

منهجيات إدارة الموارد البشرية

إعداد: شيراز محمد خضر

تعريب: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع

الطبعة الأولى
2022

منهجيات إدارة الموارد البشرية

التدريب والتنمية Training and Development

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

أ. شرح التعلم

ب. تعريف التدريب

نظرة عامة

نشرح هنا التعلم وأهميته في تحسين وضع المنظمة؛ ونستكشف أيضاً نطاق التدريب وعلاقته بالتغيير التنظيمي. وبعد ذلك، يتم وصف عملية التدريب مع كيفية تحديد احتياجات التدريب والأهداف. ومن ثم، ننظر في طرق التدريب العديدة. وتعتمد فعالية برنامج التدريب على تعلم المتدربين، وبالتالي أولاً وقبل كل شيء يجب أن نفهم ما هو المقصود من التعلم.

أ. التعلم Learning

التعلم هو تغير دائم نسبياً في السلوك الذي ينتج من التجربة المباشرة أو غير المباشرة.

• منظمة التعلم Learning organization

منظمات التعلم هي الشركات التي تدرك الأهمية البالغة للتعلم والتدريب المستمر. ويأخذ التدريب الإجراءات المناسبة. ويحاول باستمرار الموظفون في هذه الشركات تعلم أشياء جديدة واستخدام ما

تعلموه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة. الشيء الأكثر أهمية في التعلم هو أنه يجب على جميع المديرين فهم مقاصد وعمليات التدريب والتعلم، والاعتراف بدور نظرية التعلم في التدريب.

ب. تعريف التدريب Training Defined:

هو قلب الجهود المستمرة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي. وعادة ما يركز التدريب على دعم الموظفين بمهارات محددة أو مساعدتهم لتصحيح العيوب في أدائهم.

أ. التحديات في التدريب Challenges in Training

تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم من خلال التدريب هو أمر ضروري في البيئة التنافسية اليوم. وعملية التدريب تجلب معها العديد من الأسئلة التي يجب أن تجيب عنها المديرين.

ومن هذه الأسئلة: هل التدريب هو حل للمشاكل؟ هل أهداف التدريب واضحة وواقعية؟ هل التدريب يعتبر استثمار جيد؟ هل سيفيد التدريب؟

- هل التدريب هو الحل؟
- هل الأهداف واضحة وواقعية؟
- هل التدريب يعتبر استثمار جيد؟
- هل سيفيد التدريب؟

II. عملية التدريب The Training Process

التعديلات في البيئات الداخلية والخارجية تقتضي التغيير. بمجرد إدراك الحاجة إلى التغيير وينظر في العوامل التي تؤثر على التدخل، فإن عملية تحديد احتياجات التدريب تبدأ. وفي الأساس، يجب أن يطرح سؤالين: "ما هي احتياجات التدريب؟"، "وما الذي نريد تحقيقه من خلال جهود التدريب؟" بعد

ذكر أهداف التدريب، يمكن للإدارة تحديد الأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وبمجرد أن تتوفر الأساليب ووسائل الإعلام المختلفة، يعتمد الاختيار على طبيعة أهداف التدريب. وبطبيعة الحال، يجب أن يتم تقييم التدريب بشكل مستمر من أجل تسهيل التغيير وتحقيق الأهداف التنظيمية. والآن سوف نناقش مختلف مراحل عملية التدريب.



مراحل التدريب:

أ. المرحلة 1: تقييم الاحتياجات وتحديد الأهداف

من أجل المنافسة بشكل فعال، يجب على الشركات الحفاظ على تدريب موظفيها تدريباً جيداً. والخطوة الأولى في عملية التدريب هي تحديد احتياجات التدريب. والهدف العام لمرحلة التقييم هو تحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى التدريب أم لا، وإذا كان هناك حاجة إليه، يصبح الهدف هو توفير المعلومات المطلوبة لتصميم برنامج التدريب. ويتكون التقييم من ثلاثة مستويات من التحليل: التحليل التنظيمي، وتحليل المهام، وتحليل الأشخاص.

التحليل التنظيمي Organizational Analysis: وهو فحص أنواع المشاكل التي تعاني منها المنظمة ومكان وجودها داخل المنظمة.

التحليل التشغيلي أو تحليل المهام Task/Operational Analysis: التحليل التشغيلي يحدد أنواع المهارات والسلوكيات المطلوبة من شاغلي وظيفة معينة ومعايير الأداء التي يجب الوفاء بها.

تحليل الأشخاص Personal Analysis: الهدف من تحليل الموظفين هو دراسة مدى جودة أداء الموظفين الأفراد لوظائفهم. وينبغي تدريب أولئك الذين هم في حاجة إليه. ووضع جميع العاملين في برنامج التدريب، بغض النظر عن مستويات مهاراتهم، هو إهدار للموارد التنظيمية ويخلق وضع غير سار للموظفين الذين لا يحتاجون إلى التدريب. ويجب توضيح أهداف التدريب، وينبغي أن تكون دقيقة، وقابلة للتحقيق، ومفهومة من قبل الجميع.

في الغالب عندما يكون هناك فجوة في الأداء، أي أن الأداء لا يصل إلى المعايير المحددة، يصبح التدريب مطلوب لتحسين الأداء، وهناك بعض العوامل التي يجب أن توضع بعين الاعتبار قبل إجراء التدريب، دعونا ننظر في هذه العوامل:

- عدد العاملين الذين يعانون من نقص في المهارات: عدد العاملين المفترض تدريبهم.
- شدة نقص المهارة: ما هي السلبيات أو المزايا التي تواجهها المنظمة بسبب غياب هذه المهارة؟
- أهمية المهارة: ما مدى أهمية المهارة لتكون لدى القوى العاملة.
- مدى تحسن المهارة مع التدريب: هل سيكون هناك تغير حقيقي في مستوى المهارة في حال تم إجراء برنامج تدريبي.

تحديد احتياجات التدريب:

المصادر التالية يمكن أن تساعد المنظمة في تقييم ما إذا كان هناك حاجة إلى التدريب أم لا.

التقييمات الذاتية،
سجلات الشركة،
شكاوى العملاء،
موظف التكنولوجيا الجديدة،
المظالم،
المقابلات مع المديرين،
رضا العملاء،
المراقبة.

تحديد أهداف التدريب

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوب فيها. وفي الموارد البشرية، يجب أن تصاغ أهداف واضحة وموجزة.

ب. المرحلة 2: تقديم التدريب

وينبغي أن يكون البرنامج التدريبي الذي ينتج عن التقييم استجابة مباشرة لمشكلة أو حاجة تنظيمية. وتختلف المناهج من حيث الموقع، والعرض، والنوع. وفيما يلي تلخيص لها:

1. خيارات الموقع

- أ. في العمل: التدريب يكون في موقع العمل الفعلي باستخدام معدات العمل الفعلية
- ب. خارج العمل: التدريب يكون بعيداً عن موقع العمل الفعلي. التدريب يكون في منشأة تدريب مصممة خصيصاً للتدريب.

ج. المرحلة 3: أساليب التدريب

• المحاضرة Lecture

المحاضرة هي وسيلة فعالة لنقل كميات كبيرة من المعلومات الواقعية لعدد كبير نسبياً من الأشخاص في نفس الوقت. فهي طريقة تقليدية للتدريس، وتستخدم في العديد من البرامج التدريبية. والمحاضر الماهر يمكنه تنظيم المحاضرة وتقديمها بطريقة واضحة ومفهومة.

• أسلوب الحالة Case method

وهي طريقة للتدريب من المتوقع فيها أن يدرس المتدربين المعلومات المقدمة في الحالة ويتخذون القرارات بناءً عليها.

• المحاكاة Simulations

ماكينات التقليد هي أجهزة تدريب بدرجات متفاوتة من التعقيد تقوم بتكرار العالم الحقيقي. وتشير محاكاة إلى خلق بيئة تعليمية مصطنعة تقترب من ظروف العمل الفعلية قدر الإمكان.

• التدريب المهني Apprenticeship

وهذا النوع من التدريب يشير إلى عملية وجود عامل جديد، ويقال له متدرب، ويعمل مع وتحت إشراف فني ماهر.

• التدريب الداخلي Internships

التدريب والمساعدة المالية يقدمان تدريباً مماثلاً للتدريب المهني. ولكن المساعدة والتدريب يشيران عادة إلى المهن التي تتطلب مستوى من التعليم الرسمي أعلى من المستوى الذي تتطلبه الصفقات

الماهرة. اعتادت العديد من الكليات والجامعات وضع اتفاقات مع المنظمات لتوفير فرص التدريب للطلاب.

• التدريب والتوجيه Coaching And Mentoring

بعض المنظمات تعين صاحب الخبرة ليكون بمثابة الموجه للموظفين الجدد. يقدم الموجهين مهارات العمل والدعم المعنوي والتشجيع. التدريب والتوجيه يركزان في المقام الأول على التعلم على أساس فرد لفرد. وغالباً ما يعتبر التدريب مسؤولية الرئيس المباشر الذي لديه خبرة أكبر وفي منصب يؤهله لتقديم المشورة. وينطبق الشيء نفسه على الموجه، ولكن هذا الشخص قد يكون متواجداً في أي مكان آخر في المنظمة أو حتى في شركة أخرى. ويمكن إنشاء العلاقة بشكل رسمي أو على أساس غير رسمي.

• المناقشات Discussions

المؤتمرات والمناقشات الجماعية، المستخدمة على نطاق واسع لصنع القرارات، يمكن أيضاً أن تستخدم كشكل من أشكال التدريب لأنها توفر المنتديات والتي يصبح الأفراد فيها قادرين على التعلم من بعضهم البعض. والاستخدام الرئيسي للمناقشة الجماعية هو تغيير المواقف والسلوكيات.

• الألعاب Games

يشار إلى المحاكاة التي تمثل مواقف فعلية من العمل بلعبة الأعمال. وهذه المحاكاة تسعى إلى تكرار أجزاء مختارة من موقف معين، والتي يتم التلاعب بها لاحقاً من قبل المشاركين

• لعب الأدوار Role playing

وهي طريقة للتدريب يطلب فيها من المشاركين الرد على مشاكل محددة قد يواجهوها في الواقع في وظائفهم.

• على الحاسوب Computer-based

التدريب على الحاسوب هو طريقة للتدريس يتم فيها الاستفادة من قدرات الحاسوب من سرعة وذاكرة ومعالجة للبيانات.

• الوسائط المتعددة Multimedia

الوسائط المتعددة هي أحد التطبيقات التي تعزز التعلم القائم على الكمبيوتر بالصوت، والرسوم المتحركة، والرسومات، والفيديو التفاعلي.

• الواقع الافتراضي Virtual reality

وهو نهج فريد من نوعه قائم على الحاسوب ويسمح للمتدربين بعرض الكائنات من منظور عملي لا من منظور غير عملي أو مستحيل.

• تدريب الفيديو Video Training

استمر استخدام أشرطة الفيديو ليصبح طريقة من طرق التدريب المشهورة.

• التدريب في مدرسة المصنع Vestibule training

التدريب الذي يحدث بعيداً عن منطقة الإنتاج على المعدات التي تشبه المعدات الفعلية المستخدمة في العمل. برامج التدريب الفعالة لا تكون فعالة إلا إذا كان المدربين قادرين على نقل المعرفة المطلوبة للمتدربين بفعالية ولكن هناك أسباب معينة بسببها أصبح نقل البرامج التدريبية غير فعال. الأسباب كما يلي:

لماذا يفشل نقل التدريب؟

- عدم تعلم المواد
- عدم فهم تطبيقات "الحياة الحقيقية"
- انعدام الثقة
- نسيان المواد

د. المرحلة 4: تقييم التدريب

ومما يعزز من مصداقية التدريب كثيراً عندما يمكن إثبات أن المنظمة قد استفادت بشكل ملموس من هذه البرامج. وقد اتخذت المنظمات عدة مناهج في محاولة لتحديد قيمة برامج محددة. وفي هذه المرحلة، يتم تقييم فعالية التدريب. ويمكن قياس الفعالية من حيث النقدية أو غير النقدية. ومن المهم أن يتم تقييم التدريب على مدى جودة معالجته للاحتياجات التي تم تصميمه لمعالجتها.

• **آراء المشاركين:** تقييم البرنامج التدريبي من خلال طرح آراء المشاركين حول ما إذا كان البرنامج يعتبر نهج غير مكلف ويوفر استجابة فورية واقتراحات للتحسين أم لا. والمشكلة الأساسية في هذا النوع من التقييم هو أنه يستند إلى الرأي بدلاً من الحقيقة. وفي الواقع، قد لا يتعلم المتدرب شيء.

• **مدى التعلم:** بعض المنظمات تدير الاختبارات لتحديد ما تعلمه المشاركون في البرنامج التدريبي.

• **تغيير السلوك:** قد تشير الاختبارات بدقة إلى حد ما إلى ما تم تعلمه، ولكنها تعطي فكرة بسيطة عن التغيرات السلوكية المرجوة.

• **إنجاز أهداف التدريب:** هناك نهج آخر لتقييم برامج التدريب وينطوي على تحديد إلى أي مدى تحققت الأهداف المعلنة.

• **المقارنة المرجعية Benchmarking**

تستخدم المقارنة المرجعية الممارسات النموذجية في المنظمات الأخرى لتقييم وتحسين برامج التدريب. وتشير التقديرات إلى أن ما يصل إلى 70 في المئة من الشركات الأمريكية يشاركون في المقارنة المرجعية.

