

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم ادارة الاعمال

الجامعة العراقية

المرحلة الثانية

كلية الادارة والاقتصاد

الدراسة الصباحية والمسائية

محاضرات في

ادارة الموارد البشرية

Human Resource Management

أعداد

أ.م.د ميسون علي حسين العبيدي

2022

ادارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management

مقدمة

ادركت المنظمات ان العنصر البشري هو اساس الابتكار, ذلك لان راس المال الفكري يصعب على المنافسين تقليده , ولذلك نجد ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي تلك العملية الهادفة لربط المنظمة من خلال مواردها الاثمن والمتمثلة بالموارد البشرية مع بيئتها وعلى نحو يمكنها من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها, وسنحاول التعرف على اهم الفقرات ذات العلاقة بادارة الموارد البشرية وكما مبين في الاتي:-

(التطور التاريخي للمصطلح ، المفهوم، الاهمية، الاهداف)

1- مراحل تطور مصطلح ادارة الموارد البشرية

قبل 100 عام من الميلاد كانت هناك العشيرة او القبيلة وهي التي تنظم ادارة الافراد بواسطة شيخ العشيرة او القبيلة، وبعد الميلاد بـ300 عام ظهر مصطلح ارباب العمل وخاصة في الحضارة اليونانية والرومانية ، وفي العصور الوسطى ظهرت طبقة الاغنياء والتي سيطرت على اهم الاعمال، وعند ظهور الثورة الصناعية في اوروبا بدا الاهتمام بالتصنيع وبحث السبل الكفيلة لتطويره، وظهر الكتاب والمفكرون الذين فسروا الظواهر الاقتصادية والاجتماعية حسب اعتقادهم السائد، وتعد المدرسة البيروقراطية لماكس ويبر اولى المدارس الادارية الى جانب المدرسة العلمية لفردريك تايلر، حيث بدا الاهتمام بالافراد كونهم الاداة الرئيسة للانتاج، لكن ظهور **انموذج العلاقات الانسانية لالتون مايو** بين اهم الجوانب التي تساعد في زيادة الانتاج كماً ونوعاً، حيث اهتم بالافراد من خلال التجربة التي اجراها في مصانع هورثون والتي ادت لظهور مدرسة العلاقات الانسانية في العشرينات من القرن الماضي، وبدأ ظهور فلسفة ادارة الافراد والوظائف المشتركة بها ثم تلتها مرحلة الثلاثينات التي اتسمت بالتطورات الاقتصادية والسياسية والتي اثرت بشكل كبير على ديناميكية ادارة الافراد والاعمال وتحليل الوظائف ، واهم هذه التطورات بروز دور النقابات والاتحادات والمطالبة بزيادة الاجور وتحسين الظروف البيئية في العمل ، فضلاً عن الاهتمام بتحديد اجراءات الشكاوي والتظلمات، وفي الخمسينات والستينات توسع العمل بسبب ازدياد عدد المنظمات وتنوع الحياة في كل مجالاتها، مما ولد الحاجة لظهور منظمات جديدة تلبي الاحتياجات حسب البيئة المتغيرة، واستمر الحال لعام 1970.

وفي عام 1980 ظهر انموذج ادارة الموارد البشرية عند ما ظهرت التشريعات الخاصة برعاية الافراد ونظم الخدمة الصحية والامن الصناعي واصبحت ادارة الافراد مهنة اساسية لتطوير الجوانب الاجتماعية اضافة الى الجوانب الادارية.

ومن اهم المصطلحات المرادفة لادارة الموارد البشرية هي: (ادارة الافراد، ادارة الخدمة المدنية، ادارة الوظيفة العامة، ادارة القوى العاملة، ادارة شؤون الموظفين).

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعدّ إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية والضرورية لأي منظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنجاح والاستمرار. لذا يتوجب على المنظمة جذب واستقطاب هذه الموارد ورفدها بالمهارات والقابليات اللازمة للعمل من خلال الدورات التدريبية وتقديم المكافآت المالية والمعنوية من أجل تحسين الاداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل.

ومن الصعب إيجاد مفهوم عام وشامل لمصطلح (إدارة الموارد البشرية) لأن هنالك العديد من التعريفات لهذا المصطلح ومن جهات نظر مختلفة. وسوف نستعرض بعض المحاولات التي توضح مفهوم إدارة الموارد البشرية وكالاتي:-

- هي النشاط الإداري المتصل بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والعمل على توافرها بالأعداد والكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات العمل.
- هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع .
- أنها ذلك الجزء من المنظمة الذي يهتم بالناس ورغباتهم .
- هي أنموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء .
- هي مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) بما يحقق الكفاءة والفاعلية .

يلحظ مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة أساسية من القواعد يجب تطبيقها وإتباعها من أجل تطوير الإدارات وكذلك تطوير الاداء لتحقيق مصلحة الأفراد والمنظمة.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق الهدف الرئيس للموارد البشرية يتم من خلال تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها، وتعد الموارد البشرية وسيلة المنظمة والغاية في الوقت نفسه ويمكن وصفها بمصدر نجاح أو فشل المنظمة .

ان وجود إدارة جيدة للموارد البشرية وكفاءات متخصصة في إدارة هذا المورد وقادرة على جذب الكفؤين لشغل الوظائف ثم الحفاظ عليهم سوف يزيد من إنتاجية المنظمة ويقوي مركزها الاقتصادي على الأمد البعيد وهناك عدد من العوامل التي حتمت الإهتمام بإدارة الموارد البشرية واهمها الاتي:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة الى جانب وظائف أخرى ، (كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية) وغيرها من الوظائف الأخرى ، لذا يجب الإهتمام بهذه الوظيفة ودراساتها بغية تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج وتحقيق الاهداف .
- 2- تسهم إدارة الموارد البشرية في زيادة وتوثيق فاعلية المنظمة من خلال تطوير البرامج التدريبية للعاملين ، ومن ثمّ تعزيز أهميتها في نقل رسالة المنظمة الى الأفراد العاملين وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.
- 3- تسعى إدارة الموارد البشرية الى مراقبة البيئة الخارجية والداخلية للوقوف على نقاط الضعف والقوة في اداء المنظمة ، فضلاً عن تحديد الفرص والتهديدات ذات الصلة بالموارد البشرية .
- 4- ان دراسة الموارد البشرية تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل جيد ، لأن هذا المورد يمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع ، وهو مصدر القوة العاملة الموجودة في المجتمع .
- 5- حتمت التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة الإبقاء والمحافظة على قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية.
- 6- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية نحو تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة وتدهور البيئة وسوء العلاقات الإنسانية .
- 7- ان دراسة ادارة الموارد البشرية تعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنها تساعد في التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو هذه الموارد ، كذلك يساعد المنظمة على اختيار الافراد العاملين اختياراً مناسباً .

