ٩٠٠٠ وعائلتها المتشعبة منها على إيضاح أن الجودة الشاملة تعبر عن الكفاءة المتكاملة للمنظمة ومنظومة العمل بها ليس فقط واقع الحال إنما تمتد أيضا إلى قدراتها المستقبلية وذلك من خلال أبعاد كثيرة مجتمعة ومتكاملة من أهمها الآتي:-

- ١- القدرة على التحديث والتطوير المنتج أو الخدمة بحيث تواكب تنوع وتطور الاحتياجات المستقبلية للمستهلك.
- ٢- استقرار الهيكل التمويلي والتدفقات النقدية وعدم التعرض لهزات مالية أو تمويلية حالية أو مستقبلية.
- ٣- القدرة على التسويق والتوزيع وفتح أسواق جديدة للتوسعات والإنتاج المضاف.
- ٤- توافر القوى العاملة القادرة والمدربة المؤهلة مع قدرة عالية في تطوير إمكانياتها فنيا وفقا للمتغيرات التكنولوجية وكذلك احتياجات الإحلال والتجديد.
- ٥- وجود مخصصات مناسبة للبحث والتطوير وميزانية معتمدة تسمح بالتحديث والتطوير ضمانا للاستقرار والبقاء.
- ٦- قدرة تنافسية عالية مع وجود قاعدة بيانات عن الأنشطة المثيلة والمنشآت المنافسة والمكاملة أيضا.

٧- كفاءة الإدارة والاتصال الجيد داخل المنظمة دون معوقات لتوسيع قدرة وجودة عالية أن لم يكن من أهم عناصر الجودة فضلا عن وجود نظام جيد للتغذية المرتدة يتيح معرفة درجة الرضا الوظيفي وكذلك تعجيل الصلاء لخدمات أو إنتاج المنشأة ولحاجات التطوير والتحديث في نشاطها.

٨- أن استقرار العمالة وانخفاض معدل دورانها وتوافر الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنية مؤشر جيد للجودة الشاملة مع مراعاة أن استقرار العمالة لا يعنى ثبوت مستواها إنما يرتبط أيضا بقدراتها على تطوير وتحديث ذاتها وفقا لمتطلبات العمل.

٩- استخدام ميكلة وتكنولوجيا مرنة وقابلة للتطوير وتلبية المتغيرات المختلفة في نمط وأنواع المستهلكين والمنعاملين مع المنظمة وبسرعة مناسبة.

١٠- وأخيرا التوافق مع البيئة والمجتمع وخدمته وضم تعارض مصالح كل منهم مع الآخر.

وهكذا نجد أن الجودة الشاملة هي المحرك الأساسي لتقديم وبقاء واستمرار المنظمة وقدرتها على ارتياد السوق وريادته والصمود في مناخ السوق الحرة والمنافسة التي لا ترحم غير القادر عليها. وفي النهاية فإن كل هذه العوامل تؤكد أن البقاء للأجود والأرخص والأتمسب للاحتياجات بشرط القدرة على الحفاظ على المستوى والمرونة في سرعة مواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتغيرات الأنواع والاحتياجات حتى يظل قادرا على الاستحواذ على ثقة ورضاء المستهلكين كهدف نهائي.

وبالتالي فإن الجودة الشاملة منظومة متكاملة من نواتر الجودة وحلقاتها المتداخلة تكمل كل منها الآخر. وتدعمه ليس فقط من خلال واقع الحال إنما أيضا من واقع القدرة المستقبلية على الاستمرار بنفس المستوى وتلبية كالمه احتياجات التطوير والتغير المستمر ويمثل العنصر البشري أهم أليات ووسيلة تحقيقها.

التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة

تلمب التكنولوجيا الحديثة دور رئيسى حيوى وهام فى كافة مناحى الحياة تتزايد وتتوالى تمراتها فى شكل طفرات كبيرة فى ظل نظم وأساليب العمل الإنتاجية خاصة فى المشروعات الصناعية من خلال تطوير الآلات والأدوات والأجهزة والمعدات وزيادة درجة أليتها وسرعاتها من الهدوى إلى الميكانيكى وصولاً للآلية الكاملة كما يمد تأثير هذه المخترعات والابتكارات والإبداعات المتعددة إلى المجالات الخدمية كالنقل والمواصلات والاتصالات والطاقة ونظم المعلومات حيث دخلت تقنيات الحاسبات الآلية والالكترونية فى كسل المجالات تقريبا بما يحد من استخدامات الطاقة العضوية للإنسان ويضاعف من استخدام العقل والعلم والقدرات الخاصة لتتجاوز المخرجات كافة حدود التوقعات.

ومن الطبيعى أنه بقدر زيادة التطور العلمى التكنولوجى تكون الزيادة فى الطلب على القوى العاملة الفنية التى تتمتع بخبرات ومهارات ومعارف علمية وتخصصية عالية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمات فضلاً عن الحاجة المتزايدة أيضاً لخبرات إدارية واعية وقادرة على استيعاب وممارسة وملاحقه تكنولوجيا العصر بخصائصها ومتغيراتها وسرعة الاستجابة لها.

هذا ويخضع نشاط مخطط القوى العاملة على المستويين القومى العام والخاص بالمنشآت لتأثير التكنولوجيا الحديثة ومتغيراتها حيث تتطلب التكنولوجيا العالية الآتى:

أولاً: تكثيف مادى كبير ورؤوس أموال واستثمارات عالية للحصول عليها.
ثانياً: طاقات بشرية عالية التأهيل والاستيعاب لممارستها وإدارتها وإن كانت قليلة العدد (إلا أنها عالية التكاليف، فى الإعداد والمزايا والأجور وخلقها).

ثالثاً: قدر كبير من المرونة على التغيير لملاحقتها مادياً بالحصول على تقنياتها وآلاتها وأجهزتها ومعداتها فنياً وبشرياً واستيعاب تقنياتها وممارستها فسي كافة مراحل متغيراتها.

رابعاً: مخصصات مالية وفنية كبيرة للبحث والتطوير والتحديث للصمود في مواجهة مناخ المنافسة كشرط أساسي للاستمرار والبقاء.

خامساً: ظهور الحاجة إلى فئات هامة جديدة من الخبراء والمبدعين والمبتكرين والمصممين والباحثين والعلماء والامستاريين اللازمين لأحداث التغيير والتطوير المستمر.

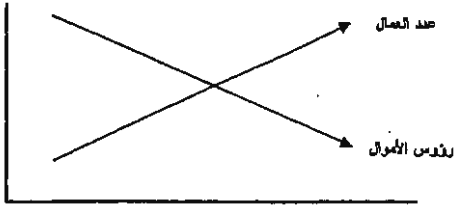
سادساً: قدرات خدمية وتسويقية كبيرة وإمكانيات بيئية وتصديرية تستوعب الإنتاج الضخم للحصول على مزاياه.

وبالتالي فهي تتناسب مع المجتمعات المتقدمة الأكثر ثراءً وتقدمًا علمياً وفنياً وأقل كثافة سكانية عن غيرها.

وبالتأكيد فإن المشروعات الأقل تقنية غير مكلفة بذات القدر وأن كانت تستوعب وتمتص كثير من القوى العاملة الأقل تأهيلاً والغير مدربة وبالتالي فهي تتناسب مع احتياجات المجتمعات النامية التي لا تتوافر فيها رؤوس الأموال الكبيرة والتي يترافق عدد سكانها للحد الذي يمثل مشكلة تنموية بها وتسهم وقتها في علاج بعض مشكلاتها.

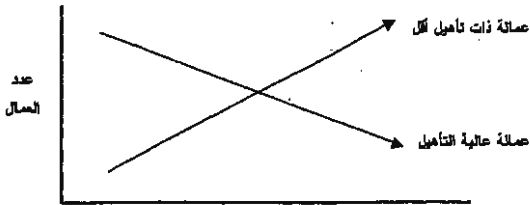
بقي هنا أن نشير أن الأمور ليس بهذه السهولة إنمى المسألة تمثل معادلة وخيار صعب لمخططي القوى العاملة خاصة في الدول النامية حيث أن متطلبات التنمية والحاجة الملحة إلى المزيد منها يتطلب أيضاً الحرص على تكثيف التكنولوجيا واستيعاب وملاحقة تطورها الأمر الذي لا يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية لهذه الدول ويتعارض معها.

هذا ويمثل الشككين التاليين تأثير التكنولوجيا على العمالة وعلى حجم رؤوس الأموال المستثمرة.



مشروعات آية ذات تكنولوجيا عالية مشروعات المستوى الميكانيكي المتوسط مشروعات تعتمد على المستوى اليدوي

(شكل يبين تزايد رؤوس الأموال المستثمرة في المشروعات الأحدث التكنولوجيا)



مشروعات آية ذات تكنولوجيا عالية مشروعات المستوى الميكانيكي المتوسط مشروعات تعتمد على المستوى اليدوي

(شكل يبين مدى حاجة المشروعات المكثفة للتكنولوجيا للصالة الفنية المتخصصة)

تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغلها

أوضحت الدراسة أن الهياكل التنظيمية ترجمة فعلية لأهداف المنشأة وتحليل لأدائها بما تحتويه من وحدات ومستويات واختصاص كل منها ومسئولياته في إنجاز وتحقيق هذه الأهداف.. ثم يأتي تحليل وتقييم الوظائف وهياكلها وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة على حدة وما تلتزم به من أعمال ابتداء من أعلى وحدة في الهيكل التنظيمي للوظائف حتى أقل أو أصغر وظيفة ودور كل منها داخل إطار وحدة التنظيم وتجانس العمل وتكامله ويخضع ترتيب الوظائف وأهميتها وما يخصص لها من أجر وحوافز ومزايا أخرى على قدر درجة صعوباتها وما تتحملة من أعباء ومسئوليات كما تكون أساس لتحديد مطالب التأهيل اللازم توافرها ليمثل كل وظيفة.

ويقدر دقة تحليل وتوصيف العمل والوظائف وترتيبها وتحديد المقومات الأساسية لتشغيلها والاختيار الجيد لمن يشغلها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بقدر ما يكون النجاح وتحقيق الأهداف وسيادة جو الثقة والتفاهم وروح الفريق ورضا العاملين وتوافق الرؤساء والمرؤوسين والانعكاس ذلك على الأداء والنتائج والإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف.

خطوات تحليل الوظيفة واختيار شاغلها:

- ١- تحليل متطلبات الوظيفة.
- ٢- تحليل قدرات الفرد.
- ٣- المقارنة بين إمكانيات الفرد واحتياجات العمل الذي سيقوم به.
- ٤- شغل الوظائف بمن تتوفر فيه مطالب شغلها.

المقصود بتحليل وظيفة ما هو:

التعرف على مهام هذه الوظيفة وواجباتها، وظروف القيام بها والمؤهلات الواجب توافرها في الفرد الذي سيقوم بها، حتى إذا تولى مسئولية هذه الوظيفة يمكنه من القيام بعمله بطريقة مرضية مع إحساسه بالتكيف مع هذا العمل.

ويتم تحليل الوظيفة عن طريق تسجيل الیهیات المتطفلة بما يلي:

- ١- المهارات والمسئوليات التي يتحملها القائم بالوظيفة.
- ٢- الواجبات التي ينبغي أن يقوم بها في أداء الوظيفة.
- ٣- المعارف التي يجب أن تتوفر لأداء الوظيفة.
- ٤- طبيعة العمل الذي سيقوم به شاغل الوظيفة.
- ٥- المؤهلات الواجب توافرها في الفرد الذي سيشتغل الوظيفة.

طرق الاختيار العاملين:

إذا تم الاعتماد على أسلوب التحليل الصحيح يمكن استخدام طريقتين في عملية الاختيار بما يساعد على توافق الفرد للعالم، واجتماعياً مع العمل الذي سيؤدي إليه الأمر الذي يحقق نجاح العمل ويحقق للفرد أيضاً الرضا بدرجة مقبولة، وهاتان طريقتان هما:

١- الاختيار على أساس استخدام الحد الأدنى من مستلزمات العمل:

يحيث لا يحد إلا من يتوافق فيه الحد الأدنى على الأكل لشروط وقدرات الأداء، ويحدث هذا عادة عندما يكون عدد الوظائف المتاحة كبيراً، ولا يوجد بسوق العمل العدد الكافي للاختيار منه.

٢- الاختيار على أساس ترتيب المتقدمين:

وذلك وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، والشروط الواجب توافرها لأداء كل عمل من الأعمال.

وبناء على هذه الطريقة يختار أفضل العناصر التي تتوفر فيها معظم الشروط اللازمة لأداء العمل.

وتستخدم هذه الطريقة، عندما يكون عدد المتقدمين لكل عمل كبيراً والوظائف الشاغرة أقل من المتقدمين.

وتتم عملية اختيار الأفراد في خلية التعينات الجديدة وفقاً للخطوات التالية:

١- استقبال طلبى للعمل.

٢- المقابلة المبدئية.

٣- ملئ طلبات الاستخدام.

٤- إجراء الاختبارات ومنها:

أ- اختبارات الأداء.

ب- اختبارات الشخصية.

ج- الاستعدادات والقدرات.

متى تظهر الحاجة لاختيار الأفراد؟

١- فى حالات افتتاح منظمات جديدة.

٢- فى حالة التوسعات فى الهياكل التنظيمية نتيجة لاستحداث أنشطة جديدة.

٣- فى حالة الارتقاء والتقدم الوظيفى.

٤- فى حالة الإحلال وشغل الوظائف الشاغرة للخروج من الخدمة.

ومما تقدم نستخلص أن تقييم وترتيب الوظائف ونقطة اختيار شاغلها

يسهم فى رسالة عمل مخططة القوى العاملة على مستوى المنشآت فى الآتى:

أولاً: التنظيم الدقيق للعمل من خلال تحديد المساهم والواجبات والمسئوليات

والموقع من التنظيم ونطاق الإشراف من على الوظيفة وخطوط السلطة

والإتصال.

ثانياً: يسهم فى وضع أساس عادل للأجور والمرتببات والحوافز والعلاقات

والمزايا الأخرى بقدر إسهام كل وظيفة فى العمل وما تتحمله من أعباء

ومسئوليات.

ثالثاً: يسهم بإعداد هياكل تحليل العمالة وسبل الموازنة بين العرض والطلب

بالأعداد والمستويات والتأهيل والمستوى الملائم لأداء العمل وترشيد الإنفاق

أيضاً.

رابعاً: أساس علمى لتحديد الاحتياجات التدريبية وقواعد الترقيات والاختيار والتعيين والنقل وتعديل أو تعديل المسار الوظيفى والإحلال والتجديد لمواجهة دوران العمالة.

خامساً: وضع معايير دقيقة لقياس وتقييم الأداء والمتابعة ورقابة الجودة وعوامل التحفيز وتقدير تقارير الكفاية بأسلوب علمى وموضوعى وكذلك إيجاد أسس عادلة للثواب والعقاب.

سادساً: وضوح الأهداف ودور كل فرد داخل التنظيم ودرجة إسهامه فى سياسات وبرامج الإنتاج نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة على أساس تقسيم العمل والتخصص وتبسيط ووضوح الإجراءات ومسار العمل.

سابعاً: من خلال ما يحتويه تقييم وترتيب الوظائف من قواعد وأسس ووضوح يسهم فى تحقيق الدافعية على العمل ورفع الروح المعنوية والتوافق والانتماء والولاء داخل المنظمة من خلال الإحساس بالعدالة وتكافؤ الفرص.

وأخيراً فإن تخطيط القوى العاملة على أسس واضحة من التقييم والترتيب للوظائف وشغلها يحقق توحيد للمفاهيم والمصطلحات الوظيفية ويوجد لغة إدارية واحدة متفق عليها تخدم استقرار العمل والتوافق بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والمنظمات التى تمثل كل منهم رسمية وغير رسمية وتساعد أيضاً فى تجانس الأهداف والآمال وتكاملها وتوفير المعلومات والبيانات التى تخدم مخططى القوى العاملة فى إحداث التوازن المستمر بين العرض والطلب من العمالة على أسس موضوعية وخصائص وتركيبه تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعمل.

الفصل الخامس

إدارة الموارد البشرية

- تعريفها.
- مصادر الموارد البشرية.
- أهمية الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- عوامل تحديد الاحتياجات البشرية
- عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة.

إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تلعب الموارد البشرية دور هام ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عتاداً .. وأكثرها تأثيراً وانعكاساً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها .. ومما لا شك فيه أن الجهد البشري والسلوك الإنساني على الرغم من أهميته إلا أنه الأكثر تعقيداً في إدارته وتوظيفه وتحفيزه بصفة فردية ويزداد الأمر صعوبة كلما تزايد عدد العاملين حيث يتطلب الأمر توحيد الجهود وتنسيقها وتوجيهها في إطار من العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية على مستوى المشروعات القومية والصغيرة يكون أكثر يسراً حيث تزايد صعوبته لدى المشروعات الضخمة الكبيرة وعلى مستوى التخطيط القومي أيضاً فضلاً عن تعقيدات التكنولوجيا والتكلفة الحديثة ومتغيراتها وانعكاساتها السريعة على خصائص العاملين وكدراتهم ومهاراتهم في المجالات المختلفة خاصة في مجال الصناعات بصفة عامة وصناعة الإلكترونيات والاتصالات والحاسبات والمعلومات بصفة خاصة .. حيث يتطلب الأمر كوادر علمية متخصصة قادرة وملمة بالعديد من طوم الإدارة والعلوم الإنسانية الأخرى المناسبة لتفسير وتكوين وتوجيه وتعديل السلوك الإنساني الموارد البشرية نحو تحقيق الهدف.

ماهية للموارد البشرية:

يمثل السكان في سن العمل ذلك الجالب الفعال في التنمية .. وعلى قدر استثمار وتحويل هذه الشريحة من السكان يكون حجم الموارد والثروة البشرية التي تملكها الدول والمنشآت والتي من خلالها تكون كفاءة استثمار كافة عناصر الثروة المادية والطبيعية والتنظيمية .. أي أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج وأكثرها فعالية في تحقيق الأهداف.

مصادر الموارد البشرية:

هناك مصدرين أساسيين للموارد البشرية بالمنشأة هي:-

أولاً: الموارد الداخلية:

وتتمثل في العاملين بالمنشأة والمسجلين بها والأكثر تأثراً بالمناخ التنظيمي السائد بها وعوامل الجذب والتأهيل والتدريب الداخلي .. كما تكون بيانات حصرها وتحليل إمكاناتها وتصنيفها أكثر دقة ويسراً عن غيرها في ظل لوائح ونظم العمل الداخلية.

ثانياً: المصادر الخارجية:

وتتمثل في سوق العمل ومكوناته من مخرجات مؤسسات التعليم والتدريب والأمين في سن العمل وفئات المشروعات الأخرى والباحثين عن فرص عمل أفضل .. ويحكمها ويؤثر عليها مدى كفاءة المنظمات التعليمية والتدريبية وحجم وطبيعة المنافسة بين المنظمات الاقتصادية وسياسات وبرامج الاستخدام السائدة ومعدل النمو السكاني والخريطة السكانية وتوزيعها والنسق الاجتماعي السائد ودرجة التقدم التكنولوجي والحضارى بالمجتمع .. وبالتالي تخضع المصادر الخارجية للموارد البشرية لعمل مخطط القوى العاملة على المستوى القومى العام أكثر مما تخضع لنشاط إدارة الموارد البشرية بالمنشآت.. إنما يقتصر دراستها على قدر حاجة المنشآت منها.

وهكذا فإذا كانت الموارد البشرية وسيلة تحقيق التنمية وأهداف المنظمات فإنها أيضاً المستهدفة وبمائد هذا الجهد والتطوير .. وللهذا فإن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تحرص على إيجاد توافق كبير بين أهداف ومصالح المنشأة وأهداف ومصالح العاملين فيها من خلال علاقات عمل منظمة ومستقرة تحقق آمال وطموحات الطرفين معاً وتتوافق مع استراتيجيات المجتمع أيضاً.

أهمية الموارد البشرية:

تأتى أهمية الموارد البشرية من كون الإلتزام محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات .. عليه يتوقف معيار الكفاءة والنمو والتقدم .. كيان المنظمة .. ملاحظها .. نتائج نشاطها .. توقعها .. استجابتها للتغيير وللتطوير .. الإلتزام والمنافسة .. النجاح والتميز يتوقف على قدرات القوى العاملة بها . لهذا يمكننا أن نلخص أهمية الموارد البشرية وضرورة الإهتمام بها فى الأتى:-

- ١- أن للموارد البشرية محور فعالية كل نشاط.
 - ٢- أن تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة خاصة مع ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة ودقة وندرة التخصص.
 - ٣- أن الإستثمار فى البشر يحقق أعلى عوائد الإستثمار.
 - ٤- أن كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
 - ٥- أن هناك فروق فردية وعدم تماثل بين الأفراد الأمر الذى يسهم فى قياس ومتابعة مهارة وقدرات كل فرد على حده.
 - ٦- أن العنصر البشرى لا يعمل إلا فى ظل إطار تنظيمى ويبنى داعم ومحفز على الأداء.
- وأخيراً فإن تشابك وتعقد علاقات العمل وتزايد حجم المنشآت وعدد العاملين بها وتنوع الاختصاصات وسرعة المتغيرات التكنولوجية عوامل تؤكد أهمية الموارد البشرية للفرد والمنشأة والمجتمع.
- إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن تدبير الموارد البشرية واختيارها وتأهيلها وتمييزها يزداد أهمية وصعوبة فى المشروعات للضخمة التى ينتظم فى العمل بها أعداد كبيرة من العاملين تنتوع وتتعدد تخصصاتها لهذا يتطلب الأمر إسناد هذه المهام إلى إدارات متخصصة تتولى كل ما يتعلق بالعنصر البشرى داخل المنشأة.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

مما نأخذ يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة المتخصصة التي تتولى تدبير احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والتخصصات والمهارات اللازمة للأداء الأمثل وما يتطلبه ذلك من اختيار واختبار وتأهيل وتعيين وتوجيه وتدريب وإشراف وتحفيز وتنمية للمهارات واكتساب خبرات في ظل قواعد ونظم وعلاقات عمل مستقرة*.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

من التعريف السابق يمكننا أن نستنتج أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأفراد والمنشأة حيث أنها توجد عندما تكون الحاجة لجهود مجتمعه لأكثر من فرد وأكثر من جماعة عمل في تحقيق أهداف المنشأة.

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: إمداد المنشأة بقوة العمل اللازمة للأداء الأمثل.

ولها في ذلك أن تمارس المهام التالية:-

- ١- تحديد احتياجات المنشأة من قوة العمل البشرية وتحليلها من حيث العدد والتخصصات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء والتوقيت والتغيرات المحتمل حدوثها فيها .. في إطار أهداف المنشأة.
- ٢- دراسة سوق العمل والمتاح فيها ومصادرها ومستوياتها وعناصر مداخلها وتوزيعها والفائض والمتاح منها وقدر مناخ المنافسة السائد فيها.
- ٣- التشريعات والقوانين والقيم السائدة والسياسات التي تنظم علاقات العمل بما في ذلك البعد الاجتماعي.

- ٤- الوظائف الإدارية اللازمة من إعلان عن الاحتياجات الوظيفية والاختيار والاحتفاظ على استمرارية قوة العمل واستقرارها بما يتناسب واحتياجات العمل ومعدلات الأداء الأمثل.
- ٥- الحفاظ على استمرارية قوة العمل واستقرارها بما يتناسب واحتياجات العمل ومعدلات الأداء الأمثل.
- ثانياً: تطوير وتنمية وصيانة العمالة:
- ولها أن تمارس في سبيل ذلك الآتى:

- ١- حصر وقياس وتحليل الخبرات والمهارات المتاحة فى العمالة داخل المنشأة.
- ٢- تحديد المهارات والخبرات المستهدفة اللازمة للأداء الأمثل.
- ٣- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين الخبرات والمهارات الحالية والمستهدفة.
- ٤- ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى برامج وخطط تدريبية وتنفيذها.
- ٥- التقييم والتقويم المستمر للأداء.
- ٦- العمل على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية اللازمة للوقاية من أخطار الحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

ثالثاً: تحقيق علاقات عمل عادلة ومستقرة بين طرفى الإحتاج:

كما يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على جذب العناصر الممتازة والملائمة لتحقيق سياسات وبرامج الإنتاج بالمتشآت فألسها يجب أن تحرص أيضاً على تحقيق أهداف وطموحات العاملين من العمل.

ولفى سبيل ذلك تمارس الآتى:

- ١- إعداد لوائح ونظم العمل والأجور والحوافز والمكافآت العادلة مع الالتزام بقوانين وتشريعات العمل وسياسات التشغيل السائدة.
- ٢- وضع قواعد منظمة للثواب والعقاب تكون كفيلة بتحفيز العناصر المميزة ود. افعه للإبداع والابتكار وذلك إلى جانب الحوافز السلبية للأخطاء والعقاب والتأخير والإجازات وعدم تحقيق معدلات الأداء المناسبة.

٣- تنظيم الارتقاء الوظيفي العادل الذى يحقق طموحات العاملين فى ضوء تطور خبراتهم ومهاراتهم فى الأداء.

٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية والخدمات والرعاية اللازمة لتحقيق الانتماء والولاء والدافعية والرضا الوظيفي.

وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق توازن عادل ومستقر لحقوق وواجبات طرفى الإنتاج (العمال وأصحاب الأعمال) وتحقيق بتسويق أعمال وطموحات وأهداف كل منها فى إطار من الالتزام بقوانين وتشريعات العمل وسياسات الاستخدام بما يخدم التنسية الاقتصادية والاجتماعية.

عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة:

هناك عوامل كثيرة ذات تأثير مباشر فى تحديد الاحتياجات البشرية وتتفاوت درجة تأثيرها من منشأة إلى أخرى ومن أهم هذه العوامل:-

١- نوع النشاط ومجال عمل المنشأة.

٢- حجم المنشأة واحتمالات التوسع فيها.

٣- طبيعة وخصائص التكنولوجيا المطبقة.

٤- خصائص الإنتاج ومعدل التغير فيه.

٥- معدلات الأداء وساعات العمل اللازمة.

٦- سياسات وبرامج التشغيل.

٧- رأس المال المستثمر وميزانية الأجر والحوافز.

٨- خصائص ومكونات سوق العمل.

٩- خصائص العمالة ومستويات ومهارات وخبرات العاملين بالمنشأة.

١٠- فرص التدريب والتأهيل واستعداد وقابلية العاملين لها.

وأخيراً فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية ونجاحها فى اختيار أفضل عناصر الأداء والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها فى ظل نظم ولوائح وعلاقات متوازنة تحقق الانتماء والرضا الوظيفي الذى ينعكس بالتأكيد إيجابياً على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وبحقق أهداف العمل والعمال فى نفس الوقت.

الفصل السادس

توظيف القوة العاملة

- أولاً: أمسياسات التوظيف
- ثانياً: دراسة مصادر العمل
- ثالثاً: الاختيار
- رابعاً: التسكين

توظيف القوى العاملة

مقدمة :

تعتبر وظيفة التوظيف إحدى مكونات وظيفة الأفراد والتي تلى الوظيفة الخاصة بتخطيط القوى العاملة مباشرة باعتبار أنه بمجرد الانتهاء من تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة على كافة المستويات فإن توظيفها يعتبر بمثابة العبء الإداري التالي الذي تواجهه إدارة الأفراد فيما يتعلق بوظيفة توفير القوى العاملة.

هذا وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة سياسات التوظيف، دراسة سوق العمل ، الاختيار " والتسكين على للتوالي"

أولاً - سياسات التوظيف

يجب أن يكون واضحاً في الأذهان أن الأفراد إما ستؤجر خدمتهم لأداء صل محدد داخل المنظمة. بمعنى آخر، فإن المنظمة. إن تستأجر خدمات أى فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة أو إسهام هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد على أو يتساوى (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذى تنفقه له. ومن الناحية الاقتصادية البحتة ، فإن نظرية الاقتصاد الكلاسيكية تنادى بأن المنظمة الرشيدة يجب أن تقوم باستئجار وحدات العمل (الأفراد) وتستمر فى صل ذلك إلى النقطة التى يتساوى عندها معدل الأجر مع الناتج الحدى (أى عائد المبيعات الناتج عن إضافة وحدة واحدة من العمالة). وبنفس المنطق، فإن المنظمة تقوم بالاستغناء عن خدمات العاملين بها إذا ما حدث انخفاض فى إنتاجيتهم يجعل قيمة الأجر المنلوحة لهم أكبر من إنتاجيتهم الجديدة. وعليه، فإنه يمكن القول أن البعد الأول الذى يحكم سياسات التوظيف هو ذلك البعد الخاص بالمنفعة الاقتصادية.

ومن الناحية الأخرى، فإن العديد من المنظمات وخاصة فى الدول الرأسمالية بدأت تشعر بأهمية وضرورة الدور الذى يجب أن تؤديه داخل

المجتمع الذى تعيش فيه، ومن هنا ظهر مفهوم "المسئولية الاجتماعية"، والذى يتمثل فى العديد من الأشياء مثل ، بناء لإقتصاد وطنى قوى ، تقديم سلعة صالحة للاستخدام ، القضاء على البطالة أو الحد منها ، التقيد بالحد الأدنى للأجور، تطهير البيئة من التلوث .. إلى آخره. وهناك العديد من المنظمات التى تتولى هذه الحدود الدنيا لمفهوم "المسئولية الاجتماعية" فى تعاملها مع المجتمع الذى تتواجد فيه، والدليل على ذلك تلك المبالغ الضخمة التى يتم رصدها لأجراء البحوث. فعلى سبيل المثال تقوم شركة سيرزروبالك الأمريكية برصد مبالغ ضخمة تستهدف التوصل إلى ذلك النوع من الخيوط الذى لا يحترق لاستخدامه فى صناعة ملابس الأطفال حماية لهم، كما تقوم شركات إنتاج السيارات الأمريكية برصد مبالغ كثيرة لإجراء البحوث التى تستهدف تنقية الجازولين المحترق من الشوائب وذلك لمتقية الهواء حماية للمواطنين. ومن الأدلة الأخرى على انتشار مفهوم المسئولية الاجتماعية قيام العديد من المنظمات بدفع إعانات مالية للجامعات ومعاهد التعليم للمساهمة فى تطوير الدراسات بها وإجراء البحوث الأكاديمية. وعليه، فإن البعد الثانى الذى يحكم سياسات التوظيف هو ذلك البعد الخاص "بالمسئولية الاجتماعية" ويمكن إجمال سياسات التوظيف على مستوى المنظمة فى عدد من السياسات على النحو التالى:

١- سياسة التوظيف من الداخل/ من الخارج:

تعنى سياسة التوظيف من الداخل أن توظيف الأفراد يجب أن ينبع من داخل المنظمة، وهذا يعنى أنه إذا خلقت وظيفة ما، فإنه يجب على المنظمة للقيام بالإعلان عنها داخل المنظمة ذاتها حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من بين العاملين بها التقدم لها. أما سياسات التوظيف من الخارج ، فإنها تعنى اللجوء إلى المصادر الخارجية ، وليس المنظمة، فى شغل ما يخلو من وظائف بداخلها.