• **حالة للبساطة:** القيمة هي مقياس للتأثير والتغيير الإيجابي الناتج عن التدريب. النهج الأكثر شيوعاً المستخدم لتحديد فعالية برامج التدريب هو:

نهج ما بعد أداء التدريب:

في هذا النهج، يتم قياس أداء المشاركين بعد حضور البرنامج التدريبي لتحديد ما إذا تم إجراء تغييرات سلوكية أم لا.

نهج ما قبل وما بعد الاختبار:

النهج الأكثر شيوعاً لقياس فعالية التدريب هو نهج ما قبل وما بعد الاختبار. في هذا النهج، يقاس الأداء قبل التدريب. وبعد الانتهاء من التدريب يقاس الأداء مرة أخرى، وهذا الأداء يقارن مع الأداء قبل التدريب، إذا كان التقييم إيجابياً فهذا يعني أن التدريب فعال.

المصطلحات الرئيسية

التدريب Training: عملية تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم.

تحليل المهمة Task analysis: دراسة مفصلة عن الوظيفة لتحديد المهارات المطلوبة بحيث يمكن بدء برنامج التدريب المناسب.

تحليل الأداء Performance analysis: دراسة متأنية عن الأداء لتحديد النقص ومن ثم تصحيحه بمعدات جديدة، أو موظف جديد، أو برنامج تدريبي، أو بأي تعديل.

تدريب في موقع العمل (OJT): تدريب الشخص لمعرفة الوظيفة في موقع العمل.

المحاكاة Vestibule or simulated: تدريب العاملين على معدات خاصة بعيداً عن موقع العمل، كما هو الحال في طائرة التدريب، حيث يمكن تخفيض تكاليف ومخاطر التدريب.

التدريب Coaching / والتوجيه Coaching: وسيلة للتدريب في مكان العمل حيث يقوم عامل من ذوي الخبرة أو المشرف بتدريب الموظف.

نهج دراسة الحالة Case study method: أسلوب للتنمية يقدم فيه للمدير وصف مكتوب للمشكلة التنظيمية المراد تشخيصها وحلها.

لعبة الأعمال Business games: تقنية للتطوير يتنافس فيها فرق من المديرين مع بعضهم البعض عن طريق اتخاذ قرارات محوسبة بشأن الشركات الواقعية المقلدة.

نمذجة السلوك Behavior modeling: تقنية للتدريب يعرض فيها للمتدربين لأول مرة تقنيات الإدارة الجيدة في فيلم، ومن ثم يطلب منهم لعب أدوار في موقف يتم محاكاته، ثم يتم إعطاءهم التعليقات والثناء من قبل المشرف.

منظمة التعلم Learning organization: منظمة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة.

تعظيم التعلم Maximizing Learning

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

- أ. تعظيم التعلم
- ب. اختيار مرحلة التعلم
- ج. الحفاظ على الأداء بعد التدريب
- د. متابعة التدريب
- هـ. مبادئ التعلم
- و. التدريب مقابل التنمية
- ز. تنمية الموارد البشرية (HRD)
- ح. دور المدير المباشر والتدريب والتنمية
- ط. دور قسم الموارد البشرية في التدريب والتنمية

نظرة عامة

هنا سوف نناقش كيف يمكن تعظيم عملية التعلم من حيث التعلم. وكما نعلم أن التدريب هو عملية تعلم، يجب أن نتعرف على مبادئ التعلم الأساسية التي يمكن أن تكون مفيدة في جعل عملية التدريب أكثر فعالية. وسوف نناقش أيضاً تنمية الموارد البشرية بالتفاصيل.

أ. تعظيم التعلم:

يمكن تعظيم التعلم من خلال النظر في المبادئ الأساسية للتعلم، والتي سيتم مناقشتها لاحقاً.

ب. اختيار مرحلة التعلم

يتطلب التعلم الفعال أمرين (1) تعليمات واضحة عن المهمة، ما سيتم تعلمه وكيف وما أهميته؛ (2) السلوك النموذجي المناسب. عندما يتم تقييم الحاجة إلى التدريب، يجب أن تتحول إلى هدف سلوكي، وعلى المدرب أن يحاول تقديم النتائج من حيث السلوك. وهذا سوف يساهم في جودة التدريب والتعلم الفعال.

ج. الحفاظ على الأداء بعد التدريب

التدريب الفعال يمكن أن يرفع من الأداء، ومن الروح المعنوية، ويعمل على زيادة إمكانات المنظمة. التدريب الضعيف أو الغير مناسب أو الغير كافي يمكن أن يكون مصدراً للإحباط لجميع المعنيين. ولتعظيم فوائد التدريب، يجب على المديرين رصد عملية التدريب عن كثب. تطوير نقاط التعلم، والاحتفاظ بالمعرفة، ووضع أهداف محددة، وتحديد التعزيزات المناسبة، وتعليم المتدربين، ومهارات إدارة الذات، كل هذه الأمور يمكن أن تساعد المنظمات للحفاظ على الأداء بعد التدريب.

د. متابعة التدريب:

أي تدريب أو تطوير يتم في منظمة يجب أن يكون فعال من حيث التكلفة. أي أن الفوائد التي يتم اكتسابها من هذه البرامج يجب أن تفوق التكلفة المرتبطة بتقديم تجربة التعلم. ولكي يكون التدريب أكثر فعالية، من المفترض أن يتبعه تقييم دقيق. وتم مناقشة أساليب التقييم في المحاضرة السابقة. يمكن استخدام تقنيات وأساليب مختلفة لتقييم برنامج التدريب، وإذا لزم الأمر في أي مستوى، ينبغي عدم تجنب المراجعات وإعادة التصميم. ولا يكفي افتراض أن أي جهد من جهود التدريب في المنظمة فعال؛ بل يجب علينا وضع بيانات موضوعية لتحديد ما إذا كان التدريب يحقق أهدافه أم لا - أي إذا كان يصحح أوجه القصور في المهارات أو المعارف أو المواقف التي تم تقييمها. البرامج التدريبية غالية الثمن. والتكلفة المتكبدة وحدها تبرر تقييم الفعالية.

هـ. مبادئ التعلم

هذه هي المبادئ أو الشروط الأساسية التي تسهل التعلم.

1. المشاركة Participation

التعلم ينبغي أن يسمح بالمشاركة الفعالة للمتعلم وأن يشجعها. وينبغي أن تكون أنشطة التعلم تجريبية بدلاً من أن تكون معلوماتية فحسب. وبالتالي، يجب على المدربين ترتيب المحيط المادي لتسهيل التفاعل بين مجموعة صغيرة وتشجيع تبادل الأفكار.

II. التكرار Repetition

وهناك مبدأ هام من مبادئ التعلم وهو تقديم فرصة الممارسة والتكرار للمتعلم.

III. الصلة

التعلم يجب أن يركز على المشكلة بدلاً من المحتوى. ويتقدم الناس للتعلم عندما يكون التدريب ذو صلة بمساعدتهم على حل مشكلة حالية. فتعلم الشيء لمجرد أن أحدهم يقول "أنه مهم" ليس كافياً.

IV. النقل

لأن التدريب يحدث في بيئة خاصة، فإن السؤال المهم المراد طرحه هو هل سينتقل التعلم إلى الوضع الوظيفي الفعلي. ويحدث نقل التدريب عندما يمكن للمتدربين تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة في الدورة التدريبية على وظائفهم. وإذا لم ينقل التعلم إلى الوضع الوظيفي الفعلي، يفشل التدريب. وهناك ثلاثة مواضع ممكنة: (1) النقل الإيجابي للتدريب، عندما تعزز أنشطة التدريب الأداء في الوضع الجديد. (2) النقل السلبي للتدريب، عندما تمنع الأنشطة التدريبية الأداء في الوضع الجديد. (3) لا يوجد تأثير ملحوظ للتدريب.

V. الملاحظات

ملحوظات الأداء هي شرط ضروري للتعلم. الملاحظات تحسن الأداء ليس فقط من خلال مساعدة المتعلمين لتصحيح أخطائهم، ولكن أيضاً من خلال تقديم التعزيز للتعلم. معرفة النتائج في حد ذاتها تعتبر تعزيز إيجابي. أنشطة التعلم يكون لديها اهتمام جوهري إذا كانت الملاحظات متاحة.

ومع ذلك، ينبغي أن لا تقوم الملاحظات على الأداء بأكثر من إبلاغ المتعلمين بأنهم صح أم خطأ. ومجرد إعلام المتدربين بأنهم كانوا على خطأ ليس فعال مثل إعلامهم سبب أنهم كانوا على خطأ وكيف يمكن تجنب الوقوع في الأخطاء في المستقبل. وبشكل عام، معرفة النتائج هي سمة أساسية من سمات التعلم، وتأتي هذه المعرفة بعد استجابة المتعلم.

و. التدريب مقابل التنمية

على الرغم من أنه كثيراً ما يستخدم التدريب مع التنمية، إلا أن المصطلحان غير مترادفان. فالتدريب عادة ما يركز على تقديم مهارات محددة للموظفين أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم. وفي المقابل، التنمية هي توفير القدرات للموظفين والتي سوف تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.



ا. أغراض التدريب والتنمية T & D

تشمل التغييرات الأبرز التي تؤثر على التدريب والتنمية T & D والتي تم التنبؤ بها مسبقاً والتي تحدث اليوم في الواقع في الأعمال التجارية:

- توجيه الموظفين الجدد وإعدادهم للترقية
- تلبية احتياجات النمو الشخصي
- تحسين الأداء

- تجنب الزوال الإداري
- حل المشاكل التنظيمية
- تغييرات في الهيكل التنظيمي ناجمة عن عمليات الدمج، والاستحواذ، والنمو السريع، وتقليص الحجم، والاستعانة بمصادر خارجية
- تغييرات في التكنولوجيا والحاجة إلى المزيد من العمال ذوي المهارات العالية
- تغييرات في المستوى التعليمي للموظفين
- تغييرات في الموارد البشرية؛ قوة عمل متنوعة تتكون من العديد من المجموعات
- الضغوط التنافسية التي تستلزم دورات مرنة وتدريب في الوقت المناسب
- زيادة التركيز على منظمات التعلم وإدارة أداء الموارد البشرية

II. اختيار برنامج للتدريب والتنمية T & D

أثناء اختيار برامج التدريب والتنمية واختيار أساليب التدريب والتنمية المراد استخدامها، يجب أن تبقى العوامل التالية في الاعتبار من أجل الحصول على استخدام أكثر فعالية للموارد والتي من المفترض أن تنفق على برامج التدريب والتطوير المقترحة.

أ. **فعالية التكلفة:** أي تدريب يتم في منظمة يجب أن يكون فعال من حيث التكلفة وكذلك التنمية. أي أن الفوائد المكتسبة من هذه البرامج يجب أن تفوق التكلفة المرتبطة بتقديم تجربة التعلم.

ب. **محتوى البرنامج المطلوب:** يجب أن تتصل محتويات البرنامج التدريبي والأساليب المستخدمة لتقديم التدريب بأهداف التدريب.

ج. **مبادئ التعلم:** ينبغي تنفيذ مبادئ التعلم للوصول إلى تدريب أكثر فعالية.

د. **ملاءمة المرافق:** العوامل التي من المفترض أن تسهل برنامج التدريب يجب أن تكون مناسبة ومتاحة.

هـ. **أداء وقدرات المتدربين:** هناك احتمال بأن التدريب سوف يؤدي إلى تعزيز المتدربين.

و. **أداء وقدرات المدربين:** المدربين أو الأشخاص الذين يكلفون بمسؤولية تدريب المتدربين يكون لديهم ما يكفي من الخبرة والمهارات والقدرات والاتجاهات السابقة التي تبين أنه بإمكانهم أن يكونوا مدربين فعالين. ومطلوب من المدربين أنفسهم أن يكونوا مدربين بشكل جيد من أجل توفير التدريب.

ز. **تنمية الموارد البشرية (HRD)**

تم تعريف تنمية الموارد البشرية باعتبارها تجربة تعلم منظمة، تتم في فترة زمنية محددة، لزيادة إمكانية تحسين الأداء الوظيفي والنمو. والتدريب هو جزء من تنمية الموارد البشرية ويتعامل مع برامج التصميم التي تسمح للمتعلمين باكتساب المعارف والمهارات اللازمة لوظائفهم الحالية.



تشمل تنمية الموارد البشرية الأنشطة التالية:

التدريب والتنمية: التدريب عادة ما يركز على تقديم مهارات محددة للموظفين أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم. وفي المقابل، التنمية هي توفير القدرات للموظفين والتي سوف تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.

التطوير التنظيمي: وهو تطبيق واسع النطاق لمعرفة العلوم السلوكية - على التطوير المخطط له لاستراتيجيات وهياكل وعمليات الشركة لتحسين فعاليتها.

التطوير المهني: نهج رسمي تتخذه المنظمة لمساعدة الأشخاص على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية. تساعد سياسات الشركة، وخاصة السياسات المتعلقة بالترقية وتقديم المشورة للموظفين وفرص التفوق في المستقبل، الموظفين لتطوير حياتهم المهنية. ويتألف التطوير المهني من المهارات والتعليم والخبرات وكذلك تقنيات تعديل وتحسين السلوك والتي تسمح للأفراد بالعمل بشكل أفضل وتضيف قيمة.

وتنقسم برامج تنمية الموارد البشرية إلى ثلاث فئات:

(1) **التدريب Training**: التدريب هو الحصول على التكنولوجيا التي تسمح للموظفين بأداء وظائفهم الحالية وفقاً للمعايير.

(2) **التعليم Education**: التعليم هو تدريب الأشخاص على القيام بوظيفة مختلفة.

(3) **التنمية Development**: وهي تدريب الأشخاص للحصول على آفاق أو تكنولوجيا أو وجهات نظر جديدة.