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها بنجاح داخل المنظمة أهمها :

- أ- **هدف اجتماعي :** يتمثل هذا الهدف بتحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاياتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للنمو في جميع جوانبه , ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الاتي:-
 - تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين ومن ثم انعكاس ذلك على الحياة الاجتماعية .
 - تشغيل الأفراد وفقاً لكفاءاتهم .
 - المحافظة على صحة الموارد البشرية وسلامتهم في العمل
 - خلق الفرص المناسبة للمجتمع للتطور والنمو في مختلف الجوانب .
 - تمكين العاملين للحصول على أفضل مستوى من المقابل ، من خلال مساعدتهم على بذل طاقاتهم بشكل جيد .
- ب- **هدف تنظيمي :** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الفقرات الآتية:-
 - الجودة : وتتمثل بجودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة .
 - استراتيجية التكامل : تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية للمنظمة .
 - الخطط : رسم خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها
 - المرونة : تهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير .
 - التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة
 - الولاء : ويقصد به تحقيق ولاء العاملين لأهداف المنظمة .
- ج- **اهداف على مستوى القوى العاملة في المنظمة والمتمثلة في الاتي:-**
 - الاحتفاظ بالجيد من القوى العاملة وجذب المرشحين.
 - توفير ظروف وشروط عادلة للتعيين .
 - تطبيق أسس العدالة في معاملتهم في مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة
 - تقليل الفجوة بين الأفراد العاملين وبين المنظمة والمجتمع .
 - تهيئة ظروف عمل جيدة تمكنهم من رفع كفاءة العمل الفعال .
 - تهيئة بيئة عمل آمنة تمنع تعرض العاملين الى مخاطر العمل ، وتوفير رعاية صحية جيدة لهم.

د- **هدف وظيفي وصحي** : السعي الى تحقيق معادلة في مستوى الأداء الجيد بين المقدرة والرغبة ، إذ ان زيادة القدرة يتمثل ببرامج التدريب والتطوير للعاملين على حين نجد أن زيادة الرغبة فيتمثل بتوفير البيئة المناسبة من أنظمة الحوافز وبرامج الصحة العامة .

هـ- **هدف مستقبلي** : تهتم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المستقبل من خلال تقديم المساعدة للمنظمات عن طريق تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين .

استراتيجيات ووظائف ادارة الموارد البشرية

اولاً:- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management Strategy

تعد الاستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية في اطار العلوم الادارية من جهة وفي ميدان منظمات الاعمال من جهة اخرى .فهي كما يعرفها غراب((خطة طويلة الاجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية)) وتقوم على تحديد نطاق المنتجات و الاسواق التي تتعامل معها ، واستخدامات الموارد المتاحة لها , والميزات التنافسية التي تتمتع بها , واثار التوافق بين وظائفها الادارية المختلفة وانشطة اعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول الى اهدافها وغاياتها واغراضها الاساسية بشكل متوازن .

وإدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو الأصل البشري الذي يعد بحق رأس المال الفكري في المنظمة. وفي ظل التغييرات المعاصرة التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، الهندرة، الاندماج،...) تحولت سمات وخصائص المنظمة المعاصرة الفاعلة من منظمة تضم إدارة تعمل بوصفها جزرٍ منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ إلى منظمة متعلمة (Learning Organization) تعمل بالتعلم والاستفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة ومن الزبون أيضاً، ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوماً بيوم إلى الإدارة الاستراتيجية .

وتماشيا مع هذه التغيرات المتسارعة اصبح لزاما علينا ان نتساءل هل ان المهام التقليدية لادارة الموارد البشرية ستتحوّل لتصبح اطارا يضم مهام المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وتهيئة الأنشطة والاهداف اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية بما يسهم في دعمها ؟

ان حدوث ذلك يؤدي الى ظهور استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تمارس دورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة سعيا إلى الحصول على المزايا التنافسية وهذا يتطلب صياغة وتطوير استراتيجيات للموارد البشرية تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتوجيه الانظار اليه لانه الاساس في الحصول على الميزة التنافسية. لذا اصبح لزاماً على المنظمات اليوم ان تدرك اهمية هذا المورد الذي يحتل الاهمية الاكبر من بين موارد المنظمة الاخرى نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وادائه المستقبلي. وخاصة في ظل الظروف الحالية (زيادة التنافس العالمي والتحالف الاستراتيجي والعولمة و.....).

وبالاتجاه نفسه فان الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يؤكد على ان الافراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية ويمكن ان تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة.

مما تقدم نلاحظ ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الابقاء على قدراتها التنافسية او تحسينها في سوق العمل حيث عرفها (Dyer) بأنها ((الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لافرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها)).

ثانياً:- وظائف إدارة الموارد البشرية :

ماذا نقصد بالتوظيف : تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على المنظمة، إذ إن عملية قبول قرارات التعيين غير الدقيقة تؤثر على الأداء المنظمي وتحد من عملية تحقيق الأهداف المرجوة، وإن الحصول والاحتفاظ بالموهب أمر حاسم لنجاح المنظمة، وهي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية ، وتتضمن الإستقطاب والإختيار والتعيين حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل

الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية مستندة الى تحديد عدد الوظائف والمؤهلات المطلوبة لأدائها، وهناك مدخلين رئيسين للتوظيف هما:-

1- التوظيف الانتقائي 2- التوظيف الاستراتيجي

والذي يعتمد بشكل اساسي على (العوامل التنظيمية، العوامل الفسيولوجية) حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بنفس الانشطة التي تقوم بها باقي الادارات الوظيفية، كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ، الا ان الفرق هو ان ادارة الموارد البشرية تركز اهتمامها على الافراد والانشطة المتخصصة بهم والتي تتضمن:-

1- تخطيط الموارد البشرية

2- تحليل وتصميم العمل

3- الاستقطاب والاختيار والتعيين

4- التدريب والتطوير

5- تعويضات الأفراد العاملين

6- تحفيز الموارد البشرية

7- تقويم الوظائف

8- صيانة او المحافظة على الموارد البشرية

وسنتناول اهم تلك الوظائف في الفقرات الالية-

اولاً- تخطيط الموارد البشرية

من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وظيفة تخطيط الموارد البشرية بوصفها تقويم حاجات المنظمة من الموارد البشرية المرتبطة مع الخطة الإستراتيجية لتلك المنظمة وتطوير الخطط لتلبية تلك الحاجات .أذ يركز التخطيط على أهداف أساسية تتضمن وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الإجراءات والقواعد ثم إعداد البرامج الزمنية وتوجيه الأهداف الى موضع التنفيذ .