تتميز سياسة التوظيف من الداخل بعدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- توفير فرص التقدم والترقي للعاملين بشكل يؤدي إلى توليد الدافع لديهم على العمل.

- توفير فرص عمل يسودها شعور العاملين بالرضاء العام.

- وضوح المستقبل الوظيفي (سلم الترقي) أمام العاملين.

- الاستفادة من الخبرات القديمة التي تتراكم داخل المنظمة .

- سهولة إدارة عملية التوظيف ذاتها ، نظرا لقلّة الإجراءات .

- انخفاض عنصر التكلفة المرتبطة بسياسة التوظيف .

- انخفاض نسبة الخطأ في عملية التوظيف نتيجة لمعرفة الإدارة بالأفراد العاملين بها .

ومن الناحية الأخرى - فإن لهذه السياسة بعض العيوب أيضا والتي

يمكن أجمالها فيما يلي :

- حرمان المنظمة من أي دم جديد بما يحمل من قدرات وخبرات جديدة ومتنوعة .

- نقل الخبرة السابقة ليس بمزاياها فقط وإنما بعيوبها أيضا.

- ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة للتدريب على الوظائف الجديدة بالنسبة للعاملين القدامى، الأمر الذي قد يزيد من تكلفة هذه السياسة.

- عدم توافر الأعداد الكبيرة من العاملين، وهذا يشكل أحد القيود الأساسية في عملية الاختيار.

ولا شك أن القارئ قد لاحظ أن مزايا وعيوب سياسة التوظيف من

لداخل تعتبر بمثابة عيوب ومزايا سياسة التوظيف من الخارج.

وبشكل عام، فإنه ليس من الأفضل للمنظمة أن تقتصر سياستها على

التوظيف من الداخل ، كما أنه ليس من المفضل أيضا أن تقتصر هذه السياسة على التوظيف من الخارج ، وذلك أن لكل مزاياها وعيوبها، هذا وتتبع معظم

المنظمات حلا وسطا وذلك بالاختيار من الداخل أولا ثم اللجوء إلى المصادر الخارجية ثانيا.

إلا أن من هذا الحز الواسع لا يمكن الإحصاء على عكسه ذلك أن تفضيل المصادر الداخلية على الخارجية ، أو العكس ، أمر يتوقف على طبيعة الوظيفة ذاتها وكذلك على المستوى التنظيمي الذي توجد فيه داخل المنظمة . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول أنه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما زادت أهمية المصادر الخارجية بالمقارنة بالمصادر الداخلية للتوظيف . وأن العكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم .

٢ - سياسة توظيف أبناء العاملين:

درجت بعض المنظمات على اتباع سياسة تهدف إلى توظيف أبناء العاملين بها في حالة توافر أية فرص عمل بها. هذا وإن كانت هذه السياسة أكثر وضوحاً في منظمات القطاع الخاص والمنظمات الصغيرة الحجم بشكل عام ، إلا أنه يتم اتباعها أيضاً في بعض منظمات القطاع العام والمنظمات كبيرة الحجم إلى حد ما.

هذا وتميز مثل هذه السياسة بعدة أثمان يمكن إجمالها فيما يلي:

- زيادة الشعور بالرضاء لدى العاملين .
 - انخفاض تكلفة عملية التوظيف ذاتها .
 - تشجيع تكوين جيل من الحرفيين .
 - زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها .
- ومن الناحية الأخرى ، فإن لمثل هذه السياسة عدة عيوب يمكن إجمالها فيما يلي :

- الحد من قدرة الإدارة على اختيار أكفأ العناصر .
- زيادة احتمالات تكون الجماعات التي نجعها وتسيطرها أو اصغر القرابة .
- والعلاقات الشخصية بحيث يصبح ولائها لذاتها وليس للمنظمة التي تعمل بها .

- أن مثل هذه السياسة تمثل نوعاً من التمييز أو الاستثناء في عملية التوظيف، وهذا أمر لا يتفق مع مبدأ تكافؤ الفرص وخاصة في المجتمعات النامية.
- إضعاف مركز الإدارة في مواجهة النقابات العمالية بشكل عام .

٣- السياسة العامة :

مما لا شك فيه أن المنظمات بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة عادة ما ترمى سياستها التوظيفية إلى اختصار الأفراد ذوي الكفاءات العالية. وفي سبيل تحقيق ذلك ، فقد تقوم باستبعاد بعض العناصر البشرية وللعديد من الأسباب مثل السن ، النوع، التعليم ... إلى آخر تلك الأسباب التي قد يكون أو لا يكون لها ما يبررها. لذلك فإن المنظمة عادة ما تجد نفسها تعمل في ظل مجموعة من السياسات العامة التي تضعها الدولة ، والتي لا يسمع لها بالخروج عليها ومن الأمثلة على مثل هذه السياسات.

- عدم التحيز في للتوظيف وفقاً للسن ، الجنس ، الأصل ، الدين ، واللون.
- ضرورة التقييد بالحد الأدنى للأجور وعدم التزول عنه.
- الالتزام بنظام التأمينات الاجتماعية.
- الالتزام بالسياسة العامة للخاصة بتوزيع الخريجين (كما كان الأمر في مصر).
- قبول فئات معينة وينسب مجدودة من إجمالي مجموعة العاملين للعامل بالمنظمات (في مصر).

مما تقدم يتضح لنا أنه يجب على كل منظمة أن تقوم بوضع وتحديد سياساتها في مجال التوظيف ، حتى يمكن الاسترشاد بها في تأدية نشاط التوظيف ذاته. كذلك يتضح لنا أن بعض هذه السياسات ما هي إلا انعكاس للتقيد والقواعد العامة التي تفرض على المنظمة من خارجها ، كما أن البعض الآخر ما هو إلا انعكاس لأراء وفلسفة الإدارة داخل المنظمة ذاتها.

ثانياً: دراسة مصادر العمل

تتطرى وظيفة التوظيف على ثلاث أنشطة فرعية وهى ، دراسة مصادر العمل، الاختيار ، والتسكين. هذا وسوف نقوم فى هذا الجزء بالشرح التفصيلي للنشاط الأول وهو دراسة العمل.

يقصد بدراسة سوق العمل التعرف على العرض المتاح من العمالة على مختلف أنواعها ومستوياتها وكذلك مصادرها المختلفة . وقد يفهم البعض خطأ أن قيام المنظمة بهذه الدراسة بما تحويه من مقابلات يتم عقدها مع طالبي الوظائف أن هناك التزام من جانبها تجاه هؤلاء الأفراد ، ذلك أن دراسة سوق العمالة لا يعنى أن يكون هناك أى التزام تعاقدى من قبل المنظمة.

تنقسم مصادر العمالة إلى قسمين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، يقصد بالمصادر الداخلية المنظمة ذاتها حيث يمكن النظر إلى العاملين على أنهم السوق التى يمكن للمنظمة أن تستجلب منها ما تريده من أفراد أما المصادر الخارجية فهى تلك المصادر التى تقع خارج نطاق المنظمة سواء فى داخل الدولة أو خارجها . وبشكل عام يمكن القول أنه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما اتسع نطاق استجلاب العاملين ، أى كلما زادت أهمية المصادر الخارجية ، والمكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم.

المصادر الداخلية للعمالة:

يمكن التعرف على المصادر الداخلية للعمالة وذلك بأحد طريقتين وهما:
حصر ومراجعة وتقييم سجلات العمالة بالمنظمة ، أو عمل الإعلانات الخاصة
بالوظائف الخالية داخلها. تتطلب الطريقة الأولى أن تقوم إدارة الأفراد بالمنظمة
بحصر جميع العاملين بها من واقع السجلات الفعلية ووفقاً للعديد من المعايير ثم
مراجعة قوائم العاملين وتقييمها حتى يمكن التعرف على نوعية العمالة التي
يمكن الاعتماد عليها من داخل المنظمة. وقد تستخدم المنظمة لهذا الغرض عدداً
من التماذج أو تقوم بأخذ آراء بعض الرؤساء وخاصة نوى الاتصالات العديدة
بأكبر عدد ممكن من العاملين.

لما الطريقة الثانية التي تلجأ إليها إدارة الأفراد للتعرف على المصادر
الداخلية للعمالة فإنها تتطلب أن تقوم إدارة الأفراد بعمل الإعلانات الداخلية
اللازمة والخاصة بالوظائف الشاغرة، على أن يتم عمل ذلك في نشرة خاصة أو
يتم تعليق هذه الإعلانات في مكان معروف للجميع . وحيث إنه من حق كل من
يعمل بالمنظمة التقدم لأي من هذه الإعلانات ، فإنها تصبح وسيلة فعالة تمكن
المنظمة من حصر ودراية السوق الداخلي للعمالة بها ، وخاصة إذا علمنا أن
من يتقدم لشغل وظيفة ما لا بد وأن تتوفر فيه الشروط الخاصة بها.

المصادر الخارجية للعمالة:

تتمدد وتكثُر أساليب دراية السوق الخارجي للعمالة وفقاً للعديد من
الأشياء مثل: نوع الوظائف المعن عنها، العرض المتاح من العمالة، الطلب
الخاص بالعمالة، ومدى توافر المعلومات عن المنظمات التي تعمل في مجال
التوظيف. وفيما يلي نمحة سريعة عن المصادر الخارجية للعمالة:

١- مكاتب العمل الحكومي: تعتبر مكاتب العمل للحكومية التابعة للوزارة المعنية
(وزارة القوى العاملة في مصر) والمنتشرة في جميع المحافظات أحد
المصادر التي يمكن اللجوء إليها لطلب العمالة اللازمة . هذا وتحاول هذه

المكاتب يقدر المستطاع دراسة سوق العمل وأن تقدم بدور الوسيط بين طالبي الوظائف وبين المنظمات. وبشكل عام، فإنه لا يتوقع أن يقوم سوى الكفاءات بالتسجيل في مثل هذه المكاتب، لذلك فإنه قد لا يكون بإمكان هذه المكاتب توفير سوى العمالة غير الماهرة.

٢- مكاتب التوظيف الخاص: بالرغم من عدم انتشار مثل هذه المنظمات في مصر فإنها توجد وبكثرة في الدول الرأسمالية؛ وتقوم هذه المكاتب بإنشاء نظام معلومات دقيق وتفصيلي عن طالبي الوظائف بحيث يمكن الرجوع إلى هذه السجلات بسهولة ويسر. ومن ناحية أخرى، فإنها تتلقى أيضاً جميع طلبات المنظمات المختلفة وتقوم بتسجيلها، ثم تتولى مهمة التوفيق بين كل منهما، وذلك كله نظير مقابل مادي معين قد يتمثل في مبلغ محدود من المال أو نسبة محددة من الأجر أو المرتب ولفترة محددة أيضاً. وعادة ما تركز هذه المكاتب أصلاً فيما يتعلق بالعمالة الإدارية دون صالة الإنتاج، وذلك نظراً لازدياد الطلب عليها ونظراً لارتفاع معدل دورانها.

وفي مصر نلتزم مجموعة من الأفراد هذه المهنة وأصبحوا بمثابة المصدر الرئيسي للعمالة غير الماهرة والتي تطلب العمل في الدول العربية.

ولقد أساحت هذه الفئة كثيراً إلى مفهوم مكاتب التوظيف الخاصة نظراً لتعدد حالات الغش والتزوير التي تم ضبطها في هذا المجال .. وعليه، فإن مثل هذه المكاتب يجب أن تخضع للتسجيل وكافة الإجراءات الأخرى المنظمة للمهنة.

٣- الإعلان الخارجي: يعتبر الإعلان الخارجي الذي لا يتم داخل المنظمة وإنما يتم خارجها في الصحف اليومية والمجلات المتخصصة بمثابة أحد الأساليب التي تتبع في دراسة السوق الخارجي للعمالة. وعادة ما تتضمن هذه الإعلانات طبيعة العمل المطلوب تغطيه. ومن الملاحظ أنه بالنسبة لهذه الإعلانات أن الكثير منها يعمد إلى إخفاء هوية المنظمة. ومما لا شك فيه أن الإيضاح عن هذه الهوية لهو أفضل بكثير من إخفائها حتى تتيج للمنظمة لنفسها فرصة أكبر في اجتذاب أكبر عدد ممكن من العناصر ذات الكفاءة العالية، وخاصة إذا كانت المنظمة ذاتها تتمتع بسمعة طيبة.

٤- المعاهد العلمية والجامعات : بالرغم من عدم انتشار هذا الأسلوب في مصر فإنه يعتبر من أكثر الأساليب انتشاراً في الدول الغربية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية . يتلخص هذا الأسلوب في ضرورة أن تكون المنظمة على علم تام بجميع المدارس والمعاهد العلمية وكذلك برامج التدريس بها ومدى كفاءة هذه البرامج وكذلك التمنيات الأساسية للتأسي تسييراً حريجوها.

ثالثاً: الاختيار

حيث تهدف دراسة سوق العمل إلى التعرف على عرض العمالة المتاح ومصادرها. فإن نشاط الاختيار يهدف إلى تصنيف وتقييم هذه العمالة وذلك لاختيار العناصر الصالحة واستبعاد العناصر الغير صالحة تلك غير الصالحة. " وفي بعض المنظمات تبدأ عملية الاختيار بمصطن تقوم الإدارات المختلفة بها بإرسال لاحتياجاتها من العمالة مدعمة بجميع الامتزازات اللازمة لشغلها (التعليم، الخبرة، القدرات الخاصة، للشخصية) إلى إدارة الأفراد حيث تقوم هذه الأخيرة بدورها بمهمة تصنيف الطلبات المقدمة لها من شاطئي الوظائف ومقارنتها باحتياجات الأدوات المختلفة بالمنظمة والتوفيق بين كليهما. ومن الناحية الأخرى ، فقد تتبع بعض للمنظمات أسلوباً آخر في صياغة الاختيار يرمي إلى لتحديد المسمى لمجموعة المعايير أو الامتزازات التي يجب أن تتوفر في المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة كحد أدنى. وعليه ، فإن صياغة الاختيار تتطلب تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، والتأكد من توافر الحدود الدنيا من الامتزازات الخاصة بشغلها فيهم واستبعاد من هم دون ذلك، ثم إعادة إخضاع المقبولين منهم إلى اختبارات إضافية مثل اختبارات الذكاء والقدرات المهنية حتى يمكن اختيار أكثر العناصر كفاءة. ومثل هذا النظام عادة ما يتبع في الجيش حيث يمكن اختيار الأفراد المطلوبين أولاً ثم إعادة توزيعهم على الأسلحة المختلفة وفقاً لبعض الاختبارات الإضافية.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الاختيار هو ذلك النشاط للخاص بوظيفة التوظيف، والذي يهدف إلى للتوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة وبين الوظيفة ذاتها، وهذا أمر يتطلب ضرورة توافر كافة المعلومات التي تتعلق بتوصيف الوظائف وكذلك تحديد مواصفاتها (اشتراطات شغلها) . هذا وقد تتطلب هذه المواصفات في بعض الأحيان ضرورة إضافة مجموعة من المواصفات الإضافية والتي تتعلق بطبيعة المنظمة ذاتها والتي ترمى إلى قياس مدى كفاءة المتقدم لشغل الوظيفة على التكيف مع بيئة العمل نفسها. وكثيراً ما نجد أن اشتراطات شغل الوظيفة عادة ما يركز على تلك التي تلزم لأداء العمل وإعمالها بالاشتراطات الأخرى الإضافية والتي تتعلق بالقدرات الخاصة بالتكيف مع البيئة والتعامل مع البشر.

١- نظم الاختيار.

يمكن إجمال نظم الاختيار في نظامين أساسيين وهما : النظام المتعاقب ونظام الارتباط المتعدد. يعنى النظام المتعاقب أنه يجب تقسيم عملية الاختيار إلى مجموعة من المراحل بحيث يجب على طالب الوظيفة أن يؤدي بنجاح كل مرحلة قبل الدخول في مرحلة تالية لها وذلك حتى نهاية المراحل جميعاً. ويتطلب هذا النظام ضرورة ترتيب مراحل عملية الاختيار ترتيباً منطقياً يبدأ من المرحلة الأكثر صعوبة أو أهمية ويتدرج نزولاً إلى المراحل الأقل صعوبة أو أهمية. ويرجع السبب في ذلك للترتيب أنه طالما أن طالب الوظيفة يجب عليه أن ينجح في جميع المراحل، فإنه من المنطقي البدء بالمرحلة الأكثر صعوبة وذلك حتى يمكن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة المبكرة منذ البداية بدلاً من تصعيد عدد كبير منهم للمراحل النهائية (وهذا في حالة ما إذا جاء ترتيب المراحل معكوساً). ومثل هذا للنظام يتم اتباعه في الكليات العسكرية حيث تبدأ المرحلة الأولى بتقاس الطول والوزن والقدرة على الإبصار بحيث يمكن استبعاد العديد من الأفراد المتقدمين وفقاً لهذه الاشتراطات باعتبار أنها اشتراطات حاكمية وذلك قبل الدخول في اختبارات القدرات الخاصة واللياقة الطبية ، ذلك أن الطالب اللائق طبيياً يجب أن يتوافر فيه طول ووزن محدد كشرط أساسى.

أما بالنسبة للنظام الارتباط المتعدد، وهو الأقل استخدماً في الحياة العملية، فإنه يقوم عن افتراض موداه أن القشل في مرحلة ما من مراحل الاختيار أمر يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى. فملسى مسيل المثال إذا كانت عدد سنوات الخبرة الخاصة بأحد طالبي الوظائف أقل من تلكه التي اشترطت لشغل الوظيفة، فإن ذلك لا يعنى عدم مضي هذا الفرد في بساقي مراحل عملية الاختيار، نظراً لأن هذا للنقص قد يكون بالإمكان تعويضه ببعض الأشياء الأخرى مثل نوعية الخبرة والتأهل العلمي والدافع على العمل . وعليه، فإنه إذا اعتمد هذا النظام على استخدام مجموعة من الاختبارات ، فإن نجاح طالب الوظيفة من عدمه يتوقف على إجمالي الدرجة التي يحصل عليها في مجموعة الاختبارات جميعاً وذلك بعد مقارنتها بالحد الذي تضمنه الإدارة كحد أدنى للنجاح.

يتضح مما تقدم أن لكل نظام مزاياء وعيوبه، وأن تضميل نظام على آخر أمر يرجع إلى العديد من العوامل مثل نوع الوظيفة المطلوب التعيين لها ، العرض المتاح من العمالة، والتكلفة التي تتطوى عليها عملية الاختيار.

٢- إجراءات الاختيار:

يتضمن برنامج الاختيار العديد من الإجراءات أو المراحل كما مسبت الإشارة حين الحديث عن نظم الاختيار. وقد تطول هذه الإجراءات وقد تقصر، كما أنه قد يتم إنجازها بدرجة عالية أو منخفضة من الدقة: لذلك فإنه لا يوجد نمط بعينه يحدد ماهية إجراءات الاختيار التي يجب على كل منظمة اتباعها.

وبشكل عام يمكن حصر إجراءات الاختيار في الخطوات التالية:

- طلب الاستخدام
- الاختبارات
- اختبار اللياقة الطبية
- الخبرات السابقة

أولاً: طلب الاستخدام

يستخدم طلب الاستخدام في جمع كافة البيانات التي تتعلق بطالبي الوظيفة والتي يتم ملؤها بمعرفة هو. وتلجأ معظم المنظمات إلى تصميم النموذج الذي يتناسب مع البيانات التي تقوم بطلبها والتي تمكن من إعطاء صورة واضحة عن المتقدم تجعل الإدارة أكثر قدرة على الحكم المبدئي على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة المتقدم لها، وذلك باستبعاد كل من لا ينطبق عليه الحدود الدنيا من الاشتراطات.

ثانياً الاختبارات

ازدادت أهمية الاختبارات زيادة كبيرة في مجال الاختيار في الأونة الأخيرة بحيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من صلية الاختيار ذاتها، بل وأهم مرحلة من مراحله وخاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم. وقد بدأ انتشار استخدام هذه الاختبارات أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية نتيجة للجهود التي بذلت في اختيار الأفراد الصالحين للعمل بالقوات المسلحة الأمريكية. ومن الناحية الأخرى فإنه يجب ملاحظة أن وضع واستخدام هذه الاختبارات يتكلف الكثير من الجهد والمال في نفس الوقت الذي لا يمكن فيه الجزم بإمكان تعميم استخدامها في جميع المنظمات. ولا شك أن النقطة الهامة التي يجب دائماً مراعاتها تتمثل في، إلى أي مدى تساعد مثل هذه الاختبارات على زيادة إنكسارية للتنبؤ بالنجاح والفضل.

وبعض فننظر عن الأهداف المرتبطة بالاختبارات، فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين وهما: الاختبارات الكتابية أو التحريرية، والاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية. هذا وسوف نعرض لكسل منها بشئ من التفصيل على التوالي.

١. الاختبارات التحريرية:

تعتبر الاختبارات التحريرية من أهم الأدوات التي يتم استخدامها في العديد من المنظمات مثل منظمات الأعمال والمدارس والمعاهد العلمية وغيرها كأداة للاختبار. وفي داخل منظمات الأعمال، فإن الاختبارات التحريرية لا يتم استخدامها لأغراض الاختبار فحسب بل تتعداها إلى بعض الأهداف الأخرى مثل النقل والترقي والترشيح للدورات التدريبية وللتوجيه والإرشاد النفسي.

تتصف الاختبارات التحريرية بأنها أداة موضوعية للقياس، وهذا يعنى أن الدرجة التي يحصل عليها طالب لمطالبة للوظيفة في اختبار ما إنما تعبر عن قدرته وليس عن آراء واضع الاختبار أو من قام بتصحيحه، وذلك بالفرض أن الاختبار ذاته صمم بطريقة موضوعية. وبشكل عام، فإنه كلما زادت درجة موضوعية الاختبار، كلما زادت قدرته على التنبؤ بالعناصر الصالحة وغير الصالحة فيمن يأخونه.

هناك بعض التحفظات التي يجب أخذها في الاعتبار حين الحديث عن

الاختبارات التحريرية نوجزها فيما يلي:

- يجب استخدام الاختبارات التحريرية كأداة مساعدة من أدوات الاختبار، نظراً لإصطقتها لتأجيل جزئية عن سلوكه الممتحن.
- تعتبر الاختبارات التحريرية أداة للتنبؤ بالمثل أكثر منها أداة للتنبؤ بالنجاح ويرجع ذلك إلى أن هذه الاختبارات تستطيع قياس ما لا يستطيع الفرد عمله أكثر من قياس ما يربح في عمله.
- تستطيع الاختبارات التحريرية أن تعطي صورة أكثر وضوحاً عن احتمالات نجاح الجماعة أكثر من احتمالات كل نجاح فرد فيها على حدة. وعليه فإن الاختبارات التحريرية تستطيع إعطاء متوسطات جماعة أكثر دقة بالمقارنة بمفردات هذه الجماعة (مثل دراسة المجتمعات الريفية والحضرية).

- لا يمكن استخدام الاختبارات بشكل عشوائي حتى داخل المنظمة الواحدة ،
ذلك أن الاختبار الذي قد يكون دقيقاً في وقت ما قد تقل دقته في وقت آخر
حتى بالنسبة لنفس المجموعة الوظيفية الواحدة.

- عادة تعتبر الاختبارات التحريرية أداة ناجحة من أدوات الاختبار فسي تلك
الحالات التي يثبت فيها فشل الأدوات الأخرى. بمعنى آخر، فإنه إذا كانت
الأدوات الأخرى صالحة لاختبار العناصر الصالحة، فإنه ليس من المنطقي
في مثل هذه الحالات استخدام الاختبارات التحريرية نظراً لارتفاع تكلفة

استخدامها.

- يجب أن يتوافر عنصرى الحذر والخبرة الشديدة من جانب القائمين على
إدارة هذه الاختبارات حين تفسير نتائجها. فعلى سبيل المثال قد يحصل
فردان على ثمانون بولند وثمانون درجة على التوالي في اختبار مه، إلا أن
ذلك لا يعنى بالضرورة أن للفرد الأول أقل نكاء ونجاحاً بالمقارنة بالفرد
الثاني.

- بالنسبة لبعض الاختبارات فقد لا تكون نتائجها مؤشراً صحيحاً على النجاح
في الحياة العملية، إذا ما كانت العلاقة بين مكونات الاختبار من ناحية وبين
الأداء العملي من ناحية أخرى علاقة غير خطية.

- أن الاختبارات التحريرية كأداة قياس قد تكون صالحة للاستخدام بالنسبة
لبعض الوظائف دون البعض الآخر.

الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات.

سبق أن أشرنا إلى أن الاختبارات التحريرية تعتبر أداة موضوعية فسي
الاختبار، ومثل هذه الموضوعية لن تتوافر في أي اختبار إلا إذا كان صادقاً
وثابتاً.

يشير الثبات إلى درجة الاتساق التي يتسم بها الاختبار، أي إلى قدرته
على إعطاء نفس النتائج إذا ما تكرر إعطاؤه. بمعنى آخر فإنه إذا أعطى نفس
الاختبار لنفس الشخص عدة مرات في خلال فترة زمنية معينة، فإن هذا

الاختبار يعتبر ثابتاً إذا حصل هذا للشخص على نفس الدرجة أو على درجات متقاربة في جميع الاختبارات.

أما الصدق الاحصائي فإنه يعتبر مقياساً لقدرة الاختبار على قياس ما يجب قياسه، أي أنه انعكاس لقدرة الاختبار على تأدية ما صمم من أجله. فعلى سبيل المثال إذا أعطى لاختبار في المحاسبة لطلبة كلية الهندسة بدلاً من طلبة كلية التجارة فلا شك أن درجاتهم جميعاً سوف تقترب من الصفر، وبذلك يعتبر الاختبار غير صادق لأنه يقيس شيئاً لم يتم طلبه الهندسة بدراسته. وفي مجال التوظيف فإن الاختبار للصادق هو ذلك الاختبار الذي يستطيع القيام بمهمة التمييز بمحور النجاح، حيث يعتبر هذا المعيار مقياساً للدرجة الجيدة المرتبطة بالأداء الفعلي وعلى ذلك فإن الاختبار الثابت قد لا يكون صادقاً بالضرورة، إلا أن الاختبار الصادق لا بد وأن يكون على درجة عالية من الثبات.

وبالنسبة لكل من عامل الثبات وعامل للصدق الاحصائي فإنه يتم قياسهما باستخدام معامل الارتباط فيما بين $(-)$ ، $(+)$. وهذا يعني أنه كلما قرب معامل الارتباط من للواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة العلاقة والعكس صحيح كلما قرب من الصفر.

تصميم برنامج الاختبارات التحريرية:

بعد أن انتهينا من تعريف الاختبارات التحريرية وإلقاء الضوء على التحفظات الخاصة باستخداماتها وكذلك النماذج الاحصائي الخاص بها سوف نتولى مناقشة كيفية تصميم برنامج الاختبار ذاته.

هناك العديد من الاختبارات والتي يزيد عددها على الألف اختبار وعلى الرغم من هذا العدد الكبير، إلا أنها لا تتساوى من حيث درجة الصدق والثبات الاحصائي أي أنها لا تتساوى من حيث درجة موضوعيتها. وحيث أن صلية تصميم الاختبار صلية صعبة ومعقدة للغاية نظراً لأنها تتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة في هذا المجال، لذلك فإنه عادة ما يقوم بتصميمها علماء النفس وخاصة العلماء التربويين وكذلك الخبراء الممارسين لهذا النوع من العمل.

ينطوي تصميم برنامج الاختبار على عدة خطوات نوجزها فيما يلي:

- تحديد أهداف برنامج الاختبار.
- تحليل الوظائف لتحديد الخصائص المرتبطة بالنجاح في أداء العمل.
- الاختيار المبني للاختبارات
- إدارة الاختبارات على أساس تجريبي
- التعرف على معايير النجاح في العمل.
- تحليل النتائج واتخاذ القرارات النهائية.

وبالنسبة للمرحلة الأخيرة (التحليل واتخاذ القرار) فإن الشكل رقم (١)

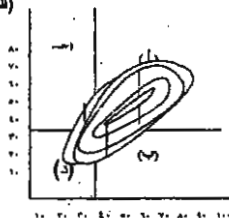
يوضح العلاقة بين درجات الاختبار وبين الأداء الفعلي ممثلاً في حجوم مختلفة للمبيعات. ويتضح من هذا الشكل أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة خطوية ولكنها غير تامة بدليل عدم وقوع جميع النقاط على خط مستقيم حيث تنتشر فيما يشبه الخط المستقيم.

العلاقة بين درجات الاختبار

والأداء الفعلي

الأداء الفعلي

(المبيعات)



درجات الاختبار

إن تفسير النتائج الخاصة بالاختبار كما هي واردة في الشكل السابق يتطلب ضرورة أن تقوم إدارة الأفراد بتحديد نقطة ما على كل محور تمثل الحد الأدنى للنجاح الذي لا يجب للتزول عنه حين الاختبار النهائي للمتقدمين. وهذا يعني أنه بالنسبة للبعد الخاص بدرجات الاختبار فإن الحد الأدنى للنجاح هو أربعون درجة وهذا يعني أن طالب الوظيفة الذي يحصل على درجة أقل من الأربعين فإنه يعتبر غير مقبول. وينسب المنطق لهذه النسبة للبعد الخاص بالأداء الفعلي فإن الحد الأدنى للنجاح على هذا البعد هو تحقيق حجم مبيعات مساوي أو يزيد عن الخمسة وثلاثين جنيهاً أو ألفاً من الجنيهاً على سنين المثال، وهذا يعني أن طالب الوظيفة الذي لا يستطيع تحقيق هذا الحد الأدنى من المبيعات يعتبر غير مقبول أيضاً.

بعد تحديد الحدود الدنيا المشار إليها سابقاً علينا نلاحظ وجود أربعة أقسام متصلة على الشكل السابق يمكن شرحها على النحو التالي:

القسم (أ):

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:

- أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم المبيعات، إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطاً كاملاً (أي أن معامل الارتباط أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية لأن حد كبير ولكنها ليست علاقة خطية تامة).
- أن هناك بعض الأفراد الذين قد يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار، بالرغم من تفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر العلامتين المتقابلتين في هذا القسم).
- أن أكبر احتمالات النجاح في الحياة العملية ترتبط بالأفراد الواقعين في هذا القسم إلا أنه لا يوجد ضمان مؤكد بأن كل من وقع في هذا القسم لابد وأن ينجح في الحياة العملية.

القسم (ب):

- يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:
- أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم الميومات، إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطاً كاملاً.
 - أن الأفراد الواقعين في هذا القسم يحصلون على درجات منخفضة على كلا البعدين نقل عن الحدود الدنيا للموضوعة.
 - أن هناك بعض الأفراد الذين قد يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر للعلامتين المتقابلتين في هذا القسم).
 - أن هذا القسم يدل على أن الأفراد الواقعين فيه لا شك سوف يفشلون في الحياة العملية. ويعكس القسم (أ) الذي يدل على وجود احتمال كبير للنجاح، لما في هذا القسم يؤكد فشل الأفراد الواقعين فيه في الحياة العملية ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد يحصلون على درجات أقل من الحدود الدنيا للخاصة بكلا البعدين.