أساليب تنمية الموارد البشرية: بعض أساليب تنمية قدرة الأفراد يمكن أن تتم في مكان العمل (التناوب الوظيفي، مساعد لمنصب، تعيين لجنة)، وبعضها خارج مكان العمل (محاضرات، دورات، ندوات، محاكاة، تدريب في الخارج). ومن المقرر أن تستخدم هذه الأساليب لتوفير فرصة التنمية للقوى العاملة. سيكون لدينا مناقشة موجزة حول هذه الأساليب.

o **التناوب الوظيفي Job Rotation**: وينطوي على نقل العاملين لمناصب مختلفة في المؤسسة وذلك في محاولة لتوسيع مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم. والتناوب الوظيفي يمكن أن يكون أفقياً أو عمودياً. والتناوب العمودي ليس أكثر من ترقية العامل في منصب جديد.

o **مساعد لمنصب Assistant to Position**: يتم إعطاء الموظفين الذين لديهم إمكانيات فرصة للعمل تحت أيدي مدير ناجح، وغالباً في مناطق مختلفة في المنظمة. وفي القيام بذلك، يتعرض هؤلاء الموظفون لمجموعة واسعة من الأنشطة الإدارية ويتم إعدادهم لتولي واجبات المستوى التالي الأعلى.

o **تعيين لجان Committee Assignments**: لإتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في عملية صنع القرار، والتعلم من خلال مشاهدة الآخرين، والتحقيق في مشاكل تنظيمية محددة.

o **المحاضرات والندوات Lectures & Seminars**: من الأشكال التقليدية للتعليم وتدور حول محاضرة رسمية وحلقات دراسية. وتوفر هذه المحاضرات والندوات الفرصة للأفراد لاكتساب المعرفة وتنمية قدراتهم النظرية والتحليلية.

o **المحاكاة Simulations:** ماكينات التقليد هي أجهزة تدريب بدرجات متفاوتة من التعقيد تقوم بتكرار العالم الحقيقي. وتشير المحاكاة إلى خلق بيئة تعليمية مصطنعة تقترب من ظروف العمل الفعلية قدر الإمكان.

o **التدريب في الخارج Outdoor Training:** اتجاه في تطوير الموظفين. وينصب التركيز الرئيسي لهذا التدريب على تعليم المتدربين أهمية العمل معاً كفرق. والغرض من هذه التدريبات هو أن نفهم كيفية تفاعل الموظفين مع الصعوبات التي تقدمها الطبيعة لهم.

ح. دور المديرين المباشرين والتدريب والتنمية

- توفير التدريب للموظف.
- تقييم الاحتياجات التدريبية وتخطيط الاستراتيجيات التنموية.
- توفير التدريب في مكان العمل.
- ضمان نقل التدريب.

ا. دور قسم الموارد البشرية في التدريب والتنمية

قسم إدارة الموارد البشرية يساعد في برنامج التدريب والتطوير عن طريق أداء المهام التالية.

- توفير التدريب للموظف.
- المساهمة في برامج التنمية الإدارية.
- توفير التدريب والتطوير.
- تقييم التدريب.

المصطلحات الرئيسية

التدريب Training: هو قلب الجهود المستمرة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي.

تنمية الموارد البشرية: وظيفة إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي تتكون ليس فقط من التدريب والتنمية T & D ولكن أيضاً من أنشطة التخطيط والتطوير وتقييم الأداء.

منظمات التعلم **Learning Organizations**: الشركات التي تدرك الأهمية البالغة للتعلم والتدريب المستمر، وتتخذ الإجراءات المناسبة.

التناوب الوظيفي **Job Rotation**: وينطوي على نقل العاملين لمناصب مختلفة في المؤسسة وذلك في محاولة لتوسيع مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

مساعد لمنصب **Assistant to Position**: يتم إعطاء الموظفين الذين لديهم إمكانيات فرصة للعمل تحت أيدي مدير ناجح، وغالباً في مناطق مختلفة في المنظمة.

إدارة الحياة المهنية Career Management

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

نظرة عامة

هنا نناقش أولاً مفهوم الحياة المهنية، والتخطيط والتطوير المهني. ثم نميز بين الأمن الوظيفي والأمن المهني. ومن ثم نحدد العديد من العوامل التي تؤثر على التخطيط المهني، ونناقش التخطيط المهني الفردي والتنظيمي. ونتناول المسارات المهنية ونناقش التطوير المهني، ثم يتم وصف أساليب التخطيط المهني والتطوير المهني.

الحياة المهنية Career:

يمكن تعريف الحياة المهنية بأنها مسار العمل العام الذي يختاره الشخص لمتابعة جميع مراحل حياته العملية.

1. التخطيط المهني Career planning:

التخطيط المهني هو عملية مستمرة من خلالها يحدد الفرد الأهداف المهنية، ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها. ويشار إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بتخطيط حياتهم العملية بالتخطيط المهني. ومن خلال التخطيط المهني، يقيم أي شخص قدراته ومصالحه، وينظر في الفرص الوظيفية البديلة، ويحدد الأهداف المهنية، ويخطط الأنشطة التنموية العملية.

وعادة يكون من المتوقع أن تحدد برامج التخطيط المهني هدف أو أكثر من الأهداف التالية:

1. تنمية أكثر فعالية للمواهب المتاحة.
2. فرص التقييم الذاتي للموظفين بالنظر في المسارات المهنية الجديدة أو غير تقليدية.
3. تطوير أكثر كفاءة للموارد البشرية داخل وبين الأقسام و/أو المواقع الجغرافية.
4. إثبات الالتزام الملموس بتكافؤ فرص العمل والعمل الإيجابي.

5. تلبية احتياجات التنمية الشخصية للموظفين.
6. تحسين الأداء من خلال تجارب التدريب في مكان العمل.
7. زيادة ولاء الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران.
8. طريقة لتحديد احتياجات التدريب والتطوير.

أ. التخطيط المهني الفردي - التخطيط المهني يبدأ بفهم الذات، ثم يكون الشخص في وضع يمكنه من تحديد أهداف واقعية وتحديد ما يجب القيام به لتحقيق هذه الأهداف. تعلم الذات يشار إليه بالتقييم الذاتي.

II. المسارات الوظيفية Career Paths

ركزت المسارات الوظيفية تاريخياً على الترقى داخل مهنة معينة. ويمكن استخدام نوع من أربعة أنواع من المسارات الوظيفية: التقليدي، والشبكي، الجانبي، والمزدوج.

III. التطوير الوظيفي Career Development

يطلق على النهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة أفرادها على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية التطوير الوظيفي. تساعد سياسات الشركة، وخاصة السياسات المتعلقة بالترقية وتقديم المشورة للموظفين وفرص التفوق في المستقبل، الموظفين لتطوير حياتهم المهنية. ويتألف التطوير المهني من المهارات والتعليم والخبرات وكذلك تقنيات تعديل وتحسين السلوك والتي تسمح للأفراد بالعمل بشكل أفضل وتضيف قيمة.

التطوير الوظيفي هو جهد مستمر منظم ورسمي يعترف بالأشخاص كمورد تنظيمي بالغ الأهمية. وهو يختلف عن التدريب في أن لديه تركيز أوسع، وإطار زمني أطول، ونطاق أوسع. والهدف من التدريب هو التحسن في الأداء؛ أما الهدف من التطوير هو وجود عمال أكثر قدرة.

مؤخراً، أصبح التطوير الوظيفي ينظر إليه باعتباره وسيلة لتلبية الاحتياجات التنظيمية واحتياجات الموظفين، بدلاً من تلبية احتياجات المنظمة فقط كما كان في الماضي.

IV. التخطيط الوظيفي وأساليب التطوير

هناك طرق عديدة لتخطيط المسار الوظيفي والتطوير الوظيفي. بعض الأساليب المستخدمة حالياً كالآتي:

أ. إجراء المناقشات مع ذوي الخبرة.

ب. مواد الشركة.

ج. نظام تقييم الأداء.

د. ورش العمل.

هـ. خطط التنمية الشخصية (PDP).

و. حزم البرمجيات.

ز. مواقع التخطيط الوظيفي.

V. التحديات في التطوير الوظيفي

بينما يتفق معظم رجال الأعمال اليوم أن منظماتهم يجب أن تستثمر في التطوير الوظيفي، إلا أنه لا يتضح دائماً بالضبط ما الشكل الذي ينبغي أن يأخذه هذا الاستثمار. وقبل تفعيل برنامج التطوير الوظيفي، تحتاج الإدارة إلى النظر في ثلاثة تحديات رئيسية.

أ. من سيكون المسؤول؟

ب. كم التركيز المناسب؟

ج. كيف سيتم تلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة؟

مواجهة تحديات التطوير الوظيفي الفعال

تشمل مراحل التنمية مرحلة التقييم، ومرحلة الاتجاه، ومرحلة التطوير.

أ. مرحلة التقييم The Assessment Phase

مرحلة التقييم تتضمن الأنشطة التي تتراوح بين التقييم الذاتي إلى التقييم المقدم تنظيمياً. وهدف كل نوع من هذه الأنواع من التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظفين.

ب. مرحلة الاتجاه The Direction Phase

وهذا ينطوي على تحديد نوع المهنة التي يرغب الموظفون فيها والخطوات التي يجب اتخاذها لتحويل أهدافهم المهنية إلى واقع. وتشمل:

1. تقديم المشورة المهنية الفردية

2. خدمات المعلومات

ج. مرحلة التطوير The Development Phase

وتتخذ مرحلة التطوير الإجراءات اللازمة لخلق وزيادة المهارات لتحضيرها لفرص العمل المستقبلية، وتهدف إلى تعزيز هذا النمو وإلى تحسين الذات. والطرق هي:

1. التوجيه والإرشاد *Mentoring & Coaching*: لقد أصبح من الواضح على مدى السنوات أن الموظفين الذين يطمحون إلى مستويات إدارية أعلى في المنظمة غالباً ما يحتاجون إلى مساعدة وتوجيه شخص على مستوى أعلى في المنظمة. عندما يأخذ كبار الموظفين دور فعال في توجيه شخص آخر، فإننا نشير إلى هذا النشاط بالتوجيه والإرشاد.

2. التناوب الوظيفي *Job Rotation*: وينطوي على نقل العاملين لمناصب مختلفة في المؤسسة وذلك في محاولة لتوسيع مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

3. برامج المساعدة الدراسية *Tuition Assistance Programs*: لمساعدة الأفراد في تخطيط حياتهم المهنية، تحاول المنظمات أن تقدم معلومات إضافية من أجل أن يكون لديها خيار أفضل للحياة المهنية.

التنمية الذاتية Self-Development

عندما لا يقدم صاحب العمل بشكل روتيني برامج للتنمية، يكون من الضروري للموظفين العمل على خطة تنمية خاصة بهم. ويجب أن يشمل التخطيط لحياتك المهنية النظر في كيف يمكنك أن تثبت أنك تحدث فرق في للمنظمة.

• اقتراحات التنمية

تركز اقتراحات التنمية على النمو والاتجاه الشخصي. وتشمل هذه الاقتراحات عبارات مثل "قم بإنشاء قائمة المهام الشخصية الخاصة بك."

• اقتراح التقدم

تركز اقتراحات التقدم على الخطوات التي يمكن للموظفين اتخاذها لتحسين فرص التقدم. وتشمل هذه الاقتراحات عبارات مثل "تذكر أن الأداء في وظيفتك مهم، ولكن الأداء التفاعلي أمر بالغ الأهمية."

المصطلحات الرئيسية

الحياة المهنية Career: يمكن تعريف الحياة المهنية بأنها مسار العمل العام الذي يختاره الشخص لمتابعة جميع مراحل حياته العملية.

التخطيط الوظيفي Career planning: التخطيط الوظيفي هو عملية مستمرة يحدد من خلالها الفرد أهدافه المهنية، ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

المسارات الوظيفية Career Paths: ركزت المسارات الوظيفية تاريخياً على الترقى داخل مهنة معينة.

التطوير الوظيفي Career Development: يطلق على النهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة أفرادها على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية التطوير الوظيفي.

التوجيه والإرشاد Mentoring & Coaching: عندما يأخذ كبار الموظفين دور فعال في توجيه شخص آخر، فإننا نشير إلى هذا النشاط بالتوجيه والإرشاد.

الدرس 25: الأداء Performance

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

- أ. الحواجز الداخلية أمام التقدم الوظيفي
- ب. الممارسات الناجحة لإدارة المسار الوظيفي
- ج. وجهات النظر الفردية والتنظيمية حول التخطيط الوظيفي
- د. الأداء

نظرة عامة

هنا سوف نناقش المعوقات في التنمية المهنية الفعالة. وبعد ذلك، سوف نتعلم بعض المفاهيم الأساسية للأداء. وسوف نناقش أيضاً أن الوظيفة الهامة للإدارة الفعالة هي قياس دقيق لأداء الموظفين.

أ. الحواجز الداخلية أمام التقدم الوظيفي

يمكن أن يكون هناك الأنواع التالية من الحواجز التي يمكن أن تؤثر على فعالية التقدم الوظيفي.

- عدم وجود الوقت، والميزانيات، والموارد للموظفين لتخطيط حياتهم المهنية وللقيام بالتدريب والتطوير.
- مواصفات العمل صارمة، وعدم وجود دعم القيادة لإدارة الحياة المهنية، والتركيز على المدى القصير.
- عدم وجود فرص وظيفية ومسارات وظيفية داخل المنظمة للموظفين.

ب. الممارسات الناجحة لإدارة الحياة المهنية

يمكن أن تكون الخطوات التالية مفيدة في ممارسات إدارة الحياة المهنية الناجحة في المنظمات.