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ويعتمد المدراء في تحديد إحتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كماً ونوعاً وعلى إستراتيجيات المنظمة، ولا بد من التوافق

والإنسجام بين الإستراتيجيات المحددة والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات ، فالتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب توسعاً مقابلاً في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة الموارد البشرية من جهة وعرض الموارد البشرية من جهة أخرى.

إن عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة .

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. والجدول الآتي يوضح العلاقة بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية.

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات بشكل عام	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاط المنظمة	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أية متغيرات في البيئة	تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

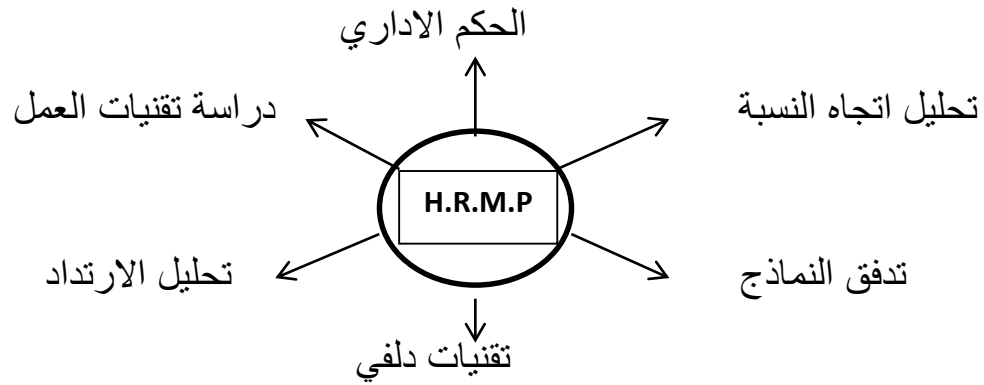
خطوات التخطيط لإدارة الموارد البشرية

عادة ما تحاول المنظمة تحديد طلب ونوع الموارد البشرية المختلفة والتكهن بمجالات ضمن المنظمة قد يكون هناك عجز او فائض فيها. والتنبؤ يكون باستخدام الطرق الاحصائية او الاحكام الذاتية وتتميز الطريقة الاولى بانها تعتمد الماضي وتتكهن بالطلب والعرض في المستقبل والحاضر، ولكن هنالك الكثير من الاحداث لم تتكرر مسبقاً، مما يجعل الطرق الاحصائية قليلة الاستخدام واعتبار التنبؤ الذاتي هو

الافضل في هذه الحال، وتمر عملية التخطيط للموارد البشرية بعدة خطوات تختلف الكتاب في تحديدها فمنهم من جعل الخطوة الاولى صياغة الاستراتيجية، والثانية تنفيذها والثالثة تقييمها باعتبار التخطيط للموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة والراي الثاني يذهب الى تقسيم خطوات التخطيط الى الاتي:-

1/ التنبؤ بالطلب: Forecasting the Demand

وتشمل تقدير الاحتياجات المستقبلية من العمالة وذلك بالرجوع لخطط المشروع والتنبؤ باحتياجات الأنشطة مستقبلاً من العمالة ،والمنظمة تتنبأ بطلب المهارات حسب مايسمى (بتحليل الاتجاه) والذي يتكهن بطلب العمل للسنة القادمة ويعطي نسباً واحصائيات تسمى (المؤشرات القائدة) وهي مقاييس موضوعية تتنبأ بدقة للطلب المستقبلي. وهناك طرق اخرى يمكن توضيحها بالمخطط الاتي:-



2/ التنبؤ بالعرض: Forecasting the supply

بعد تحديد المنظمة الطلب للقوى العاملة في المستقبل ،تعمل لتجهيز عرض العمل، واول ماتقوم به تحليل مفصل عن عرض العمل الداخلي (عدد الافراد الموجودين حالياً) بمختلف الفئات وخاصة ذوي المهارات النادرة ، ثم يعدل هذا التحليل ليعكس التغييرات المتوقعة في المستقبل نتيجة التقاعد او الترقية او التنقلات والدوران الطوعي او الاستبعاد، وطرق تحديد العرض هي (الانظمة اليدوية، خرائط الاحلال، المصفوفة الانتقالية)

3/ تقدير الاحتياجات :- وذلك بتحليل الطلب والعرض لمعرفة احتمالات النقص أو الزيادة المستقبلية، اي الفائض او العجز في العمل

4/ تحليل الكلفة والإنتاجية: وذلك بتحليل إنتاجية العمالة وطاقاتها المستخدمة وتكلفتها للتعرف على وسائل تحسين الإنتاجية وأساليب خفض التكلفة.

5/ اعداد الخطة المستقبلية (Action planning): اعداد الخطة المبنية على التنبؤ بالفقد و الزيادة فى العمالة في ضوء تحسين الاستخدام للعمالة ورفع كفاءتها الإنتاجية وتخفيض تكلفة العمالة. مع اعداد الميزانية التقديرية وادوات الرقابة على العمالة. واستخدم ديمينك (Deming) الاسس العلمية عند اعداد الخطة وليس فقط الاعتماد على التنبؤ واكد على ان العاملين في المنظمة هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج ،وقد ابتكر مايسمى بدائرة ديمينك (P D C A) والتي تعني خطط PLAN ، اعمل DO، تأكد او افحص CHECK ، نفذ ACT

6/تقييم الخطة:-

معرفة النتائج فيما اذا كانت نجحت في تجنب العجز او الفائض ام لا، ومن ثم وضع الحلول لها وذلك من خلال الرقابة والتغذية الراجعة (feed back).

ولايمكن النظر الى هذه الخطوات بوصفها مراحل منفصلة بل أنها متداخلة ومتراصة والمثال لهذا التنبؤ بالطلب لابد أن يتبين على ضوء التنبؤ بالاحتياجات كما ان الاحتياجات والطلب ترتبط بالإنتاجية والتكلفة.

مشاكل التخطيط للموارد البشرية:-

- 1- ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
- 2- ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال إرتكاب الأخطاء.
- 3- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وإفتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- 4- صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- 5- الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية .
- 6- قلة الاهتمام برعاية اصحاب المهارات ووضع المحفزات لجذبهم.
- 7- قلة الموارد المالية او ضعف التخصيصات خاصة عند الحاجة لخبرات خارجية.
- 8- انشغال الادارة العليا باهداف ووظائف اخرى وعدم التركيز على اهمية التخطيط.

ثانياً- تحليل الوظائف JOB ANALYSIS

عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد المطلوبين لشغلها.

ويعرفها الدكتور خليل الشماع بأنها :-

(اسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها الى عناصرها الاولية وتحديد معالم كل عنصر للتعرف على المتطلبات الكمية والمهارات والمؤهلات الواجب توفرها لشاغلها).