القسم (ج):

- يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:-
- أن هناك ارتباط خطياً غير تام بين كلا المتغيرين كما سبق الإشارة.
 - أن الأفراد الواقعين في هذا القسم يحصلون على درجات أقل من الحد الأدنى الموضوع على محور درجات الاختبار في نفس الوقت الذي يرتفع فيه أداءهم الفعلي عن الحد الأدنى للموضوع.
 - أن هناك بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر للعلامتين المتقابلتين).
 - أن احتمال نجاح الأفراد الواقعين في هذا القسم في الحياة العملية ضئيل.

القسم (د) :

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:

- أن هناك ارتباط خطي غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الإشارة.
أن الأفراد الواقعيين في هذا القسم يحصلون على درجات أعلى من الحد الأدنى فيما يتعلق بالاختبار في نفس الوقت الذي تنخفض فيه درجات أدائهم الفعلي عن الحد الموضوع.

- أن هناك بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات مماثلة فسي الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر العلامتين المتقابلتين).
- أن احتمال نجاح الأفراد الواقعيين في هذا القسم في الحياة العملية ضئيل.

بناء على التحليل السابق فإن القرار النهائي الخاص باختبار المتقدمين لشغل الوظائف يجب أن يركز على اختيار أولئك الواقعيين في القسم (أ) يليه أولئك الواقعيين في القسم (ج)، يليه أولئك الواقعيين في القسم (ب). أما أولئك الواقعيين في القسم (د) فيجب استبعادهم كلية. وقد تلجأ بعض المنظمات إلى اختيار أفضل العناصر دائما وفي هذه الحالة فقد تقتصر عملية الاختيار على اختيار الأفراد الواقعيين في القسم (أ) فقط نظراً لضآلة احتمالات النجاح في الحياة العملية الخاصة بالأفراد الواقعيين بالأقسام (ب)، (ج). وإذا لم تستطع المنظمة توظيف الأعداد المطلوبة لها، فقد تقوم بتكرار إعطاء الاختبار لمجموعة جديدة من طالبي الوظائف مرة أخرى، ثم اختبار العدد المطلوب من الأفراد الذين يقعون في القسم (أ) مرة أخرى.

أما إذا كانت مصادر سوق العمالة محدودة بمعنى أن عرض العمالة ضئيل فقد لا يكون هناك أي منطلق من إعادة تكرار إعطاء الاختبار، وبالتالي تنتهي عملية الاختيار من بين الأفراد الواقعيين في الأقسام (ج) ثم (ب).

أنواع الاختبارات:

يمكن تقسيم الاختبارات وفقاً لطبيعة السلوك البشري المتوقع إلى ما يلي:

- اختبار القدرات الكامنة
- اختبار قدرات الإنجاز
- الاختبارات المهنية
- اختبارات الشخصية

تقيس اختبارات القدرات الكامنة قدرة الفرد على أداء عمل ما بالفترض إعطائه التدريب المناسب. أما اختبارات الإنجاز فإنها تقيس المهارات التي استطاع الفرد أن يكتسبها. وبذلك يمكن من خلال كلا نوصى الاختبارات المشار إليها إجراء قياس دقيق لقدرات الفرد على الأداء بشكل عام، ذلك أن اختبار القدرات الكامنة يمكن من قياس ما يمكن للفرد عمله في حين أن اختبارات الإنجاز تقيس ما يعمله فعلاً.

أما الاختبارات المهنية فأنها تقيس اتجاهات واهتمامات الأفراد تجاه المهن المختلفة، أي ما يحبونه وما لا يحبونه منها. وتقوم هذه الاختبارات على افتراض محدد وهو أن هنالك نمط واضح من الاهتمامات للأفراد الذين يتنجحون في مهنة معينة، وأنه إذا توافرت لدى فرد ما هذه الاهتمامات فإنه يفترض فيه في هذه الحالة النجاح.

أما اختبارات الشخصية فإنها تنقسم إلى نوعين وهما، الاختبارات الموضوعية والاختبارات الإسقاطية. ونظراً لأهمية عنصر الموضوعية فإن النوع الأول من الاختبارات يتم استخدامه بكثافة بالمقارنة بالنوع الثاني. عادة ما تقيس الاختبارات الموضوعية للشخصية العديد من الأبعاد مثل الاعتماد على الذات/ الاعتماد على الآخرين/ الانطواء / عدم الانطواء ، السيطرة / الخضوع، الثقة بالنفس/عدم الثقة بالنفس... إلى آخره . ومما يعيب هذا النوع من الاختبارات هو عدم توافر عنصر الثقة في الاستجابة لها حيث يسهل

إعطاء الإجابة الخاطئة. أما بالنسبة للاختبارات الإسقاطية فإنها ذلك النوع من الاختبارات الذي يسأل فيه الفرد أن يقوم بإسقاط تفسيره لعدد محدد من المواقف بحيث يمكن التعرف على أبعاد شخصيته من خلال التفسيرات التي يعطيها لهذه المواقف.

- الاختبارات الشفهية (المقابلات الشخصية)

يمكن تعريف المقابلة للشخصية بأنها ذلك الموقف الذي يمثل طرفان أحدهما المقابل والآخر المقابل • (المقدم لشغل الوظيفة) بحيث يسعى الأول إلى محاولة الحصول على الكثير من المعلومات من الطرف الثاني منه ونظراً لى خلال فترة زمنية محددة.

تعتبر الاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية أداة رئيسية من أدوات الاختبار شأن الاختبارات المكتوبة .

ويرغم أهمية المقابلات الشخصية فإنها لم تحظى بنفس عدد البحوث والدراسات التي حظيت بها الاختبارات المكتوبة، كما أن الدراسات التي يتم عملها في هذا المجال عادة ما تأخذ شكل الدراسات التجريبية، حيث تقل دراسات المتابعة الخاصة بها، وهذا كله يفسر الصعوبة البالغة في الحكم على فاعلية المقابلة كأداة للاختبار وهناك عدة نقاط ضعف يتسم بها أسلوب المقابلات الشخصية يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعتبر التحيز أحد العيوب الأساسية للمقابلات الشخصية. وقد يكون هذا التحيز لأسباب إرادية أو لأسباب غير إرادية. ويرجع ذلك أساساً إلى أن المقابل لا يصدر حكمه على الخصائص التي تتوافر في المتقدم لشغل الوظيفة كما هي وإنما يصدر حكمه عليها كامتداد لخصائصه هو.
- عادة ما يكون المتحدث في المقابلة الشخصية هو المقابل نفسه، في حين أنه يفترض في المقابلة الناجحة أن يكون المتحدث الأساسي هو المتقدم لشغل الوظيفة وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى عدم إمكان جمع المعلومات الكافية عن المتقدم.

- هناك تساؤل كبير حول مدى موضوعية المقابلة الشخصية، ويرجع ذلك إلى عوامل التحيز الشخصي السابق الإشارة إليها، كما أنها ترجع إلى قصر فترة المقابلة ذاتها.

- هناك أيضا الاحتمال القائم والخاص بقيام المتقدم لشغل الوظيفة بمحاولة تزوير المقابلة ذاتها وذلك من خلال إعطاء الكثير من المعلومات الخاطئة التي توضح الخصائص الإيجابية التي يود المقابل رؤيتها فيه.

- ومن أحد أهم عيوب المقابلة الشخصية أيضا هو عدم قدرة المقابل على توجيه الأسئلة الصحيحة وبالتالي، فإنه يصعب الحصول على أية معلومات ذات فائدة كبيرة في هذه الحالة وقد يرجع ذلك إما إلى جهل المقابل أو عدم تخطيطه السليم لموضوع المقابلة.

كذلك فإن للمقابلة مجموعة من المميزات يمكن إجمالها فيما يلي:-

- السرعة في جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف.
- إمكان الحصول على انطباع مبدئي سريع عن المتقدم لشغل الوظيفة وحتى وإن كان ذلك انطباع غير موضوعي.

- وبالرغم من عدم موضوعية المقابلة فأنها تتفوق على أسلوب الاختبارات المكتوبة فيما يتعلق بنوصيات محددة من العمالة مثل العمالة الإدارية القيادية حيث لا يجب اختبارها بأسلوب تحريري.

- قلة التكلفة والتدريب العملي اللازمين لإدارة نظام المقابلات الشخصية.

خطوات المقابلة:

لا يوجد نمط محدد يوضح ما هي الخطوات التي يجب اتباعها حين إجراء المقابلة الشخصية. وبالرغم من ذلك فإنه يمكن تصور هذه الخطوات على النحو التالي :

- الإعداد

- التعارف

- الحصول على المعلومات وإعطائها

- إحكام الرقابة على المقابلة

- إنهاء المقابلة.

- تقييم للشخص موضع المقابلة

يتطلب الإعداد ضرورة للتخطيط الجيد للمقابلة ذاتها. ومثل هذا التخطيط يمكن عمله من واقع المعلومات التي يظهرها كل من توصيف الوظيفة وطلسب الاستخدام الخاص بالمتقدم. يجب على المقابل أن يحدد استراتيجيته للمقابلة قبل إجرائها وذلك من حيث طبيعة ونوع الأسئلة التي يقوم بمسؤولها. وقد جرت العادة بالنسبة للمتمرسين في إجراء المقابلات القيام بكتابة مجموعة من الأسئلة المحددة للاسترشاد بها حين إجراء المقابلة. ولا شك أن مثل هذه الإرشادات تتوقف على طبيعة المستوى التنظيمي للوظيفة ذاتها. فعلى سبيل المثال عادة ما يتم التركيز على بعض العناصر مثل المسئولية، القدرات القيادية، والعلاقات الامتاتية في الوظائف العليا وذلك بعكس للوظائف الدنيا.

تعتبر الخطوة الخاصة بالتعارف من الأشياء الأساسية التي يجب على المقابل أن يأخذها في الاعتبار. ويرجع ذلك إلى أن الشخص موضع المقابلة يعتبر غريباً عن المقابل ذاته، وبالتالي، فإنه يجب على الأخير مساعدته على إعطاء المعلومات المطلوبة، وهذا يتطلب بدوره ضرورة أن يقوم المقابل بمحاولة خلق علاقات ودية معه. ومن الناحية الأخرى فإنه يخشى على المقابل أن يلجأ إلى الأسلوب الخاطيء في خلق هذه العلاقة الإيجابية وذلك بإهداء الكثير من مظاهر الترحيب بالشخص موضع المقابلة. هذا ويمكن القول أن أفضل أسلوب لخلق العلاقة الودية المرجوة يتطلب من المقابل ضرورة أن يقوم بدراسة طلب الاستخدام ذاته والتعرف على الاهتمامات المشتركة بينه وبين الشخص موضع المقابلة.

تعتبر الخطوة الخاصة بالحصول على المعلومات بمثابة الجوهر الأساسي للمقابلة ذاتها. ولا شك أن التخطيط السليم لموضوع المقابلة هو السدى يحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها، كذلك نسوع المعلومات التي يجب إعطاؤها .

لا تعتبر الخطوة الخاصة بإحكام الرقابة على المقابلة عن مجرد تحديد بدايتها ونهايتها، ذلك أن الرقابة تتطلب من المقابل إحكام الرقابة على سيرها وذلك وفقا للاستراتيجية التي خططها لنفسه. هذا وتتطلب المقابلة الفعالة ضرورة إنهاؤها بشكل سليم وذلك بعد التأكد من أنها حققت أغراضها وعادة ما يتم إنهاء المقابلة بالعديد من العبارات مثل "سوف نخطرك فيما بعد" سوف نسمع منا قريبا" هل تريد أن تضيف أي شيء؟".

أما الخطوة الأخيرة من خطوات المقابلة فإنها تتطلب ضرورة قيام المقابل بتقييم جميع المعلومات التي حصل عليها أثناء المقابلة، على أن يتم ذلك بعد الانتهاء منها حتى يكون حكمه أقرب إلى الموضوعية. وقد يلجأ بعض المقابلين إلى استخدام نموذج معين يحتوى على مجموعة من الخصائص بحيث يمكنه إعطاء تقديرات رقمية محددة لكل منها.

أنواع المقابلات الشخصية:

هناك عدة نوعيات من المقابلات الشخصية يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - المقابلة النمطية:

تشمل المقابلة النمطية على مجموعات من الأسئلة التي يتم تكميلها واختبار ثباتها وصدقها الاحصائي، بحيث يمكن مقارنة الإجابات (الدرجات) التي تخص المتقدم لشغل الوظيفة بدرجة محددة (الحد الأدنى للنجاح). وفي هذا النوع من المقابلات فإنه يجب إعطاء نفس الأسئلة الواردة وإن اختلف ترتيبها دون إعادة صياغتها أو الإضافة لها أو الحذف منها كلما تعدد عدد طالبي الوظائف. وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات بالنسبة للوظائف الكتابية حيث يمكن تكميل محتواها.

٢- المقابلة غير النمطية:

تختلف المقابلة غير النمطية عن المقابلة النمطية فى عدم تحديد محتواها، وهذا يعنى أنه حين إجراء مقابلات مع مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظائف فإنه يمكن للمقابل أن يسأل كل فرد منهم مجموعات مختلفة من الأسئلة ، وقد يؤدي عدم التتميط هذا إلى بعض التحيز وذلك نظراً لعدم إمكان المقابل إحكام الرقابة على درجة صعوبة الأسئلة وكذلك عددها. وبشكل عام فإن المقابلة غير النمطية تصلح لتلك النوعية من الوظائف التى يصعب تميمط محتواها.

٣- المقابلة الفردية:

بغض النظر عن كون المقابلة نمطية أم غير نمطية، فإن المقابلة الفردية تعنى قيام فرد واحد فقط بإجراء المقابلة. ومن العيوب الأساسية التى توجه لهذا النوع من المقابلات أن التقييم النهائى يعتمد على الرؤية الشخصية لفرد واحد فقط فى حين أن مثل هذه الرؤية قد تكون قاصرة أو خاطئة أو منحيزة.

٤- المقابلة الجماعية:

تتلاقى لعيوب المقابلة الفردية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع الأسلوب الجماعى فى عمل المقابلات وذلك حتى يمكن التخلص من التحيزات والآراء الشخصية التى تنتج عن المقابلة للفردية.

اختبار اللياقة الطبية:

تعتبر اختبارات اللياقة الطبية أحد إجراءات عملية الاختيار التى يجب أن يتعرض لها المتقدم لشغل الوظيفة. وحيث أن الهدف من الاختبار هو اختبار العناصر الصالحة، أى القدرة على العمل، فإن هذه القدرة لا تتوقف على القدرات الذهنية والخبرات السابقة فقط وإنما تتوقف على القدرات الجسمية أيضاً. لا شك أن متطلبات القدرات البنوية تختلف من وظيفة لأخرى، وهذا يعنى أن اختبارات اللياقة الطبية قد تكون أحد العوامل الهامة فى عملية الاختيار وقد

لا تكون، فعلى سبيل المثال تعتبر اللياقة الطبية من العوامل الهامة في الوظائف العسكرية، في نفس الوقت الذي قد تقلد فيه أهميتها بالنسبة لبعض الوظائف الأخرى مثل التدريس في الجامعات. وبغض النظر عن هذه الفروق فإن اختبارات اللياقة الطبية عادة ما تهدف إلى ما يلي:

- استبعاد الأفراد غير اللائقين طيباً لأداء متطلبات الوظيفة.

- استبعاد أولئك الذين يحملون امراضاً معدية

ولا شك أن اختبارات اللياقة الطبية تتطلب ضرورة الحصول على السجلات الطبية السابقة لطالب الوظيفة، كما أن الإدارة الطبية المنظمة يجب أن تتولى القيام بفحص هذه السجلات وتكوين صورة عامة عن الحالة الصحية العامة لطالب الوظيفة أضف إلى ذلك أنه يجب إخضاع طالب الوظيفة للعديد من الفحوص الطبية المختلفة للتأكد من سلامته وقت التقدم لشغل الوظيفة.

الخبرات السابقة:

بصفة عامة يمكن القول أن الخبرة السابقة تعتبر أحد العناصر الهامة التي تدخل في عملية الاختيار. هذا ويمكن القول بصفة أساسية أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة داخل المنظمة كلما زادت أهمية عنصر الخبرة، والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التنظيمي للوظيفة.

يمكن الاستدلال على الخبرة السابقة من العديد من المصادر مثل:

- المنظمات التي سبق لطالب الوظيفة العمل بها.
- نوع الأعمال التي قام بتأديتها طالب الوظيفة من قبل.
- ماهية الإنجازات السابقة لطالب الوظيفة.
- نوع ودرجة التعليم الخاصة بطالب الوظيفة.
- خطابات التوصية الخاصة بطالب الوظيفة ومصابرها.
- المعارف والأصدقاء وكل من لهم صلة بشخصية طالب الوظيفة.

رابعاً - التسكين:

يقصد بالتسكين، وهو النشاط الأخير من أنشطة التوظيف، عملية وضخ الرجل في المكان الذي يناسبه. وبالرغم من سهولة ذلك، إلا أن الإخلال به يؤدي بنا إلى أن نضرب بكل ما سبق قوله عرض الحائط إذ ليس من المعقول بعد المرور في كافة خطوات عملية الاختيار أن يتم تسكين طالب الوظيفة على أية وظيفة أخرى غير تلك التي اختير لها. ومن المشاهد عملياً في بعض منظمات قطاع الأعمال العام في مصر ظاهرة الإخلال بمفهوم التسكين للعاملين. ومن الأمثلة على ذلك منبري إدارات التدريب ومدبري إدارات العلاقات العامة ومدبري إدارات الأفراد إلى حد ما. فمن المتعارف عليه أنه يمكن تسكين أي شخص كمدير لإدارة التدريب أو إدارة العلاقات العامة طالما أن درجته الوظيفية ولجست خبرته تؤهله لذلك. أما منبري إدارات الأفراد فقد يتم شغلها من بين الحاصلين على بكالوريوس التجارة، ليسانس الحقوق، أو أية شهادات جامعية أخرى من أية كلية نظرية.

هناك عدة مبررات توضح ضرورة وأهمية التسكين السليم للعاملين

يمكن إجمالها فيما يلي:

- الاستثمار الأمثل لقدرات الأفراد.
- زيادة درجة شعور الأفراد بالرضا العام عن العمل نظراً لتوافق قدراتهم مع طبيعة الأعمال التي يمارسونها.
- الإقلال من الأعباء التدريبية نظراً لقلة الحاجة إليها.
- فتح مجالات الترقى أمام العاملين.
- الإقلال من حدة الصراعات التي قد تنشأ بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية نظراً لعدم خروج الأخيرة عن المواصفات التي تضعها الأولى.
- زيادة درجة فاعلية المنظمة بشكل عام نظراً لارتفاع مستويات الأداء الفردي لكل من يعمل بها.

الفصل السابع

صيانة القوى العاملة

- الأجور والمرتبات
- توصيف الوظائف
- تقييم الوظائف
- الأجور والحوافز
- النقل والاستثناء والتنزيل والفصل
- الرعاية الصحية والأمن الصناعي
- الخدمات والمزايا

صيانة القوى العاملة

مقدمة:

باعتبار القوى العاملة أحد الأصول الهامة داخل المنظمة، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، فإن إدارة المنظمة يجب أن تقوم بمهمة صيانتها بعد توظيفها. تعني وظيفة الصيانة ضرورة الحفاظ على القوى العاملة في حالة تسمح لها بالعمل المستمر. وعلى ذلك فإن هذه الوظيفة تتضمن عددا من الأنشطة الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأجور والمرتببات.
- النقل والاستغناء والتنزيل والمصل.
- الرعاية الصحية والأمن الصناعي.
- الخدمات والمزايا.

الأجور والمرتبات

مقدمة:

سوف نتناول في هذا المبحث استعراض كل ما يتعلق بالمقابل المادي الذي يدفع للعاملين في شكل أجور ومرتبات وحوافز مادية أخرى باعتبار أن الأساس العلمي في تحديد الأجور والمرتبات يعتبر بمثابة إحدى نقاط الانطلاق نحو صيانة القوى العاملة بالمنظمة.

تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة. ومن ناحية أخرى فإن الأجور والمرتبات تمثل أهم الحوافز المادية التي يعمل الفرد دائما للحصول عليها. ولهذا فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات يعتبر من أهم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار من وجهة نظر شاغل الوظيفة.

ومن الناحية التاريخية فقد كانت الأجور والمرتبات تحدد بأسلوب عشوائي يخلو من عنصري الموضوعية والعدالة، حيث نجد أن الأجور المدفوعة لم تكن متفقة مع متطلبات الوظيفة، وكذلك الحال بالنسبة لمعدل الأجور للسائدة. لذلك فقد كانت إحدى الآثار التي ترتبت على التقدم الذي حدث في العشرينات من هذا القرن، نتيجة للتطور الصناعي الكبير، أن بدأت الإدارة في الأخذ بالأساليب العلمية السليمة في إقرار سياساتها وخاصة في مجال الأجور والمرتبات.

أولا - وجهات النظر المختلفة لمرتبة بالأجور والمرتبات:

لعله من المناسب استعراض وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بالأجور والمرتبات حيث تختلف وجهة نظر كل من المنظمة والعاملين فيها في هذا الصدد.

١ - وجهة نظر المنظمة:

تنظر المنظمة إلى الأجور والمرتبات باعتبارها تكلفة أداء عمل ما. وعليه، فإن ما يهمها هو النظر إلى تكلفة العمل الخاصة بالوحدة الواحدة من الناتج

لنهائي، بصرف النظر عن كون للمنتج النهائي سلعة ملموسة أم خدمة، وعموماً فإنه يمكن القول أن الأجر والمرتبات تعتبر بمثابة أكبر عنصر من عناصر التكلفة في المنظمات على اختلاف أنواعها.

هذا ويجب التفرقة بين الأجر والمرتبات من ناحية وبين تكلفة العمل من ناحية أخرى، ذلك أن أية زيادة في الأجر والمرتبات قد لا تعبر بالضرورة عن ارتفاع تكلفة للعمل. ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف إنتاجية العمالة ذاتها. كما يمكن القول بصفة عامة أيضاً أنه ليس من الصالح للعام للمنظمة إهمال الأجر والمرتبات، نظراً لارتباطها بجذب العمالة ذات الكفاءة العالية.

٢ - وجهة نظر العاملين:

أما بالنسبة للعاملين أنفسهم فإنهم ينظرون للأجر والمرتبات باعتبارها الوسيلة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم المختلفة وفقاً للمستويات المختلفة التي يضعونها لأنفسهم.

قد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على المقابل المادي وفقاً للمستويات التي تقررها النقابات العمالية، وقد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على ذلك المقابل المادي الذي يتوكل مع ما يحصل عليه زملائهم بنفس المنظمات، أو في منظمات مشابهة أو في نفس المنطقة الجغرافية. وقد ينظر فريق ثالث إلى وجوب الحصول على المقابل المادي الذي يتوافق مع طبيعة العمل وطبيعة لخبرات والتدريب والتعليم اللازمة لأدائه. وأخيراً قد ينظر البعض إلى ضرورة الحصول على ذلك المقابل المادي الذي يكفي لإمدادهم بجميع متطلبات الحياة، وكذلك للارتفاع بمستوياتهم المعيشية.

ثانياً - ماهية الأجر والمرتبات:

لقد أصبح هذا اللفظ مقبولاً وشائع الاستخدام، وهو يعني وضع السياسات والطرق العلمية في مجال تحديد الأجر والمرتبات وتطبيقها. ولذلك يشمل على العديد من الأنشطة مثل توصيف الوظائف، وتقييم الوظائف، استئصال الأجر

والمرتبات، نظم الحوافز، تعديلات الحوافز، وكل ما يتعلق بنظم دفع المقابل المادي للعاملين.

وعادة ما يطلق لفظ الأجر على تلك النوعية من المقابل المادي التي يتم حسابها وفقا لعدد ساعات العمل التي يؤديها العامل. وعليه، فإن ما يتم دفعه قد يختلف من أسبوع لآخر وفقا لعدد ساعات العمل الفعلية. أما لفظ المرتب فإنه يستخدم للتعبير عن المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية معينة، بغض النظر عن عدد ساعات العمل التي تم انقضاؤها خلالها. وعادة ما تشير مشكلة التفرقة بين الأجر والمرتبات مشكلة محددة تتعلق بمكاتب العاملين، حيث جرت العادة على إطلاق لفظ "المرتب" على المقابل المادي الذي يدفع لذوي "البيانات البيضاء" في حين يطلق لفظ "الأجر" على المقابل المادي الذي يدفع لذوي "البيانات الزرقاء".

وحتى يمكن تصميم برنامج شامل للأجر والمرتبات فإنه يجب أن يكون وراءه منطلق محدد يتمثل في مجموعة الأهداف والمبادئ التي ترتبط بهذا البرنامج وهنا نجد مجموعة من الأهداف التي يجب أخذها في الاعتبار، بصرف النظر عن كيفية التطور التاريخي للأجر والمرتبات داخل المنظمة، وهذه الأهداف هي:

١ - استجلاب العاملين من سوق العمل، ذلك أن الحصول عليهم يتطلب دفع مقابل مادي مغري قد يزيد عما هو سائد في سوق العمل.

٢ - بحكام الرقابة على تكاليف العمل وذلك من خلال تحديد مستويات الأجر والمرتبات والملاوات السنوية والملاوات الاستثنائية والحوافز ... إلى آخره.

٣ - إرضاء العاملين نظرا لانعكاس ذلك على العديد من المؤشرات الهامة مثل: معدل دوران العمالة، الإقلال من الشكاوى والقضايا، والإقلال من حوادث العمل، والتي تنعكس بدورها على إنتاجية المنظمة.

٤ - محاولة زيادة دافعية العاملين على العمل، باعتبار الماديات تمثل أحد دوافع العمل بالمنظمة.

٥ - الارتقاء بمستوى العاملين من حيث مستويات أدائهم، من المعروف أن الأجر والزيادات فيها قد تدفع وفقا للأقدمية، كما أن الأقدمية قد لا تعني ارتفاعا في مستوى الأداء بالضرورة. وعليه، فإنه يجب أن يكون هناك ارتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتبط به.

ومن المشاهد عموما أن الكثير من برامج الأجر والمرتبات استطاعت أن تحقق الأهداف الثلاثة الأولى، أما الهدف الرابع والخامس فإن هذه البرامج لم تتجح تماما في تحقيقهما.

ثالثا - العوامل المؤثرة على مستويات الأجر والمرتبات:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على تحديد الأجر والمرتبات، وذلك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

١ - الصناعة:

عادة ما تتأثر مستويات الأجر والمرتبات بلوح الصناعة ذاتها حيث نجد تفاوتاً من صناعة لأخرى، ويرجع هذا التفاوت إلى الكثير من العوامل مثل سمعة العمالة (الأجر والمرتبات مقاسة بحجم المبيعات)، ظروف المنافسة السائدة والقدرة والرغبة على الشراء لدى المستهلكين، وإنتاجية المنظمة ككل. وعادة ما تميل المنظمات إلى التعرف على مستويات الأجر والمرتبات السائدة باعتبارها وسيلة لتقييم الأجر والمرتبات الخاصة بها.

٢ - سوق العمل:

يختلف سوق العمل من منظمة لأخرى تبعا للاختلاف في أحوال العرض والطلب على العمالة، الأمر الذي يؤدي بالمنظمات المختلفة إلى تحديد مستويات مختلفة لأجورها ومرتباتها.

٣ - القدرة على الدفع:

تتأثر مستويات الأجور والمرتببات بالقدرة المادية للمنظمة على دفعها وذلك بغض النظر عن سوق العمالة وعن الظروف الخاصة بالصناعة كلها. هذا وتلجأ بعض الشركات إلى محاولة رفع مستويات أجورها ومرتباتها حتى وإن كانت قدرتها على عمل ذلك محدودة نسبياً، وقد يرجع ذلك إلى الكثير من العوامل مثل الرضا في خلق قوة عمل على درجة عالية من الكفاءة في المستقبل أو باعتبار ذلك التزاماً من جانبها تجاه مفهوم "المسئولية الاجتماعية" وبصفة عامة فإن المنظمات الحديثة عادة ما تمول إلى خفض مستويات أجورها ومرتباتها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، أي تلك التي تعتبر مراكز تكلفة لطبيعتها، مثل مظمات الخدمة المدنية.

٤ - تكاليف المعيشة:

بصرف النظر عن العوامل السابقة فإن الكثير من الاتفاقات التي تعقد بين الإدارة وبين النقابات العمالية عادة ما تمول إلى تحديد الأجور والمرتببات وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار، وذلك حفاظاً على القوة الشرائية للأجور المدفوعة لأعضائها.

٥ - النقابات العمالية:

تعتبر النقابات العمالية أحد العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتببات، حيث يقال أن النقابات لا تكف عن طلب المزيد وأن ذلك يعتبر أحد مبررات وجودها. وبالنسبة لدور النقابة نجد أن بعض الكتاب يشير إلى أنها تمثل عبئاً ثقيلاً على حائقي الإدارة نظراً لأنها تحد من حرية حركتها، كما يرى فريق آخر من الكتاب أن النقابات يعزى الفضل الأول لها في تطوير المنظمات المختلفة وذلك نتيجة للضغط التي تمارسها على الإدارة من أجل التطوير، حتى تصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمطالبها.

٦ - الإنتاجية:

لا شك أن للمجتمعات المتقدمة استقطاعات التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها. ومن وجهة نظر تحديد الأجور، فإنه من المنطقي القول أنه كلما ارتفعت الإنتاجية كلما صاحب ذلك زيادة في الأجور والمرتبات، والعكس صحيح.

٧ - متطلبات العمل:

لا شك أيضا أن هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى. فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح.

٨ - التشريعات العمالية:

تتأثر الأجور أيضا بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل وذلك بالإضافة إلى الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي فإنه يمكن القول أن هذه التشريعات العمالية تمثل قيودا يجب على إدارة المنظمة التكيف به، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنظمة بإقرار مستويات أجور تفوق الحدود الدنيا قانونا.

٩ - الظروف الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستويات الأجور والمرتبات مثل حالات الزواج والكساد بشكل عام، حيث يصبح من المتوقع أن ترتفع الأجور عرما في حالات الزواج وتنخفض في حالات الكساد.

١٠ - التطورات السياسية في الأجور:

وتشمل تلك الزيادات التي تفرضها النولة في إطار الظروف الاقتصادية السائدة والأبعاد الاحتمالية للأجر ومستويات المعيشة وهي ملزمة في بعضها وتفاوضية في بعضها الآخر.. ويأتي معظمها في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

رابعا - سياسة الأجور والمرتبات والأسس التي تقوم عليها:

تختلف المنظمات فيما يتعلق بهذه السياسات، بحيث تقوم بعض المنظمات باتباع سياسة الحدود الدنيا للأجور، تقوم منظمات أخرى باتباع سياسات مختلفة بهدف جذب العناصر الصالحة من أفراد القوى العاملة. ويقابل ذلك من ناحية أخرى أن يرتفع أداء هؤلاء العاملين مقابل هذه الزيادة في الأجور والمرتبات. وقد تقوم بعض المنظمات بدفع الأجور العالية بسبب ظروف العرض والطلب على العمالة، وبسبب الضغوط التي تمارسها النقابات العمالية. وبغض النظر عن هذه المواقف المتناقضة، فإن معظم المنظمات تتبع عادة سياسة وسطا بحيث يكون معدل الأجور المدفوعة ممتاثلا مع المتوسط العام للأجور في ذات الصناعة.