- وضع توقعات واضحة على الموظفين.
- إعطاء الموظفين فرصة للنقل.
- تقديم خطة واضحة للتسلسل الوظيفي.
- تشجيع الأداء من خلال المكافآت والتقدير.
- تشجيع الموظفين لتقييم مهاراتهم وتوجهاتهم باستمرار.
- إعطاء الموظفين ما يحتاجونه من وقت وموارد للنظر في أهدافهم المهنية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

ج. وجهات النظر الفردية والتنظيمية حول التخطيط الوظيفي:

يوفر التخطيط الوظيفي الفعال، مع الرصد لتسجيل نقاط القوة والضعف، الفرص المستمرة للموظفين من أجل تحقيق التطوير الوظيفي التي سوف ينتج عنه بالتأكيد قوى عاملة أكثر التزاماً وفعالية.

د. الأداء Performance:

يمكن تعريف الأداء بأنه الجهود مع القدرة على توجيه الجهود المبذولة والمدعومة من قبل السياسات التنظيمية لتحقيق بعض الأهداف.



الأداء هو وظيفة:

أ) **القدرة Ability**: المهارات الأساسية التي يمتلكها الفرد والمطلوبة لإعطاء أداء معين يعزز من مستوى الأداء.

ب) **الدافع Motivation**: الأنشطة في إدارة الموارد البشرية المعنية بمساعدة الموظفين الذين يبذلون مستويات عالية من الطاقة ولتوجيه الأداء في الاتجاه المرغوب فيه.

ج) **الفرصة Opportunity**: الظروف التي يتم فيها الأداء يمكن أن تكون مثالية أو العكس.

أ. محددات الأداء الوظيفي

هناك ثلاثة محددات أساسية للوظيفة:

(1) الاستعداد للأداء **Willingness to perform**: إذا كان الموظف يقوم بأداء المهام والمسؤوليات في المؤسسة مع الاستعداد، فإن مستوى الأداء سيكون عالي وسوف يصل للمعايير.

(2) القدرة على الأداء **Capacity to Perform**: إذا كان لدى الموظفين المؤهلات والقدرات والمهارات الأساسية المطلوبة لأداء مهام محددة، فإن مستوى الأداء سيكون متفقاً مع المعايير المحددة والعكس.

(3) الفرصة لأداء **Opportunity to Perform**: الظروف والفرص المواتية لأداء المهام الصعبة يمكن أن تكون من أسباب الحصول على أداء أكثر فعالية من الموظفين.

II. عينة من مؤشرات الأداء الأساسية

وتستخدم هذه المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية. ويرى الباحثون أن مهام الإدارة الأولية هي الرقابة، والابتكار، والكفاءة. والرقابة تعني الهيمنة على البيئة الخارجية، وجذب الموارد، واستخدام العمليات السياسية. والابتكار يستلزم تطوير المهارات لاكتشاف منتجات وعمليات جديدة وتصميم هياكل وثقافات قابلة للتكيف. وتتضمن الكفاءة تطوير محطات حديثة للحصول على إنتاج سريع ومنخفض التكلفة، وتوزيع سريع، وإنتاجية عالية.

أ. نهج الموارد الخارجية: المراقبة

باستخدام نهج الموارد الخارجية، يقيم المديرون قدرة الشركة على إدارة ومراقبة البيئة الخارجية. وتشمل المؤشرات أسعار الأسهم، والربحية، والعائد على الاستثمار، وجودة منتجات الشركة. وهناك عامل مهم وهو قدرة الإدارة على إدراك التغير البيئي والاستجابة له. ويقيم أصحاب المصلحة العدوانية وروح المبادرة.

ب. نهج الأنظمة الداخلية: الابتكار

باستخدام نهج النظم الداخلية، يقيم المديرون الفعالية التنظيمية. ينبغي أن يعزز الهيكل والثقافة المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق. وتعزز المرونة من الابتكار. ويتم قياس الابتكار من خلال الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، والإنتاج، وتنسيق الأنشطة.

ج. النهج الفني: الكفاءة

يتم استخدام النهج التقني لتقييم الكفاءة. ويتم قياس الفعالية من خلال الإنتاجية والكفاءة (نسبة المخرجات إلى المدخلات). وتشمل مكاسب الإنتاجية زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف. ويتم قياس الإنتاجية في جميع مراحل الإنتاج. ويمكن لشركات الخدمات قياس المبيعات لكل موظف أو نسبة البضاعة المباعة إلى البضائع المستردة. تحفيز الموظفين هو عامل مهم في الإنتاجية والكفاءة.

د. قياس الفعالية: الأهداف التنظيمية

يتم تقييم الفعالية التنظيمية من خلال الأهداف الرسمية والمعمول بها. الأهداف الرسمية هي المهمة الرسمية للمنظمة. والأهداف المعمول بها هي أهداف محددة على المدى الطويل وال المدى القصير توجه المهام.

ويستخدم المديرون الأهداف المعمول بها لقياس الفعالية. ولقياس المراقبة، يدرس المديرون الحصة في السوق والتكاليف؛ ولقياس الابتكار، يقومون باستعراض زمن عملية صنع القرار. ولقياس الكفاءة، فإنها يستخدمون المقارنة المرجعية لمقارنة الشركة بالمنافسين. وقد تكون الشركة فعالة في مجال ما وغير فعالة في مجال آخر. ويجب أن تتفق الأهداف المعمول بها مع الأهداف الرسمية.

III. لماذا يتم قياس الأداء؟

- تعزيز الدافع والإنتاجية

- المساعدة في دراسات التصديق
- اكتشاف المشاكل
- المساعدة على تقييم جهود التغيير
- توفير أساس لاتخاذ القرارات
- التمييز بين العاملين في المجالات ذات الصلة بالوظيفة
- المساعدة على ضمان الامتثال القانوني

IV. إدارة الأداء Performance Management

هي العملية التي تؤثر بشكل كبير على النجاح التنظيمي من خلال وجود مديرين وموظفين يعملون معاً لوضع التوقعات، واستعراض النتائج، والمكافأة على الأداء. إدارة الأداء هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل ... من خلال فهم وإدارة الأداء في إطار متفق عليه من الأهداف المخطط لها والمعايير ومتطلبات الكفاءة. فهي عملية للتوصل إلى فهم مشترك لما هو مراد تحقيقه، ونهج لإدارة وتطوير الأشخاص بحيث يتم تحقيقه. الهدف من قياس الأداء هو تحسين فعالية وكفاءة المنظمة عن طريق مواءمة سلوكيات ونتائج عمل الموظف مع أهداف المنظمة لتحسين سلوكيات ونتائج عمل الموظف. فهي عملية مستمرة وتكاملية.

المصطلحات الرئيسية

الأداء Performance: يمكن تعريف الأداء بأنه الجهود مع القدرة على توجيه الجهود المبذولة والمدعومة من قبل السياسات التنظيمية لتحقيق بعض الأهداف.

الدافع Motivation: الأنشطة في إدارة الموارد البشرية المعنية بمساعدة الموظفين الذين يبذلون مستويات عالية من الطاقة ولتوجيه الأداء في الاتجاه المرغوب فيه.

إدارة الأداء Performance Management: هي العملية التي تؤثر بشكل كبير على النجاح التنظيمي من خلال وجود مديرين وموظفين يعملون معاً لوضع التوقعات، واستعراض النتائج، والمكافأة على الأداء.

تقييم الأداء Performance Appraisal

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

أ. تقييم الأداء Performance Appraisal

نظرة عامة

نبدأ بتعريف تقييم الأداء وتحديد استخدامات تقييم الأداء. بعد ذلك نشرح العوامل البيئية التي تؤثر على تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء. ثم نحدد جانب أداء الشخص الذي ينبغي تقييمه، والذي سيكون مسؤولاً عن التقييم، وفترة التقييم. ومن ثم نناقش أساليب تقييم الأداء المختلفة، والمشاكل المرتبطة بتقييم الأداء، وخصائص نظام التقييم الفعال.

أ. تقييم الأداء Performance Appraisal

تقييم الأداء هو نظام لاستعراض وتقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق. ويقيم النظام الفعال الإنجازات ويضع خطط للتنمية. إدارة الأداء هي عملية تؤثر بشكل كبير على النجاح التنظيمي من خلال وجود مديرين وموظفين يعملون معاً لوضع التوقعات، واستعراض النتائج، والمكافأة على الأداء. وهدفها هو تقديم صورة دقيقة عن أداء الموظفين في الماضي و/أو المستقبل. ولتحقيق ذلك، يتم وضع معايير الأداء.

أ. عملية تقييم الأداء The Performance Appraisal Process

هناك العديد من العوامل البيئية الخارجية والداخلية التي نوقشت سابقاً والتي يمكن أن تؤثر على عملية التقييم. التشريعات تتطلب أن تكون نظم التقييم غير تمييزية. اتحاد العمال قد يؤثر على عملية التقييم من خلال التأكيد على الأقدمية كأساس للترقيات وزيادات الأجور. العوامل في البيئة الداخلية يمكن أيضاً أن تؤثر على عملية تقييم الأداء. نوع ثقافة الشركة يمكن أن يساعد أو يعرقل العملية.

تحديد بعض الأهداف هو نقطة الانطلاق لعملية تقييم الأداء. بعد أن يتم وضع أهداف محددة للتقييم، يجب على العمال والفرق فهم ما هو متوقع منهم في مهامهم. إبلاغ الموظفين بما هو متوقع منهم من أهم المهام. في نهاية فترة التقييم، المقيم يراقب أداء العمل ويقيمه مع معايير الأداء المحددة. ثم يتم إبلاغ نتائج التقييم للعمال. ومناقشة تقييم الأداء مع المشرف تعمل على إعادة تأسيس متطلبات الوظيفة.

خطوات عملية تقييم الأداء

تحديد الأهداف المحددة لتقييم الأداء.

إنشاء التوقعات الوظيفية (تحليل الوظائف).

دراسة العمل المنجز.

تقييم الأداء.

مناقشة التقييم مع موظف.

II. استخدامات تقييم الأداء

يخدم تقييم الأداء نوعين من الأهداف: اتخاذ قرارات التقييم وتوفير مصدر لتقييم الحاجة للتدريب والتنمية إذا كان هناك فجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع. وبالنسبة للعديد من المنظمات، الهدف الأساسي من نظام التقييم هو تحسين الأداء. النظام الذي يتم تصميمه وتوصيله بشكل صحيح يمكن أن يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين. وفي الواقع، بيانات تقييم الأداء يحتمل أن تكون ذات قيمة للاستخدام في العديد من المجالات الوظيفية للموارد البشرية.

أ. **تخطيط الموارد البشرية** - في تقييم الموارد البشرية للشركة، يجب أن تكون البيانات متاحة لتصف إمكانات جميع الموظفين، وخاصة كبار المسؤولين التنفيذيين.

ب. **التوظيف والاختيار** - قد تكون تصنيفات تقييم الأداء مفيدة في التنبؤ بالأداء المستقبلي لطالبي العمل.

ج. **التدريب والتطوير** - تقييم الأداء يجب أن يشير إلى احتياجات الموظف المحددة للتدريب والتطوير. ومن خلال تحديد أوجه القصور التي تؤثر سلباً على الأداء، يصبح لدى مديري الموارد البشرية والمباشرين القدرة على تطوير برامج التدريب والتطوير والتي تسمح للأفراد ببناء مواطني القوة لديهم وتقليل أوجه القصور.

د. التخطيط الوظيفي والتطوير الوظيفي - يمكن النظر فيهم من وجهة نظر فردية أو تنظيمية.

هـ. برامج التعويض - تقدم نتائج تقييم الأداء أساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور.

و. علاقات الموظفين الداخلية - كثيراً ما تستخدم بيانات تقييم الأداء لاتخاذ القرارات في مجالات علاقات الموظفين الداخلية، مثل الحافز والترقية وإنهاء الخدمة والنقل.

ز. تقييم إمكانات الموظف - بعض المنظمات تحاول تقييم إمكانات الموظف مع تقييم الأداء الوظيفي.

III. ما يتم تقييمه؟

ما هي جوانب أداء الشخص التي يجب أن تقيمها المنظمة؟ عملياً، المجموعات الأكثر شيوعاً لمعايير التقييم هي الصفات والسلوكيات ونتائج المهمة.

أ. الصفات **Traits** - يتم تقييم العديد من العاملين في المنظمات على أساس بعض الصفات مثل الموقف، والمظهر، والمبادرة، الخ

ب. السلوكيات **Behaviors** - عندما تكون نتائج مهمة الفرد من الصعب تحديدها، فمن الشائع تقييم السلوك المتعلق بمهمة الشخص.

ج. نتائج المهمة **Task Outcomes** - إذا كانت الغايات أكثر أهمية من الوسائل، فإن نتائج المهمة تصبح العامل الأكثر مناسبة للتقييم.

د. إمكانات التحسين **Improvement Potential** - يجب الاهتمام بالمستقبل وأنماط السلوك والنتائج المطلوبة ليس لتطوير الموظف فحسب، بل أيضاً لتحقيق أهداف الشركة. وهذا ينطوي على تقييم إمكانات الموظف.

١٧. طرق تقييم الأداء

نوع نظام تقييم الأداء المستخدم يعتمد على الغرض منه. إذا كان التركيز الرئيسي ينصب على اختيار أشخاص للترقية، والتدريب، وزيادة الأجور، تكون الطريقة التقليدية هي الأنسب. ويتم تصميم الأساليب التعاونية لمساعدة الموظفين في التطوير وفي أن يصبحوا أكثر فعالية.

أ. **360 درجة ملاحظات 360-Degree Feedback** - وتنطوي على مدخلات من مستويات متعددة داخل الشركة ومصادر خارجية أيضاً.