وتدخل عملية التحليل بجميع الوظائف لادارة الموارد البشرية كالاختيار والاستقطاب والتدريب والتقييم وتحديد الاجور.. الخ، وهي عملية مستمرة.

لذلك يعتبر قرار تحليل الوظيفة قراراً استراتيجياً بسبب علاقته بجميع وظائف ادارة الموارد البشرية

اهمية تحليل الوظائف

- 1- أن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد.
- 2- تحديد الأجر يجب أن يتم وفقاً لأهمية العمل وإطار المسؤولية .
- 3- يمكن تحديد كمية العمل ثم تحديد عدد الوظائف ثم عدد الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف .
- 4- يمكن للمنظمة أن تحدد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف .
- 5- لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج الحدود التي وضعتها له الوظيفة .
- 6- تؤثر عملية تحليل الوظائف على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب مثل(الاستقطاب والاختيار، تحديد الاجور، تقويم الاداء، التدريب والتطوير، الترقيات، تخطيط الاحتياجات البشرية اي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
- 7- تقدم معلومات تفصيلية لكل وظيفة مما يمنع التداخل بين وظيفة واخرى في الواجبات والمسؤوليات، وكذلك تفصل بالخلافات بين الرئيس والمرووس مما يؤدي الى تحقيق العدالة.

خطوات عملية تحليل الوظائف

1- التخطيط لعملية التحليل وتحديد الهدف من استخدام التحليل وتقوم به الإدارة العليا لتحديد المعلومات حسب اوجه الاستخدام ويتم الحصول عليها عن طريق (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، سجل الموظف اليومي ، خبراء التحكيم) وتؤخذ المعلومات من شاغل الوظيفة او مسؤوله المباشر وتعتمد على مهارة وخبرة المحلل.

2- جمع البيانات الاولية عن الانشطة المختلفة المطلوبة لشغل الوظيفة ويتم الحصول عليها من الخرائط التنظيمية، الهياكل التنظيمية، الوصف الوظيفي (السابق). واهم المعلومات الواجب توفرها عند تحليل الوظائف:-

- ظروف العمل
- أنشطة العمل
- سلوكيات الافراد
- الآلات والمعدات
- معايير الاداء
- متطلبات بشرية

3- شرح عملية التحليل للموظفين بكل تفاصيلها لتسهيل التعامل معهم.

4- اختيار بعض المراكز الوظيفية المتشابهة بهدف تحليلها .

5- جمع معلومات عن الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات وظروف العمل.

6- تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة وتنقيحها بالتعاون مع شاغل الوظيفة وتكون المعالجة بتحويل المعلومات الى نماذج احصائية وهذه الخطوة مهمة للتطور السريع في البيئة الداخلية والخارجية مما يوجب المراجعة والتحديث المستمر.

7- استخلاص بطاقة الوصف الوظيفي والتوصيف.

**اعداد بطاقة الوصف الوظيفي:- وهي البطاقة التي يتم تسجيل المعلومات التي تم التوصل اليها بحيث تعطي صورة كاملة ومرتبة لابعاد الوظيفة ومكوناتها الاساسية.

ثالثاً- تصميم العمل: Job Design

ان فكرة تصميم العمل تقوم على انه طالما ان لكل عمل اكثر من طريقة للأداء وان هذه الطرق تتباين من حيث الجودة فيما بينها، فانه يمكن اختيار الطريقة المثلى عند تصميم وظيفة معينة، على ضوء المعايير المرغوب فيها مثل :خفض التكاليف، او تحسين الجودة، او زيادة الرضا الوظيفي، وهكذا....، وتصميم العمل هو تجميع النشاطات التي يتعين ان تتم في وظيفة معينة ، او هو مخطط للمهام المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح. وتصميم العمل هو المرحلة الاخيرة من مراحل تحليل الوظيفة.

مفهوم تصميم العمل: اكتسب مفهوم تصميم العمل اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والإدارة بشكل عام، وذلك لعلاقته الوثيقة بنوعية حياة العمل، ويمكن تعريفه بالاتي:-

المفهوم	
عملية تحديد طرائق العمل التي سوف يؤديها الافراد، والمهام التي يتطلب أدائها في وظيفة معينة.	1
عملية تحديد وتعريف الوظائف من خلال تخصيص مهمات العمل المحدد للأفراد والجماعات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أداء عالي ورضا وظيفي.	2
العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة.	3

أن تصميم العمل هو نشاط ذهني يتضمن اتخاذ القرارات والاجراءات لتحديد الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل وكذلك تحديد خصائص وسمات الفرد الذي سيؤدي العمل في ظل ظروف بيئية مادية وغير مادية وبما يحقق رغبات الافراد وأهداف المنظمة. ويرى Gibson أن تصميم العمل يتضمن ثلاثة جوانب رئيسة هي : مدى أو نطاق العمل وعمق العمل والعلاقات ، حيث أن نطاق العمل (Job Scope) يشير إلى تنوع الواجبات او تشابهها والتي يتطلبها العمل، وعدد الواجبات المختلفة

التي يقوم بها الفرد. أما عمق العمل (Job Depth) فيشير إلى مدى الحرية التي يتمتع بها الفرد لتحديد واجبات العمل ونتائجه، وتحديد أسلوب أدائه للعمل. أخيراً تشير العلاقات (Relationship) إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء العمل.

أهداف تصميم العمل :

أن معيار نجاح تصميم الأعمال هو مدى القدرة على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في إظهار إمكاناتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع والابتكار لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة ، وتهدف المنظمات عند تصميم العمل تحقيق عدة اهداف منها :-

- 1-أهداف اقتصادية : حيث ان تحسين الانتاجية، وجودة نوعية المخرجات والاداء المتميز للعاملين يؤدي الى التقليل من الهدر في الموارد والوقت.
- 2-أهداف تكنولوجية: حيث ان الاختيار السليم للعمليات والمعالجات والمعدات والافراد يساعد في ضمان التكنولوجيا، وكذلك ضمان الصحة والسلامة المهنية.
- 3-أهداف سلوكية: ان المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة ما بين العمل والفرد، فانها في الحقيقة تخلق بيئة عمل سليمة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي والسلوك المتميز وتحمل المسؤولية.
- 4-اهداف تنظيمية: حيث يحقق التوافق بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف، ويوفر التغذية العكسية عن نتائج الاداء.

أهمية تصميم العمل:

- يمثل الاهتمام بتصميم العمل ركناً أساسياً في تكوين الهيكل التنظيمي، وأحد أساليب تطوير أداء العاملين، وكذلك يؤثر على طبيعة وجدولة انجاز العمل ويمكن الإشارة إلى أهمية تصميم العمل الجيد من خلال النقاط الآتية:
1. يعبر عن الثقافة المنظمة، وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال.