وعموما فإن أي سياسة للأجور والمرتبات يجب أن تقوم على مجموعة من الأسس والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١ - يجب أن توضع سياسة الأجور المبررات التي تؤدي إلى الفرق في الأجور والمرتبات بين الوظائف المختلفة، ومثل هذه المبررات غالبا ما ترتبط بالفرق التي تتعلق بمواصفات الوظائف المختلفة.
- ٢ - يجب أن يكون الخط العام للأجور والمرتبات متناسبا بشكل أو آخر مع الخط العام للأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل أو في الصناعة المعنية.
- ٣ - يجب أن تفرق سياسة الأجور بين الوظائف وبين شاغليها، بمعنى أنه يجب تقييم العائد المادي المرتبط بالوظيفة، بغض النظر عن الشخص الذي يشغلها.
- ٤ - يجب أن تبنى سياسة الأجور والمرتبات على مبدأ تساوي الأجر في حالة تساوي العمل.
- ٥ - يجب أن تتضمن سياسة الأجور معيارا عادلا يمكن من خلاله التفرقة بين الاختلافات في القدرات والأداء الفردي.

٦ - يجب أن تتضمن سياسات الأجور تلك الإجراءات التي تمكن من تلقي الشكاوي التي تتعلق بها ومعالجتها.

٧ - يجب أن تتبع سياسة الأجور والمرتبات خطاً إعلامياً ناجحاً مؤداه تعريف جميع العاملين بحقوقهم المالية.

مما تقدم يتضح أن سياسة الأجور والمرتبات تهدف في النهاية إلى تحقيق هدفين أساسيين وهما: الاتساق الداخلي والاتساق الخارجي. ويعني الاتساق الداخلي ضرورة توافق عنصر العدالة في إقرار نظم الأجور والمرتبات، وهذا يتطلب ضرورة تساوي مقدار الأجور والمرتبات بالنسبة لجميع الوظائف المتشابهة، إلا أن هذا التساوي لا يعني عدم وجود فروق بين هذه الأجور والمرتبات، طالما كان لهذه الفروق ما يبررها. أما الاتساق الخارجي فإنه يعني ضرورة أن تتساوى الأجور والمرتبات المدفوعة لدخل المنظمة مع الأجور والمرتبات التي تدفع خارجها، وذلك عن الوظائف المتشابهة.

خامساً - إدارة نظم الأجور والمرتبات:

تتضمن إدارة نظم الأجور والمرتبات ضرورة استعراض النواحي التنظيمية والإجرائية التي ترتبط بإدارة هذه النظم، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالحديث عن توصيف وتقييم الوظائف.

١ - النواحي التنظيمية:

من هذه الناحية فقد يتولى إدارة نظم الأجور والمرتبات للمنظمة المدير المالك لها، وهذا ما يميز المنظمات الصغيرة للحجم. أما في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم فإنه عادة ما توجد إدارة متخصصة تتابع إدارة الأفراد تتولى القيام بهذا العمل، حيث تقوم بتصميم سياسات الأجور والمرتبات وإجراءاتها بما في ذلك من وضع برامج تقييم الوظائف وإدارتها، والتعرف على هيكل الأجور والمرتبات، ودراسة الأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل، ومتابعة جميع التشريعات التي ترتبط بها.

وعلى الرغم من ذلك فإن باقي الرئاسات العاملة في غير إدارة الأفراد لا بد وأن تقوم بإعداد هذه الإدارة بالعديد من البيانات الأساسية مثل توصيف الوظائف وتحديد مواصفاتها وكذلك عدد الوظائف ومسمياتها، وذلك بالإضافة إلى شرح ما تستقر عليه سياسة الأجور والمرتبات لمرؤسيهم، وتقييم أدائهم وإقرار العلاوات السنوية لهم، وذلك إلى جانب مسؤوليتهم تجاه إخطار الإدارة المتخصصة بأية تغييرات تحدث في محتوى وشتراطات الوظائف التي يشرفون عليها.

٢ - النواحي الإجرائية:

ومن هذه الناحية فإن وضع سياسة الأجور والمرتبات أمر ينطوي على عدد من الخطوات يمكن حصرها في ثلاث وهي: تعريف الوظائف، تحديد شروط تشغيلها والتي عادة ما تسمى تحديد مواصفات الوظيفة، وتقييم الوظائف.

(أ) الاستخدامات المختلفة لتوصيف وتقييم الوظائف:

وهناك العديد من الاستخدامات التي ترتبط بتوصيف الوظائف وتقييمها ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ١ - تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد العائد المادي الذي يقابلها.
- ٢ - يؤدي تحديد محتوى الوظائف إلى إيجاد الأساس الذي يمكن استخدامه في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ٣ - المساهمة في وضع أنظمة تقييم أداء العاملين بالمنظمة ذلك أنه من المعروف أن أداء كل فرد لا بد وأن يرتبط بضرورة تحقيق أهداف محددة مرتبطة بوظيفته، وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد وأن يصاحبه تحديد واضح لنوعية الأداء المطلوبة وحدود السلطات والمسئوليات المرتبطة بها، وهذا الأمر يتطلب ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف.

- ٤ - المساهمة في وضع أنظمة موضوعية للتزكي حيث يتطلب النظام الموضوعي للتزكي بآلية منظمة ضرورية دراسة الوظيفة التي يركي إليها الفرد دراسة واقعية بما تتضمنه من تحديد واضح لطبيعة العمل وواجباته ومسئوليته وسلطاته، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الخبرة والمعرفة والتعليم، وهذا يؤكد أهمية توصيف جميع الوظائف في المنظمة.
- ٥ - المساهمة في بلورة برامج التدريب المطلوبة للمنظمة ذلك أن التدريب يهدف إلى معالجة أوجه القصور في الأداء الفردي، وحيث أنه لا يمكن اكتشاف نواحي القصور هذه إلا بمقارنة الأهداف التي تم إنجازها بالأهداف الموضوعية، فإن التدريب لابد وأن يرتبط بتوصيف الوظائف ذلك أن التوصيف يعتبر بمثابة تحديد للأهداف الخاصة بكل وظيفة.
- ٦ - المساهمة في تطوير التنظيم ذلك أن أي تطوير بطراً على المنظمة مهما كان محدوداً فإنه عادة ما يرتبط بتغيير الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها.
- ٧ - المساهمة في تخطيط القوى العاملة ذلك أن التوصيف والتقييم يؤيدان إلى حصر أنواع وأعداد الوظائف المختلفة وأعداد شاغليها، الأمر الذي يسهل عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة في المستقبل.

(ب) توصيف الوظائف:

قد يكون هناك التباس من ناحية فهم معاني بعض المصطلحات وذلك بسبب شروع لفظي تقريبي وترتيب للوظائف. ومن هنا يجب للفرقة بين كل من الوظيفة position والعمل job، ففي حين تشير الأولى إلى الشخص الذي يعمل، فإن الثانية لا تشير إلى الشخص وإنما إلى العمل المؤدى والذي يمكن تعريفه من خلال مكوناته المختلفة والتي تشمل الواجبات التي ينطوي عليها السلطة الممنوحة للأداء، والمسئولية عن إتمام هذه الواجبات، وجميع ظروف العمل المادية التي يتم الأداء من خلالها.

بمسمى توصيف الوظائف أو الأعمال تحليلا دقيقا لها كخطوة أولى يجب القيام بها حين وضع سياسة الأجور والمرتبات. وينطوي هذا النشاط على تجميع كل المعلومات التي ترتبط بها والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

— الإدارة التي توجد بها الوظيفة.

— لقب الوظيفة.

— عدد شاغليها.

— اسم المشرف المباشر.

— المواد والعدد والآلات والأدوات المستخدمة في العمل.

— دورة العمل وتكفقه (بدايته ونهايته).

— عدد ساعات العمل.

— ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية والظروف الجوية. الخ.

— قائمة بالولوجيات وكذلك الوقت المنصرف على أداء كل منها مقسمة

وفقا لما إذا كانت واجبات يومية، أسبوعية، شهرية، أو عرضية.

— متطلبات الخبرة والتدريب.

— المهارات والقدرات المطلوبة للأداء.

— معلومات أخرى إضافية.

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في تجميع هذه المعلومات أهمها طريقة

قوائم الأسئلة وطريقة المقابلات.

طريقة قائمة الأسئلة:

عادة ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الأعمال الكتابية والإشرافية

وذلك نظرا لتوافر القدرة والدقة في إجابة الأسئلة المختلفة. ويقوم المختص بالتنظيم

بإرسال هذه القوائم إلى الأفراد طالبا منهم ملأها وإعطائها لرواسنهم لمراجعتها

واعتمادها. وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة وكذلك بإمكان الاتصال بعدد كبير من

شاغلي الوظائف المختلفة مما يجعل تكاليفها قليلة نسبيا. هذا ويحاط عليها صعوبة

تصميم القائمة وذلك بالإضافة إلى احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة.

طريقة المقابلة:

هنا يقوم خبير التحليل بزيارة أماكن العمل وملاحظة الأفراد أثناء أداءهم لأعمالهم، كما يقوم بمسألهم وسؤال رؤسائهم حتى يمكن أن يكون فكرة واضحة عن طبيعة كل وظيفة، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن احتمال الخطأ أو عدم الدقة، كما أنها تتابع لخبير التحليل جميع الكثير من المعلومات وبدرجة عالية من الدقة، إلا أنه يعاب عليها كثرة الوقت الذي تتطلبه وكذلك ارتفاع نفقات تجميع المعلومات.

بعد تجميع هذه المعلومات، فإنها تستخدم في التعرف على معالم الوظيفة وتعريفها، أي كتابة وصف كامل للواجبات والسلطات والمسئوليات وهو ما يعرف باسم "توصيف الوظيفة". كما أن نفس هذه المعلومات يتم استخدامها في تحديد المرافقات التي يجب تولفها في شغلها، وهو ما يطلق عليه "مواصفات أو اشتراطات شغل الوظيفة".

وفيما يتعلق بمحتويات وصف الوظيفة، فإن هذا المحتوى عادة ما يتضمن العناصر التالية:

١ - واجبات العمل:

- الواجبات اليومية.
- الواجبات الدورية.
- الواجبات غير الدورية.

٢ - المسؤولية:

- تجاه اتخاذ القرارات.
- تجاه الإشراف على الآخرين.
- تجاه العدد والألات.
- تجاه سلامة الآخرين.
- الأموال.
- السرية.

٣ - القدرات الذهنية:

- التعليم.

- التدريب.

- الخبرة.

٤ - القدرات الجسمانية:

- الوقوف.

- الجلوس.

- الانحناء.

٥ - ظروف العمل المادية:

- الرطوبة.

- الحرارة.

- الضوضاء.

- الغازات.

- الشحوم

وقبما يتعلق بمواصفات مثل الوظيفة، فإنها عادة ما تتضمن وصفا

للمعاصر الآتية:

١ - القدرات الذهنية.

٢ - الإلمام بالعمل.

٣ - حجم المسؤولية وطبيعتها.

٤ - القدرات الجسمانية.

٥ - ظروف العمل المادية.

(ج) تقييم الوظائف:

يؤدي تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف داخل

المنظمة.

يتضمن تقييم الوظائف بعدين وهما: تحديد مستوى الوظائف وتحديد القيمة المادية لها يعني تحديد مستوى الوظائف، تحديد هيكل العمالة، والذي عادة ما يأخذ الشكل الهرمي المتعارف عليه والذي يعني بدراسة التلسق بين أعداد الوظائف في كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة. فكلما زاد عدد الوظائف في قاعدة هذا الهرم، وكلما قل عندها حين الاتجاه نحو قمته، كلما دل ذلك على سلامة الهيكل الوظيفي بالمنظمة. وبالتالي، فإن أي انبعاث سواء للداخل أو للخارج إنما يشير إلى عدم تناسب أعداد الوظائف داخل الهيكل، أي إلى عدم وجود التلسق اللازم بينها. أما تحديد القيمة للمادية للوظيفة فإنه يعني تحديد تلك القيمة التي تتوافق مع الوظيفة ذاتها. ويقصد بذلك تحديد الأجر الذي يرتبط بالوظائف المختلفة. ومن المنطقي القول أنه كلما انخفض المستوى الخاص بوظيفة ما داخل هيكل الوظائف كلما انخفض الأجر المرتبط والعكس صحيح.

طرق تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق يمكن استخدامها في عملية للتقييم حيث يتوقف اختيار أي منها على عدة عوامل أهمها:

- عدد الوظائف المراد تقييمها.
 - مدى إلمام القائمين بعملية التقييم بالتوصيفات الخاصة بكل وظيفة.
 - التكلفة التي تنطوي عليها عملية التقييم.
 - نوع الوظائف المراد تقييمها وطبيعتها.
 - طبيعة التقييم المطلوب (كما أم نوعاً).
- وفيما يلي شرح مختصر لطرق التقييم المختلفة:

١ — طريقة الترتيب البسيط:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بعملية التقييم بقراءة جميع توصيفات الوظائف، حتى تكون لديهم فكرة واضحة عنها، ثم القيام بترتيبها حسب أهميتها النسبية. وعادة ما يتم للتقييم بترتيب هذه الوظائف أكثر من مرة، ثم عمل متوسط عام لمجموع الترتيبات بحيث يصلح كأساس لوضع الترتيب النهائي لجميع الوظائف موضع التقييم.

٢ - طريقة تدرج الوظائف:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بالتحليل بوضع درجات معينة لكل وظيفة وذلك بتوصيف كل درجة، ثم القيام بقراءة واستيعاب توصيف كل وظيفة، ثم وضع كل منها في الدرجة التي تتلاءم وطبيعة توصيفها.

٣ - طريقة النقاط:

تعتبر هذه الطريقة أكثرهم شيوعاً نظراً لما لها من خصائص كمومية في التقييم، إلا أنها تعتبر أيضاً أكثرهم تكلفة. يتطلب تنفيذ هذه الطريقة القيام بالخطوات الآتية:

١ - وضع واختيار عوامل التقييم بحيث تكون مرتبطة بجميع الوظائف المراد تقييمها وبحيث تكون غير متداخلة مع بعضها في نفس الوقت. هذا وتختلف هذه للعوامل من منظمة لأخرى. وبصفة عامة فإنه يمكن إجمال عوامل التقييم الخاصة بالوظائف اليدوية والكتابية فيما يلي:

- المهارة.

- للمجهود.

- للمسئولية.

- ظروف العمل.

- المعرفة.

- المسئولية.

- العلاقات.

٢ - القيام بإعطاء كل عامل من عوامل التقييم وزناً حسب أهميته النسبية وهذا الوزن هو عبارة عن عدد معين من النقاط من عدد إجمالي وليكن ١٠٠٠ نقطة. هذا ولا توجد هناك طريقة مثلاً لتحديد عدد النقاط التي تعطي لكل عامل من عوامل التقييم. ولا شك أن الخبرة والتجربة والخطأ هي أحسن طريقة يمكن عن طريقها التوصل إلى وضع هذه الأوزان بطريقة سليمة.

٣ - القيام بتقسيم كل عامل من عوامل التقييم إلى عدة مراتب وإعطاء أوزان معينة لكل مرتبة.

٤ - قراءة توصيف كل وظيفة وإعطائها العدد اللازم من النقاط طبقاً لعوامل التقييم المستخدمة ومراتبها المختلفة. وهنا يجب مراعاة أن التقييم ينصب على تقييم الوظيفة وليس على شاغلها لذلك فإنه من الضروري النظر إلى الحد الأدنى الذي يتطلبه أداء العمل من كل عامل من عوامل التقييم.

٥ - جمع النقاط التي أعطيت لكل وظيفة (والموزعة أصلاً على عوامل التقييم المختلفة ومراتبها) حيث يمثل هذا المجموع النهائي قيمة هذه الوظيفة.

٦ - ترتيب جميع الوظائف التي تم تقييمها ترتيباً تصاعدياً حسب قيمة كل منها، ثم تحديد الأجر أو المرتب الذي يرتبط ويتلاءم معها.

فإذا ما افترضنا أن الهدف من وراء التقييم هو التجانس الداخلي والخارجي في تحديد الأجور والمرتبات، فإنه يجب على القائمين بالتقييم دراسة هيكل الأجور والمرتبات السائد في الصناعات المماثلة أو المشابهة. هذا ويمكن تجميع هذه المعلومات إما عن طريق تحليل الإحصاءات المختلفة المتعلقة بالأجور والمرتبات أو بتوجيه استقصاء إلى المنظمات للمقارنة لأخذ فكرة دقيقة عن الأجور والمرتبات المنفوعة خارج المنظمة موضع الدراسة. هذا وتتطلب دراسة مستويات الأجور والمرتبات المساعدة ضرورة اتباع الخطوات التالية:

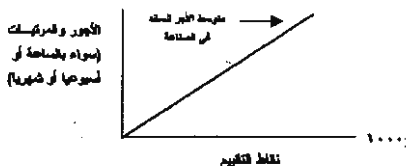
(أ) اختيار مجموعة من الوظائف الحاكمة بحيث تكون منتشرة انتشاراً منطقياً وممتداً على مقياس التقييم ذاته.

(ب) أن يتم اختيار تلك الوظائف التي لا تحتمل اللبس في فهم مكوناتها، وذلك بمعنى عدم الاعتماد على مسمى الوظيفة فقط وإنما على محتوياتها والتي يجب أن تتطابق مع محتويات الوظيفة الخارجية التي يراد تجميع بيانات الأجر عنها.

(ج) بعد تجميع بيانات الأجور والمرتبات الخارجية فإنه يمكن رصدها فى شكل رسم بيانى يبين العلاقة بين نقاط التقييم من ناحية والأجر المدفوع لها من ناحية أخرى كما فى الشكل. وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يأخذ متوسط الأجر السائد شكل بمنحنى بدلاً من الخط المستقيم .

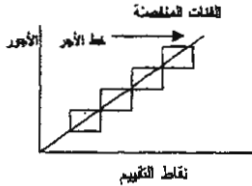
ومن وقع هذا الرسم فإنه يمكن تحديد الأجر الخاص بكل عدد معين من نقاط التقييم، إلا أن ذلك يعتبر أمراً غير عملى من الناحية التطبيقية، لذلك فإنه يجب رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة فى الصناعة ثم وضع جميع الوظائف التى تم تقييمها فى شكل فئات قبل حساب الأجر المتعلق بكل وظيفة.

رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة فى الصناعة



هذا ويمكن عمل هذه الفئات بطريقة متداخلة كما فى الشكل التالى أو بطريقة منفصلة كما فى الشكل التالى له. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها إلا أن الطريقة الأكثر شيوعاً هى طريقة الدرجات المنفصلة. وعلى أية حال فإن لكل درجة مقياساً أفقياً ومقياساً رأسياً، وتعتبر المسافة الأفقية مقياساً لعدد النقاط التى تدخل فى نطاق الفئة الواحدة (مثلاً من ١٠٠ إلى ٢٠٠ نقطة)، وبالتالى فإن أية وظيفة تقييم ما بين ١٠٠ إلى ٢٠٠ درجة توضع فى هذه الفئة. وتعتبر المسافة الرأسية مقياساً للأجر ذاته، حيث تمثل النقطة الدنيا الحد الأدنى للأجر لشاغل الوظيفة فى الفئة المعنية وحيث تمثل النقطة العليا الحد الأعلى للأجر. لشاغل الوظيفة فى نفس الفئة.

ولقد جرت العادة على توسيع نطاق الفئات في المنطقة المتوسطة من المقياس وتضييقها عند طرفيه نظرا لوقوع أغلب الوظائف في نطاق المنطقة المتوسطة.



٧- دراسة المشاكل المتعلقة بالتطبيق العملي ومحاولة إيجاد حلول لها وخاصة إذا كان لدى المنظمة خط أو منحنى للأجور والمرتبات الخاص بها يختلف عن ذلك السائد في الصناعة.

سابعا- نظم الأجور والحوافز

لا شك أن الأجور والحوافز تمثل أحد الدوافع المادية التي تؤثر على أداء الفرد في مجال عمله ، ومن هنا فإنها تكتسب أهمية خاصة من قبل إدارة الأفراد بالمنظمة.

(أ) متطلبات نظم الحوافز:

بصفة عامة يمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها في الاعتبار حين إصدار القرار الخاص بإقرار نظام ما للحوافز وأهمها:

١- يجب أن يكون الناتج النهائي لأداء العاملين سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي قابلاً للتخطيط والقياس الكمي. وحتى يمكن تخطيط النتائج النهائية فإن ذلك يتطلب ضرورة توحيد طرق العمل والمواد والأدوات وكذلك العمليات التشغيلية داخل المرحلة التصنيعية للوحدة المنتجة.

٢- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المهارات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء أو الإنتاج من ناحية أخرى. ومثل هذه العلاقة قد لا تكون واضحة في جميع الأحوال نظراً لأن النتائج النهائية لأداء الفرد أو الجماعة لا يتحدد من خلال الجهد البشري وحده، ولكن من خلال الطاقة الإنتاجية الخاصة بالتجهيز الآلي أيضاً، أضف إلى ذلك أن نسبة مشاركة كل من الطاقة البشرية والطاقة الآلية قد تكون معلومة على وجه التحديد.

٣- يجب أن يتوافر عنصر السهولة النسبية حين حساب الإنتاجية الخاصة بكل فرد على وجه دقيق، وهذا أمر لا يتحقق في جميع الأحوال. لذلك فإنه في حالة صعوبة قياس الإنتاجية الفردية، فقد تلجأ الإدارة إلى وضع وتطبيق نظم الحوافز الجماعية بدلاً من نظم الحوافز الفردية.

٤- يجب أن يكون نظام الحوافز هادفاً، وهذا يعني أنه يجب أن يؤدي إلى إتاحة الفرصة للمنظمة لتحقيق بعض الأرباح أو الإقلال من بعض التكاليف وليس الانتصار على إتاحة الفرصة لزيادة الحوافز المادية للعاملين فقط.

٥- كذلك فإن أي نظام للحوافز لا بد وأن يكون مقبولاً من وجهة نظر العاملين حتى يكون فعالاً.

٦- وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من جميع الأطراف، فإن الأمر يتطلب ضرورة إيجاد نظام للمشاركة الفعالة بينهم حين وضع وتطبيق هذه النظم.

٧- وحتى بالنسبة لتلك الوظائف التي تشملها نظم الحوافز شمولاً كاملاً، فإن التجربة العملية أثبتت ضرورة وأهمية قيام الإدارة بضمان جزء منها كحد أدنى لا يجوز النزول عنه حتى وأن انخفضت إنتاجية الفرد.

٨- يجب أن تعمل الإدارة، في ظل وجود نظم للحوافز بها تعمل على ضمان المعدل النمطي للعمل ضد أية تغييرات قد تحدث في أسلوب الأداء أو في نوع التجهيزات الآلية المستخدمة.

٩- يجب أن يتصف نظام الحوافز بسهولة الحساب بحيث يمكن الفرد أن يقوم بحساب مستحقاته المالية ومراجعتها بسهولة من واقع القوائم المعتمدة من الإدارة.

١٠- وأخيراً، فإن نظام الحوافز السليم يتطلب وجود نظام دقيق لتداول جميع الشكاوى المرتبطة به.

مما سبق يتضح أن وضع وتطبيق نظم الحوافز يتطلب ضرورة توافر هذه الاشتراطات السابق ذكرها، وفي حالة عدم توافر هذه الاشتراطات فإنه يجب على الإدارة وضع وتطبيق نظم للحوافز مثل تلك التي تتبع مع رجال البيع، حيث يتم دفع جزء من الأجر في شكل ثابت على أن يكون الجزء الآخر متحركاً ومتوقفاً على حجم المبيعات التي يمكن لكل فرد أن يحققها.

(ب) قياس العمل:

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها حين قياس الأداء، ففي بعض الأحيان قد يستخدم عنصر الوقت كأساس للقياس حين تطبيق نظم الحوافز، وهذا هو الأساس الأكثر انتشاراً. وفي أحيان أخرى فقد تستخدم معايير أخرى مختلفة؛ مثل نسبة الوحدات المنتجة إلى المواد الداخلة في إنتاجها، مقدار الوفرة الناشئ عن

استخدام المواد، درجة جودة الإنتاج وما قد يطرأ عليها من ارتفاع. عند اللوحات التالفة التي يتم إنتاجها، ومعدلات أعطال الآلات.

وبغض النظر عن المعايير المستخدمة في قياس الأداء فهناك بعض الطرق التي تلجا إليها الإدارة في عملية القياس وهي: الأداء التاريخي، دراسات الوقت، والمقاييس النمطية.

١- الأداء التاريخي:

يتفق الكثير من المهندسين الصناعيين على أن الأداء التاريخي يعتبر من الأساليب الجيدة التي يمكن استخدامها في تحديد الأداء في المستقبل، بفرض بقاء الإشباه الأخرى على ما هي عليه.

٢- دراسات الوقت:

تعتبر هذه الطريقة بمثابة إحدى الطرق الأساسية التي تستخدم في الصناعة كأداة للقياس.

تعتمد هذه الطريقة على ضرورة تقسيم العملية التشغيلية إلى مجموعة العنيمات الفرعية التي تكونها والتي يطلق عليها لفظ "عناصر العمل" ثم إيجاد أنسب طرق العمل لتأدية كل منها. وبعد ذلك تبدأ عملية القياس باستخدام الساعة الميقاتية حيث يتم تسجيل الأزمنة التي يستغرقها أداء كل عنصر من عناصر العمل.

٣- المقاييس النمطية:

عادة ما ينتج عن استخدام دراسات الوقت وبشكل متكرر أنماطاً زمنية موحدة وذلك على مستوى المنظمة الواحدة. ومن خلال هذه الأرقام فإنه يمكن حساب ما يسمى بالأرقام أو المقاييس النمطية، والتي هي في مضمونها الأساسي عبارة عن الأرقام التي سبق التوصل إليها بعد تعميمها على عدد كبير من الحالات.

(ج) أنواع الحوافز:

هناك العديد من أنواع الحوافز سوف نقوم باستعراض البعض منها وهي؛ نظام أجر العمل اليومي النمطي، نظام الدفع بالقطعة، نظام الدفع وفقاً لساعة العمل النمطية، نظام المشاركة في العائد، والنظم الجماعية.

١- نظام أجر العمل اليومي النمطي:

يأخذ هذا النظام خطاً وسطاً بين النظام المباشر للحوافز وبين النظام الزماني لها، يتطلب هذا النظام ضرورة وجود معيار نمطي لكمية العمل الواجب إنجازها، بحيث أنه إذا زادت أو قلت الإنتاجية الفعلية بالمقارنة بهذا النمط فإن ذلك لا يؤثر على معدل أجر الساعة الذي يحصل عليه العامل. ويعتبر هذا النظام من النظم السهلة من جهة نظر الإدارة حيث يمكنها التنبؤ بتكلفة نظام الحوافر بشكل مسبق. وحين اتباع هذا النظام فإن الإدارة عادة ما تقوم بقياس كفاءة أداء العاملين مرة كل ثلاث أشهر تقريباً بحيث يمكن من خلال هذا التقييم إعادة النظر في تعديل معدل أجر الساعة إما صعوداً أو هبوطاً. هذا وينقسم الأجر وفقاً لهذا النظام إلى جزئين؛ أحدهما ثابت ويمثل حوالي ٧٥% من إجمالي الأجر، والباقي متحرك يتم دفعه وفقاً للأداء الفعلي.

٢- نظام الدفع بالقطعة:

يعتبر نظام الدفع بالقطعة من أسهل الطرق المستخدمة في الصناعة، كما أنه يعتبر من أكثرها انتشاراً. يتطلب هذا النظام ضرورة تحديد معدل أجر لكل قطعة منتجة، كان يقال مثلاً أجر للقطعة هو عشرة قروش. وبالرغم من وجود علاقة مباشرة بين الأجر والإنتاج، فإن المنظمات التي تأخذ بهذا النظام حالياً قد عدلت فيه بعض الشرع وذلك من خلال ضمان حد أدنى للأجر حتى في حالة فشل العامل في إنتاج كمية العمل المحددة عن الساعة الواحدة وذلك بهدف تجنب تلك المخاطر التي يتعرض لها العاملون.

٢- نظام الدفع وفقا لساعة للعمل النمطية:

يقوم هذا النظام على ضرورة تحديد كمية العمل النمطية الواجب أدائها مقاسة بعنصر الزمن وكذلك على ضمان حد أدنى للأجور حين فشل العامل في تحقيق المعيار النمطي للإنتاج الخاص به. ويعتبر هذا النظام مشابها لنظام الدفع بالقطعة باستثناء شيء واحد وهو أنه يتم التعبير عن للنمط تعبيراً زمنياً بدلاً من التعبير المالي. فطى سبيل المثال إذا افترضنا أن معدل الأجر الأساسي للقطعة هو جنوهان في الساعة الواحدة، وأن العامل قام بإنتاج أربعين وحدة في اليوم الواحد، فإذا زادت ساعات العمل للنمطية عن ١٠٠% فإنه يتقاضى حافزاً إضافياً عن هذه الزيادة، هذا مع افتراض أن وقت الإنتاج النمطي هو ١٥ دقيقة للوحدة، أما في حالة الانخفاض فإنه يتقاضى الأجر الأساسي فقط.

٤- نظام المشاركة في العائد:

يتمصف هذا النظم بعدم وجود تناسب مباشر بين الزيادة في الإنتاجية للعملية بالمقارنة بالإنتاجية للنمطية من ناحية وبين الزيادة في الأجر المقابل من ناحية أخرى، حيث يحصل للفرد العامل على نسبة أقل من الأجر بالمقارنة بنسبة الزيادة في الإنتاجية، وبذلك يصبح العائد موضعاً للمشاركة بين كل من العامل وصاحب العمل.

٥- للنظم الجماعية:

تختلف النظم الجماعية وفقاً لما إذا كانت طبيعة العمل الجماعي نمطية أم غير نمطية. فإذا كان العمل الجماعي نمطياً بطبيعته فإنه يمكن استخدام أية طريقة من الطرق السابق الإشارة إليها حيث يتم حساب العائد من واقع نتائج عمل الجماعة. أما إذا كان العمل الجماعي غير نمطياً بطبيعته نتيجة لصنوعية تنموط إنتاجية كل فرد ونتيجة لإختلاف معدلات الأجر الأساسية لأعضاء الجماعة، فإنه قد يصعب في هذه الحالة استخدام النظم الجماعية للحوافز وعليه، فإنه يمكن حساب نسبة الزيادة في إنتاجية الجماعة وتوزيعها بإضافتها إلى المعدلات الأساسية لأجور أعضائها.