ب. **مقاييس التصنيف Rating Scales** - تصنيف الموظفين وفقاً لعوامل محددة. العوامل المختارة للتقييم عادة ما تكون من نوعين: خصائص وظيفية وخصائص شخصية.

ج. **حوادث هامة Critical Incidents** - تتطلب حفظ سجلات مكتوبة لإجراءات العمل المواتية للغاية وغير المواتية للغاية.

د. **المقال Essay** - شرح موجز يصف أداء الموظف. ويميل هذا الأسلوب إلى التركيز على السلوك المتطرف في عمل الموظف بدلاً من روتين الأداء اليومي.

هـ. **معايير العمل Work Standards** - مقارنة أداء كل موظف مع معيار محدد مسبقاً، أو مع المستوى المتوقع من الإنتاج.

و. **التصنيف Ranking** - ترتيب جميع العاملين في مجموعة معينة على أساس أدائهم العام.

ز. **التوزيع القسري Forced Distribution** - نهج للتقييم يتم فيه طلب تخصيص أفراد في مجموعة العمل لعدد محدود من الفئات المماثلة لتوزيع التكرار العادي.

ح. تقرير أداء الاختيار القسري وتقرير أداء قوائم التدقيق المرجحة - تقرير أداء الاختيار القسري هو أسلوب يتم فيه إعطاء المقيم سلسلة من البيانات حول الفرد والإشارة إلى البنود الأكثر أو الأقل توصيفاً للموظف.

ط. مقاييس التصنيف الراسية سلوكياً - طريقة لتقييم الأداء تجمع بين عناصر مقاييس التصنيف التقليدية وأساليب الحوادث الهامة.

ي. نظم تستند إلى النتائج Results-Based Systems - في النظام القائم على النتائج، يتفق الرئيس والمرؤوس معاً على أهداف فترة التقييم القادمة.

ك. مراكز التقييم Assessment Centers - لإدراك الاختلافات في الأغراض، والصعوبة التي ستكون لدى نظام تقييم الأداء عند تحقيق الأهداف، فبعض الشركات تختار استخدام مركز للتقييم كعامل مساعد لنظام التقييم لديها.

ل. الإدارة بالأهداف (MBO) - طريقة لتقييم الأداء الموجهة نحو هدف معين، وتتطلب أن يحدد المشرفين والموظفين الأهداف للعاملين لتبليتها خلال فترة التصنيف، ويقوم الموظفون بتقييم جيداً مدى جودة تحقيقهم لأهدافهم.

م. مقابلة التقييم The Appraisal Interview

مقابلة التقييم هي آخر مرحلة في عملية التقييم بأكملها.

• **جدولة المقابلة** - يقوم المشرفين عادة بإجراء مقابلة رسمية للتقييم في نهاية فترة تقييم الموظف.

• **هيكل المقابلة** - ينبغي تنظيم مقابلة التقييم الناجحة بطريقة تسمح لكل من المشرف والمرؤوس بالنظر إليها باعتبارها حل لمشكلة بدلاً من جلسة تعييب.

• استخدام المدح والنقد - يجب تقديم المدح عند الضرورة، ولكن يمكن أن تكون قيمته محدودة إن لم يكن يستحق بوضوح. أما الانتقاد، حتى إذا اقتضى الأمر، يصعب تقديمه.

• دور الموظفين - قبل الاستعراض بأسبوعين أو نحو ذلك، يجب على الموظفين مراجعة مذكراتهم أو ملفاتهم وتقديم مذكرة لكل مشروع تم العمل فيه، بغض النظر عما إذا كانوا ناجحين أم لا.

• استخدام البرمجيات - برامج الكمبيوتر متاحة لتسجيل بيانات التقييم.

• ختام مقابلة - من الناحية المثالية، سوف يغادر الموظفون المقابلة مع مشاعر إيجابية حول الإدارة، والشركة، والوظيفة، وأنفسهم.

٧. مسؤولية التقييم Responsibility For Appraisal

في معظم المنظمات، إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تنسيق تصميم وتنفيذ برامج تقييم الأداء. ومع ذلك، من الضروري أن يلعب المديرين المباشرين دوراً رئيسياً من البداية إلى النهاية.

أ. المشرف المباشر **Immediate Supervisor** - تقليدياً كان المشرف المباشر للموظف هو الخيار الأكثر شيوعاً لتقييم الأداء.

ب. المرؤوسين **Subordinates** - يرى بعض المديرين أن تقييم المديرين من قبل المرؤوسين أمر ممكن.

ج. الأقران **Peers** - تقييم الأقران له أنصاره الذين يعتقدون أن مثل هذا النهج موثوق به إذا كانت مجموعة العمل مستقرة على مدى فترة طويلة من الزمن، كما أنه يؤدي المهام التي تتطلب تفاعل كبير.

د. التقييم الذاتي **Self-Appraisal** - إذا فهم الأفراد الأهداف المتوقعة منهم تحقيقها والمعايير التي ينبغي تقييمهم من خلالها، فإنهم يكونوا إلى حد كبير في أفضل وضع لتقييم أدائهم.

هـ. تقييم العملاء **Customer Appraisal** - يحدد سلوك العملاء درجة نجاح الشركة. وبالتالي، تعتقد بعض المنظمات أنه من المهم الحصول على مدخلات الأداء من هذا المصدر الهام.

VI. مشاكل في تقييم الأداء

انتقدت بشدة العديد من أساليب تقييم الأداء. والكثير من المشاكل المذكورة عادة لا تكون جزء أساسي من الطريقة، بل تعكس الاستخدام غير السليم.

أ. **عدم وجود الموضوعية** - العيب المحتمل للطرق التقليدية لتقييم الأداء هو أنها تفتقر إلى الموضوعية، فالذاتية موجودة دائماً في أساليب التقييم. ومع ذلك، استخدام العوامل المتعلقة بالعمل تزيد بالتأكيد الموضوعية.

ب. **خطأ الهالة Halo Error** - يحدث عندما يرى المقيم أن هناك عامل واحد له أهمية قصوى، ويعطي التقدير العام الجيد أو السيء للموظف على أساس هذا العامل.

ج. **التساهل Leniency / الصرامة Strictness** - إعطاء درجات عالية أو منخفضة غير مستحقة.

د. **النزعة المركزية Central Tendency** - تحدث عندما يتم تصنيف الموظفين بشكل غير صحيح بالقرب من متوسط أو منتصف المقياس.

هـ. **تحيز السلوك الأخير Recent Behavior Bias** - من الطبيعي أن نتذكر السلوك الأخير بشكل أكثر وضوحاً من إجراءات الماضي البعيد. ومع ذلك، تقييمات الأداء تغطي عادة فترة محددة من الزمن، وينبغي النظر في أداء الفرد في الفترة بأكملها.

و. **التحيز الشخصي Personal Bias** - المشرفون الذين يقومون بتقييم الأداء قد ينحازون لخصائص موظفيهم الشخصية مثل العرق أو الدين أو الجنس أو الإعاقة أو الفئة العمرية.

ز. **التلاعب في التقييم Manipulating the Evaluation** - في بعض الحالات، يتحكم المشرفون تقريباً في كل جانب من جوانب عملية التقييم، وبالتالي يصبحوا في وضع يمكنهم من التلاعب بالنظام.

المصطلحات الرئيسية

الأداء Performance: تقييم الأداء هو نظام لاستعراض وتقييم الأداء الوظيفي لفرد أو لفريق.

خطأ الهالة Halo Error: يحدث عندما يرى المقيم أن هناك عامل واحد له أهمية قصوى، ويعطي التقدير العام الجيد أو السيء للموظف على أساس هذا العامل.

الإدارة بالأهداف (MBO): طريقة لتقييم الأداء الموجهة نحو هدف معين، وتتطلب أن يحدد المشرفين والموظفين الأهداف للعاملين لتبليتها خلال فترة التصنيف، ويقوم الموظفون بتقييم جيداً مدى جودة تحقيقهم لأهدافهم.

360 درجة ملاحظات 360-Degree Feedback: وتنطوي على مدخلات من مستويات متعددة داخل الشركة ومصادر خارجية أيضاً.

النزعة المركزية Central Tendency: تحدث عندما يتم تصنيف الموظفين بشكل غير صحيح بالقرب من متوسط أو منتصف المقياس.

تقييم الوظيفة وتسعيها

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:

أ. فترة تقييم الأداء

ب. تقييم الوظيفة

النظرة العامة

نناقش هنا مفاهيم إدارة الحياة المهنية وتطبيقها بالتفصيل.

أ. فترة تقييم الأداء

يتم الاستعداد لتقييم الأداء عادة على فترات محددة. تجرى تلك التقييمات في معظم المنظمات إما بمعدل سنوي أو نصف سنوي. قد تبدأ فترة تقييم الأداء مع تاريخ تعيين كل موظف، أو قد يتم تقييم جميع الموظفين في نفس التوقيت.

1. المدير التنفيذي (المدير المباشر) وتقييم الأداء:

يضطلع المديرون التنفيذيون بالمسؤوليات التالية في تقييم الأداء.

• **استكمال التقديرات:** يعمل المديرون على تسهيل عملية التقدير الشاملة، في البداية من خلال وضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها بدلا من مقارنة تلك الأهداف مع الأداء الفعلي وإعطاء تغذية استرجاعية في النهاية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

• **تقديم تغذية استرجاعية بشأن الأداء:** يستلزم الأداء دائما إعطاء تغذية استرجاعية، إذا جاء الأداء إيجابيا بالمقارنة بالتغذية الاسترجاعية سيكون بمثابة عامل تعزيز إيجابي من شأنه تحقيق المزيد من التحسن أما إذا كان الأداء ضعيفا، فإنه سيتطلب الحصول التغذية الاسترجاعية مجددا بحيث يمكن تحسين الأداء الضعيف من خلال اتخاذ الخطوات التصحيحية. يؤدي المديرون التنفيذيون مهمة توفير التغذية الاسترجاعية وتيسيرها.

- **وضع أهداف الأداء:** يتطلب تقييم الأداء وضع معايير وأهداف أو مقاييس يمكن مقارنته بها ويحدد تلك الأهداف المديرون التنفيذيون.

2. دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء:

يؤدي قسم إدارة الموارد البشرية الوظائف التالية أثناء عملية تقييم الأداء.

- **تطوير نظام التقييم:** يؤدي قسم إدارة الموارد البشرية دورا مهما في صياغة نظم تقييم الأداء، وسهل إنشاء إدارات أخرى بوضع معايير الأداء والتوصل إلى الطريقة الملائمة لتقييمه وفقا لمتطلبات إدارة معينة كما وفر متابعة تقييم أداء العاملين و من ثم يكون دوره ضروريا في تطوير نظم تقييم الأداء الفعالة.

- **توفير التدريب للمقيمين:** تشير الدلائل إلى أن تدريب المقيمين يجعلهم أكثر دقة. وينزعج المقيمون من فكرة تدريبهم لأن ضعف مستوى التقييم أشد سوءا من عدم وجود تقييم على الإطلاق. يمكن أن يساعد التدريب المقيمين على تجنب ارتكاب أخطاء التقييم الأساسية والتخلص منها. وتتوافر فرص تدريب المقيمون عن طريق قسم إدارة الموارد البشرية.

- **متابعة و تقييم نظام التقييم :** يتطلب تشغيل أي نظام وتطبيقه على نحو فعال المتابعة المستمرة. يحتل تقييم الأداء أهمية كبرى في أي نوع من أنواع المنظمات سواء بالنسبة للموظف أو رب العمل لأنه من المفترض أن تستند القرارات إلى البيانات والنتائج التي يقدمها تقييم الأداء مثل قرارات الترقيات، والاستبعاد وفي بعض الأحيان إلغاء التعيين الخ. ويتطلب تحقيق نظم تقييم الأداء لنتائج أكثر واقعية وعدالة ضرورة المتابعة والإشراف اللذين تضطلع بهما إدارة الموارد البشرية.

3. أوجه إخفاق تقييم الأداء:

لا تلي عملية تقييم الأداء في بعض الأوقات الغرض الذي أجريت من أجله، مما يعني أنها تواجه بعض حالات الفشل وهناك أسباب معينة لذلك وهي كما يلي:

1. افتقار المديرين إلى المعلومات
2. عدم توافر مهارات التقييم
3. عدم أخذ المدير عملية التقييم على محمل الجد
4. عدم استعداد المدير لذلك
5. عدم تلقي الموظف للتغذية الاسترجاعية المستمرة
6. عدم تحلي المدير بالصدق أو الإخلاص
7. المناقشة غير الفعالة لتطوير أداء الموظفين
8. استخدام لغة غير واضحة
9. عدم توافر ما يكفي من مكافآت الأداء

4. استراتيجيات تحسين الأداء:

إذا أشارت عملية تقييم الأداء إلى ضعف مستوى الموظفين يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية لتحسين أدائهم أما بالنسبة للأداء الجيد فيمكن استخدام تلك الاستراتيجيات للحفاظ على هذا الاتجاه. وتلك الاستراتيجيات هي:

أ. التعزيز الإيجابي:

يطلق على تطبيق نتيجة قيمة تزيد من احتمال تكرار الشخص للسلوك الذي أدى لحدوثها مصطلح التعزيز الإيجابي. وتتضمن أمثلة التعزيز الإيجابي المجاملات وخطابات التوصيات، وتقييم الأداء الذي يحظى بالرضا، ومنح العلاوات. وعلى نفس القدر من الأهمية تعزيز الوظائف بشكل إيجابي.

ب. العقوبة:

العقاب يعني تطبيق عاقبة مكروهة. ومن الأمثلة على ذلك انتقاد موظف أو الصراخ في وجهه، وإسناد مهمة غير محببة، حرمان العامل من أجره. ويمكن استخدام استراتيجية العقاب لتحسين أداء العاملين.