2. يحدد الهدف من كل وظيفة، ومدى أهميتها، وعلاقتها مع بعضها، ومدى اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.
3. يوفر عنصر التحدي في ممارسة الاعمال من قبل شاغليها وبذل الجهود.
4. يوفر التنوع في استخدام المهارات، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف العمل.
5. يؤثر في تحفيز العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل دوران العمل.
6. يؤدي الى تخفيض أجور وكلفة العمل، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة.
7. يحافظ على الصحة البدنية والذهنية والنفسية للعاملين.
8. يحقق التوافق بين الافراد والاعمال، حيث ان تصميم العمل يعني تبسيط الاجراءات او تعديلها

الافراد:

طاقات، قدرات
مواهب، اهتمامات
حاجات، رغبات
كم ونوع الانتاج
مستوى الرضا والالتزام

الاعمال

مكونات الوظيفة
المهام، الواجبات
المسؤوليات، الطرق المتخصصة
المكانة الوظيفية، المستوى التنظيمي
الادوات والتكنولوجيا

*سابقاً كان الاتجاه نحو تعديل الافراد لكنها عملية صعبة، لذلك يعد تعديل الاعمال اسهل.

مداخل تصميم العمل:

هناك مداخل متعددة تمثل اتجاهات فكرية متنوعة تم تطويرها عبر الزمن، تم استخدامها بين مختلف الجوانب النفسية والادارية والهندسية، التي تعاملت مع قضايا تصميم العمل، ويمكن تصميم جميع الاعمال في اطار أي مدخل من المداخل الوارد ذكرها فيما يأتي:

أ. المدخل التقليدي:

وتمثل بداية ونشأة تصميم الاعمال في المنظمات الصناعية، حيث تأثر تاييلور بالممارسات الخاطئة والتنفيذ غير الصحيح للاعمال من قبل العمال، وأن هناك وقت ضائع نتيجة الحركات غير المبررة. ولاحظ تاييلور أيضاً أن العامل الواحد غير متخصص بعمل واحد، مما يؤدي الى تشتت جهده، ويؤثر سلباً في إنتاجيته. من هنا قام تاييلور وزملاؤه بوضع ما أطلق عليه المدخل العلمي (الادارة العلمية) من أجل تحقيق الاهداف الآتية:

1. تبسيط الأعمال من أجل تسهيل اداء العمل، وتسهيل عملية الرقابة عليه، والفصل التام بين التخطيط والتنفيذ.
 2. الاستفادة القصوى من امكانيات العاملين.
 3. تخفيض تكلفة العمل، نتيجة تقليص وقت تنفيذه، واستبعاد الحركات غير الضرورية، ودراسة الوقت والحركة ، وتعد هذه الدراسة القاعدة الأساسية التي استند عليها تاييلور لتصميم الطريقة المثلى لأداء الاعمال.
 4. زيادة انتاجية العمل، نتيجة سرعة ادائه، وذلك من خلال التركيز على التخصص الدقيق .وزيادة درجة العمل الى مهام متناهية في الصغر.
- لقد أدى هذا النهج في تصميم العمل الى قيام العامل بواجبات نمطية وروتينية متكررة، لا تتطلب الا قدراً محدوداً من المعرفة والمهارة. وأصبح الفرد مجرد جزءاً من الآلة. وكانت النتائج الفعلية في أغلب الأحيان عكس التوقعات، فازدادت التكاليف، وقلت جودة المنتجات، وازداد تغيب العاملين عن عملهم، وارتفعت نسبة الدوران

الوظيفي، وشعور العامل بالملل والرتابة والإحباط وانخفاض معنوياته، مما أدى إلى البحث عن أساليب أخرى للاداء وتحقيق الاهداف.

ب- المدخل السلوكي:

ظهر هذا المدخل بهدف تحسين نوعية الحياة في موقع العمل، من خلال الاهتمام بمحور الفرد والوظيفة التي يشغلها أثناء تصميم العمل. حيث قام رواد هذا المدخل بتحليل حاجات الفرد ودوافعه نحو العمل، لقد ركز المدخل السلوكي على تفضيلات الأفراد وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم مع مراعاة الحاجات الاجتماعية والنفسية وأهميتها في تصميم الوظيفة. وأكد المدخل السلوكي على ضرورة توافر القناعة لدى الفرد بمهامه التي يؤديها وشعوره باكتساب خبرات جديدة في حياته الوظيفية مع مشاركته في تحديد الأهداف وأساليب قياس الأداء ومدى التقدم في بلوغ الأهداف مع المشرفين. وتجسدت مجموعة من الأبعاد في المدخل السلوكي مثل التنظيم غير الرسمي، القيادة الديمقراطية، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، الاتصالات المفتوحة، الاهتمام بحاجات الافراد والتأكيد على الحوافز المعنوية والتي يمكن اعتبارها أبعاداً لتصميم العمل. وقد اكد (Hackman&Oldham) على الجوانب السلوكية ليقدم انموذج الخصائص الجوهرية للوظيفة. وفيما يأتي استعراض لعدد من الأساليب النظرية ضمن المدخل السلوكي:

1- تدوير العمل Job Rotation:

يعتبر التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم. ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك من أجل التخلص من الروتين والرتابة، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل. إلا أن هذا الأسلوب لم يحقق الكثير مما كان يتوقع منه في التحسين الكبير لأداء العامل ورضاه عن عمله. وأن العامل أصبح يمارس عدة أعمال روتينية بدلاً من عمل واحد دون أي تغيير للخصائص الرئيسية للأعمال التي ينتقل فيها العامل.

2. توسيع العمل Job Enlargement:

يشير توسيع العمل إلى إضافة مهام أخرى للعمل المناط بالفرد ومما له علاقة بالعمل الرئيس. والهدف من التوسيع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي، وذلك من خلال مهام متنوعة تتاط بالفرد العامل. وتوسيع العمل كتدوير العمل لم يحقق الكثير وخاصة في زيادة الدافعية لدى الفرد كشعوره بالمسؤولية والانجاز والاستقلالية، على الرغم من شعور الفرد بالرضا عن العمل .