النقل والاستغناء والتنزيل والفصل

سوف نتعرض في هذا الجزء وباختصار إلى مفاهيم النقل والاستغناء

والتنزيل والفصل.

النقل:

يمكن تعريف النقل بأنه إعادة تخصيص للفرد بحيث يشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث المرتب والكفاءة والمسئولية وبمعنى آخر فإن النقل يعتبر حركة أقلية من وظيفة لأخرى بعكس الترقية والتي تعتبر حركة رأسية إلى أعلى.

عادة ما يتم نقل الأفراد داخل للمنظمة للعديد من الأسباب والتي قد ترجع إلى المنظمة أو للفرد ذاته. فبالنسبة للمنظمة فهناك الكثير من الأسباب والتي تسبب صعوبة النقل مثل تغير حجم العمل، تغير الشكل التنظيمي الداخلي، أو بسبب عدم كفاءة الفرد لأداء عمله بافتراض أنه سيكون أكثر كفاءة في عمله الجديد. أما بالنسبة للأفراد فقد يتم نقلهم بناء على رغبتهم، وذلك حين شعورهم بزيادة فرص الترقى في الوظائف المتفولون إليها، أو لشعورهم بأهمية العمل ذاته. وقد يطلب الفرد نقله لأسباب أخرى شخصية مثل القرب من المدارس أو العائلة وما شابه ذلك.

يمكن تقسيم النقل إلى نوعين وهما، النقل المؤقت والنقل الدائم. وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى النقل المؤقت مثل التغير في حجم العمل أو عدم وجود العاملين الأكفاء في أوقات عمل معينة. أما التغيير الذي يصاحب طبيعة عمل المنظمة أو التغيير الذي يؤدي إلى إعادة تنظيمها فهي تمثل تلك العوامل التي تسبب حركة النقل الدائم.

الاستغناء:

يمكن تعريف الاستغناء بأنه صعوبة إسقاط الفرد من قوائم الأجور والمرتبات لعوامل خارجة عن إرادته. هناك الكثير من العوامل التي تؤدي إلى الاستغناء عن العاملين مثل انخفاض المبيعات، القصور في المواد الخام، التغيرات الموسمية في الأسواق، تعطل الإنتاج، والتغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى إحلال التكنولوجيا محل الأفراد.

ولا يعتبر الاستغناء أمراً مشابهاً للفصل، ذلك أن الفصل يعتبر أمراً نهائياً، أما الاستغناء فقد تتبعه عملية إعادة تعيين العاملين مرة أخرى إلى وظائفهم.

وقد تعتمد بعض المنظمات على استخدام سلاح الاستغناء كوسيلة للاستغناء عن الأفراد غير المرغوب فيهم، إلا أن الاختيار الجيد للعاملين لا شك يقلل من ذلك كثيراً. وحين اختفاء العوامل التي أدت إلى الاستغناء عن العاملين، فإن الإدارة تقوم باستدعائهم، أى إعادتهم مرة أخرى. ولا شك أنه من صالح الإدارة فى مثل هذه الحالات استدعاء أولئك الذين تم الاستغناء عنهم بدلاً من تعيين أفراد جدد، وذلك توفيراً لنفقات التدريب وإعادة التكوين.

التنزيل:

يمكن تعريف التنزيل، بعكس الترقية، بأنه عملية تخصيص الفرد لوظيفته وعملية وظيفة ذات أجر ومكانة ومسئوليات أقل. وقد يحدث التنزيل نتيجة للتغيير الذى يحدث فى حجم العمل بحيث يؤدي إعادة تنظيم المنظمة فى مثل هذه الحالات إلى قبول الأفراد بها للعمل بوظائف ذات مستوى أقل بدلاً من الاستغناء عنهم. كذلك قد يتسبب فى التنزيل عدم كفاءة الفرد نفسه.

ولا شك أن للتنزيل آثار نفسية خطيرة على العاملين، الأمر الذى يؤدي بمعظم المنظمات إلى محاولة تكادى مساوته، وذلك بأن تجعل الفرد يحتفظ بنفسه وظيفته مع استبعاد بعض الأنشطة والمسئوليات منها، أو من خلال خلق وظائف أخرى جديدة بنفس الأجر بشرط أن تتوافق مع قدرات العاملين.

ومن الخطورة يمكن استخدام التنزيل كسلاح لشهره أمام العاملين فى حالة مخالفتهم للنظام المسائد فى المنظمة، ذلك التنزيل فى هذه الحالة لا يؤدي إلى الإصلاح المنشود.

الفصل:

يعتبر الفصل عملية استبعاد نهائية للفرد العامل من قوائم الأجور والمرتبكات. وعادة ما يترتب الفصل نتيجة لمخالفات مادية ملموسة للفرد العامل نفسه، أو نتيجة لانخفاض مستوى الأداء إلى المستوى الذى يضر بالصالح العام للمنظمة. وعادة ما يحدث هذا الفصل فى الفترة التجريبية التى يطلق عليها لفظ "فترة الاختبار" وذلك نظراً لصعوبة الفصل بعد انقضاء هذه الفترة نظراً للقيود التى تفرضها القوانين والتشريعات العمالية المختلفة. اللهم إلا إذا كانت هناك مبررات قوية تستدعى ذلك.

الرعاية الصحية والأمن الصناعي

تطور هذا النشاط تطوراً كبيراً في خلال سلوات معدودة فمئذ تصف لمرن مضت، لم تكن الإدارة الصناعية الأمريكية تتلقى بالأعلى الأخلاق إلى خدمات الرعاية الصحية والأمن الصناعي للعاملين. أما الآن فإن معظم المنظمات بما فى ذلك المنظمات المتوسطة الحجم لديها الكثير من برامج الرعاية والأمن الصناعي.

ولا شك أن اهتمام الإدارة بمثل هذه الخدمات أمر يتنازع عاملان أساسيان. يدخل العامل الأول فى نطاق العنصر الإنسانى حيث يجب على الإدارة الاهتمام بالعاملين كيشر، الأمر الذى يتطلب بدوره خلق بيئة عمل صحية من جميع النواحي. أما العامل الثانى فهو خاص بالتكلفة التى تترتب على تأديسة مثل هذا النشاط. فقد يكون من الأوفر للتصاندا الأقل من الحوادث الصناعية برغم التكلفة التى تتطوى عليها بالمقارنة بالوقت الضائع لنتيجة للحوادث الصناعية والمرضى. وبالرغم من ذلك قد تكون أحد العوامل التى أدت إلى الإسراع بالاهتمام بمثل هذه الخدمات راجعة إلى التشريعات العمالية المختلفة التى استهدف حماية العاملين من أمراض المهنة حيث تجعل الإدارة مسئولة من الناحية المالية عن كل الإصابات والحوادث التى تلحق بالعاملين وذلك بغض النظر عن أسبابها ومن الناحية الأخرى فقد قامت العديد من المنظمات الحكومىة بالمساهمة مع منظمات الأعمال فى وضع الكثير من برامج الأمن الصناعي التى تستهدف حصو الحوادث الصناعية وأسبابها وتعليم العاملين كافة إجراءات الأمن للصناعى.

الحوادث:

الحادثة هى شىء غير مخطط وغير متوقع يؤدى إلى الإضرار عما هو متوقع، وهو الحراف سلبى بطبيعته. وهناك الكثير من الحوادث التى لا تؤدى إلى إصابات بدنية. ونظراً لأن السجلات عادة ما تظهر الحوادث البدنية التى يتعرض لها الأفراد لذلك فإن الكثير يستخدم لفظى الحادثة وإصابة العمل بمعنى تبادل.

عادة ما يتم التعبير عن هذه المعدلات من زاويتين وهما التكرار والخطورة وكمقياس لمعدل تكرار الإصابات ، فإنه يمكن استخدام المعادلة التالية في حسابها، علماً بأن هذه المعادلة منسوبة إلى معدل الإصابات التي تقدر عن العمل لكل مليون ساعة عمل .

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد الإصابات التي تلحق عن العمل}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}} \times 1000000$$

أما بالنسبة لدرجة خطورة الحوادث فإنه يمكن حسابها من خلال المعادلة التالية.

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة}}{\text{عدد إجمالي ساعات العمل}} \times 1000000$$

يعتبر المقياس للخاص بمعدل تكرار الحوادث أكثر أهمية من ذلك الخاص بمعدل الخطورة، نظراً لكون الأول مؤشراً هاماً للأداء ولكون الثاني أمراً ناتجاً عن عامل الصدفة، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من محاولة تقاوى الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدلات الخطورة في الحوادث الصناعية نظراً لما تنطوى عليه من تكلفة وجهد .

تكلفة الحوادث :

يمكن تقسيم تكاليف الحوادث إلى قسمين ينطوى القسم الأول على ما يسمى بالتكلفة المؤقتة، وهي تلك التكاليف التي تقوم المنظمة بدفعها نتيجة للعجز الناشئ عن الإصابة، أما القسم الثاني فإنه يتضمن التكاليف غير المؤقتة والتي يطلق عليها البعض التكاليف غير المباشرة للحوادث. ومثل هذه التكاليف لا تكون ظاهرة أو واضحة إلا إذا قامت المنظمة بعمل دراسة خاصة بها لفصلها عن باقي التكاليف، وتشمل هذه التكلفة؛ الوقت الضائع نتيجة لإصابة العامل، الوقت الضائع من زملائه الذين يقومون بإسعافه، وكذلك الوقت الضائع من جانب المشرفين حين

معاونة المصاب وحين إجراء التحقيق الخاص بالإصابة، الإنتاج المفقود نتيجة للإصابة، التلف في المواد والمعدات، وكذلك المصروفات الإدارية المختلفة الخاصة بالقيود في السجلات المختلفة .

أسباب الحوادث :

بصفة عامة، يمكن تقسيم أسباب الحوادث الصناعية إلى قسمين رئيسيين وهما؛ الأسباب التي ترجع إلى البيئة المادية للعمل والأسباب التي ترجع إلى التصرفات الفردية للفرد العامل نفسه .

ومن الأمثلة على النوع الأول من الأسباب ما يلي :

— عدم كفاية أعمال الصيانة الميكانيكية .

— الخطأ في التصميمات والإتشاءات .

— خطورة بيئة العمل مثل استنشاق المواد السامة أو عدم وجود تهوية سليمة .

— عدم صلاحية الملابس الواقية الخاصة بالعمالين .

— عدم صلاحية التجهيز الآلي والأدوات على العمل .

ومن الأمثلة على النوع الثاني من الأسباب ما يلي :

— الفشل في اتباع تعليمات وإجراءات الأمن الصناعي .

— اللامبالاة .

— الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء أداء العمل .

— عدم التقيد بالملابس الواقية .

وفي بعض الأحيان قد تؤدي الحالة الذهنية للفرد نفسه إلى حدوث الحوادث الصناعية مثل الشعور بالقلق والخوف وعدم الانتباه. ليس هذا فحسب بل إن الحالة البدنية العالمة للفرد قد تؤدي إلى وقوع مثل هذه الحوادث مثل شعور الفرد بالتعب المتراكم على فترات طويلة .

برنامج الأمان والسلامة :

بافتراض ارتفاع معدلات الحوادث وما يترتب عليها من تعويضات مادية يجب على إدارة المنظمة أن تدفعها، فإن ذلك يؤثر مشكلة تنظيم وإدارة برنامج للأمن والسلامة الصناعية . ولا شك أن مقدار التفاصيل التي ينطوى عليها مثل هذا البرنامج يتوقف على الكثير من العوامل التي تحيط بالمنظمة ذاتها مثل؛ حجم للمنظمة، عدد المصانع بها، طبيعة الصناعة، نوع التكنولوجيا السائدة، واتجاهات الإدارة العليا.

إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن أي برنامج للأمن والسلامة يجب أن

ينطوى على المكونات التالية :

- الأهداف والسياسات .
- مساعدة الإدارة العليا .
- التنظيم .
- المسئولية عن السلامة .
- هندسة الأمان الصناعي .
- تحليل متطلبات السلامة .
- تحليل الحوادث .
- التعليم والتدريب .
- التنفيذ .
- بيئة العمل الصحية .
- العلاج السليم للإصابات .
- التأهيل .

وحيثما تقرر إدارة المنظمة اتخاذ الخطوات اللازمة لتأمين السلامة داخلها

فإنه يجب عليها أن توضح وبشكل قاطع ما تريد أن تحققه. فقد يكون أحد هذه الأهداف هو الوصول بمعدلات للحوادث إلى أقل من المتوسط السائد في الصناعة،

وقد يكون أحد أهدافها هو الإقلال من هذه المعدلات بهدف خفض التكلفة إلى المستوى المقبول، وقد يكون هدفها هو استثمار الأموال اللازمة لمنع وقوع الحوادث على الإطلاق. وبذلك يتضح أن السياسة التي يجب اتباعها تتوقف على الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها من وراء البرنامج.

الصحة الصناعية:

تهدف برامج الصحة الصناعية إلى منع انتشار الأوبئة والأمراض المهنية وذلك من خلال خلق بيئة العمل الصحية هذا وتختلف الأمراض المهنية عن الإصابات التي تسببها الحوادث للصناعية بالرغم من تأثير كليهما على العامل نفسه. ففي حين تحدثت الإصابات، وهي أمر غير متوقع، نتيجة لوقوع حادث في لحظة زمنية معينة وفي مكان محدد، فإن مرض المهنة عادة ما ينشأ ويتطور بشكل متدرج في خلال فترة زمنية طويلة كنتيجة لتعرض العامل وبشكل مستمر للكثير من الظروف غير الصحية داخل مكان العمل مثل الأبخرة والأتربة والمواد الكيميائية .

الصحة العقلية :

يمكن تعريف الصحة العقلية بأنها ذلك الموقف الذي يكون فيه الفرد قادراً على التكيف على متطلبات العمل والحياة وفقاً لإدراكه سليم لواقع الأمور، وأن يكون قادراً على للتجاوب مع كافة الضغوط ومصادر الإجهاد المختلفة . وعادة ما ينشأ الخلل أو عدم التوازن نتيجة لتفاعل الفرد مع الآخرين سواء في بيئة العمل أم خارجها إلا أن توفير بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية الطيبة قد يؤدي إلى الإقلال من مثل هذه الحالات .

الخدمات والمزايا

هناك العديد من المسميات للفظي "الخدمات والمزايا" حيث يطلق عليها ألقاب "خدمات العاملين" أو "المزايا الإضافية" أو "التعميم الإضافي" أو غير المباشر" أو "المزايا العينية". وبالرغم من أن هذه المسميات تشير جميعها إلى أن هذه الخدمات والمزايا تعتبر شيئاً إضافياً يتم إعطاؤه للعاملين، إلا أن الكثير من رجال الإدارة يعارضون مثل هذه التسمية، نظراً لأنها تمثل جزءاً كبيراً من إجمالي التكلفة، الأمر الذي يصعب معه اعتبارها "مزايا إضافية".

أنواع الخدمات والمزايا:

بالرغم من عدد وجهات النظر حول مكونات الخدمات والمزايا داخل المنظمة، إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالي:

(أ) المزايا المادية للعاملين :

١ - ما يجب على أصحاب الأعمال دفعه مقابل الإحالة إلى المعاش وفي حالة العجز .

٢ - أقساط التأمين على الحياة .

٣ - مصاريف المستشفى .

٤ - مصاريف العلاج الطبي والعمليات الجراحية .

٥ - المرتبات المدفوعة في حالة المرض .

٦ - الحد الأدنى من الأجور بغض النظر عن الإنتاجية .

٧ - أقساط تأمين الحوادث .

ب - ما يدفع في غير أيام العمل :

١ - ما يدفع من أجور ومرتبات في العطلات الرسمية .

٢ - ما يدفع من أجور ومرتبات مقابل الأجازات .

٣ - ما يدفع من أجور ومرتبات أثناء تأدية الخدمة العسكرية .

٤ - ما يدفع من أجور ومرتبات عن الوقت الضائع في الانتخابات وغيرها .

(ج) المكافآت والحوافز :

١ - المكافآت الناجمة عن المشاركة في الأرباح .

٢ - المكافآت المرتبطة بالأعياد الدينية .

٣ - الجوائز السنوية .

(د) برامج الخدمات :

١ - البرامج الاجتماعية والترفيهية والرياضية التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.

٢ - المساعدات الخاصة التي تقدمها المنظمة مثل الخصم المسموح به على مشتريات منتجات المنظمة.

وبشكل عام فإنه يمكن تلخيص العوامل التي تؤثر على حجم برامج

الخدمات بالمنظمة فيما يلي :

١ - درجة قوة اللقابة العمالية في مواجهة الإدارة على مائدة المفاوضات.

٢ - مقدار التكلفة التي تتطوى عليها برامج الخدمات مقارنة بالقدرة المالية للمنظمة.

٣ - مدى تمتع المنظمة بأية إعفاءات ضريبية عن مثل هذه البرامج.

٤ - مدى ارتباط هذه البرامج بالحلجات الحقيقية للعاملين.

٥ - النتائج الإيجابية التي قد تترتب على مثل هذه البرامج في الأجل الطويل من وجهة نظر المنظمة.

الفصل الثامن

تنمية القوى العاملة

- تقييم الأداء.
- التدريب.
- الترقى.
- العلاقات الاجتماعية.
- القيادات والبحوث.

تنمية القوى العاملة

مقدمة:

وإن تشابه الإنسان مع الآلة من حيث حاجة كل منهما إلى عمليات الصيانة، إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض من حيث عمليات التنمية. فالآلة بقدر ما تحتاج إلى الصيانة بقدر ما تقل حاجتها إلى التنمية بل الأكثر من ذلك، فإين مفهوم التنمية قد لا ينسحب أساساً على الآلة، حتى أن التقدم التكنولوجي ذاته إنما يعنى عدم استخدام الآلة القديمة واستخدام أخرى أكثر تطوراً. أما بالنسبة للإنسان فإن تنميته تعتبر بمثابة أحد الدوافع الهامة لبقائه على قيد الحياة، ذلك أن معظم البشر إنما تأكل لتعيش ولا تعيش لتأكل: أضف إلى ذلك أن فاعلية المنظمة أمر يرتبط أيضاً بقدرتها على تنمية العاملين بها وعلى جميع المستويات.

فى هذا الجزء سوف نعالج مفهوم التنمية الخاصة بالقوى العاملة وذلك من

وجهة نظر الأنشطة التالية والتي ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً:

- تقييم الأداء .
- التدريب .
- الترقى .
- العلاقات العمالية .
- القيادة والبحوث .

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الأفراد لمساعدة باقي أفراد الإدارة على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية كما سيتضح من الاستخدامات المختلفة له، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه بمثابة أحد أنشطة إدارة الأفراد أيضاً. وحيث أن كل فرد داخل المنظمة تقريباً يلعب دوراً مزدوجاً كرئيس ومرؤوس في نفس الوقت، لذلك فإن مفهوم تقييم الأداء يعتبر من المفاهيم التي تهتم جميع العاملين تقريباً داخل المنظمة. وطالما أن الرئيس يقوم بتوزيع العمل على مرؤوسيه، باعتبار أن ذلك يمثل أحد واجباته وطالما أنه يقوم أيضاً بتكويض السلطات المرتبطة بذلك إلى مرؤوسيه لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أحد الوظائف التي يتعين على كل رئيس القيام بها، سواء كان رئيساً تنفيذياً أم استشارياً. وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يعتبر بمثابة أحد أنشطة مدير الأفراد في علاقته بمرؤوسيه، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه أداة قياس بالنسبة لمدير الأفراد في علاقته بباقي إدارات المنظمة، حيث تؤدي إلى مساعدة كل مدير على أداء أنشطته بدرجة أعلى من الفاعلية.

وبالرغم من ذلك فإنه عادة ما ينظر إلى هذا النشاط باعتباره أحد الأنشطة المرتبطة بإدارة الأفراد فقط، وذلك نظراً لأن تأدية هذا النشاط على الوجه الأكمل يتطلب نوعاً من المعرفة المتخصصة التي لا تتوفر لجميع رؤساء. وبمعنى آخر، فإنه بالرغم من أن المسؤولية عن تقييم الأداء تقع على عاتق كل رئيس داخل المنظمة، إلا أن المسؤولية الخاصة بوضع الإطار العام للتقييم وعناصره تتخذ في نطاق إدارة الأفراد، باعتبار أنها الإدارة الاستشارية المتخصصة.

استخدامات تقييم الأداء:

- هناك استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي :
- ١- يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدوافع على العمل لدى العاملين. وحتى إن وجد الدافع على العمل فإنه قد يتأثر سلباً إذا لم يكن هناك نظاماً موضوعياً لتقييم الأداء يعطى كل ذي حق حقه. أضف إلى ذلك أنه في حالة عدم وجود الدافع على العمل نفسه فإن الموضوعية في تقييم الأداء قد تؤدي إلى إيجاده .
 - ٢- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم. ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تقتض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد .
 - ٣- يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطاً وثيقاً وحيث أنه من الملتقى توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لا بد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه .
 - ٤- يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطاً كبيراً. وحيث أن الخطوة الأولى من خطوات أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولاً، لذلك فإنه يجب حصر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ومن هنا يأتي الارتباط بين تقييم الأداء وبين التدريب، وذلك افتراضاً أن تقييم الأداء يؤدي في النهاية إلى إبراز نقاط القوة والضعف في أداء كل موظف لعمله .
 - ٥- كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطاً وثيقاً . وكما سبق أن أشرنا فإن وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العملي يتطلب ضرورة قياس الأداء النسبي، وكذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل

المنظمة ومقارنة كل منهما بالأخر. و عليه، فإن عدم وجود نظام موضوعي لقياس الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدي إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة نفعها.

٦ — كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

٧ — كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلاً. هذا وقد سبق لنا الإشارة حين الحديث عن التوظيف أن التأكد من الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات التحريية يتطلب قياس كل من الأداء في الاختبار وكذلك الأداء الفعلي في أداء العمل.

الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء:

يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي للمنظمة. عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم الذي يعطى لها فالاتجاهات التي قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باصنارها إيجابية وقد تكون مرفوضة تماماً من وجهة نظر شخص آخر باعتبارها سلبية. ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في الصلية الإدراكية ذاتها لكل فرد، حيث أننا نميل إلى الحكم على خصائص الآخرين وتقييمها كما نرى لإدراكنا لأنفسنا، أما بالنسبة للإسهام الفردي في مجال العمل فإنه يمكن قياسها بشكل موضوعي، كما أنها تعتبر أحد الأسماء الأساسية التي يجب الأخذ بها حين تقييم أداء، ومن الأمثلة الواضحة على هذا النوع من القياس قياس كمية العمل التي يتم سويتها. وبالرغم من أهمية هذا المعيار فإنه قد لا يكون واضحاً بالنسبة لجميع الوظائف. فعلى سبيل المثال فقد تكون كمية العمل الخاصة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكمي الدقيق، أما نتائج عمل السكرتيرة أو رجل العلاقات العامة فقد

لا تخضع لهذا القياس الدقيق. إلا أن هذه الصعوبة لا تعنى عدم أهمية بعض المعايير الأخرى التي يصعب قياسها مثل الشعور بالمسئولية، المبادرة، التفكير الابتكاري، الجودة... إلى آخره، نظراً لارتباطها الوثيق بمستوى الأداء ذاته.

أتماء الأداء:

حتى يمكن تقييم أداء أي فرد فإن هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعلي بمتغيره ما يمكن تعريفه بلفظ "الأداء النمطي" يمكن اعتبار توصيف الوظائف بمثابة نقطة بداية منطقية في تحديد أنماط الأداء النمطي، حيث يوضح هذا التوصيف ما يجب على شاغل الوظيفة القيام به. وعليه، فإن هذا التوصيف يصلح بالنسبة لتلك الوظائف التي تخضع له بشكل حرفي. أما بالنسبة للوظائف الأخرى التي يصعب وضعها بشكل دقيق مثل الوظائف الفنية والإدارية فقد يكون من الأفضل لكل من الرئيس والمرؤوس الاتفاق على معايير الأداء .

الأداء والقدرات المحتملة :

قد تهدف بعض برامج قياس الأداء إلى تقييم القدرات الكامنة في الفرد وذلك بجانب أدائه الفعلي الحالي. إلا أن استخدام تقييم الأداء لهذا الغرض يتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة في مجال القياس وذلك من جانب القائمين بعملية القياس .

قد تؤدي طريقة تصميم بعض الوظائف داخل المنظمة إلى عدم إيجاد الفرصة المناسبة لشاغلها على إبراز طاقاتها الكامنة، ومن هنا فإن قياس الطاقات المحتملة أمر أساسي. إلا أن قياس هذه الطاقات الكامنة لا يتم من فراغ وإنما يجب أن يرتبط بنوع الوظيفة أو العمل الذي يمكن للفرد المعين أن يؤديه .

المسئولية عن تقييم الأداء :

من الشائع في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها أن تقع مسئولية تقييم الأداء الخاصة بالمرؤوسين على عاتق رؤسائهم المباشرين وذلك افتراضاً أن الرئيس المباشر هو للشخص المسئول عن تحديد أهداف إدارته وعن توزيع ولجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلي لها .

مما سبق، يتضح ان المسؤولية الخاصة بتقييم أداء المرؤوسين قد لا تكون بالضرورة الممنولة المباشرة للرئيس المباشر. وبصفة عامة فإنه كلما تعددت أساليب التقييم كلما أدى ذلك إلى توفير عنصر الثقة والموضوعية في التقييم في النهاية. أضف إلى ذلك أن انتشار المسؤولية المشتركة عن التقييم تؤكد أهمية العلاقة الإيجابية التي يجب أن تتوالى بين إدارة الأفراد وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها

في الطرق التالية:

- التقدير.
- المقارنة والتي تشمل الترتيب والتوزيع الإجمالي.
- القوائم والتي تشمل القوائم المرجحة والاختيار الإجمالي.
- القوائم الحرجة.
- المراجعة الميدانية.
- المقال المفتوح.
- التقييم الجماعي.
- التقييم بالنتائج.

ولهم يلي عرض سريع لمحتويات هذه الطرق:

١ - طريقة التقدير Rating Scales

تعتبر هذه من أقدم الطرق وأكثرها انتشاراً وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء. وقد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عدداً من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حدة. فهالنسبة لعمالة الإنتاج المباشرة فإن هذه الخصائص عادة ما تكسب على كم الإنتاج، المعرفة بالعمل، التعاون، المهادة، وتصل المسؤولية للعمالة :

الإدارية فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تُنصب على القدرات التحليلية، الحسب، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادأة، التنسيق، والأداء الفعلي.

هذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى؛ حيث تمثل النقاط المتوسطة نوعاً من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلاً غير مستمر وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والتصوي والمترجحة بنمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضاً، كما أنها تتميز بسهولة وأمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين، إلا أن هناك عدداً من مواطن الضعف التي تتصف بها هذه الطريقة. يتمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين لية درجتين متتاليتين قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على ٧٨ درجة هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على ٧٩ درجة. كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المرؤوس، بحيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى، بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تشمل في إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء. وأخيراً، فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مرؤوسهم بأعلى مما يستحقونه على معظم الخصائص نظراً للإرتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمدار العائلات التي يمكن منحها لهم. ويخفى آخر فإن هذا التحيز يرتبط بأهداف التقييم ذاته، فإذا كان الهدف هو منح الغلوة فإن التقييم عادة ما يتم توجيهه تجاه الحد الأقصى من المقياس، أما إذا كان الهدف هو اختيار المرؤوسين ذوي الأداء العف من لبرنامج التدريب، فإن العكس هو الصحيح، أن التقييم يتم توجيهه تجاه الحد الأدنى من المقياس.

٢ - طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف ثلاثي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير، وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما؛ طريقة الترتيب وطريقة التوزيع الإجمالي.

طريقة للترتيب:

تتطوي هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أداءهم. وبالتالي، فإن هذه الطريقة تسودي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤسين ابتداء من الأفضل حتى الأقل كفاءة، أو العكس. وعادة ما يتم الترتيب بأن يقود الرئيس بتحديد أحسن فرد من أفراد المجموعة وكذلك أسوأهم، وإعطاء الأيل الترتيب رقم (١) والثاني الترتيب الأخير، ثم يقوم مرة ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة وإعطاء الأول الترتيب رقم (٢) والثاني ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الرئيس بترتيب مرؤسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين، ومجموعة المتسطين ... وكذا. كذلك قد يقوم الرئيس بمقارنة كل مرؤوس باقي المرؤوسين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعا، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير.

وبالرغم من نكته نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت، وما يعيب هذه الطريقة أنها - إن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا أو ترتيبا تصاعديا، إلا أنها لا تقيس الفرق بينهم. فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث. كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.

طريقة التوزيع الإيجابي:

ترمي هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من التحيز في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين عند الحد الأدنى أو الحد الأقصى للمعايير المستخدمة). لذلك فإن هذه الطريقة تقوم على ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص ١٠% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم تخصيص ٢٠% في المنطقة الأعلى من المتوسطة ثم تخصيص ٤٠% منهم في المنطقة المتوسطة ثم ٢٠% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي وكرهه ١٠% عند الحد الأدنى للمقياس. وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة. وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولاً من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنية ذلك أن منحنى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختيار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وأبست عنه عشوائية، الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي. أضف إلى ذلك أيضاً أن صغر حجم هذه المجموعات من المرؤوسين قد لا يجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحنى التوزيع الطبيعي عليها.

٣ - طريقة القوائم :

تتضمن هذه الطريقة على طريقتين وهما؛ طريقة القوائم المرجحة، وطريقة الاختيار الإيجابي.

طريقة القوائم المرجحة :

تطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصنف أنواعاً ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزناً أو قيمة معينة . وعند إجراء التقييم يقوم الرئيس

بوضع علامات على جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم. ولاشك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها، حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظة الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها، أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن التدرج في مستوى الأداء كنوع من التعبير عن الأداء (من مستوى الضعيف إلى مستوى الممتاز)، ثم يتم إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقاً لهذا التصنيف. وبالرغم من الموضوعية التامة التي تنطوي عليها هذه الطريقة نظراً لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.

طريقة الاختيار الإجباري:

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت فقد قامت بعض المنظمات المدنية باستخدامه لسي تقييم أداء مرعوسيهها. تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف (أي أن هذا النموذج ليس نموذجاً عاماً يمكن استخدامه لتقييم الأداء المرتبط بأية وظيفة)، بحيث يتضمن مجموعات من العبارات والتي عادة ما تتكون كل منها من أربعة عبارات بحيث تبدو عبارتان منهما إيجابيتين وبعث تبدوا العبارتين الباقيتين سلبيتين.

هذا ويقوم الرئيس أو الشخص المختص بالتقييم باختيار عبارتين من العبارات الأربع بحيث تكون إحداها أكثرهم قريباً في وصفها لأداء المرؤوس وبعث تكون الثانية أقلهم قريباً وأكثرهم بعداً في وصفها لأدائه.