ج. الإدارة الذاتية:

تقوم العديد من الشركات بتمكين موظفيها من تحمل المسؤولية عن الوظائف اليومية في إداراتهم. ومن ثم يعمل هؤلاء الموظفين دون إشراف مباشر ويتحملون المسؤوليات الإدارية التي كان المشرف منوط بها في الماضي.

د. برامج مساعدة الموظفين (EAPs):

برامج محددة تهدف إلى مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الشخصية. بغض النظر عن نوع المؤسسة التي يعمل بها المرء هناك شيء واحد مؤكد، وهو سواء كانت تلك المشكلة عبارة عن ضغوط العمل أو مشكلة قانونية أو اجتماعية

أو مالية، أو صحية هناك قاسم مشترك بينها: إذا كان الموظف يواجه مشكلة شخصية فستظهر تداعياتها إن عاجلاً أو آجلاً في مكان العمل في صورة إنتاجية منخفضة، أو زيادة التغيب عن العمل. ولمساعدة الموظفين على التعامل مع تلك المشكلات الشخصية، يتجه المزيد من الشركات إلى تنفيذ برامج مساعدة الموظفين.

4. خصائص نظام التقييم الفعال (تصميم نظام التقييم)

ربما تعد دراسات التحقق من نظام التقييم النهج المباشر والمضمون بشكل أكبر في تحديد ما إذا كان النظام مرض من عدمه. وليس من المرجح أن يكون نظام التقييم محصناً تماماً من الطعن القانوني عليه. ومع ذلك، قد تمتلك الأنظمة بعض الخصائص التي تزيد من إمكانية الدفاع عنها قانوناً.

أ. المعايير المتصلة بالوظيفة- يجب أن ترتبط المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظف بالوظيفة. إن المبادئ التوجيهية الموحدة وقرارات المحاكم واضحة تماماً في هذا الشأن.

ب. توقعات الأداء- يجب على المديرين شرح توقعات الأداء لمروسيهم بوضوح قبل فترة التقييم.

ج. توحيد المقاييس: يجب تقييم الموظفين الذين ينتمون إلى نفس الفئات الوظيفية تحت مشرف معين باستخدام نفس أداة التقييم.

د. المقيمين المدربين – يجب أن يتحمل المسؤولية عن تقييم أداء الموظفين الفرد (أفراد) الذين لديهم الفرصة لمراقبة عينة تمثيلية من الأداء الوظيفي بشكل مباشر. يجب أن يتلقى المقيمون تدريباً جيداً لضمان الاتساق.

هـ. الاتصالات المفتوحة- يوفر نظام التقييم الجيد التغذية الراجعة المرجوة بشدة على أساس مستمر.

و. حرية وصول الموظفين إلى النتائج – لن يثق الموظفون في نظام لا يفهمونه.

ز. العملية المستحقة- لابد من تطوير إجراء رسمي- إذا لم يتوافر ذلك الإجراء ، لإتاحة الوسائل اللازمة للموظفين للطعن على التقييم.

تحقق فعالية التقييم عن طريق مراعاة الخطوات التالية:

• كسب التأييد للنظام

• اختيار أداة التقدير المناسبة

• اختيار المقيمون

• تحديد التوقيت المناسب للتقييم

• ضمان عدالة التقييم

ب. تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظائف تحديد القيمة النسبية للوظائف بشكل منهجي لإقامة بنية العمل. وهي محاولة لتحديد المدخلات الأكثر قيمة في تنظيم وتطوير التسلسل الهرمي الوظيفي على أساس الوظائف التي تتوافر فيها تلك الأبعاد بدرجة أكبر أو أقل.

طرق تقييم الوظيفة:

يتمثل جوهر إدارة المخصصات في تقييم الوظائف ووضع هيكل للأجور. دعونا نوجه اهتمامنا إلى موضوع تقييم الوظائف. نعي بتقييم الوظائف استخدام المعلومات في تحليل الوظائف كمحددات منهجية لقيمة كل وظيفة فيما يتعلق بجميع الوظائف داخل المنظمة. و خلاصة القول يسعى تقييم الوظائف إلى ترتيب جميع الوظائف في المنظمة ووضعها في تسلسل هرمي وهو الأمر الذي من شأنه تقديم انعكاس للقيمة النسبية لكل منها. هناك أربعة أساليب عامة لتقييم الوظائف:

أ. طريقة الرتب (الترتيب):

يفحص المقيمون توصيف كل وظيفة يجري تقييمها ويقومون بترتيبها وفقا لقيمتها الوظيفية بالنسبة للشركة. يتطلب هذا الأسلوب تشكيل لجنة - تتألف عادة من ممثلين للإدارة والموظفين - لترتيب الوظائف ترتيبا بسيطا من الأعلى إلى الأدنى. لم تبذل أية محاولات لتقييم الوظائف وفقا لمعايير محددة مرجحة. ويبدو أن أعضاء اللجنة يقومون بمقارنة وظيفتين مع بعضهما البعض ويتخذون قرارهم باختيار الوظيفة الأكثر أهمية أو الأكثر صعوبة. ثم يقارنون الوظيفة الأخرى بالوظيفتين الأوليتين، وهلم جرا حتى يتم تقييم جميع الوظائف وترتيبها.

تتمثل العقبة الأوضح أمام طريقة الترتيب في انعدام القدرة على إدارتها عندما تكون هناك أعداد كبيرة من الوظائف

تتمثل المثالب الأخرى لهذه الطريقة التي لابد من مراعاتها في طابع الذاتية الذي يغلب عليها إذ لا توجد معايير محددة أو ثابتة يمكن من خلالها تبرير التقديرات- ونظرا لأن الوظائف تصنف حسب نظام الترتيب فحسب لا نعلم المسافة الفاصلة بين الدرجات.

ب. طريقة التصنيف في مجموعات:

يطلق على طريقة تقييم الوظائف التي تعرف من خلالها الطبقات أو الدرجات لوصف مجموعة من الوظائف طريقة التصنيف. توضع التصنيفات من خلال تحديد بعض المهارات

المشتركة الشائعة، والمعرفة، والمسئوليات، مع جعل الهدف المنشود معياراً لعدد من فئات أو درجات الوظائف المتميزة.

ما إن توضع التصنيفات ترتب ترتيباً شاملاً حسب درجات الأهمية طبقاً للمعايير المختارة، وتوضع كل وظيفة في تصنيفها المناسب. وتتم الخطوة الأخيرة عموماً من خلال مقارنة التوصيف الوظيفي لكل مركز بالمقارنة بالتوصيف التصنيفي والوظائف القياسية.

يشارك أسلوب التصنيف غالبية مساوئ منهج طريقة الترتيب، بالإضافة إلى صعوبة كتابة التوصيفات التصنيفية التي يتحدد من خلالها مكان كل وظيفة والتعامل مع الوظائف التي يبدو أنها قد تندرج تحت أكثر من تصنيف.

ج. أسلوب عامل المقارنة:

لا يحتاج المقيمون إلى وضع الوظيفة بأكملها في الاعتبار أثناء التقييم وعوضاً عن ذلك يتخذون قرارات بشأن جوانب ، أو عوامل، المنصب المنفصلة. ويتمثل الافتراض الأساسي في وجود خمسة عوامل وظيفية مهمة عامة:

(1) المتطلبات العقلية؛

(2) المهارات؛

(3) متطلبات المادية؛

(4) المسئوليات؛

(5) ظروف العمل.

تقوم اللجنة في البداية بتصنيف كل من الوظائف المعيارية المختارة حسب درجة الصعوبة النسبية لكل عامل من العوامل الخمسة. ثم، تخصص اللجنة إجمالي معدلات الأجور لكل وظيفة حسب كل عامل على أساس أهمية كل منها بالنسبة لهذا المنصب. ثم يوضع مقياس مقارنة وظيفي بعد ذلك، يعكس أوجه تخصيص الدرجات والأجور. يقارن المقيمون كل وظيفة، حسب كل عامل على حدة، مع تلك التي تظهر بمقياس المقارنة الوظيفي. ثم، يضعون الوظائف على الرسم الهيكلي في المكان المناسب.

د. أسلوب النقاط (التنقيط):

يحدد المقيمون قيم عددية لمكونات وظيفية محددة، ويوفر مجموع هذه القيم التقييم الكمي للقيمة النسبية للوظيفة. تتطلب طريقة النقاط اختيار العوامل الوظيفية وفقا للطبيعة الوظيفية لمجموعة محددة من الوظائف التي يتم تقييمها. بعد تحديد مجموعة الوظائف التي يجب دراستها يجري المحللون تحليلا وظيفيا ويكتبون التوصيف الوظيفي.

ثم يقوم المحللون باختيار العوامل المستخدمة في قياس قيمة العمل وتحديدتها والتي تصبح المعايير المستخدمة في تقييم الوظائف. ويمثل التعليم، والخبرة، والمعرفة الوظيفية والجهد العقلي، والجهد البدني، والمسئولية، وظروف العمل أمثلة على العوامل المستخدمة عادة. وتحدد اللجنة أوزان العوامل النسبية وفقا لأهميتها بالنسبة للوظيفية التي يتم تقييمها، ومن ثم يتحدد العدد الكلي للنقاط لاستخدامها في الخطة. يتم توزيع قيم النقاط بالنسبة إلى درجات عامل الوظيفة مع اتخاذ الخطوة التالية المتمثلة في إعداد دليل تقييم الوظائف.

طريقة المخطط الموجه: نسخة منقحة من أسلوب النقاط القائم على عوامل المعرفة، وحل المشكلات، والمساءلة، والاقتضاء، وظروف العمل.

مصطلحات رئيسية

تقييم الوظائف: يقصد بتقييم الوظيفة تحديد القيمة النسبية للوظائف بشكل منهجي لإنشاء بنية العمل.

أسلوب النقاط: يحدد المقيمون قيم عددية لمكونات وظيفة محددة، ويوفر مجموع هذه القيم تقييما كميا للقيمة النسبية للوظيفة.

أسلوب التصنيف في مجموعات: يطلق على أسلوب تقييم الوظائف الذي يتم من خلاله تعريف عدد من الفئات أو الدرجات لوصف مجموعة من الوظائف كوسيلة للتصنيف.

أسلوب الترتيب: يدرس المقيمون وصف كل وظيفة يجري تقييمها ويقومون بترتيبها في نظام وفق قيمتها بالنسبة للشركة.

EAPs: برامج محددة تهدف إلى مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية.

التعزيز الإيجابي: تطبيق نتيجة قيمة تزيد من احتمال تكرار الشخص للسلوك الذي أدى إلى وصفه بأنه تعزيز إيجابي.

العقوبة: العقوبة تعني-تطبيق عاقبة مكروهة.

نظام المخصصات

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:
أ- التسعير الوظيفي وتطوير قاعدة نظام الأجور

ب- نظام المخصصات

نظرة عامة

نبدأ بنظرة عامة على المخصصات وتفسير الإنصاف في منح المستحقات. ثم نناقش محددات المخصصات المالية للفرد والمنظمة كعامل محدد للمستحقات المالية. يليه مناقشة سوق العمل، وفرص العمل، والموظف، ومحددات الحصول على مخصص مالي. وختاماً التسعير الوظيفي والمخصص التنفيذي.

لاستيعاب المفاهيم الأساسية للمخصصات سنبدأ أولاً وقبل أي شيء بتحديد الأجور الأجر عبارة عن بيان لقيمة الموظف من رب العمل. أو الأجر هو إدراك الموظف للقيمة.

نموذج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية:



تستخدم إدارة الموارد البشرية استراتيجيات مختلفة لإدارة الأيدي العاملة لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تحقيق تلك النتائج كما جاء في الفصول السابقة إذا كانت المؤسسة قادرة على جذب الأيدي العاملة واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها بنجاح فعال وباختصار، فإن التوظيف الفعال والإبقاء على القوة العاملة يمكن أن يكون مفيدا في تحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن أن يتحقق هذا الغرض من خلال نظم المكافآت العادلة والفعالة في المنظمة. وتستخدم المكافآت كأدوات تحفيزية أساسية في المنظمة بحيث يمكن أن يتأثر أداء الموظفين بطريقة مرغوب فيها. ومن ثم تحتاج المنظمات كي تكون أكثر نجاحا إلى إتباع نظم مخصصات ومكافآت جذابة وعادلة لمنحها للقوى العاملة.

أ. التسعير الوظيفي

التسعير الوظيفي يعني وضع قيمة دولارية على قيمة الوظيفة.

1. درجات الأجور- عبارة عن وضع الوظائف المتشابهة معا لتبسيط عملية التسعير. يكون تخطيط الوظائف على رسم تخطيطي مبعثر غالبا مفيد في تحديد العدد المناسب من درجات الأجور.

2-منحنى الأجور- وضع نقاط التخطيط في مكانها المناسب من أجل تحقيق التقدم السلس بين درجات الأجور.

3. نطاق الأجور- يشمل نطاق الأجور الحد الأدنى والحد الأقصى لمعدل الأجر مع ما يكفي من التباين بينها للسماح بوجود بعض الاختلافات الملموسة في الأجور.

4-النطاق العريض- وهو أسلوب يدمج العديد من درجات الأجور (درجات الراتب) في بضعة نطاقات واسعة من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.

5. نظام أجور موحد- لا تتناسب نطاقات الأجور مع بعض ظروف العمل. عندما تستخدم معدلات موحدة يحصل جميع من هم في نفس الوظيفة على نفس الأجر الأساسي، بغض النظر عن الأقدمية أو الإنتاجية. قد تتوافق هذه النسبة مع نقطة المنتصف في نطاق يحدده استبيان المخصصات.