3. إثراء العمل Job Enrichment:

يعتبر أسلوب إثراء (إغناء) العمل من الأساليب التي لاقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن أثبتت التطبيقات العملية نجاح هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وفي مختلف الميادين. ويعتمد هذا الأسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ (Herzberg)، حيث يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام، وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر. ومن أجل ضمان نجاح أسلوب اغناء العمل فإنه من الضروري معرفة رأي الفرد عن عمله الحالي ومدى استعداده لأي تغيير في تصميم العمل. وأيضاً معرفة الدرجة التي يمكن إثراء العمل عندها وفقاً لرأي شاغل الوظيفة، حيث إن الإفراط في إثراء العمل يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة إرباك العامل بسبب زيادة تنوع وتعقيد العمل. وكذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند تطبيق أسلوب إثراء العمل مدى رضا الفرد العامل عن العوامل الخارجية كالأجور، ظروف العمل، الإشراف والاستقرار الوظيفي. حيث إن رضا الفرد على هذه العوامل يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا الأسلوب في تصميم العمل

ج-المدخل الظرفي:

وفقاً لهذا المدخل فإنه ليس هناك أنموذج لتصميم العمل يصلح لكل المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة عبر مراحل مختلفة، حيث تواجه المنظمة عوامل بيئية، تكنولوجية، ثقافية،... متغيرة. وعلى ضوء دراسات المدخل الظرفي ظهر انموذج التكنو اجتماعي Socio-technical Model لتصميم العمل، حيث إن بيئة العمل تتكون من مكونات اجتماعية وتقنية يؤثر أحدهما بالآخر. ومن هذا المنطلق يحاول

هذا الانموذج إيجاد توافق بين حاجات الافراد والعمليات التقنية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية ، إذ يسعى هذا الانموذج إلى ايجاد تفاعل بين النظام التقني من أجل انجاز الأعمال، والنظام الاجتماعي التي ينجز فيه الأعمال، عن طريق تطوير وظائف تتلائم مع حاجات تقانة العمليات والحاجات الاجتماعية للأفراد. إن النظام التقني الاجتماعي هو نظام معقد ويؤثر على كيفية أداء الأعمال في المنظمة وعلى امكانية أن تصبح المنظمة فاعلة في تحقيق الأهداف .

د-مدخل إدارة الجودة الشاملة(TOTAL QUTY MANAGEMENT)

تقوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، من خلال ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة. إن إدخال التحسينات المستمرة على جميع مكونات الاعمال التي تؤدي داخل المنظمة، بهدف تحقيق التميز في كل شيء، يعتبر أهم أبعاد تصميم العمل بموجب مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التأكيد على أن تحقيق جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة. وإن جودة الأعمال الكلية هي وسيلة لإرضاء العملاء، الذين يتوقف عليهم بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق .

هـ. مدخل فريق العمل:

يعد هذا المدخل من المداخل الاساسية في مجال تصميم العمل، حيث تقوم العديد من المنظمات العالمية بتطبيقه، بعد أن حقق نجاحاً لدى المنظمات اليابانية من حيث انه يزيد الروح المعنوية لدى الافراد في العمل، وسرعة استجاباتهم لكل جديد تدخله المنظمة. وقد اصبح مدخل فريق العمل جزءاً من الثقافة التنظيمية ، يتم تصميم العمل وفقاً لمدخل فريق العمل على اساس جماعي من خلال فريق عمل متجانس، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه شأنه كباقي الاعضاء يعمل جنباً إلى جنب معهم، غير انه يمتاز بخبرة ومهارة أعلى. بعد ان يسند إلى الفريق مهمة محددة، يعطى الصلاحية اللازمة، ويحمل مسؤولية تصميم الاطار التفصيلي للعمل وتوزيع المهام على أعضائه.

و. مدخل الإدارة بالأهداف:

إن تصميم الأعمال من خلال الإدارة بالأهداف، يتم بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتفق الطرفان ويحددان هدف العمل الذي يتوجب انجازه من قبل المرؤوسين خلال فترة زمنية معينة، وكذلك تحديد المهام التي يتوجب على المرؤوس القيام بها مع جدولة تنفيذ تلك المهام. يتضح لنا من خلال ما تقدم ان تصميم العمل بموجب الإدارة بالأهداف يتصف بدرجة عالية من المرونة بالشكل الذي يسمح لشاغلي الوظائف المشاركة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم عملهم مع رؤسائهم، وإدخال تحسينات على عملهم وأدائهم بما يساهم في تحقيق الهدف المطلوب منهم .

ويلخص Schermerhorn الركائز الأساسية التي يقوم عليه تصميم العمل وفقاً لمدخل الإدارة بالأهداف بما يلي:

.المشاركة. . الاستقلالية في العمل. . الاعتماد على الذات.
الإشراف غير المباشر على أداء العمال. رفع الروح المعنوية لدى منفيذ الأعمال.

ز. مدخل إعادة تصميم العمل:

إن المنظمات واستجابة لمحددات التخصص، بدأت بإعادة تصميم العمل لمنح العاملين المزيد من الاستقلالية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الأداء وهي (الكلفة، الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة والتسليم).

ومن هنا يمكن وصف إعادة تصميم العمل على أنه محاولة المنظمة والإدارة لتحسين جودة المنتج، وكذلك الاستجابة لحاجات الأفراد للتعلم ولوظائف ذات طابع التحدي لهم والتنويع ولزيادة المسؤولية والانجاز . وقد تأخذ عملية إعادة تصميم العمل أشكالاً ومستويات تبدأ بالطلب من الأفراد استخدام الحاسوب في انجاز العمل وتنتهي بالطلب منهم العمل مع باقي الافراد ضمن العمل الفرقي بدلاً من العمل وبشكل منفرد في أداء المهمة..

وينظر إلى إعادة تصميم العمل على انه وسيلة وليس غاية في حد ذاته، والهدف منه تحقيق التوافق المناسب بين متطلبات العمل والمنظمة من ناحية وحاجات ورغبات الفرد ودوافعه من ناحية أخرى .

ح. مدخل إعادة هندسة الأعمال:

قدم كل من Hammer & Champy هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال سنة 1993 لحل المشاكل الناتجة عن التصميم غير السليم للعمل. وهي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية بأعمال المنظمة، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية هي: تخفيض تكلفة الأداء، تحقيق الجودة في الأداء، تحقيق السرعة في الانجاز، وتأدية الخدمة المطلوبة منها، ومن أهم المرتكزات والمبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمل هو تصميم مضمون الوظائف من جديد، لتحويل الأدوار الفردية إلى أدوار جماعية، وكذلك تصميم كل من السلطة وأسلوب التحفيز ومعايير الأداء. والعمليات من جديد لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة والمتسارعة، لتكون أكثر تجدداً في مواجهة تحديات البيئة.