وحقيقة الأمر هي أن إحدى العبارتين الإيجابيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة الإيجابية لكليهما. كذلك فإن إحدى العبارتين السلبيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة السلبية لكليهما. وحيث أن هذه المعلومة غير معطاة للرئيس فإنه يمكن للتوصل إلى تقييم موضوعي للأداء خلال من التحيز وعليه، فإن التقييم النهائي - أي التعبير الرقمي عن العبارات المختارة - يتم بمعرفة طرف آخر محايد وهو أحد الأفراد المسؤولين في إدارة الأفراد. وبمقارنة هذه الطريقة بطريقة الترتيب فإنها تعتبر أقلهم تحيزاً كما أنها تعتبر أكثرهم دقة، إلا أن هذه الطريقة تنصف بالصعوبة وبضرورة توافر المعرفة المتخصصة في الإعداد لها.

٤ - الوقائع الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتكوين جميع الوقائع الحرجة السلبية منها والإيجابية والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل: القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادأة ... وهكذا.

ولا شك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يومياً. كذلك يقدم هذا الأسلوب أساساً موضوعياً لإجراء الحوار الموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظراً لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة، ولا شك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبحت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها. كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة من الطرق التي تستخدم لتتمة القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوباً للتقييم الأداء.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها قد تؤدي إلى الإشراف المباشر واللصيق من الرئيس على مروضيه، كذلك فإنها قد تؤدي إلى نوع من التخوف من جانب المروضين نظراً لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء في السجل الخاص بكل منهم، وهو أمر يشابه العمل البوليسي .

٥ - المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملا أية نماذج، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مروض لديهم مثل: كيفية الأداء، مستوى الأداء وما إلى ذلك، وتؤدي هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مروضيه في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى إشارة اهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه أسلوباً موضوعياً نظراً لقيام إدارة الأفراد بإحكام عملية الرقابة على هذا الموضوع .

٦ - المقال المفتوح :

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو كوائيم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مروض، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها. ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادراً على الملاحظة الدقيقة لما يجري حوله، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه، ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من وقت عمل هذا الرئيس وذلك بجانب ضرورة توافر القدرة على الكتابة ذاتها.

٧ - طريقة التقييم الجماعي :

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المروضين بواسطة جماعته من الرؤساء المعلمين بعمل المروض سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم. وعادة ما يتم اتباع هذا الأسلوب في الحالات التي

يرتبط بها تقييم الأداء بالتدريب أو الترقى أو إقرار منح العلاوات، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية.

٨ - التقييم بالنتائج :

ويعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات. ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق. ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:

- أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معاً للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها.
- أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه.
- هذا ويقوم الرئيس أيضاً بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضاً مع احتياجات المنظمة.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يقوم كل من الرئيس والمرؤوس من وقت لآخر بالاجتماع سوياً لتقييم درجة نجاح المرؤوسين في تحقيق أهدافه، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض التعديلات في الأهداف الموضوعه.
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعد على تحقيق أهدافه.
- وفي نفس الوقت فإن دور الرئيس ينحصر أساساً في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلاً من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.
- تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعه وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.

المشاكل المرتبطة بالتقييم :

نظراً لأن التقييم يتم عمله بمعرفة البشر فقد ينطوي على الكثير من الأخطاء الواضحة وأوجه القصور. وهناك عدد شائع من المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء سوف نتعرض لها پہلجازر على النحو التالي :

١ - التعميم :

ينتج التعميم عن اللين الطبيعي للأفراد القائمين بعملية التقييم على التناثر ببعض جوانب التقييم دون للبعض الآخر. وبمعنى آخر فقد يؤدي الحكم على خاصية واحدة إلى تعميم هذا الحكم على باقي الخصائص .

٢ - اللين والتشدد :

يميل بعض الرؤساء إلى اللينة أو التشدد في الحكم على مرؤسيهم، أي أنهم يقرمون بإعطاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة على طول الخط. وقد ينتج هذا الخطأ نتيجة لعدم الملم الرؤساء بمعايير التقييم أو نتيجة لتفسيراتهم للشخصية لسلك المرؤسين. هذا ويمكن التغلب على هذه المشكلة وذلك من خلال تدريب الرؤساء على ممارسة عملية التقييم ذاتها.

٣ - الحلول الوسط :

يميل بعض الرؤساء إلى عدم تقييم المرؤسين عند طرفي المقياس وبذلك يهazون في عملية التقييم بتقييم المرؤسين عند المنطقة المتوسطة من المقياس المستخدم وذلك حتى يرضى كلاً من المرؤوس والإدارة ذاتها، وحتى يكونوا في منطقة الأمان أو عدم المولخنة من كلا الطرفين.

٤ - التحيز :

لا شك أن شعور الرئيس تجاه المرؤوس يؤثر بشكل كبير على تقييمه له. ويتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم في التقييم غير موجود أصلاً أو غير واضح له عالم.

خاصة ما يتأثر الرؤساء حين تفهمهم لمرؤسيهم ببعض الاعتبارات التنظيمية المتمثلة في الهدف أو الأهداف المرتبطة بالتفهم. فإذا كان الهدف التنظيمي هو إقرار الملاوات أو الترتيبات فإن الرؤساء يصلون إلى التحيز لصالح مرؤسيهم أما إذا كان الهدف هو تنمية العاملين وتكريسهم فإن الرؤساء يميلون إلى التركيز على مساوئهم. كذلك إذا كانت الإدارة تستهدف الاستقناء عن بعض العاملين فإن الرؤساء يميلون إلى إعطائهم أقل مما يستحقون تجاوباً مع الإدارة. كذلك قد يلجأ بعض الرؤساء إلى التحيز لصالح المرؤسين حين التقييم حتى يخطبوا إدارة المنظمة انطباقاً بحسن إدارتهم لمرؤسيهم .

التدريب

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحاً لأن يكون عضواً في المجتمع، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، أي أن التدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالفرد ذاته.

وعلى ذلك فسوف نعالج هذا النشاط من عدة نواحي وهي، طرق التدريب والتنمية، وأنواع برامج التدريب والتنمية، النواحي التنظيمية للتدريب، والتقييم العام لهذه الوظيفة.

أولاً: طرق التدريب والتنمية

هناك الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها في تدريب العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيما يلي:

١- طريقة تحليل الإدارة:

ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة بالمنظمة، إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الحالية ولحاجاتهم التدريبية والشخصية بالإضافة إلى دراسة وافية لجميع وظائفهم بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة.

٢- طريقة الخبرة الإرشادية:

ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب المرؤسين وتعميقتهم بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل. وتتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل: واجبات العمل اليومية، وبعض الموجهات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، المشاركة في

الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير إلى آخره.

وبالتالي تصبح مسئولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

٣- طريقة الاجتماعات:

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في التدريب والتنمية وتهدف أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها لها. ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة، إلا أنها يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعليم للأعضاء.

٤- التمرير على الأصمال:

ويقصد بها الحركة المخططة للأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها. كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشيء بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسئوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

٥- الإدارة المتعددة:

ويقصد بها إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلاً من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الإدارة، ومثل هذه الجماعات قد توجد في شكل مجالس مساعدة مثل مجالس المبيعات أو الإنتاج.

٦- تمثيل الأفراد:

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دوراً مختلفاً عن دوره وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك. فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم والمرؤم الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، والطالب الذي يلعب دور أستاذه يتعلم أيضاً مدى الصعوبات التي نطوي عليها عملية التعليم.... إلى آخره.

وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دوراً محدداً، فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، الأمر الذي يؤدي به إلى أن يتعلم الكثير.

٧- درامة الحالات:

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتدربين من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي تبست من جامعة هارفارد الأمريكية وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، وتتميز هذه الحالات بأنها واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة، وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه.

ومن المدارس الشهيرة أيضاً في استخدام هذه الطريقة مدرسة وارثون الأمريكية، وتتميز حالاتها بأنها أكثر معاصرة. وبالتالي، فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون بالحلول التي توصلت إليها المنظمات التي كتبت عنها الحالة. وكأمسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا تكون بالضرورة واقعية إذ تجد في كثير من الأحيان أنه يمكن كتابة حالات افتراضية وإعطائها للمتدربين.

٨- تدريب الحساسية:

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية صوابهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وعلى الرغم من أن الفرد لا زال هو الطرف الذي يقدر

لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، إلا أن هذه الطريقة يمكن أن تتيح له التعرف على عيوبه من خلال رؤية الآخرين له.

٩- المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ولازال يستخدم حتى يومنا هذا على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب. ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

وإذا كانت المحاضرة أسلوباً مملأً أحياناً، إلا أن ذلك لا يرجع إلى نقص المشاركة من جانب الدارسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على درجة فاعلية المحاضرة كأسلوب للتدريب يمكن إجمالها فيما يلي:

هناك عدد من المعالم والمكونات التي تميز المحاضرة الجيدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن تثير دوافع الدارسين على التعلم.
- أن تكون منظمة وواضحة للغاية ومتراصة الأجزاء في تسلسل منطقي.
- أن تتوافق مع نوعية الدارسين وخبراتهم ومستواهم.
- أن تعتمد على أسلوب شيق وجذاب.

١٠- التعلم المبرمج:

وهو التدريب الذي يهتم بإعداد المادة التدريسية الخاصة بالبرنامج بشكل يسمح بتقديمها تدريجياً من المستوى الأكبر سهولة إلى المستوى الأكثر صعوبة، بحيث يجب على المتدرب أن يعطي استجابة ما تدل على درجة استيعابه عند نهاية كل خطوة أو جزء من المادة. وقد تكون هذه الاستجابة إجابة لسؤال ما أو اختيار الإجابة الصحيحة من بين مجموعة من الإجابات أو ملء الفراغ بكلمة أو كلمات منامية.

١١ - المهاريات الإدارية:

تعتبر المهاريات الإدارية أسلوباً ديناميكياً للتدريب يقوم على فكرة استخدام النماذج بما في ذلك من العلاقات الرياضية المختلفة حيث يطلب من اللاعبين تقديم تقارير أداء في فترات زمنية محددة وتستخدم المهاريات الإدارية لتحقيق العديد من الأهداف مثل اكتساب الخبرة دون التعرض للمخاطر المادية التي ترتبط بالقرار الخاطئ في واقع الحياة.

ويركز أسلوب المهاريات الإدارية بصفة أساسية على المواقف التي تتحدد عوائدها من واقع تصرفات الآخرين وقراراتهم. فنجد على سبيل المثال أن الأسعار وبالتالي العوائد التي تحددها منظمة ما لمنتجاتها تتوقف على الأسعار التي يقوم المنافسون بتحديددها للمنتجات المماثلة. وعليه تنحصر المشكلة في اتخاذ القرار الأمثل في ضوء توقعات متخذ القرار عن القرارات التي سوف يتخذها الآخرون والتي يمكن أن تؤثر على قراره.

ثانياً: أنواع برامج التدريب والتنمية

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلي:

١ - برامج التنمية الإدارية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة، وكذلك تنمية القدرة على التمسق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات. وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

٢- برامج الإدارة الإشرافية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلف. وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل؛ التدريب في مكان العمل، التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة إلى آخره.

وينحصر الفارق الأساسي بينها وبين برامج التنمية الإدارية في أن الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة في حين أن برامج الإدارة الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

٣- برامج المتدربين الإداريين:

تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج وإحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين. وعادة ما تشمل هذه البرامج خلقية عامة عن المنظمة وكذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين. كذلك تتضمن هذه الطريقة إحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

٤- برامج التطوير العام:

تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل، تهدف برامج التطوير العام إلى تنمية كل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في كل المواقع حيث تعتمد هذه البرامج لتشمل كثيراً من نواحي النشاط المختلفة مثل فن الحكور والتصميم والأدب وأشغال الزخرفة والتصوير والتمريض والإسعاف الأولى والحرف اليدوية المختلفة.

٥- برامج التكيف:

وتهدف هذه البرامج عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها.

٦- برامج تنمية المهارات:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية.

٧- البرامج التخصصية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف فنية محددة، وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة والعاملين بالشئون القانونية والعاملين بشئون الأفراد. إلى آخره.

٨- برامج المهارات السلوكية:

تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته. ويرجع السبب في ذلك إلى إن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، ذلك أن الأداء يرتبط أيضاً بالقدرة على تفهيم العناصر البشري القائم بالعمل. ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصاً أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحقيق مروسياه صى الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذي يرتبط بقدرته على تفهيم أتماطهم السلوكية المختلفة.

ثالثاً: النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب

هناك عدة أشكال تنظيمية تأخذها عملية التدريب تتدرج من الوساطة إلى

التعقد وهي:

- أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
 - أن يتولى مساعد الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
 - أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين في هذا المجال.
 - أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين في مجال التدريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر.
 - أن يتولى القيام بمهمة للتدريب جهاز متخصص خارجي كأحد مراكز التدريب.
- إن المقاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل

أهمها:

- عدد العاملين بالمنظمة.
- عدد من يراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة مع مقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب ومعامده الخارجية للوفاء باحتياجات المنظمة المعنية.
- مدى توافر الإيمان والرعى الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفراد الإدارة العليا والوسطى.

حواء تم التدريب داخل المنظمة أو خارجها فإن الأمر يحتاج نى كلا الحالتين إلى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها (إدارة أو قسم التدريب) ولا شك أن حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي داخل المنظمة يتوقف على حجم الأنشطة التي سوف تنزلاها وكذلك على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها.

رابعاً: النواحي الفنية الخاصة بالتدريب

تتلخص النواحي الفنية المرتبطة بالتدريب فى مجموعة من الخطوات يمكن إنجازها على النحو التالي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويقصد بذلك تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة. وعليه فإن مجرد تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين لا يعتبر كافياً فى حد ذاته، وإلا أصبح للتدريب هدفاً فى حد ذاته، ذلك أنه يجب الربط بين هذه الأعداد والنوعيات من ناحية وبين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمة من ناحية أخرى، وفى هذه الحالة يصبح التدريب وسيلة لزيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

ويمكن تحديد احتياجات التدريب بعدة طرق، حيث يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر احتياجات الإدارة أو القسم من خلال إلمامه بمزاي كل من يعملون معه وصيوبهم، كما أنه يمكن القيام بذلك العمل بطريقة أكثر موضوعية من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء، كما يمكن أيضاً حصر الاحتياجات التدريبية من خلال العاملين أنفسهم وذلك بسؤال كل منهم عن نقاط الضعف التي يود التغلب عليها للارتفاع بمستوى أدائه، كذلك فإنه يمكن معرفة الاحتياجات من خلال تحليل بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الإنتاج، وارتشاع نسب استخدام المواد وزيادة معدلات أعطال الآلات... إلى أخرى. وأخيراً يمكن التعرف

على الاحتياجات التدريبية أيضاً من خلال الملاحظة الخارجية لكيفية أداء العاملين لعملهم.

٢- تضمين الدورات التدريبية:

ويتصد بذلك التحديد الدقيق لمضمون أو محتوى الدورة ذاتها، الأمر الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات التدريب، كما يرتبط بعدة أشياء أخرى كالفترة الزمنية للدورة وعدد المتدربين ومكان عقد الدورة واشتراطات الترشيح إلى آخره. وبطبيعة الحال فإنه لا يمكن كتابة محتوى أى دورة تدريبية من فراغ نظراً لارتباطها بالهدف الذى يكمن وراءها، كما أنه لا يمكن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الأسلوب الذى يستخدم فيها من ناحية أخرى.

٣- التبرمجة الزمنية للدورات:

فيما يتعلق بالدورات الداخلية بالمنظمة أو التى يعدها مركز متخصص بها فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة عمل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام. ولاشك أن للجدولة الزمنية عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- القضاء على التضارب فى ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التى يتم عقدها فى وقت واحد.
- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل فى إدارته بشكل مسبق نظراً لعمله المسبق بالفترات الزمنية التى تعقد فيها الدورات، الأمر الذى يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع التقليدى بين التنفيذيين والامستشاريين.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها فى الوقت الذى تقل فيه ضغوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات للسحاسيين فى الشهور الثلاثة الأولى من كل عام نتيجة لضغط العمل الخاص بإعداد الموازنات).
- إحداث درجة عالية من التمسك بين المتدربين فى الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنجاح الأخرى.

ويقصد بذلك اختيار كل من المدربين والمتدربين وطالما أن هناك حصراً دقيقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية فإن اختيار المتدربين لن تكون مشكلة على الإطلاق إلا أن الأمر قد يتطلب نوعاً من التنسيق فسي عملية اختيارهم إذا زاد عددهم عن العدد الذي يمكن استيعابه في الدورة أو الدورات على مدار فترة زمنية معينة. وفي هذه الحالة فإن الرئيس المباشر يحق له أن يضع عدداً آخر من الاشتراطات حتى يمكنه إتمام عملية الاختيار دون أي تمييز. أما بالنسبة للمدربين فقد يتم اختيارهم من بين الممارسين لمهنة الإدارة سواء من داخل المنظمة المعنية أو من منظمات أخرى أو من بين محترفي مهنة التدريب سواء داخل الجامعات أو خارجها. وفي جميع الأحوال فإنه يجب أن يكون الاختيار دقيقاً ذلك أن فاعلية التدريب تتوقف إلى حد ما ليس على المادة التدريبية فحسب ولكن على أسلوب كل مدرب في العطاء.

خامساً: التقييم العام للوظيفة

يعتبر مفهوم التدريب والتنمية الذاتية للعاملين في مجال أعمالهم من المهام الفنية الرئيسية التي تقع على عاتق كل رئيس ولتي دائماً ما تعكس أهمية مفهوماً، خلق الصفوف القيادية التالية.

إن الممارسة العملية للتدريب بقدر ما أفادت بقدر ما أثارت الكثير من الشكوك حول مدى فاعليته ولعدة أسباب بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بمراكز ومعاهد التدريب ذاتها.

وعلى الرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدريب إلا أنه يظل أحد المهارات الفنية الأساسية التي يجب أن يكتسبها الفرد حتى يكون أكثر فاعلية، ذلك أن التركيز على القدرات المكتسبة وخاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله أمر يدخل في صميم قضية التدريب والتنمية.

هذا وتعتبر مشكلة قياس فاعلية التدريب من أهم المشكلات التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم معرفة ما يجب قياسه على وجه التحديد.
 - عدم توافر أساليب القياس.
 - عدم توافر عنصر الصدق والدقة الإحصائية في المقاييس بوجه عام.
 - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- وتعتبر هذه النقطة الأخيرة من أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم. ولقد جرت العادة على تقييم عدد محدود من العناصر ترتبط جميعها بطريقة إدارة العملية التدريبية ذاتها مثل، طول البرنامج التدريبي وتوقيتته، مستوى السدرة، نوعية المحاضرين، وطرق التدريب. إلى آخره، وما يلاحظ على ذلك أن هناك افتراضاً ضمنيّاً مؤداه وجود علاقة واضحة بين فاعلية التدريب من ناحية وبين هذه العوامل من ناحية أخرى، الأمر الذي قد لا يكون صحيحاً أو قاصراً على الأكل.

ولا شك أن فاعلية العملية التدريبية ترتبط بعدد آخر من العوامل مثل المتدرب نفسه وبيئة العمل التي يعمل فيها ومدى توافر الدافع الفردي لديه على التدريب والتعلم.

مما سبق يمكن القول أن محددات فاعلية التدريب تكاد تنحصر في ثلاث مجموعات من العوامل هي:

- الدافع الفردي على التدريب.
- بيئة العمل.
- إدارة العملية التدريبية.

وعليه فإن تقييم فاعلية التدريب أمر يتطلب ضرورة بناء نموذج خاص بالفاعلية قبل الحديث عن عملية القياس ذاتها، ويرى هذا الكاتب أن فاعلية التدريب تتحدد ليس فقط بالعوامل المشار إليها، وإنما بطبيعة التفاعل بينها.

وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توافر الدافع على التدريب في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل بيئة جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه إدارة العملية التدريبية بكفاءة ، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التدريب ، والعكس صحيح .
ومن ناحية أخرى فإن هذا الكاتب يعتقد أنه إذا قمنا بتحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل فإن إدارة العملية التدريبية، كأحد العوامل المحددة للفاعلية، سوف تأتي في المؤخرة، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد الشخصي بأن الفرد وبيئة العمل هما المحركان الأساسيان للفاعلية العملية التدريبية.

وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا النموذج⁽¹⁾ على المستويات الإدارية الثلاث بقطاع البترول وهي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في جمهورية مصر العربية. وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية وتمدد الشركات موضع الدراسة داخل هذا القطاع فقد أثبتت النتائج النهائية أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب وكذلك بيئة العمل، كما أشارت هذه النتائج أيضاً إلى وجود إجماع عام على عدم أهمية إدارة العملية التدريبية ذاتها.

ولا شك أن هذه النتائج تأتي كلها عكس ما هو وارد في أذهاننا عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية، وكيفية إدارتها وتنظيمها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة عدم أهمية هذا البعد ومشيرة إلى أهمية العوامل الأخرى، والتي لم تكن تؤخذ في الاعتبار.
وبصفة عامة فإنه لا يمكن الاعتداد بنتيجة هذه الدراسة وتعميم ما أسفرت عنه من نتائج، إذ أن الأمر يتطلب إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل.

⁽¹⁾ دكتور راشد - د.د الجليل غوم التدريب الإداري في مصر دراسة تطبيقية على قطاع البترول، رسالة دكتوراه غير منشورة ١٩٧٨.

ومن المشاكل التي يثيرها موضوع التدريب أيضاً مدى تقييم القائمين عليه لكافة أبعاده، ومن المنطقي القول أنه إذا لم تكن هناك معرفة تامة بوظيفة التدريب فإنه لا يمكن للقائمين عليها ممارستها بشكل فعال ذلك أن فاقد الشيء لا يعطيه.

ومن هذا المنطلق فقد قام هذا الكاتب بإجراء دراسة ميدانية في عدد من شركات - نسيج العام بهدف تولد مدى إلمام القائمين على هذه الوظيفة بأبعادها وقد استخدم الباحث صحيفة استقصاء لقياس الأهداف التالية:

- مدى إلمام المستقيين (مديرو إدارات التدريب) بدرجة تناسب عند من طرق للتدريب مع مجموعة من الأهداف التدريبية.

- مدى تناسب طرق التدريب المستخدمة مع المستويات الإدارية المختلفة.

وقد اشتملت طرق التدريب موضع الدراسة الطرق الآتية، المحاضرة وتمثيل الأدوار وتدريب الحاسوبية والتعليم المبرمج ودراسة الحالات، كما اشتملت أهداف التدريب على الأهداف التالية:

- نقل المعرفة.

- الاحتفاظ بالمعرفة.

- زيادة مهارات التعامل مع الآخرين.

- تغيير الآخرين

- حل المشاكل.

وقد أعطى لكل مستقي مقياساً مكوناً من خمس نقاط بحيث تعبر النقطة (1) عن عدم الموافقة وتدرج الأرقام صعوداً بحيث تعبر النقطة (5) على الموافقة التامة.

وبالنسبة للهدف الأول والخاص بمدى إلمام المستقيين بمدى تناسب طرق التدريب المشار إليها مع الأهداف التدريبية موضع الدراسة فقد قام الباحث بعد تفرغ بيانات جميع الاستقصاءات بحساب المتوسطات العامة بعد ترجيحها والتي تعبر عن رؤية مديري إدارات التدريب للعلاقات بين طرق التدريب وأهدافه.

إلا أنه حتى يمكن التحقق من مدى صحة هذه المتوسطات من الناحية الأكاديمية فقد قام الباحث بافترض علاقات محددة بين طرق التدريب وأدائه وذلك من واقع الدراسات والكتابات النظرية في هذا المجال، بحيث تم إعطاء أرقام معينة تحدد قوة هذه العلاقات. وقد قام الباحث بعد ذلك بإعادة تحويل المتوسطات العامة المرجحة وفقا لهذه الأرقام الافتراضية، وذلك لتحديد درجة التوافق بين آراء المستقصين وبين هذه الافتراضات النظرية وحيث أن عدد طرق التدريب المستخدمة بلغ ثمانية طرق وأن أهداف التدريب التي شملها الاستقصاء بلغت خمسة أهداف، فقد بلغ عدد العلاقات الإجمالية أربعين علاقة. وبعد التحليل الإحصائي اتضح أن هناك خمس علاقات صحيحة فقط، وهذا يدل على عدم إلمام القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له.

أما بالنسبة للهدف الثاني، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات العامة المرجحة التي تعبر عن آراء المستقصين، كما سبقت الإشارة، ثم نهج نفس الأسلوب السابق الإشارة إليه فيما يتعلق بقياس مدى مناسبة كل أسلوب من أساليب التدريب مع المستويات الإدارية موضع الدراسة. وحيث إن عدد الأساليب التدريبية المستخدمة ثمانية وعدد المستويات الإدارية ثلاث. فقد بلغ مجموع العلاقات موضوع التحليل أربعة وعشرين علاقة. وقد دلت نتائج الدراسة على صحة آراء المستقصين فيما يتعلق بخمس علاقات فقط. وهذا يدل مرة أخرى على جهل القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له أيضا، وعلى ذلك فإنه ليس من المتوقع أن تؤدي هذه الوظيفة بالكفاءة المطلوبة إلا إذا تم إهداد مديري التدريب وتدريبهم هم أنفسهم أولا.

التسرفسي

يمكن تعريف الترقى بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى. وعادة ما تتطوى مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة فى الأجر والمرتب. وعادة ما تتمتع الوظيفة التى يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل؛ حجم المكتب، مقدار السلطات الممنوحة، لقب الوظيفة، حرية الحركة فى اتخاذ القرارات، والعمل فى ظل إشراف عام.

وبشكل عام تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التى تهتم الكثير ولو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذى دائما ما يسعى الفرد إلى تحقيقه. وذلك بالإضافة إلى ان الترقى فى حد ذاته يعطى للعمل معنى ومضمونا جديدا.

وكما سبقت الإشارة فإن الترقية تعنى أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسئولية والمرتب، إلا أنه عادة ما يحدث نوعاً من الخروج على هذه القاعدة حين قيام الإدارة بوضع نوعاً معيناً من التسابع لنفس الوظيفة الواحدة حتى يمكن للأفراد أن يتدرجوا إليها كلوع من الترقية، لأن هذا يعنى فى حقيقته عدم وجود أى تغييرات حقيقية من حيث طبيعة العمل أساساً. الأمر الذى يجعل الترقى عملية صورية. ومن الأمثلة على ذلك أن يقال على سبيل المثال. باحث أول و باحث ثان و باحث ثالث، ومراجع أول وثانى وثالث، فى نفس الوقت الذى لا تتغير فى طبيعة العمل على الإطلاق.

وبالرغم من ذلك فإنه وقع على عاتق الإدارة مهمة وضع فواصل محسنة بين الوظائف المتدرجة ثم العمل على تدبيرها. وعادة ما تقوم المنظمات فى حالة تشابه الأعمال الداخلة فى نطاق الوظائف المتدرجة بالقول أن الفروق ترجع إلى الاختلاف فى درجة تعقد العمل، وما يرتبط بذلك من اختلاف فى السلطة

والمسئولية. وبغض النظر عن كل ذلك فإن هذا النوع من التدرج فى الوظائف يذى إلى الكثير من الالتزامات المالية التى تقع على عاتق المنظمة.

وفى مصر فإن فكرة التدرج فى الوظائف تعتبر أحد المشاكل الأساسية التى تواجه العديد من المنظمات حيث أصبح هذا التدرج فى الكثير من الأحيان تدرجاً وهمياً. وقد لا يرجع هذا إلى نوع من الجهل الإدارى بقدر ما يرجع بدوره إلى تكديس العمالة عند مستويات تنظيمية معينة نتيجة لسوء توزيع القوى العاملة وعدم وجود الاعتمادات المالية الكافية المرتبطة بخلق وظائف حقيقية شاعرة.

الترقية من الداخل والتعيين من الخارج

لاشك أن ذلك يثير السؤال الخاص بالسياسة التى يجب مراعاتها حين وجود بعض الوظائف الشاعرة. فى الوقت الذى يمكن فيه شغل هذه الوظائف من العاملين داخل المنظمة، فإنه يمكن أيضاً التعميم لها من الخارج. وعليه فإنه توجد سياستان لكل منهما مزاياها وعيوبها، هذا ويمكن الرجوع إلى هذا الجزء تفصيلاً فى الجزء السابق الخاص بالاختيار.

نظام الترقى الخاص بأفراد الإدارة والأفراد المهنيين:

يتكون نظام الترقية الخاص بهؤلاء من مجموعة من المكونات الأساسية

يمكن إجمالها فيما يلى:

- سياسة الترقية.
- تحديد قنوات الترقى.
- الاختبار والاختيار.
- التدريب والتنمية.

ومن أهم ما يثار فيما يتعلق بسياسة الترقى هو أن تقرر الإدارة ما إذا كانت ستقوم بشغل الوظائف الخالية من بين العاملين داخلها. أم تقوم بشغلها بالتعيين من الخارج.

كذلك من بين الأسئلة التي تثار حين وضع سياسة الترقى هو أن تصدد إدارة المنظمة ما إذا كانت ستلجأ إلى التركيز على الشهادات الجامعية أو التركيز على الخبرة العملية.

كذلك من بين ما يثار حين وضع السياسة الخاصة بمنح العلاوات مما إذا كان يتم منحها عند الترقية أم لا وكذلك مقدارها. وذلك نظراً لأهمية منح مثل هذه العلاوة عند الترقى.

وفيما يتعلق بقنوات الترقى فلا شك أنه يجب تحديدها وتسجيلها. ولا شك أن تحديد قنوات الترقى بما تحمله من علاقات بين الوظائف التي تكونها أمر يرتبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها، وعلى ذلك فإنه من المنطق القول أن للتتابع بين الوظائف التي يرقى إليها الفرد لابد وأن يرتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن المجموعة الوظيفية التي تشكل سلم الترقى من المحاسبين تبدأ بوظيفة كاتب حسابات ثم محاسب ثم محاسب ثانى ثم محاسب أول ثم مراجع ثم وكيل قسم الحسابات ثم رئيس قسم الحسابات وهكذا... وبالرغم من ذلك فقد تواجه المنظمة بعض المشاكل التي تتعلق بعدم التجانس في الوظائف بحيث تصبح قناة الترقى غير واضحة.

أما فيما يتعلق باختيار الأفراد للترقى فهو أمر يرتبط بعملية تقييم أدائهم حيث يتم تسجيل خبراتهم ومهاراتهم والتقييم الخاص بأدائهم الفعلي فسي سجلات خاصة بذلك يتم حفظها في إدارة الأفراد.