6. تعديل الأجور- عندما يتحدد نطاق الأجور وتخصص الوظائف لدرجاتها ، يتضح أن بعض الوظائف تتقاضى أجور مبالغ فيها وأخرى تتقاضى أجور زهيدة للغاية. ولكن سرعان ما ترفع الأجور المتدنية عادة لتصل إلى الحد الأدنى لنطاق الأجور في أقرب وقت ممكن.

ب. التعويض: نظرة عامة

1. التعويض- مجموع ما يحصل عليه الموظفون من مكافآت لقاء خدماتهم.
2. التعويض المادي المباشر- يتمثل فيما يحصل عليها الشخص في شكل أجور ومرتبات ومكافآت وعمولات.
3. التعويض المادي غير المباشر- جميع المكافآت المالية التي لم يشملها التعويض المباشر.
- د. التعويض المعنوي – عبارة عن الشعور بالرضا الذي يحصل عليه المرء من البيئة النفسية و / أو المادية التي يعمل بها. يمثل مجموع تلك المكافآت إجمالي برنامج التعويض .

1. الإنصاف في الحصول على تعويض | (مخصص) مالي:

يجب على المنظمات جذب الموظفين وتحفيزهم، والاحتفاظ بالأكفاء منهم. لأن إنجاز تلك الأهداف يعتمد إلى حد كبير على نظام التعويض الذي تتبعه الشركة، يجب على المنظمات السعي سعياً حثيثاً نحو الالتزام بالإنصاف في منح التعويضات.

أ. الإنصاف- إدراك العمال لحقيقة أنه يجري التعامل معهم بعدالة. يجب أن يجب أن يكون التعويض عادلاً لجميع الأطراف المعنية وأن ينظر إليها على أنها كذلك.

ب. الإنصاف الخارجي- عندما يدفع لموظفي الشركة أجور بالمقارنة مع غيرهم من العمال الذين يؤدون وظائف مماثلة في شركات أخرى.

ج. الإنصاف الداخلي- يتحقق الإنصاف الداخلي عندما يدفع للموظفين أجورهم وفق القيمة النسبية لوظائفهم داخل المنظمة.

د. إنصاف الموظف- يتحقق إنصاف الموظف عندما يحصل الأفراد الذين يؤدون وظائف مماثلة لنفس الشركة على أجورهم وفقا لعوامل فريدة خاصة بالموظف، مثل مستوى الأداء أو الأقدمية.

هـ. إنصاف الفريق- يتحقق عندما تكافأ الفرق ذات الإنتاجية الأعلى أكثر من الفرق ذات الإنتاجية الأقل.

2. محددات التعويض المادي للأفراد:

لم توفر نظرية التعويض إجابة شافية تماما أبدا عما يستحقه الفرد لقاء أداء الوظائف.

- المنظمة،

- سوق العمل،

- الوظيفة،

- الموظف

تؤثر جميع تلك العوامل على تسعير الوظائف والتحديد النهائي للتعويض المادي للفرد.

أ. المنظمة كمحدد للتعويض المادي:

- سياسات التعويض- تضع المنظمات غالبا -رسميا أو بشكل غير رسمي- سياسات التعويض -

التي تحدد ما إذا كانت من قادة الأجور، أو من أتباع الأجور، أو تناضل من أجل احتلال مركزا وسطا في سوق العمل.

1. شركة رائدة في مستوى الأجور: المنظمات التي تدفع أجورا ورواتب أعلى من الشركات المنافسة.

2. سعر السوق أو السعر السائد: متوسط الأجر الذي يدفعه معظم أرباب العمل لقاء نفس العمل في منطقة أو صناعة معينة.

3. الشركات التابعة في مستوى الأجور: الشركات التي تختار أن تدفع أجور أقل من سعر السوق بسبب سوء الأوضاع المالية أو لاعتقادهم ببساطة أنهم لا يحتاجون إلى موظفين على درجة عالية من المهارة.

• السياسات التنظيمية- قد تدخل الاعتبارات طرفا في المعادلة. يمكن أن تدمر السياسات التنظيمية نظام تعويض موضوعي وجيد. وينبغي أن يعي المديرون هذا الاحتمال واتخاذ الإجراءات المناسبة.

• القدرة على الدفع- يعد تقييم المنظمة لقدرتها على دفع الأجور أيضا عامل مهم من عوامل تحديد مستويات الأجور. تتجه الشركات الناجحة ماليا إلى دفع تعويضات أعلى من المتوسط. ومع ذلك فإن القوة المالية للمؤسسة تحدد الحد الأعلى لما ستدفعه فقط.

ب. سوق العمل كعامل محدد للتعويض المادي:

يشكل الموظفون المحتملون ضمن المنطقة الجغرافية التي يوظفون فيها سوق العمل.

• استبيانات التعويض- تجري المنظمات الكبرى استبيانات دورية لتحديد معدلات الأجور السائدة في أسواق العمل.

1. استبيانات التعويضات: توفير المعلومات لتحديد التعويض المباشر وغير المباشر.

2. الوظيفة المعيارية: وظيفة معروفة للغاية في الشركة والصناعة، وظيفة تمثل الهيكل الوظيفي بأكمله، ويعمل بها نسبة كبيرة من القوى العاملة.

• تكاليف المعيشة- يجب أن تعادل الزيادة في الأجور الارتفاع في تكاليف المعيشة إذا كان المرء يرغب في الحفاظ على المستوى السابق للأجور الحقيقية.

• النقابات العمالية- عندما تستخدم النقابات العمالية الأجور المقارنة كمعيار لتقديم مطالب التعويض، يجب على رب العمل الحصول على بيانات دقيقة عن سوق العمل. عندما تؤكد نقابة

عمالية على تكاليف المعيشة، قد تخضع الإدارة إلى ضغوط لمنح بدل غلاء المعيشة (COLA). يعد ذلك بند معدل للسعر في عقود العمل التي ترفع الأجور تلقائياً مع ارتفاع مؤشر تكاليف المعيشة الخاص "بمكتب إحصاءات العمل الأمريكي".

- المجتمع – تؤثر المخصصات التي تدفع للموظفين غالباً على التسعير الذي تحدده الشركة لسلعها و / أو خدماتها. قد يهتم المستهلكون بقرارات التعويض.
- الاقتصاد - ترتفع تكاليف المعيشة في ظل وجود اقتصاد متنامي. ومن ثم تؤثر سلامة الاقتصاد تأثير هائل على القرارات المتعلقة بالأجور.
- التشريعات – يمكن أن يتأثر مبلغ التعويض الذي يحصل عليه الشخص ببعض التشريعات الاتحادية وتشريعات الدولة.

ج. الوظيفة كعامل محدد للتعويض المادي: تدفع المنظمات لقاء القيمة المقترنة بواجبات ومسؤوليات معينة وغيرها من العوامل الأخرى ذات الصلة بالوظيفة. وتشمل التقنيات المستخدمة لتحديد القيمة النسبية للوظيفة في تحليل الوظيفة وتوصيفها وتقييمها.

• **تحليل الوظيفة وتوصيفاتها-** قبل أن تحدد المنظمة الصعوبة أو القيمة النسبية لوظائفها، يجب أن تحدد أولاً محتواها، وهو ما تفعله عادة من خلال تحليل الوظائف. ويعد التحليل الوظيفي عملية منهجية لتحديد المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الوظائف. ويعد التوصيف الوظيفي هو نتاج تحليل الوظائف، ويتألف من وثيقة مكتوبة تصف واجبات الوظيفة ومسؤولياتها. ويستخدم التوصيف الوظيفي لأغراض عديدة مختلفة، بما في ذلك تقييم الوظيفة.

• **تقييم الوظيفة-** إنه ذلك الجزء من نظام التعويض الذي تحدد فيه الشركة القيمة النسبية لوظيفة ما بالمقارنة بوظيفة أخرى.

د. الموظف كعامل محدد للتعويض المادي:

و بالإضافة إلى المنظمة، وسوق العمل، وفرص العمل، فإن العوامل الخاصة بالموظف ضرورية كذلك في تحديد الأجور وإنصاف الموظف.

1- الأجر المستند إلى الأداء - توفر بيانات الأجور مدخلات لمثل هذه المناهج مثل الأجر حسب الجدارة، والأجر المتغير، والأجر المستند إلى المهارات، والأجر المستند إلى الكفاءة.

1. الأجر المستند إلى الجدارة: زيادة في الأجر تمنح للموظفين حسب مستوى أدائهم كما هو مبين في التقييم.

2. المكافأة: النوع الأكثر شيوعاً من الأجور المتغيرة عن الأداء والتي لا تمنح إلا مرة واحدة ولا تضاف إلى الأجر الأساسي للموظفين.

3. الأجر المستند إلى المهارة: النظام الذي يعطي الموظفين مقابل على أساس المهارات المرتبطة بالوظيفة والمعرفة التي يمتلكونها، وليس لقاء مسمياتهم الوظيفية.

4. الأجر على أساس الكفاءة: خطة تعويضات تكافئ الموظفين لقاء ما يظهرونه من خبرة.
2. الأقدمية- يشار إلى الفترة الزمنية التي يرتبط خلالها الموظف بالشركة، أو الشعبة، أو الإدارة، أو الوظيفة بالأقدمية.

3. الخبرة: بغض النظر عن طبيعة المهمة، لا توجد سوى عوامل قليلة للغاية لها تأثير كبير على الأداء بخلاف الخبرة.

4. العضوية في المنظمة - تمنح بعض بنود التعويض المادي الفردي للموظفين دون النظر إلى وظيفة معينة أو مستوى الإنتاجية.

5. الإمكانيات- تدفع المنظمات لبعض الأفراد على أساس قدراتهم.

هـ. النفوذ السياسي - أحد العوامل التي من الواضح أنه لا ينبغي استخدامه كعامل محدد للتعويض المادي. ومع ذلك يعد إنكار وجوده مجافي للحقيقة.

و. الحظ- يتردد كثيرا التعبير التالي عند الحديث عن الحظ: "يساعد كثيرا بالتأكيد أن تكون في المكان المناسب في الوقت المناسب". وهو أمر حقيقي إلى حد كبير حين يتعلق بتحديد التعويض الذي يحصل عليها الشخص.

ز. فئات الموظفين الخاصة - تشمل الأجور التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون، والتي نوقشت في جزء لاحق، و المهنيين وموظفي المبيعات.

3. التعويض الذي يحصل عليه التنفيذيون:

تحدد مهارة المدير التنفيذي إلى حد كبير ما إذا كانت شركة سوف تزدهر، أو ستتمكن من البقاء على قيد الحياة، أو تفشل. لذا فإن تقديم تعويضات كافية لهؤلاء المديرين هو أمر حيوي. وهناك ثمة عامل حاسم في جذب أفضل المديرين والاحتفاظ بهم وهو برنامج الشركة لتعويض المديرين التنفيذيين.

أ) تحديد تعويض المدير التنفيذي - وتفضل الشركات عند تحديد التعويض الخاص بالمديرين التنفيذيين ربط زيادة راتب مديري الإدارة العليا بمستوى أداء الشركات بشكل عام. وبصفة عامة كلما ارتفع المنصب الإداري زادت المرونة التي يحظى بها المديرون في تصميم وظائفهم.

ب) أنواع المخصصات التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون- يتألف التعويض الذي يحصل عليه التنفيذيون في كثير من الأحيان من خمسة عناصر أساسية هي:

(1) الراتب الأساسي؛

(2) حوافز قصيرة الأجل أو المكافآت؛

(3) حوافز طويلة الأجل وخطط القيمة المضافة لرأس المال؛

(4) الفوائد التنفيذية؛

(5) العلاوات.

يعتمد أسلوب تصميم حزمة تعويضات المدير التنفيذي جزئياً على التشريعات الضريبية المتغيرة باستمرار.

• الراتب الأساسي: للراتب أهمية واضحة إذ يمثل عاملاً في تحديد مستوى المعيشة. ويمثل أساس الأشكال الأخرى من التعويض.

• **الحوافز قصيرة الأجل أو المكافآت:** تعكس المكافآت اعتقاد إداريا في قيمتها التحفيزية. ويحصل جميع كبار التنفيذيين اليوم على المكافآت التي ترتبط بالراتب الأساسي.

• **الحوافز طويلة الأجل والقيمة المضافة لرأس المال:** يشكل خيار الأسهم حافزا طويل الأجل يهدف إلى تحقيق مزيد من التكامل بين مصالح الإدارة و مصالح المنظمة. تتيح خطة خيار شراء الأسهم النموذجية للمدير خيار شراء كمية محددة من الأسهم في المستقبل بسعر السوق الحالي أو أقل منه.

• **مخصصات المديرين التنفيذيين:** تتميز الفوائد التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون بأنها عادة ما تكون أكثر سخاء من تلك التي يحصل عليها الموظفون الآخرون نظرا لارتباط تلك المخصصات برواتبهم الأكثر ارتفاعا. ومع ذلك فإن التشريعات الحالية (ERISA) تحد من قيمة مخصصات المديرين التنفيذيين عند مستوى معين أعلى من مخصصات العمال الآخرين.

• **العلاوات (المزايا الإضافية):** أي مخصصات خاصة تقدمها الشركة لمجموعة صغيرة من كبار المسؤولين التنفيذيين يكون هدفها إعطائهم ميزة إضافية. ويعد عقد "هبوط المظلة الذهبية" من المتطلبات الأساسية التي تحمي المسؤولين التنفيذيين في حال استحوز شركة أخرى على شركتهم.