ط. المدخل الياباني لتصميم العمل :

يعد المدخل الياباني من أحدث مداخل تصميم العمل، وقد انتشر استخدامه في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية بعد أن حقق نجاحاً باهراً في المنظمات اليابانية. وأصبح ينظر إلى المدخل الياباني على أنه نموذج معياري في تصميم العمل، يمكن أن يحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة، ليتماشى مع بيئة المنظمة التي تود تطبيقه، حيث من الصعب تطبيقه حرفياً، لأن هذا المدخل نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها المعروفة. لقد ارتكز المدخل الياباني على أربع ركائز أساسية:-

- 1- أساليب التصنيع : حيث برز أساليب جديدة كأسلوب مرونة رقابة الجودة الذي يعتمد على الرقابة الشاملة على الجودة ، وأسلوب في الوقت المحدد ، وأسلوب تكنولوجيا الخلية.
- 2- العلاقات الاعتمادية بين أعضاء المنظمة، من أجل وضع سياسة سليمة للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة.

3-التحويلات التي تعبر عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها .

4- النتائج هي الركيزة الرابعة التي يستند عليها المدخل الياباني، وتتمثل بمرونة قوة العمل لإكساب الأفراد مهارات متنوعة، ومرونة العمل لإتاحة الفرصة للأفراد بأن يعملوا في عدة وظائف أو مهام بشكل يؤدي ذلك إلى تمكينهم من استخدام عدة مهارات .

رابعاً- نظام التعويضات compensation system

التعويضات:- هي كل مايتقاضاه الفرد بشكل مباشر اوغير مباشر مادي كان او معنوي من قبل صاحب العمل لقاء قيامه بجهد معين ويكون على شكل (رواتب، اجور، مكافآت، علاوات، عمولة، كتب شكر وتقدير ،تامين صحي...الخ) ولكل منظمة فلسفة تختلف عن الاخرى في تعويض منتسبيها فهناك منظمة تدفع حسب المقرر لها واخرى تفوق المتوقع من التعويضات.

ان نظام التعويض يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف مثل جذب موارد بشرية بمواصفات عالية، وتحفيز المنتسبين لزيادة انتاجيتهم وتحسين الاداء وتقوية الروابط الاجتماعية بالمنظمة لغرض رفع الولاء والالتزام بالعمل وذلك يتحقق اذا ماتم الاعتماد على جملة معايير ترتبط بماهية النظام واسلوب توزيعه وهي كالآتي:-

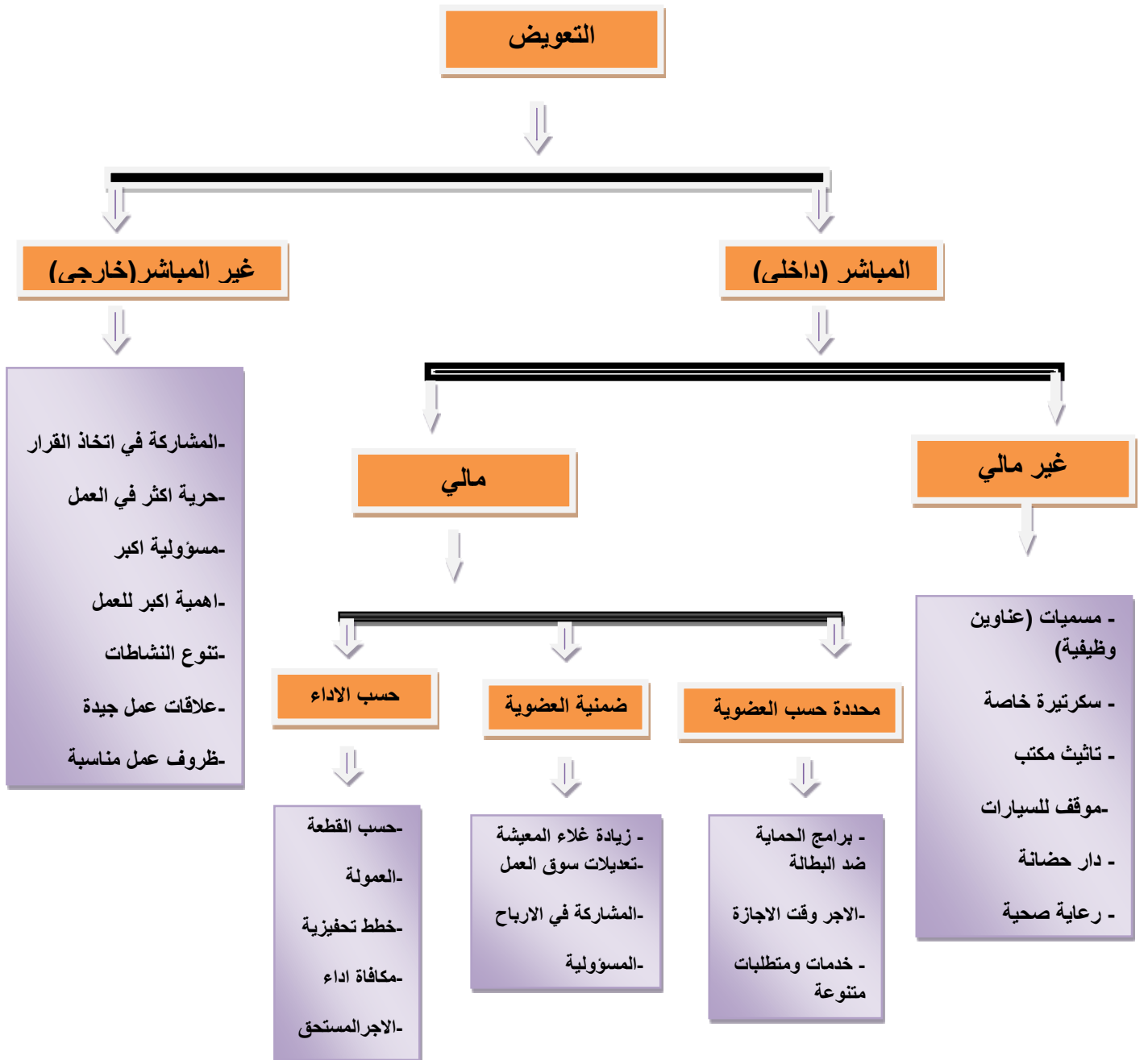
(الاداء performance، المجهود Effort، الاقدمية Seniority،المهارات Skills، صعوبة العمل Work Difficulty،الوقت الاستثنائي Discretionary Time) اضافة الى العوامل الاتية منها:- (المسؤوليات، الارباح، البعد الجغرافي، نوع وكم الاداء المنجز، حجم المنظمة ونوع نشاطاتها).

ويحكم الفرد على عدالة التعويضات من خلال المقارنة بين مدخلاته (اي جهده ومستوى ادائه) ومدخلات الاخرين من جهة وبين المكافآت التي يحصل عليها والمكافآت التي يحصل عليه الاخرين من جهة اخرى ويشعر الفرد هنا بعدم الانصاف اذا لم يتحقق التكافؤ بين نتيجتي المقارنتين.