ومن الطبيعي أن نتوقع اختلافات في إجراءات الاختيار من منظمة لأخرى، إلا أن مثل هذا القرار عادة ما يتم اتخاذه بمعرفة لجنة خاصة يتم تشكيلها من مجموعة من الرؤساء وذلك بالإضافة إلى أحد المسؤولين قسب إدارة الأفراد. حيث يتم مراجعة وتقييم كل ما يتم ترشيحه للترقى. وفي بعض الأحيان فإنه قد يطلب من إدارة الأفراد القيام بترشيح الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة الخالية.

وقوم بعض المنظمات باتتباع سياسة الإعلان حين شغل الوظائف الخالصة وخاصة من بين العاملين داخل المنظمة. وهذا يتطلب عمل إعلان داخلي يتضمن بيان بالوظائف الشاغرة، ومسمياتها وواجباتها والأجر الخاص بها وكذلك مواصفات شغلها، ويتم وضع هذه الإعلانات في أماكن متعارف عليها لجميع العاملين، حيث يقوم الأفراد الراغبين في الحصول على مثل هذه الوظائف بترشيح أنفسهم على نماذج خاصة معدة لذلك، حيث يمكن تصنيفهم بشكل مبدئي من خلالها. أما القرار النهائي الخاص بالاختيار فعادة ما يتخذه المدير الذي يوجد لديه الوظيفة الشاغرة المعن عنها ولا شك أن هذا النظام يتميز بالعدالة حيث يتمكن كل شخص من التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة التي يرغبها.

أما بالنسبة لتدريب وتنمية الأفراد بمنطق الاستثمار في الموارد البشرية بحيث يمكن توقع نوع من الفائدة حينما يتم ترقية الأفراد. فلاشك أن التخطيط السليم للعملية التدريبية يؤدي إلى الاختيار السليم للأفراد لشغل وظائف أعلى داخل منظماتهم.

هناك العديد من المعايير التي تستخدم بصفة رسمية في عملية الاختيار لشغل الوظائف الأعلى داخل المنظمة. وتتمثل هذه المعايير في مجموع القرارات المطلوبة لشغل الوظيفة وأهمها القدرة على الأداء والقدرات المحتملة لتحمل كافة المسؤوليات. وفي بعض الأحيان قد يضاف إليها بعض المعايير الأخرى مثل طول مدة الخدمة، التعليم، التدريب وكل ما يتعلق بخبرات العمل السابقة، ولاشك أن التقييم الذي يقوم بعمله الرئيس المباشر في العمل يعتبر من بين المعايير الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وخاصة إذا تم هذا التقييم وفقاً لنظام موضوعي سليم.

وبالإضافة إلى هذه المعايير الرسمية فهناك مجموعة أخرى من المعايير التي عادة ما تؤخذ في الاعتبار بشكل غير رسمي، وهي تلك المعايير التي ترتبط بجميع المعلومات المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للمرشح للوظيفة الخالصة

مثل القدرة على التأثير على الآخرين حين التعامل معهم والقدرة على التأثر بهم،
ومثل القدرة على الإنصات الجيد، القدرة على مواجهة الضغوط، والأبعاد المختلفة
الشخصية ومدى قدرتها على التكيف مع المواقف المختلفة.

وحين اختيار الأفراد للترقي لوظائف الإدارة العليا، فإن الإدارة صادة ما
تميل إلى اختيار الأفراد الذين يتشابهون معها، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال بعض
العناصر الإضافية كمعيار للاختيار مثل درجة الولاء للمنظمة، وبشكل عام يمكن
القول أن الفرد الذي يقوم بعملية الاختيار عادة ما يركز على اختيار أولئك الذين
يتشابهون ويتفقون معه في آرائه بغض النظر عما إذا كان ذلك أمراً شعورياً أم
غير شعوري، وهذا نوع من التحيز المنطقي المتوقع الذي يجب الحذر منه.

ونظراً لخطورة وأهمية عنصر الموضوعية في الاختيار، فإن بعض
المنظمات تقوم باتباع طريقة "مركز التقييم" لتقييم المرشحين ومركز التقييم هذا هو
عبارة عن مكان يوضع فيه جميع المرشحين حيث يتم اختبارهم من واقع
الاختبارات التحريرية، المقابلات الشخصية، والتمارين العملية. هذا وتقوم
مجموعة من المتخصصين بملاحظة وتقييم المرشحين حيث يتم إصدار الأحكام
الجماعية الخاصة بقدرة هؤلاء الأفراد واحتمالات نجاحهم مسترشدين في ذلك
بالدرجات التي يحصلون عليها في هذه الاختبارات.

وعادة ما يشمل هذا النظام للاختبار على ما يلي:

- مقابلة شخصية لمدة ساعتين.
- تمارين عملية.
- كفية حل مشاكل العملية الإنتاجية في ظل مواقف محددة.
- موقف عملي يتضمن تقييم بعض الأشخاص بهدف الترتي.
- اختبارات أسقاطية لدراسة الشخصية.
- اختبارات القدرات.
- استقصاء خاص بتاريخ المرشح.

نظام الترقى الخاص بالعمال النقابيين:

من الناحية التاريخية لم تكن هناك أية سياسة موضوعية تتبعها المنظمات فى ترقية عمالة الإنتاج بها وخاصة قبل تكوين النقابات العمالية، حيث كانت الإدارة تتمتع بسلطات مطلقة تجاه هؤلاء العمال فيما يتعلق بتعيينهم وترقيتهم وفصلهم من العمل. ولقد كان ذلك أحد محاور الصراع الأساسية بين الإدارة من ناحية وبين العمال من ناحية أخرى، حيث كان الصراع بمثابة أحد الأسباب الرئيسية التى دفعت العمال نحو تكوين النقابات العمالية للدفاع عن مصالحهم. وبغض النظر عن درجة التشابه والاختلاف بين للتكوينات النقابية فى مصر مقارنة بالخارج، فإن مشكلة ترقية عمالة الإنتاج عادة ما ترتبط بعاملين أساسيين وهما: الأقدمية والكفاءة.

ونظراً لأن التنظيمات السياسية بطبيعتها تسعى دائماً إلى الاحتفاظ بعضوية كبيرة من العاملين بالمنظمة داخلها، فإن ذلك عادة ما يودى بالنقابة العمالية إلى التركيز على عنصر الأقدمية حين للترقية نظراً لما ينطوى عليه ذلك من حفاظ على وحدة الصف بها.

وبنفس المنطق فإننا نجد أن المنظمة هى منظمة اقتصادية بطبيعتها. بمعنى أنها دائماً ما تسعى إلى تحقيق الأرباح وزيادتها بشكل مستمر، الأمر الذى يودى بها إلى التركيز على عنصر الكفاءة حين الترقية، ومن هنا ينشأ الصراع بين كلا الطرفين.

ويمكن للقول أن مثل هذه المشكلة ليست حكراً على وظائف عمالة الإنتاج فقط، ولكنها تشكل أحد مشاكل الترقية بالنسبة للعمال الإدارية فى مصر أيضاً، حيث دائماً ما يثور الصراع بين الخبرة، والمؤهل الجامعى باعتبار أن الخبرة هى تعبير عن الأقدمية وأن المؤهل الجامعى هو تعبير عن الكفاءة.

ومثل هذه المشكلة عادة ما يتم حلها بالنسبة لعمالة الإنتاج في الخارج من خلال التفاوض المباشر بين الإدارة والنقابة العمالية، حيث يتم الاتفاق بين كلا الطرفين على الشروط التي ترضى كل منهما.

وفي مصر أنت هذه المشكلة إلى ظهور العديد من المشاكل الأخرى بين العاملين ككل من ناحية وبين القوانين المنظمة للعمل من ناحية أخرى، وقد قامت الدولة من خلال التعديلات القانونية الخاصة بالرسوب الوظيفي بمحاولة معالجة هذه المشكلة إلا أن هذه المحاولات باءت جميعها بالفشل ولم تؤدي إلى حل أي منها، بل أنت إلى تفاقمها وخاصة بالنسبة لحملة المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة، وبالرغم من صعوبة حل هذه المشكلة، إلا أنه من خلال التفكير الموضوعي فإنه قد يمكن التغلب على معظمها، ولاتك أن الحل السليم لمثل هذه المشكلة لابد وأن يأخذ في الاعتبار كل من عنصرى الكفاءة والأدنية، أو المؤهل الجامعى والخبرة معاً.

وقد اتبعت بعض المنظمات أسلوباً يقضى بتوزيع عدد إجمالى من الدرجات على كل من العنصرين الخبرة (الأدنية) وكذلك الكفاءة (المؤهل العلمى) على أن يعاد توزيع هذه الدرجات مرة أخرى داخل كل عنصر. ثم تقوم الإدارة بتقييم جميع المرشحين للترقية وفقاً لهذا النظام، ثم تقوم فى النهاية باختيار المرشح الذى يحصل على أكبر مجموعة من الدرجات بالنسبة لكلا العنصرين مجتمعين، وبذلك يمكن إرضاء جميع المرشحين. باعتبار أن أساس الاختيار كان أساساً موضوعياً.

العلاقات الاجتماعية

تعتبر العلاقات العمالية أحد الوظائف الهامة التي تباشرها إدارة الأفراد داخل المنظمة وتهدف هذه الوظيفة بشكل عام إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع العاملين بشكل يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما. وحتى يمكن لإدارة الأفراد اكتساب القدرة على فهم العلاقات العمالية وكذلك التعامل مع العاملين بكفاءة، فإنها يجب أن تكون قادرة على الإلمام بالمنظمات غير الرسمية بشكل عام وعلى التفاوض مع العمال ونقاباتهم بشكل خاص، وعليه فإننا سوف نتعرض فسي هذا الجزء لمفهوم الجماعات وكذلك مفهوم التفاوض على التوالي.

أولاً: مفهوم الجماعات والتنظيم غير الرسمي

تعكس نظريات الدافعية العديد من الحاجات من بينها الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب أو حاجات الانتماء والتي تعكس جميعها الطبيعة البشرية ممثلة في عدم قدرة الفرد، بل وعدم رغبته أيضاً، في أن ينزل بعيداً عن الآخرين الذين يحيطون به من كل جانب وفي كل لحظة من لحظات حياته، وبالنظر إلى طبيعة وظيفية الأفراد، فإنه يصبح من الضروري أن تمر مروراً خاطفاً على هذه الحاجات، لذلك فإننا سنحاول الآن التعمق قليلاً فيها وذلك من خلال دراسة الجماعات، أخذين في الاعتبار أن وظيفة الأفراد لا تنظر إلى العاملين كأفراد، وإنما كجماعات أيضاً.

تعريف الجماعة:

قد لا يكون هناك أي تعريف شامل يعكس الخصائص المرتبطة بالجماعة، لذلك فإنه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلاً من محاولة إيجاد تعريف محدد لها.

١- الجماعة هي مجموعة من الأفراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بنورها نوع الجماعة ذاتها مثل: العائلة، النقابة، اللجنة العيانية... إلى آخره.

٢- يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة. وعلى ذلك فإن التشابه أو التماثل بين الأفراد ليس هو العامل الذي يحدد انتمائهم إلى مجموعة واحدة أم لا. بل أنه نوع من التفاعل الاجتماعي والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم هو الذي يحدد هذا الانتماء وقوته.

٣- لا يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة كافياً للدلالة على وجوده بل أنه تكرر حدوث هذا التفاعل، وهذا يعني أنه من الضروري أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجيين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق للكثير من التوقعات التبادلية بين أفراد الجماعة، كما أنه يؤدي إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء إليها.

٤- كذلك حتى يتولد الشعور بالانتماء بين أفراد الجماعة للواحدة فإنه يجب أن تربطهم ببعضهم البعض روابط عاطفية.

٥- يجب أن يكون الانتماء إلى الجماعة أمراً مجزياً، وهذا لن يتأتى إلا إذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافاً مشتركة يحاولون تحقيقها، وهذا لن يتأتى بدوره أيضاً إلا إذا شعر كل عضو أنه يسعى محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقي الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً.

تعنى هذه الخصائص أن الجماعة هي تكوين اجتماعي، يقوم على ضرورة توفر مجموعة من الخصائص يبين أفرادها بحيث كلما زاد عدد الخصائص التي يتمتع بها أفراد الجماعة الواحدة كلما قويت العلاقة بينهم،

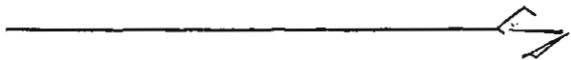
وكلما أصبحت الجماعة أكثر تماسكاً، هذا ويمكن القول أنه من المتوقع أن تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما كانت

قواعد السلوك التي تضعها الجماعة موضع احترام وتطبيق من قبل أفراد الجماعة ذاتياً. إلا أن ذلك لا يعنى المشاركة التامة لكل عضو فى جموع أنشطة الجماعة التي ينتمى إليها، إذ أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط وإنما يتوقف على نوع الجماعة أيضاً، فعلى سبيل المثال تجد أن مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة فى النواحي المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد جماعة أخرى مثل اللجنة النقابية فى نواح مشابهة.

كذلك فإن عضوية للجماعة تخلق ما يسمى "بعلاقات التبعية التبادلية" بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة، وهذا يتناقى مع ما توصل إليه التون مايو من أن الجماعة هى السلطة العليا والطرف الأقوى الذى يتسدد الموقف دائماً، ذلك أن الجماعة قد لا تكون طرفاً قوياً على الإطلاق إذا لم يكن الفرد راغباً فى الانتماء إليها.

أنواع الجماعات:

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الأفراد حيث يطلق عليها لفظ "الشكل" كما قد تتكون الجماعة من عدد أكبر من الأفراد أيضاً، وفى داخل أى تنظيم رسمى، فإن التنظيم غير الرسمى عادة ما يتكون من جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، فأمناء المخازن على سبيل المثال "شلة" واحدة داخل جماعة أكبر هى إدارة المخازن، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة جماعة أخرى داخل جماعة أكبر هى "إدارة المشتريات" وهكذا. وعلى ذلك فهناك نوعان من العلاقات وهما العلاقات داخل الجماعة *Intra Group Relation* والعلاقة بين الجماعات *Inter Relations Group* وبالتالي فإن التضارب قد ينشأ داخل الجماعة الواحدة كما قد ينشأ بين جماعة وأخرى، وعادة ما ترتبط الجماعات الأصغر حجماً "الشكل" بالجماعات الأكبر حجماً داخل التنظيم الواحد مكونة بذلك تنظيماً غير رسمى. إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة انتماء كل عضو جماعة بالجماعة الأكبر أو التنظيم غير الرسمى كله، حيث إن مثل هذا الربط قد يحدث من خلال ممثلى الجماعات الصغيرة أو قائدها فقط.



وإذا فارتنا بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى فإننا نلاحظ بعض الاختلافات التى يمكن أجمالها فيما يلى:

- أن للتنظيم الرسمى أكبر فى الحجم من التنظيم غير الرسمى نظراً لأن العضوية فى التنظيم الأول تارض على الأعضاء فى نفس الوقت الذى لا تارض فيه فى التنظيم الثانى.

- أن للتنظيم الرسمى يتصف بالاستقرار، فى حين يتصف التنظيم غير الرسمى بعدم الاستقرار النسبى ويرجع ذلك إلى أن الأول يبنى على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على اكتاف أشخاص معينين، وهذا هو ما يجب أن يكون، أما الثانى فإنه يبنى على الأشخاص وليس على أسس للتنظيم المعروفة، أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقراراً.

- أن السلطة فى التنظيم الرسمى تتركز فى القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم، فى حين أنها تتبع من القاعدة فى التنظيم غير الرسمى، وهذا هو ما يسمى بمظاهرة قبول السلطة "Acceptance Theory of Authority".

أهداف الجماعة:

لا تتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها ولتلى يمكن إجمالها

كما يلى:

١- يتمثل أحد الأهداف التى تسمى الجماعة إلى تطبيقها فى زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتسيق بينها.

٢- كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة. ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل Task Forces وفرق البحوث Research Teams والأنواع المختلفة من اللجان، وذلك استناداً إلى أنه بالإمكان التوصل إلى الحل الأفضل وكذلك تطبيقه عملياً إذا أعطيت للمشكلة لجماعة عمل وليس لفرد واحد.

٣- كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغير، أفراداً كانوا أم منظمات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية وإجراز المكاسب لأعضائها أكثر مما لو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته، وهذا يفسر ارتباط العمال وتمسكهم بنقاباتهم.

٤- كذلك تتكون الجماعات بفرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التي توضع بين أكثر من فرد من مختلف الإدارات.

٥- كذلك تسعى الجماعات إلى تحقيق مبدأ التطابق السلوكي بين أعضائها، وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التي تعبر عن السلوك الواجب لتباعه من جميع الأفراد، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين Deviants عن أهداف الجماعة. وما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعة على المساومة الجماعية مع الغير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ.

٦- أدى تطور الإدارة بما في ذلك التركيز على مبدأ الكفالية من خلال تطبيق مبدأ التخصص في أداء العمل إلى عملية تمييط السلوك الإنساني ذاته، وبالتالي: إلى الإقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد، الأمر الذي أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد إلى درجة كبيرة، وحيث إن دراسات نظريات الدافعية أثبتت أهمية الحاجات الاجتماعية للفرد وأهمية إشباعها. لذلك فإن إشباع هذه الحاجات تصبح بمثابة أحد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها.

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيمااتهم غير الرسمية وخاصة في أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباعهم الكثير من الحاجات التي سبقت الإشارة إليها. وعلى ذلك فإن السؤال الهام الذي يواجه التنظيم الرسمي، أي الإدارة على مستوياتها، يتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات. هناك طريقتان في التعامل مع

التنظيمات غير الرسمية أحدهما سلبية والأخرى إيجابية. لا تخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمي هذا وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب. يرجع أحد هذه الأسباب إلى أنه من الصعوبة بمكان، إن لم يكن ممن الخطأ، محاربة الطبيعة البشرية التي لا يمكن لها الحياة في معزل عن الآخرين والتي عادة ما تسعى لإشباع حاجتهم الاجتماعية. كذلك لتضع من الخيرات السابقة أن كل المحاولات التي بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية باءت بالفشل في الأجل الطويل، حتى وإن أصابها النجاح في الأجل للقصير أضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدي حتما إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين، وبالتالي تؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم لأعمالهم وخاصة في الأجل الطويل.

إن الطريقة الإيجابية في التعامل مع للتنظيمات غير الرسمية تقتضى ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربه. وحتى يمكن تحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمي وهي القيادة والتماسك وقدره على الأداء.

يمكن تعريف القائد في للتنظيم غير الرسمي بأنه الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيرا صريحا على أنشطة هذا التنظيم، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو ضابطة متبادلة بين القائد وأفراد جماعته، وبمعنى أنه لا يؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك. عادة ما ينظر أفراد التنظيم غير الرسمي إلى القائد على أنه:

- واحد منهم، أى الفرد الذى يشاركونهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم،
- أكثرهم إيمانا، بمعنى أنه أكثر الأفراد إيمانا بالقيم الأساسية للتنظيم غير الرسمي وأكثرهم إنكار لذاته.
- وأحسن من فيهم، بمعنى أنه أكثرهم خبرة وقاطية في إحكام الرقابة على سلوك الأفراد والتنسيق بين أهدافهم والعمل على تحقيقها.

ويعكس للحال في التنظيم الرسمي، فإن القيادة في التنظيم غير الرسمي عادة ما لا تقتصر على فرد واحد، وهذا يعني تعدد القيادات وتعدد الجماعات غير الرسمية وكذلك الأدوار التي يقوم كل قائد بالاضطلاع بها. وتشمل هذه الأدوار الكثير من الأنواء مثل الحفاظ على وحدة الصف، حل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات، حل المشاكل الشخصية... إلى آخره.

بالإضافة إلى ضرورة استيعاب معنى للقيادة غير الرسمية والتظروف التي تساعد على ظهورها، فإنه يجب على الإدارة أيضا أن تكون واعية لمعنى "تماسك للتنظيم غير الرسمي" وللأثار التي تتركها هذه الظاهرة على التنظيم الرسمي. يمكن تعريف "التماسك" بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها. فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالي الاحتفاظ بالعضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإن الجماعة المتماسكة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل من أجل للصالح العام ومن أجل رفاهية الجماعة، وذلك بعكس الجماعة غير المتماسكة التي تضم أعضاء يحاول كل منهم العمل على تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتصالها أو تعارضها مع أهداف الجماعة.

وهناك فارقان أساسيان بين التنظيم غير الرسمي المتماسك والتنظيم غير الرسمي المفكك. ينحصر الفارق الأول في أن التنظيم المتماسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، في حين أن التنظيم المفكك لا يستطيع عمل ذلك. أما الفارق الثاني فإنه ينحصر في قدرة التنظيم المتماسك على التأثير على سلوك أعضائه وتوجيهها ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالتزام بقيامها وأهدافها في حين لا يستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك. إن أحد القيم الأساسية التي يقوم للتنظيم غير الرسمي بتحديدنا بوضوح هي تلك التي تتعلق بالأداء، والتي تحدد وفقا لما تراه الجماعة أو وفقا لتعريفها لماهية الأداء المناسب.

وهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، وكيف يمكن لأول المساهمة في تحقيق الثاني لأهدافه أو إعاقته عن تحقيقها.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمي متماسكا فإنه يستطيع التأثير على أداء المنظمة إما صعودا أو هبوطا متوقفاً في ذلك على المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمي أهدافه المتعلقة بالأداء بالمقارنة بمستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي. فإذا ما حدد للتنظيم غير الرسمي مستوى الأداء المناسب، كما يراه هذا التنظيم، بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي، فلن أداء المنظمة كلها يصبح منخفضا، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمي بقيم الأداء التي يحددها هذا التنظيم ورغبتهم في عدم الخروج عليها. وبفس المتطوق إذا تماشت مستويات الأداء التي يحددها التنظيم غير الرسمي مع تلك التي يضعها التنظيم الرسمي، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمي بقيم الأداء التي يضعها له التنظيم غير الرسمي.

وعلى ذلك فإن دراسة المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمي قيمة المتعلقة بالأداء لا شك يزيد من قدرة المدير على التنبؤ بأداء القسم أو الإدارة التي تتبعه وكذلك حصر الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. ومن الناحية الأخرى فإن التنظيم غير الرسمي المفكك بما يتصف به من قيم أداء غير واضحة ومن عدم التزام الأعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكي) يضعف من قدرة المدير على التنبؤ بالأداء الإجمالي لقسمه أو إدارته نظرا لعدم ارتباط هذا الأداء بمعايير محددة وواضحة، ولكن لارتباطه بقدرات كل فرد والتي قد تتغير لأسباب عدة من وقت لآخر.

من كل ذلك يتضح أن أسلوب معالجة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمي يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمي، ذلك أن الارتقاء بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير رسمي متماسك يتطلب ضرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها، في حين أن الارتقاء بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير

رسمى، لذلك يتولب ضرورة العمل على تغيير كل فرد على حدة. وفي هذا الصدد فإنه يجدر بنا الإشارة إلى بعض الإرشادات العامة التي يمكن للإدارة الأخذ بها وهي:

١- لا يجب على الإدارة محاربة التنظيم غير الرسمي، بل يجب الاعتراف به والعمل على زيادة درجة تماسكه وذلك بإتاحة الفرصة للقيادة غير الرسمية للظهور.

٢- ومن خلال القيادة الرسمية الفعالة، فإنه يمكن للإدارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمي. ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الإدارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها، وبذلك يترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى قيادته.

٣- يعمل التنظيم غير الرسمي المتماسك على إتاحة قدر أكبر من الوقت للقيادة الرسمية للقيام بمهامها الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتحديد طرق التنفيذ والرقابة وذلك بقيامه بتولى كافة التفاصيل الأخرى المتعلقة بالعمل نيابة عنها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية القيادة الرسمية من ناحية وإلى خلق نوع من الالتزام من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى.

٤- لين أتباع مبدأ إشراك التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات في حدود معينة وكذلك إيجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمي أمر مسن شأنه أن يؤثر على مستويات الأداء بشكل أكثر إيجابية.

٥- يمكن للإدارة أيضا اتخاذ التنظيم غير الرسمي كقناة لإيصال كافة المعلومات إلى أعضائها. فإذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما فإن ذلك يزيد من فاعلية التنظيم غير الرسمي كأداة للاتصالات دون تسوية المعلومات المراد إيصالها.

٦- يمكن للإدارة أيضا زيادة فاعلية التنظيم غير الرسمي وذلك بإرجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى يمكنه تقييم ما تم إنجازه واقتراح ما يراه مناسبا كأجراء تصحيحي، وبذلك يصبح هذا التنظيم غير الرسمي عاملا مساعدا على إحداث التغيير المطلوب بنجاح.

ثانياً التفاوض

ترجع أهمية التفاوض إلى وجود تلك التنظيمات التي تعرف باسم النقابات العمالية، وعليه، فإن القيم الصحيح لمشكلة التفاوض لا شك تبدأ بالفهم الصحيح لموضوع تواجد النقابات العمالية وكذلك أهدافها، وهذا سوف ما نعرض له في هذا الجزء وبنفس الترتيب.

١- النقابات العمالية وأهدافها وأثرها على الإدارة:

صاحب ظهور الثورة الصناعية وجود اختلافات بين مطالب فريقيين أساسيين داخل المنظمة وهما الإدارة من ناحية والعمال من ناحية أخرى. وقد تميزت هذه الاختلافات بظهور مفهوم "المصنع" كبديل لنظام "الحرف" الذي كان سائداً قبل ظهور الثورة ذاتها. وقد أدى ظهور مفهوم المصنع إلى ظهور مفهوم جديد لعلاقة العامل بصاحب العمل. وبالمقارنة فإنه يمكن القول أن نظام الحرف كان يتسم بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل كانت علاقة التلميذ بأستاذه حتى أن كلمة "اسطى" ما هي إلا تحريف لكلمة "أستاذ". وهذا يدل على أن أحد الوظائف الأساسية لصاحب العمل كانت تتمثل في نقل خبراته إلى العاملين معه حتى يستطيع أن يخلق منهم جيلاً من الصناع.
- كانت العلاقة بين العامل ورب العمل علاقة اجتماعية بحيث بمعنى أن صاحب العمل كان يتولى إ طعام وإيواء العاملين معه وذلك بجانب تعليمهم أصول المهنة. الأكثر من هذا فقد كان الكثير من أصحاب الأعمال يقومون بترويض بناتهم إلى هؤلاء العمال تأكيداً لقوة العلاقة الاجتماعية المساندة بينهم.

- لم تأخذ علاقة العمل بين العامل وصاحب العمل الشكل الرسمي، وبالتالي لم يكن هناك نظاماً محدداً بعدد معين من ساعات العمل للتواجد في مكان العمل.

وعلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع الى قلب هذه المفاهيم السابقة، الأمر الذى أدى الى بدء ظهور المشاكل المتعارف عليها حتى يومنا هذا بين العامل من ناحية وبين صاحب العمل من ناحية أخرى وبالإضافة إلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع أيضا إلى خلق الشعور بالخوف من فقدان العمل نظراً أما صاحب ظهور المصنع من تطور تكنولوجى كبير أدى إلى إحلال الآلة محل العضلات البشرية، الأمر الذى أدى فى البداية إلى الاستغناء عن عدد كبير من العمال.

لكل هذه الظروف مجتمعة بدأ العمال فى التجمع وذلك للحفاظ على مصالحهم وقد أخذ هذا التجمع شكل النقابة العمالية التى تستطيع أن تقف أمام الإدارة لحماية أعضائها. ومن الناحية التاريخية فقد شهد العالم الصناعى فترات صراع كثيرة بين النقابات العمالية من ناحية وبين الإدارة من ناحية أخرى. ومما هو ثابت تاريخياً فقد أخذ هذا الصراع شكلاً نموياً حتى أن الإدارة كانت تلجأ إلى وسائل غير مشروعة للتخلص من العمال وممثلهم.

وقد ساد هذا الصراع فترة زمنية طويلة انتهت بخصول العمال على حقهم فى تكوين النقابة التى تمثلهم. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال استقر وضع النقابات العمالية بشكل مؤكد بصنور مرسوم تافت هارتلى Taft Hartley فى عام ١٩٤٧. وباستقرار الوضع النقابى للعاملين أصبح لهم حق تنظيم أنفسهم فى شكل نقابة عمالية، كما أصبح لهذه النقابة العمالية الحق فى التفاوض الجماعى نيابة عن أعضائها فى مواجهة الطرف الآخر وهو الإدارة. وقد أدى ذلك كله فى النهاية الى أن أصبح التفاوض مع النقابات العمالية أحد الانشطة الاساسية التى تمارسها إدارة الأفراد. ونظراً لارتداد ما تتمتع به النقابة العمالية من قوة بمرور الوقت، فقد أصبح من الضرورى على ادارة المنظمة ممثلة فى ادارة الأفراد بها ضرورة التعامل بفاعلية كبيرة مع النقابة العمالية وترجع أهمية ذلك إلى أن لكل طرف أهدافه والتي قد تتعارض مع أهداف الطرف الآخر.

وبغض النظر عن التضارب بين أهداف النقابة العمالية من ناحية وأهداف الإدارة من ناحية أخرى فإنه يمكن القول أن الوجود النقابي استطاع أن يحدث بعض التأثيرات الهامة على الإدارة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

١- استطاع الوجود النقابي أن يفرض قيوداً أساسياً على حرية الإدارة فسي اتخاذ العديد من القرارات وخاصة تلك التي تتعلق بالأجور والحوافز ومواعيد العمل وظروف العمل المادية الأخرى بشكل عام وذلك بالإضافة إلى تلك القرارات التي تتعلق بالفصل والتأديب.

٢- استطاع الوجود النقابي أن يرغم الإدارة على ضرورة اتباع مبادئ ثابتة لا تتغير حين التعامل مع العاملين. ولا شك أن ذلك يعتبر قيوداً على حرية الإدارة على الحركة من ناحية، إلا أنه يعتبر أيضاً وسيلة من وسائل القضاء على التحيز الشخصي في التعامل مع العاملين. ولا شك أن توحيد المعاملة لا يعنى معاملة الجميع بنفس المعيار بغض النظر عن الاختلافات المادية بينهم، ذلك أن التوحيد يعنى ضرورة الأخذ في الاعتبار لكافة القرارات المادية بين الأفراد حين التعامل معهم.

٣- كذلك أدى الوجود النقابي إلى تحسين وتطوير سياسات الأفراد بالمنظمات المختلفة. ويرجع ذلك إلى زيادة درجة وعي الإدارة بدوافع وحاجات الأفراد من ناحية وكذلك إلى ازدياد درجة وعي العمال ولباباتهم بأية مخالفات قد ترتكبها الإدارة من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن سياسات الأفراد وخاصة في مجالات التوظيف والترقية والنقل أصبحت تتسم بدرجة عالية من الموضوعية. كذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد استطاعت أن تطور جميع سياسات التدرج الخاصة بالمشرفين بها ونسلك بهدف الافلال من معدلات الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد المنظمة.