والتعويض هو ذلك النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمات بتقييم مساهمات مستخدميها بهدف تحقيق التوزيع العادل للمكافآت المالية وغير المالية ضمن ماتسمح به قدرات المنظمة والقوانين والانظمة ذات العلاقة ، العدالة الداخلية (Internal Justice) تشير الى العدالة في الوظيفة ذاتها، وفي اطار الوظائف المختلفة في المنظمة، اذ يجب ان يكون مبلغ الأجر

أو الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لاشغال الوظيفة ،فالنظام العادل والسليم للاجور والرواتب يجب ان يتضمن مثلاً جعل راتب (رئيس القسم) العلمي أو مسؤول الشعبة الادارية يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الاخرى في المنظمة التي تتطلب المؤهلات والجهود نفسها وهذا مايعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية ،اما العدالة الخارجية (External justice) فهي تشير الى ضرورة العدالة مع الرواتب والاجور التي تمنح في منظمات أخرى للوظيفة نفسها .

وبغض النظر عن التسمية التي تستخدم لوصف نظام التعويض او الدفع في المنظمة فان هيكل التعويض لا يمكن ان يتجاوز ما معروض في الشكل ادناه:- (نظام التعويض العام)



خامساً- الحوافز Incentives

أثبتت الأبحاث أن الموظفين يعملون بكفاءة تعادل فقط 60 % مما يستطيعون تقديمه للعمل، وعن طريق التقنيات التحفيزية الفعالة، يمكن تعديل هذه الإحصائية، وطرق باب 40% من الطاقة الكامنة بداخلهم.

ويعدّ الحافز أمراً هاماً بالنسبة للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح. فنظراً لأن هدف الإدارة أو المنظمة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذن أن يكون لدى الآخرين القدرة والدافع لإنجاز تلك المهام.

وفي محيط العمل اليوم، لم يعد يجدي نفعا اللجوء للأساليب القديمة لتحفيز الموظفين. ونموذج المدير الأمر النهائي لم يعد فعالاً في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي.. لذا يجب علينا البدء بتفهم كيفية تطبيق النظريات التحفيزية بشكل يساعدنا في الإدارة، وفي إعطاء دفعة أكبر لموظفينا، فالحافز ليس سمة شخصية ثابتة الشكل، ولكنه يتغير طبقاً لتغير الموقف.

مفهوم التحفيز:

التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم

كما يمكن تعريف الحافز بأنه : **(مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب)**

أهداف سياسة التحفيز:

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:-

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
4. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.

5. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء والانتماء.
6. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب وطرق الأداء في العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
7. تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع.
8. جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
9. تلافى الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

أنواع الحوافز **Types of Incentives**

ان نوع الحوافز يتأثر بنظرة الإدارة إلى عملية التحفيز والفلسفة التي تؤمن بها فالإدارة التقليدية المتأثرة بنظرية (X) ترى ان الحافز الوحيد للعمل هو الأجور والمكافآت المادية، أما الإدارة الحديثة المتأثرة بنظرية (Y) ترى أنه يمكن ان يتضمن نظام الحوافز حوافز غير مادية (كالترقية، المشاركة في اتخاذ القرار). وهناك تصنيفات عديدة للحوافز منها ما يعتمد على نوع الحوافز، طبيعة الجزاء و المستفيدين من الحافز الخ إلا ان التصنيف الشائع للحوافز هو تصنيفها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية

أولاً :- الحوافز الإيجابية: Positive Incentives

وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاءً محسوساً أو غير ملموساً، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وان هذه الحوافز تهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة والحوافز الإيجابية نوعان رئيسان هما:-

أ- الحوافز النقدية Cash Incentives

تعد الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الادارة الدنيا في المنشأة إذ ان الحاجات الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فان النقود تعد في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الانساني. وهناك انواع متعددة للحوافز النقدية اهمها :-

- 1- الأجر Wage
- 2- العلاوات Perks
- 3- المكافآت Bounsers
- 4- المشاركة في الأرباح Gain sharing Incentives

ب- الحوافز المعنوية (غير النقدية). Non financial Incentives

يقصد بالحوافز المعنوية- هي تلك الوسائل غير المادية التي ترضي الذات للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل، وهذه الحوافز منها:-

- 1-فرص الترقية Promotion
- 2- تقدير جهود العاملين: Recognition for Accomplishment
- 3-ضمان واستقرار العمل
- 4- توسيع العمل Job enlargement
- 5- إثراء العمل Job Enrichment

ثانياً:- الحوافز السلبية Negative Incentives

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية او معنوية كالخصم من الاجر والحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية، او ادراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين في المنشأة

وهناك عقوبات معنوية-تتمثل في التأنيب وآفات النظر، الانذار الشخصي التي توجه للمخالف بشكل مباشر وبصورة شخصية من الرئيس المباشر.

ومن الممكن تصنيف نظم الحوافز إلى ثلاثة أنواع رئيسية:-

أولاً- نظم الحوافز الفردية: Individual Incentives systems

ثانياً-نظم الحوافز الجماعية: Group Incentives systems

ثالثاً-نظم الحوافز التنظيمية: Organizational Incentives systems

أدارة نظام الحوافز:-

هناك بعض الشروط التي يجب أن تأخذها إدارة المنظمة عند تصميم نظام جيد للحوافز ومنها:-

1-البساطة: ويعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

2-التحديد: ويقصد أن تكون السلوكيات التي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول(ينتج أكثر) أو يؤدي إلى تقليل التكاليف، بل يجب أن يكون وضوح أكثر من خلال شرح تفصيلي لنوع التصرف.

3-يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى، وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

4-يمكن قياسه: أي يمكن ترجمة الأداء والتصرفات إلى شيء مادي، وان تكون التصرفات والأهداف قابلة للقياس بسهولة.

5-معايير للأداء: أن يتم وضع معايير للسلوك ومؤشرات للإنجاز .

6-ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

7-التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار أداء الفرد.

- 8-العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم، وعدم تحقيق هذا المبدأ يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- 9-الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- 10-السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، حتى يتم محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.
- 11-التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وفتح أسواق جديدة وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة.
- 12-المشاركة: إن مشاركة العاملين وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- 13-التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، من أجل تحقيق الإثارة، والرضا.
- 14-الجدوى: يجب تكون للنظام منفعة للمنظمة من خلال زيادة إيراداتها، وإلا أصبحت نفقات جارية وليس استثمارا.
- 15-لملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة يكون لها تأثير ايجابي.
- 16-العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.
- 17-عائلي: كلما تم إشراك العائلة كلما كان أفضل، بعض المنظمات ترسل هدايا للزوجة والأبناء من أجل توسيع قاعدة الرضا والقبول.