٤- كذلك أدى الوجود النقابي الى تسهيل مهمة الإدارة فى التعامل مع العاملين، وهذا يعنى أنه قد يكون من الأسهل التعامل مع عدد محدود من العاملين وهم ممثلى النقابة بدلا من التعامل مع مجموعة العاملين بالكامل. وقد أدى ذلك إلى وجود نوع من التعاون المشترك بين الإدارة وممثلى العمال ممثلا فى شكل اللجان الاستشارية المختلفة التى تقوم بمحاولة التوصل إلى النفاهم المشترك بشأن العديد من الموضوعات قبل طرحها فى شكل لجانها.

٥- كذلك أدى الوجود النقابي إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بشئون العاملين فى أيدى فئة قليلة. ولا شك أن مثل هذا التركيز يودى إلى تسهيل مهمة إدارة الأفراد بشكل عام داخل المنظمة، كما أنه يودى إلى اتخاذ المواقف الموحدة بشكل إيجابى فى النهاية.

صناعات التفاوض:

تقوم النقابات العمالية بالتفاوض مع الإدارة فيما يتعلق بكل ما يهم العاملين.

هذا ويمكن حصر موضوعات التفاوض بشكل عام فيما يلى:

- ١- التعرف النقيق بحقوق الإدارة
- ٢- التعرف النقيق بحقوق النقابة
- ٣- أساليب حل المنازعات العمالية.
- ٤- حق الإضراب والظروف التى يستخدم فيها هذا الحق

٥ - التحديد الدقيق لأنشطة النقابة مثل:

- الرسوم النقابية

- ممثلى العمال

- المنشورات النقابية

٦ - التحديد الدقيق للأجور وتشمل:

- الهيكل العام للأجور

- الهيكل العام للتعديلات فى الأجور

- تقييم الوظائف

- الحوافز المادية ودراسات الوقت

- الأجور المرتبطة بوردبات العمل

- المكافآت

٧ - التحديد الدقيق لوقت العمل ويشمل:

- ساعات العمل العادية

- الاجازات

- العوامل المنظمة لساعات العمل الاضافية

- الاعانات

- فترات الراحة

- فترات تناول الواجبات

٨ - حقوق العاملين وتشمل:

- قواعد الانتمية

- النقل

- للترقى

- الاستغناء

٩- الاتضباط ويشمل كل ما يتعلق بالجزاءات التأديبية ابتداء من لفت النظر وحتى الفصل.

١٠- الشكاوى والدعوى القضائية وكيفية معالجتها.

١١- الامور المتعلقة بالصحة والعلاج الصحى والامن الصناعى.

١٢- التأمين والمعاشات.

يتضح مما سبق أن هناك موضوعات معينة عادة ما تكون محورا لعملية التفاوض، الا أن تحديد هذه الموضوعات لا يعتبر أمرا كافيا لضمان نجاح عملية التفاوض فى حد ذاتها، ذلك أن عملية التفاوض تمر بعدد من الخطوات التى يجب على كلا الطرفين أن يتفهما جيدا. ولا شك أن القدرة على فهم هذه الخطوات يتطلب نوعا من المعرفة الأساسية بالأنماط السلوكية للمتفاوضين. وترجع أهمية ذلك إلى أنه بغض النظر عن موضوعية عملية التفاوض فإن النجاح فى الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل مفاوض تتوقف على أسلوبه ومهارته فى إدارة المفاوضات مع الطرف الأخر.

ومن هنا فإنه يمكن القول أن فاعلية الأطراف المتفاوضة تتوقف على مدى الإلمام بالخطوات المختلفة التى يجب أن تتضمنها عملية التفاوض بكل ما فى ذلك من زوايا نفسية.

القيادة والبحوث

بالرغم من توافر الأساليب والأدوات التي تمكن إدارة الأفراد من تنمية القوى العاملة بالمنظمة، إلا أن العبرة في النهاية لا ترتبط بتوافر هذه الأدوات والأساليب بقدر ما ترتبط بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل. أضف إلى ذلك أن تنمية القوى العاملة أيضا تتوقف على مقدار ونوع البحوث التي يتم عملها لدخول المنظمة في مجال الأفراد، ذلك أن مثل هذه البحوث تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو حل للعديد من المشاكل التي قد تؤدي في النهاية إلى تنمية القوى العاملة بالمنظمة.

القيادة

لا تعتبر القيادة حكراً على مدير إدارة الأفراد، بل أنها تعتبر إحدى المسؤوليات الأساسية التي ترتبط بعمل كل من يشغل منصب رئاسي لدخل المنظمة. إلا أنه من الناحية الأخرى يمكن القول أن المدير التنفيذي عادة ما يصرف كل جهوده نحو التنفيذ الفعلي لمهام عمله متبعاً نفس الأساليب القيادية التي تعود عليها دون الانتباه إلى ما يستجد في مجال القيادة من أساليب جديدة. لا يعني ذلك القول أن المدير التنفيذي إنسان غير ناجح في عمله، وإنما يعني ذلك أنه يمكن له أن يكون أكثر نجاحاً في عمله إذا ما استوعب كل ما هو جديد في مجال القيادة الفعالة. وبصفة عامة فإنه عادة ما ينظر إلى مدير الأفراد باعتباره أحد الخبراء المتخصصين في مجال دراسات القيادة، ليس لأنه أكثر المديرين كفاءة ولكن لكون مثل هذه الدراسات تقع في نطاق خبرته المتخصصة.

وكتطبيق أخير على مفهوم القيادة في علاقته بتنمية القوى العاملة فإنه يمكن القول أن نجاح مدير الأفراد أو أي مدير آخر لدخول المنظمة في مجال تنمية القوى العاملة إنما يتوقف على مدى فاعلية أسلوبه القيادي في قيادة مرؤوسيه، وذلك بافتراض توافر قدر كاف من المعلومات فيما يتعلق بلدوات وأساليب التنمية.

البحوث:

لا تعتبر البحوث في مجال الأفراد من الأنشطة الشائعة في إدارات الأفراد بالمنظمات. وقد يرجع ذلك إما إلى الجهل بأهمية هذه البحوث أو إلى عدم الإيمان بها نظرا لما يترتب عليها من أعباء مالية إضافية. لذلك فإن مثل هذا النشاط عادة ما يوجد في إدارات الأفراد بالمنظمات الكبيرة الحجم، ليس رغبة منها في إنفاق أموالها بلا مبرر ولكن إيمانا منها بأن مثل هذه التكلفة لها ما يبررها من عائد وخاصة في الأجل الطويل.

وفي مجال الأفراد فهناك العديد من البحوث التي يمكن إجراؤها والتي تهدف في النهاية إلى تنمية أفراد القوى العاملة نظرا لما لهذه البحوث من علاقة وطيدة بحل مشاكل العاملين. هذا وسوف نسوق بعض الأمثلة الدالة على مثل هذه البحوث:

- دراسة ظاهرة الغياب
 - دراسة ظاهرة التأخير عن العمل
 - دراسة ظاهرة دوران العمالة
 - دراسة ظاهرة التمارض
 - دراسة ظاهرة حوادث العمل
- هذا ويمكن القول أن دراسة مجالات البحوث السابق ذكرها إنما ترتبط بحسن صيانة أفراد القوى العاملة، إلا أنه بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الأنواع الأخرى من البحوث والتي ترتبط مباشرة بمفهوم تنمية القوى العاملة مثل:
- دراسات الدافعية ودوافع العمل.
 - دراسات الرضاء والحالة المعنوية.
 - الدراسات الخاصة بالاحتياجات النفسية بالمنظمة
 - الدراسات الخاصة بوضع أنظمة موضوعية للتعيين والترقية والنقل والتدريب والإعارة.
 - الدراسات الخاصة بالإنتاجية وذلك على مستوى للمنظمة والإدارة والقسم والفرد العامل.
 - الدراسات الخاصة بسوق العمالة وكذلك الدراسات المقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
 - وفي جميع هذه الدراسات فإن العبرة ليست بعملها ولكن بالدقة في عملها وذلك بالإضافة إلى وضع نتائج هذه البحوث موضع التطبيق العملي الملميم.

الفصل التاسع

مصطلحات أساسية في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

- المصطلحات الأساسية في مجال الدراسة.
- أسئلة مختارة على محتوى الكتاب.

مصطلحات أساسية

في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

تخدم دراسات وتطبيقات وإحصائيات القوى العاملة متخذى القرار والخبراء والمتخصصين في مجالات السكان والتعليم والتدريب فضلا عن مخططي القوى العاملة ورؤسائها والمتخصصين فيها وذلك على مستوى المنشآت والمستوى القومي الدولي أيضا ..

وحرصا على دلالتها ومعانيها للجميع. نستعرض في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية المستخدمة في مجال تخطيط القوى العاملة وهي كالآتي:-

القوى العاملة على المستوى القومي:

وتمثل مجموع السكان في سن العمل وتشمل غالبا الفئة العمرية التي تتراوح بين ١٥ إلى ٦٥ سنة ذكورا وإناثا يعملون أو عاطلون عن العمل بشرط أن يكونوا قادرين على العمل ويرغبون فيه وجانون في البحث عنه كما يطلق عليهم أيضا السكان في سن العمل.

القوى العاملة الفعالة

وتتناول الشريحة الفعالة من السكان والتي تعمل فعلا وممسجلة بقوائم العمل والأجور في كافة الأنشطة الاقتصادية والخدماتية والمهنية المختلفة بغض النظر عن أعمارهم وتمثل هذه الشريحة الجانب الاقتصادي الفعال من السكان.

المعاليين من السكان:

ويعبر ذلك المصطلح عن الجانب الغير فعال ولا يعمل من السكان كالأطفال وطلبة المدارس والجامعات وكبار السن غير العاملين وربات البيوت وتضيف بعض النظم الاقتصادية إليها بعض الفئات الأخرى كالعاملين بالقطاعات

المسلحة (وبصفة شخصية ومن وجهة نظرنا نرى أن القوات المسلحة تدخل ضمن القوى العاملة الاقتصادية الفعالة بما توديه من خدمات وإنتاج مدنى يخدم المجتمع ويضيف إليه اقتصاديا) ويدل على ذلك ما يوديه جهاز الخزمة الوطنية التابع للقوات المسلحة المصرية من خدمات وإنتاج للمجتمع المصرى.

وبتسبب هذه الفئات التى لا تعمل إلى القوى العاملة الفعالة تكون نسبة الإعالة فى المجتمع. وارتفاع نسبتها مؤشر سلبى اقتصاديا .. وانخفاضها يؤكد زيادة فاعلية السكان.

بيئة العمل الخارجية:

وتشمل القوى العاملة المتاحة فى سوق العمل بنوعياتها المختلفة ومستوياتها ومخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية والمخزون من العمالة وفائض المنشآت ومخزون المهارات المتاحة وحركة الهجرة الداخلية والخارجية والتركيب السكانية وتوزيعها بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة التى لها انعكاسات مباشرة على العمل.

بيئة العمل الداخلية:

وتشمل كافة العوامل المؤثرة فى العمل داخل المنشأة مثل درجة ألية العمل ومستوى التكنولوجيا المطبقة به ودرجة مخاطر الصناعة وأمراض المهنة ونوعية وطبيعة الخامات المستخدمة وتشمل أيضا نظم الإدارة والقواعد المنظمة للأجور والحوافز وساعات العمل الأساسية والإضافية وعدد ومدد التراحات والأجازات ويمتد أيضا إلى التهوية والإضاءة والخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية وأساليب صيانة القوى العاملة ووسائل السلامة والصحة المهنية بالمنشأة.

تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

ويشير إلى كافة أساليب تحقيق التوازن بين جانبي العرض والطلب من العمالة .. أي تحديد الاحتياجات الفعلية من العمالة والأساليب المثلى لتدبيرها والبدائل المتاحة في ضوء تحليل دقيق لجانبي العرض الحالي المتاح والطلب الأمثل للعمل المحقق للأهداف في إطار من الترشيد لهياكل العمالة وهياكل التنظيم .. وتشمل الواتها تحديد جانب الطلب ثم تحليل جانب العرض الداخلي المتاح للتعرف على الاحتياجات المطلوب تدبيرها من العمالة .. وانتهاء بالأساليب الملائمة لتحقيق هذا التوازن بين العرض والطلب واستمراره.

معدل دوران العمالة العمل:

ويتم استنتاجها من خلال التعرف والتنبؤ بأعداد ومستويات العمالة المنتظر فقدها خلال فترة زمنية محددة وهي نفسها الفترة المحددة لتخطيط القوى العاملة وكذلك تحديد الآثار الناتجة عن فقد هذه العمالة .. ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل هياكل العمالة السابقة واتجاهاتها ومعدلات لتغيير فيها والعوامل والمعايير المؤثرة عليها لمعرفة معدلات التغيير المتوقعة في العمالة الحالية.

أسباب فقد العمالة:

وتتمثل أسباب الفقد الرئيسية في نهاية الخدمة بأشكالها المختلفة والفصل والتعاقد مع الغير والتقلات والترقيات وتغيير المسار الوظيفي للعاملين بالمنشأة.. وارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمالة يشير إلى درجة الرضا والتوافق كما يشير إلى درجة الاستقرار داخل المنشأة.

مؤشرات اتجاه العمالة:

وتعنى دراسة التغيرات التي حدثت في خصائص وتركيب القوى العاملة في الماضي بهدف التنبؤ باتجاه المستقبل .. وذلك للتعرف على حجم الفاقد مستقبلا من العمالة ومعدلاته وبالتالي التحديد الدقيق بقدر الإمكان بالاحتياجات المستقبلية من خلال التعرف بالمتغيرات المتوقعة حدوثها على العمالة.

قوة العمل الكلية:

وتشير إلى إجمالي العاملين بالمنشأة الموجودين فعلا والمسجلين بها ويتقاضون أجورا بالإضافة إلى قوة العمل غير الفعالة (معارين - متدربين - مرضى ومصابى عمل - مجندين - إجازات بدون أجر) وبالتالي فالمصطلح يعنى قوة العمل الكلية فى المنشأة.

الموقف الحالى للعمالة:

ويشمل التحول الدقيق والتفصيلى للعمالة الموجودة بالمنشأة من حيث العدد - الخصائص - التركيبية (وعناصره هى البيانات الشخصية، العمر، الأعمال التى مارسها، المستويات التعليمية، المهن، المهارات الخاصة، المعارف والقدرات العقلية) ويكون ذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات التى تتضمنها الهياكل التحليلية للعمالة.

قوة العمل بالمنشأة أو القوى العاملة على مستوى المنشأة:

وتتمثل فى مجموعة الوظائف أو المهن أو الأعمال والتخصصات على كافة مستويات التنظيم مقابل أجر (بأشكاله المختلفة) ويرتبطون بها بعلاقة عمل كاتورية وفعالية، وهكذا يدخل فى إطار قوة عمل كل العاملين بالمنشأة.

مخلفات سوق العمل:

تشمل مخرجات المؤسسات التعليمية بمستوياتها وتخصصاتها المختلفة + الأميين فى من العمل + المتسربين من التعليم وفى من العمل أيضا + فسائض العمالة بالمنشآت الاقتصادية القائمة + الباحثين عن فرص عمل أفضل.

الكفاية الإنتاجية:

وتعنى الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة .. أى أقصى استغلال لكافة عناصر الإنتاج بهدف الوصول لأفضل وأعلى إنتاج ممكن بأفضل جهد وأقل فاقد وتكثفها المعادلة الآتية:

الكفاية الإنتاجية = المخرجات - المدخلات (استثمارات + مواد + عمل) هذا وتحقيق كفاية إنتاجية أفضل يتم من خلال زيادة الإنتاج مع خفض أو ثبات المدخلات .. أو ثبات المخرجات (الإنتاج) مع خفض المدخلات .. أو زيادة المخرجات بنسب أعلى من زيادة المدخلات.
معدلات الأداء:

وتعنى معيار أو مقياس يعد مميّقا لقياس وتقييم الأداء الفعلى للفرد أو للوحدة أو للمنظمة ككل بحيث يقارن الأداء الفعلى بالأداء المستهدف بأسلوب علمى موضوعى وواقعى للتعرف على أسباب الاختلاف وعلاجه بهدف رفع وتحسين الإنتاجية وتنظيمه المعادلة الآتية:

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة × الحافز (مادى/معنوى).

هذا وعلى قدر دقة تحديد معايير قياس الأداء تكون كفاءة الحكم على الإنجازات والأهداف المحققة والتعرف على نقاط الضعف وإزالة أسباب القصور لتصحيح مسار العمل .. كما تخدم معايير تقييم الأداء ورسم سياسات وبرامج الإنتاج ونظم الأجور والحوافز وكذلك دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.. بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية داخل المنظمة.
درجة الفعالية:

وتعنى درجة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها خلال الفترة الزمنية المحددة لها من خلال الوسائل المتاحة وبالتكلفة المخططة أو المستهدفة.
الإنتاجية:

هى أقصى كفاءة استخدام ممكنة للمدخلات المتاحة لتحقيق أكبر قدر من المخرجات خلال فترة زمنية محددة.

الكفاءة:

تعتبر مقياس لكفاءة التشغيل الاقتصادي الأمثل لعناصر الإنتاج داخل المنظمة من خلال تحقيق عاملين رئيسيين هما جودة الإنتاج وانخفاض تكلفته أيضا.

أما كفاءة التردد فتتوقف على ما يتمتع به من معلومات ومعارف ومهارات وقدرات تمكنه من أداء عمل بعينه .. وبالتالي فهي تستند على قدراته المعرفية والعلمية والعملية واتجاهاته الوجدانية ثم فعاليته التي تتمثل في إنتاجيته الفعلية التي تكون قابلة لقياس كفاءته وتقييم أدائه للأدوار الممندة إليه.

ترتيب وتقييم الوظائف:

ويتناول أمس ومبادئ تحليل وتوصيف الوظائف وإدراجها في مجموعات نوعية وفئات وظيفية تختلف باختلاف أعباء وصعوبات أدائها وما يمسد إليها من واجبات ومسئوليات وتكون أساس عادل لتقييم كل وظيفة وما تحصل عليه من أجور وجوائز أخرى من خلال الربط بين الأجر والأداء كما تكون أساس موضوعي وعملي في تحديد مطالب شغل كل وظيفة ومطالب للتأهيل إليها من تاهول علمي ومعلومات ومعارف ومهارات وخبرات نظرية وعملية ومدى ومستوى كل منها .. وبالتالي فهي تسهم في وضع الموظف لو العامل المناسب في العمل الملائم لإمكانياته .. كما تسهم في تنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل وتكون أساس جيد لقياس وتقييم الأداء ومتابعة وتحديد الأجر العادل والمناسب لها.

التصكين :

أحد أنشطة التوظيف، وهو عملية وضع العامل في المكان والعمل الذي يناسبه من حيث التأهيل العلمي والخبرة السابقة واللياقة البدنية والتوافق المهني، هنا تعد متطلبات الوظيفة أولاً ثم يتم تصكين من تتوافر فيه هذه المتطلبات عليها.

توصيف الوظائف:

ويشمل تحليل العمل الذي يؤدي من خلال مكوناته المختلفة والتي تشمل واجبات الوظيفة والسلطات الممنوحة للأداء ومسئوليات إتمام هذه الواجبات وظروف العمل المادية والإشراف الواقع على الوظيفة ونطاق إشرافها على وظائف أخرى وموقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وبالتالي متطلبات شغل الوظيفة أو التسكين عليها.

تقييم الوظائف:

وهو تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الوظائف بالمنظمة وكذلك تحديد القيمة المادية لها (الأجر) الذي يرتبط ويتوافق مع أعباء الوظيفة ذاتها ومستواها داخل الهيكل.

التدريب:

هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقاً لأهدافها في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع.

مجموعة أسئلة مختارة

في مجال تخطيط القوى العاملة

س: أكتب باختصار حول أهم المؤشرات السكانية في مصر والتي تجعل من تخطيط القوى العاملة حتمية واجبة لتحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية على المستوى القومي؟

س: أذكر باختصار أهداف الاستخدام في ظل سياسات التنمية موضحا العلاقة بين السكان والتنمية؟

س: عرف التخطيط موضعاً أهميته وأنواعه ومقوماته الأساسية؟

س: تعدد تعريفات تخطيط القوى العاملة .. تناول بالتفصيل تعريف شامل لكافة وظائف وأهداف تخطيط القوى العاملة؟

س: تكلم عن كيفية تخطيط القوى العاملة بجوانبه الثلاث-- (جانب العرض- جانب الطلب - معايير معالجة احتياجات التوازن بينهما)؟

س: تناول بالتفصيل العناصر العملية لتخطيط القوى العاملة بالمنشأة؟

س: تناول باختصار أهم أساليب تحقيق التوازن بين العرض والطلب في القوى العاملة بالمنشأة؟

س: أذكر باختصار العوامل أو الأسس التي تحكم وتؤثر على عمل مخططي القوى العاملة بالمنشآت؟

س: تناول باختصار أهم مشكلات تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي؟

س: تناول بالشرح تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها موضحاً خطواتها ودورها في عمل مخطط القوى العاملة بالمنشأة؟

س: تناول بالشرح أهمية العصر البشري وأهم خصائصه ومميزاته؟

س: تناول باختصار أهم مستويات تخطيط القوى العاملة؟

س: أذكر أهم أنواع هياكل تحليل العمالة والهياكل التنظيمية واستخداماتها في مجال ترشيد وتخطيط وموازنة القوى العاملة؟

س: تناول تعريف التدريب وأهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية؟

س: أذكر باختصار الفرق بين التعليم والتدريب المخطط وأهم سمات السياسات التدريبية وشروط التدريب الجيد وأنواعه وانعكاساته على الفرد والمنشأة؟

س: أكتب باختصار عن طاقات الإنسان العامل ودور المنشأة في دعم كل منها وطبيعة الاستثمار فيها؟

س: تناول باختصار أهم خصائص المشروعات الصغيرة التي تستخدم تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي موضحاً دور الدولة في دعم هذه الصناعات؟

س: قارن بين التعليم والتدريب وخصائص وتأثير كل منها في عمل مخططي القوى العاملة؟

س: تناول بالشرح أهمية إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها ؟

س: عرف إدارة الموارد البشرية موضحاً أهميتها وعوامل تحديد الاحتياجات البشرية داخل المنشأة وأهم مصادر العمالة الداخلية والخارجية؟

س: أكتب نبذة صغيرة عن المفاهيم التالية وإسهام كل منها في مجال التنمية البشرية - ثم تناول ثلاث منها بالتفصيل؟

- مفهوم الجودة الشاملة وأهم أبعادها.
- الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد.
- التكنولوجيا الحديثة.
- طاقات الإنسان العامل ودعمها وصيانتها.
- المشروعات الصغيرة.
- تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها.
- التدريب بأنواعه المختلفة.

س: أكتب مذكرات مختصرة عن المصطلحات التالية؟

- مستويات تخطيط القوى العاملة.
- البيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية.
- عناصر تحليل الموقف الحالي للعمالة.
- السكان في سن العمل.
- قوة العمل الفعالة وقوة العمل غير الفعالة بالمنشأة.
- الجزء الاقتصادي الفعال من السكان.
- قوة العمل بالمنشأة.
- وقت ومحتوى العمل الأساسي ووقت ومحتوى العمل المضاف والوقت الكلي للأداء.
- الفرق بين الإنتاجية والإنتاج والأداء والفاعلية.
- الطلب من العمال.
- العرض الداخلي المتاح للعمالة بالمنشأة.
- الاحتياجات من العمالة.
- اتجاه العمالة.
- دوران العمالة.
- أسباب الفقد في العمالة بالمنشآت.
- معدلات الإعاقة وتأثيرها على الاقتصاد القومي.

بيان المراجع العربية

- مجموعة محاضرات تخطيط القوى العاملة للأستاذ الدكتور محمد كمال مصطفى خبير تنمية القوى العاملة بجامعة الدول العربية وجامعة عين شمس.
- محاضرات التدريب وأهميته، مفهومه، خصائصه، أنواعه للأستاذ الدكتور عماد الدين حسن مدير عام المؤسسة الثقافية العمالية ونائب رئيس الجامعة العمالية.
- كتاب استخدام وتنمية الموارد البشرية في مصر - للدكتور صلاح أيوب - سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب السكان وتخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية - للدكتور سلمي أحمد الكاشف سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب السكان والتنمية - للدكتور عزت البنداري - سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب إدارة جودة الإنتاج - للدكتور فوزى شعبان مذكور - كلية التجارة بجامعة القاهرة.
- كتاب إدارة الموارد البشرية - للدكتور أحمد صقر عاشور - كلية التجارة بجامعة الإسكندرية.
- كتاب تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق - للدكتور منصور أحمد منصور - جامعة الكويت.
- كتاب قراءات في تنمية الموارد البشرية - للدكتور منصور أحمد منصور - جامعة الكويت.
- مجموعة تقارير التنمية لأعوام ١٩٩٣ - ١٩٩٤ - ١٩٩٥ الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مركز دراسات الوحدة العربية.

- كتاب مقدمة فى تخطيط القوى العاملة - للدكتور عبد الوهاب إبراهيم.
- كتاب السكان وتخطيط وتنمية الموارد البشرية فى العالم العربى الأساليب والمنهجيات للمادة نبيل خورى وآخرين - المكتب الأقليمى لمنظمة العمل الدولية ومعهد الدراسات والبحوث الإحصائية بجامعة القاهرة.
- سلسلة مجلة تنمية المجتمع التى تصدرها مؤسسة فريدريش أيبيرت الألمانية.
- كتاب تخطيط وتنمية الموارد البشرية - تأليف راسل ج دافيز - ترجمة سمير لويس سعد وأحمد محمد التركى - مراجعة وتقديم الدكتور فؤاد البهى السيد.
- كتاب الإدارة والاتصال - للدكتور نبيل عبد الحميد عشوش عام ١٩٩١.
- حلقى محمود سليمان، مقدمة فى المفاهيم السلوكية - أسلوب ميرمج، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- التعداد العام للسكان والإمكان، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Carter, A.M., Theory of Wages and Employment, Homewood, ILL., R. D. Inc., 1959.
- Craig, R. L. & Others, editors, Training and Development Handbook, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1967.
- Dalton, G. W. & Others, Organizational Change and Development,, Homewood, ILL., R. D. Inc., 1970.
- Heckman, I. L. & Huneryager, S. G. Human Relations In Managment, Chicago, South - Western publishing 10., 1960.
- Knowles, W. H., Personnel Management, A Human Relations Approach, New York, American Book Co, 1955.
- Katz. D. & Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967.
- Odiorne, G., Personnel Administration By Objectives., Homewood, ILL., R.D. Irwin, Inc., 1971-
- Sayles, L.R., Managrial Behavior, New York, Mc. Graw Hill book Co., 1964.
- Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, Englewood Clitts, N. J., Prentice Hall, 1955.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
•	المقدمة
الفصل الأول	
٩	السكان كمنخل لتخطيط القوى العاملة
•	العلاقة بين السكان والتنمية
•	خصائص السكان في مصر
•	التزامات ترض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مصر
•	أهمية العنصر البشرى (مميزاته وأهميته في الدول النامية)
•	أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية في مصر
الفصل الثانى	
٤١	التخطيط ومفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة
•	التخطيط
•	تخطيط القوى العاملة
•	مفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة
•	العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة
•	أهم أساليب تحقيق التوازن بين العرض والطلب
•	الخرايط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة

الفصل الثالث

- التخطيط للتدريب وبرامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية. ... ٩١
- * أهم سمات خطط ومهمات التدريب ٩٥
- * تعريف التدريب ٩٧
- * شروط وخصائص التدريب ١٠١
- * أهداف التدريب ١٠١
- * أنواع التدريب ١١١
- * تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب ١١٣
- * كفاية تحديد الاحتياجات التدريبية ١٢١
- * عوامل نجاح التدريب ١٢٧

الفصل الرابع

- مفاهيم حديثة تسهم في تخطيط القوى العاملة ١٢٩
- * المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تخطيط القوى العاملة. ... ١٣١
- * الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد ١٣٥
- * طاقات الإنسان العامل ١٣٦
- * مفاهيم حديثة للجودة الشاملة ١٣٨
- * تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها ١٤٣

الفصل الخامس

- إدارة الموارد البشرية ١٤٧
- * مصادر الموارد البشرية ١٥٠
- * أهمية الموارد البشرية ١٥١
- * وظائف إدارة الموارد البشرية ١٥٢
- * عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة ١٥٤

الفصل السادس

- توظيف القوى العاملة ١٥٥
أولاً: سياسات التوظيف ١٥٧
ثانياً: دراسة مصادر العمل ١٦٢
ثالثاً: الاختيار ١٦٥
رابعاً: التسكين ١٨٣

الفصل السابع

- صيانة القوى العاملة ١٨٥
* الأجور والمرتبات ١٨٨
* توصيف الوظائف ١٩٧
* تقييم الوظائف ٢٠٠
* الأجور والحوافز ٢٠٥
* النقل والاستغناء والتزيل والتصل ٢١١
* الرعاية الصحية والأمن الصناعي ٢١٣

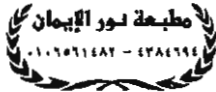
الفصل الثامن

- تنمية القوى العاملة ٢٢١
* تقييم الأداء ٢٢٤
* التدريب ٢٣٨
* الترقى ٢٥٣
* العلاقات الاجتماعية ٢٦٠
* القيادة والبحوث ٢٧٥

الفصل التاسع

مصطلحات أساسية وأسئلة مختارة في مجال دراسة إدارة الموارد

- ٢٧٧ البشرية وتخطيط القوى العاملة
- ٢٧٩ المصطلحات الأساسية
- ٢٨٦ أسئلة مختارة على محتوى الكتاب
- ٢٨٩ المراجع



بحث أعمال السنة
مادة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

اسم الطالب :	المجموعة:
فرع الجامعة:	الرقم :

اكتب في ثلاثة فقط من الموضوعات التالية:

- 1- عرف تخطيط القوى العاملة ثم تناول باختصار تحليل جانبي العرض والطلب وتحديد الاحتياجات من العمالة وأهم أساليب تحقيق التوازن بينها ؟
 - 2- تناول باختصار تعريف التدريب الجيد وأنواعه وشروطه وخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية ؟
 - 3- قارن بين مشكلات عمل مخططي القوى العاملة على المستوى القومي العلم وعلى مستوى المنشآت ؟
 - 4- تناول باختصار أهمية الموارد البشرية وتعريف إدارتها ووظائفها وعوامل تحديد الاحتياجات البشرية ومصادر الحصول عليها؟
 - 5- تناول أهم صور صيانة القوى العاملة وتنميتها؟
 - 6- تناول بالشرح الهياكل أو الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة وأنواع كل منها واستخداماتها ؟
- ملحوظة: لحضور المحاضرات والمشاركة الفعالة فسي الحوار داخل قاعة المحاضرات دور رئيسي في درجة أعمال السنة بالإضافة إلى الإجابة على النموذج الموضح بهاليه ؟

مع تمنياتنا بالتوفيق والنجاح ،،



Bibliotheca Alexandrina



0446885



موبائل : ۰۱۰/۶۵۶۱۴۸۲