4. تعويضات المهنيين:

يحصل العاملون في الوظائف المهنية في المقام الأول على مقابل للمعرفة التي يقدمونها للمنظمة. ومن ثم تختلف إدارة برامج المخصصات المالية التي يحصل عليها المهنيون نوعا ما عما يحصل عليه المديرون. يصبح العديد من المهنيين في نهاية المطاف مديرين. ووضعت الشركات لأولئك المهنيين ممن لا يرغبون في مثل هذا النوع من التقدم الوظيفي مسار مزدوج للمخصصات. يوفر المسار المزدوج هيكل أجور منفصل للمهنيين قد يؤدي إلى حدوث تداخل في هيكل الأجور الإداري بشكل جزئي.

5. مخصصات المبيعات:

يتضمن تصميم برامج مخصصات موظفي المبيعات وضع اعتبارات فريدة من نوعها في الحساب. من بينها على سبيل المثال، فحوى الوظيفة، وقيمتها النسبية، والقيمة السوقية للوظيفة. ويمثل منهج الراتب الثابت أحد طرفي النقيض من مخصصات المبيعات. ويحصل مندوبي المبيعات طبقاً لهذا المنهج على راتب ثابت بغض النظر عن مستويات المبيعات.

وعلى الجانب الآخر، فإن الشخص الذي يرتبط أجره ارتباطاً تاماً بنسبة ما يحققه من مبيعات يحصل على عمولة ثابتة. ويوجد بين طرفي النقيض هذين مزيج بلا نهاية يجمع ما بين الحصول على جزء من المرتب وجزء من العمولة. وتزيد الاحتمالات عند إضافة أنواع مختلفة من المكافآت لحزمة المخصصات الأساسية. بالإضافة إلى الراتب والعمولات والمكافآت يحصل مندوبي المبيعات غالباً على أشكال أخرى من المخصصات تكون بمثابة حوافز إضافية.

دور المديرين المباشرين وإدارة الموارد البشرية في المخصصات:

يؤدي المديرون التنفيذيون وظيفة تقييم الوظائف التي تمثل أساس أنظمة المخصصات المالية، ويتفاوض المديرون المباشرون مع الموظفين المحتملين بشأن الراتب وغيره من المزايا الأخرى. ويوصي المديرون المباشرون غالباً بحزم المخصصات الأساسية التي تمنحها المنظمات. وترسل إدارة الموارد البشرية كل هذه المعلومات إلى الموظفين علاوة على تسهيلها لإنشاء إدارات أخرى عن طريق تحديد معدلات الأجور، ورصد عملية تقييم الوظائف، وإجراء الدراسات الاستقصائية للمرتبات من أجل وضع إجراءات تطبيق خطط الأجور، وضمان الامتثال لقوانين مناهضة التمييز.

المصطلحات الرئيسية

الأجر حسب الجدارة: زيادة أجور الموظفين حسب مستوى أدائهم كما هو مبين في التقييم.

الإنصاف: اعتقاد العاملين بأنهم يعاملون معاملة عادلة. يجب أن تكون المخصصات عادلة بالنسبة إلى جميع الأطراف المعنية وأن ينظر إليها على أنها كذلك.

الإنصاف الخارجي: يتحقق الإنصاف عندما يدفع لموظفي الشركة أجورهم بالمقارنة بغيرهم من الموظفين الذين يؤدون وظائف مماثلة في شركات أخرى.

الإنصاف الداخلي: يتحقق الإنصاف عندما يحصل الموظفون على أجورهم وفقا للقيمة النسبية لوظائفهم داخل المنظمة.

المخصصات: مجموع ما يحصل عليه الموظفون من مكافآت لقاء خدماتهم.

التسعير الوظيفي: يقصد بالتسعير الوظيفي وضع قيمة دولارية على قيمة الوظيفة.

الحوافز والعلاوات

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:

أ- مجموعات المخصصات

ب- علاوات الموظفين وحوافزهم

نظرة عامة

نبدأ بمناقشة العلاوات والحوافز سواء الإلزامية أو الطوعية. ويلى ذلك مناقشة التشريعات المتعلقة بالحوافز والعلاوات والتوصيل السليم للمعلومات بشأن حزم العلاوات. ونستعرض بعد ذلك أنواع مختلفة من مخصصات الحوافز ووصف المخصصات غير المالية والعمل كعامل محدد لمجموع ما يتم الحصول عليه من مخصصات.



أ. إجمالي المخصصات

يتكون إجمالي المخصصات من نوعين من المكافآت: المكافآت المباشرة وغير المباشرة. وتعد المكافآت المباشرة شاملة الأجور والرواتب والعمولات والمكافآت ومشاركة الأرباح مكافآت تدفع مباشرة إلى الموظفين كقيمة نقدية أو مالية هذه المكافآت، أما النوع الثاني فيتمثل في

المكافآت والمزايا التي توفرها المنظمة. لا تعد الحوافز والعلاوات مدفوعات مباشرة من الناحية المالية.

ت- علاوات وحوافز الموظف

تكون العلاوات كافة عبارة عن مكافآت مالية لا تدفع عادة بشكل مباشرة إلى موظف. تمتص العلاوات التكاليف الاجتماعية للرعاية الصحية والتقاعد، ويمكن أن تؤثر على قرارات الموظف بشأن رب العمل.

1. العوائد (المخصصات المالية المباشرة)

تقر معظم المنظمات أن لديها مسؤولية تجاه موظفيها تتمثل في توفير التأمين وغيرها من البرامج الأخرى اللازمة لصحتهم وسلامتهم، وأمنهم، ورفاههم العام. وتشمل تلك الحوافز جميع المكافآت المالية التي عادة لا تدفع للموظف مباشرة.

2. المستحقات الإلزامية (المفروضة قانوناً)

على الرغم من أن معظم مستحقات الموظفين تمنح بإرادة صاحب العمل إلا أن المستحقات الأخرى يفرضها القانون. وتشمل المستحقات التي يفرضها القانون الضمان الاجتماعي، وتعويض البطالة، ومخصصات العمال.

أ) **الضمان الاجتماعي**- هو نظام مستحقات التقاعد التي توفر امتيازات مثل التأمين ضد العجز، وإعانات الوراثة ، ومؤخراً الرعاية الطبية.

ب) **إعانة البطالة**- بموجب قانون الضمان الاجتماعي يحصل الفرد الذي تقوم شركة بالاستغناء عنه على إعانة البطالة لمدة تصل إلى 26 أسبوعاً. على الرغم من أن الحكومة الاتحادية تضع بعض المبادئ التوجيهية تدار برامج إعانة البطالة بمعرفة الولايات ، و تختلف الإعانة من ولاية لأخرى.

ج) مخصصات العمال- توفر فوائد مخصصات العمال درجة من درجات الحماية المالية للموظفين الذين يتكبدون نفقات تنجم عن الحوادث أو الأمراض التي يتسبب فيها العمل.

د) قانون الإجازة الطبية ورعاية الأسرة لعام 1993 (FMLA) - ينطبق هذا القانون على أرباب العمل الذين يعمل لديهم 50 موظفاً أو أكثر، وكذلك على جميع أرباب العمل الحكومي بغض النظر عن عدد الموظفين. ويمنح القانون إجازة سنوية غير مدفوعة الأجر تصل مدتها إلى 12 أسبوع عمل بسبب الحالة الصحية الخطيرة للموظف أو لرعاية طفل حديث الولادة أو طفل تم تبنيه حديثاً أو طفل أو والد أو زوج يعاني من حالة مرضية خطيرة.

3. امتيازات تقديرية (طوعية)

تمنح المنظمات العديد من الامتيازات. ويمكن تصنيف تلك الفوائد إلى (1) أجر لقاء فترة التوقف عن العمل (2) امتيازات صحية وضمان (3) خدمات للموظفين (4) رواتب مرتفعة. وبصفة عامة لا تمنح تلك الامتيازات بموجب القانون.

أ) أجر لقاء وقت لم يتم العمل خلاله- أجر لقاء فترة لم يتم العمل خلالها يدرك أرباب العمل أن الموظفين بحاجة إلى بعض الوقت بعيداً عن العمل لأغراض كثيرة، مثل الإجازات مدفوعة الأجر، ودفع أجر لقضاء العطلات لم يتم العمل خلالها، إجازة مرضية مدفوعة الأجر، واجب المشاركة في هيئة المحلفين، الحرس الوطني أو غيرها من خدمة الاحتياط العسكرية، وقت التصويت، أو عند التعرض لفاجعة. تمنح بعض المدفوعات لقاء الاستئذان خلال ساعات العمل، مثل فترات الراحة، تناول القهوة، وتناول الغداء، التنظيف، والسفر.

• **الإجازات مدفوعة الأجر:** أجر لقاء فترة لم يزاول العمل خلالها لخدمة أهداف مهمة تتعلق بالمخصصات. توفر الإجازات مدفوعة الأجر للعاملين فرصة للراحة، وتجديد طاقتهم أملاً في أن يصبحوا أكثر إنتاجية.

• **الإجازة المرضية:** تخصص العديد من الشركات عدد معين من الأيام كإجازة مرضية سنوياً لكل موظف يمكنه استخدامها عند الإصابة بالمرض.

ب) امتيازات صحية- امتيازات صحية كجزء من المخصصات المالية غير المباشرة الخاصة بالموظف. وتشمل الامتيازات مجالات محددة مثل الصحة، و الأسنان، والنظر.

• **الرعاية الصحية:** تمثل امتيازات الرعاية الصحية التكلفة الأعلى والأسرع نمواً في مجال التعويض المالي غير المباشر. تضافرت عدة عوامل لخلق هذا الوضع: شيخوخة السكان، والطلب المتزايد على الرعاية الطبية، التقنية الطبية باهظة الثمن على نحو متزايد، وانعدام الرقابة على الأسعار، وعدم كفاءة العمليات الإدارية. وعلاوة على التأمين الذاتي وشركات التأمين التجارية التقليدية، يمكن لأرباب العمل الاستفادة من أحد الخيارات العديدة. و تمثل "منظمات المحافظة على الصحة" (HMOs) أحد الخيارات التي تغطي جميع الخدمات مقابل رسم محدد. ولكن يتحكم أرباب العمل في اختيار الأطباء والمرافق الصحية التي تستخدم. تسمح نقطة الخدمة (POS) العضو باختيار مقدم الخدمة من داخل الشبكة، أو، مقابل مستوى أدنى من الامتيازات، من خلال التعامل خارج شبكة الخدمات. وتعد منظمات مقدم الرعاية المفضل (PPOs) نظام الرعاية الأكثر مرونة من ناحية الإدارة. وعلى الرغم مما يتوافر من حوافز للأعضاء للاستفادة من الخدمات التي يوفرها نظام كهذا، يمكن الاستعانة بمقدمي الخدمات من خارج الشبكة ولكن بتكلفة أكبر. توفر منظمات مقدم الرعاية الحصري (EPO) شبكة أصغر من "منظمات مقدم الرعاية المفضلة" وقلما تتوافر الامتيازات، إن وجدت، عند استخدام مقدمي الخدمات من خارج الشبكة.

• **أجر الطبيب السنوي:** تمثل طريقة السداد التي يستخدمها أطباء الرعاية الصحية الأولية منهج للرعاية الصحية حيث يتفاوض مقدمو الرعاية بشأن سعر للرعاية الصحية تغطي فترة من الزمن على مدى الحياة. ويفترض هذا المنهج أن الأطباء لديهم حافز للحفاظ على المرضى في صحة جيدة وتجنب العمليات المكلفة عندما يحصلون على أجرهم عن كل مريض وليس عن كل خدمة.

• **نظام الرعاية الصحية القائم على الاشتراكات المحددة:** تمنح الشركات كل موظف مبلغ محدد من المال سنوياً لتغطية الرعاية الصحية.

• **مراجعة الاستخدام:** عملية تدقيق في التشخيص الطبي، ودخول المستشفى، وإجراء الجراحة، وغيرها من العلاج الطبي والرعاية كما حددها الأطباء.

• **قانون التأمين الصحي والتنقل بين الوظائف والمساءلة لعام 1996:** يوفر أشكال جديدة من الحماية لما يقرب من 25 مليون أمريكي يتنقلون بين الوظائف، أو أصحاب مهن حرة، أو لديهم حالات طبية موجودة من قبل.

• **العناية بالأسنان والنظر:** أضيفت تلك الرعاية الحديثة نسبياً إلى قائمة الامتيازات الصحية المحتملة. يتحمل أرباب العمل تكاليف كلا النوعين من خطط الرعاية بالكامل.

ج) امتيازات الضمان- تشمل خطط التقاعد، والتأمين ضد العجز والتأمين على الحياة، وإعانات البطالة التكميلية.

• **خطط التقاعد:** توفر خطط التقاعد الخاصة دخلاً للموظفين الذين يتقاعدون بعد بلوغ سن معينة أو بعد أن خدموا الشركة لفترة محددة من الزمن. يوافق رب العمل طبقاً لـ *خطة المزايا المحددة*، على توفير مستوى معين من دخل التقاعد الذي إما أن يكون مبلغ ثابت بالدولار أو نسبة مئوية من الأرباح. أما *خطة المساهمات المحددة* فهي عبارة عن خطة تقاعد تتطلب دفع رب العمل اشتراكات محددة في صندوق التقاعد أو الادخار الذي يتم إنشائه من أجل الموظف.

خطة 401(K) عبارة عن خطة اشتراكات محددة يمكن للموظفين من خلالها تأجيل الدخل إلى الحد الأقصى المسموح به. *خطة ملكية الموظف للأسهم (ESOP)* هي خطة مساهمات محددة تشارك فيها الشركة بحصص أسهم معفاة من الضرائب أو حصص نقدية بأحد الصناديق.

• **الحماية من الإعاقة:** توفر تعويضات التي تمنح للعاملين الحماية للموظفين من حوادث العمل والأمراض. ولكن توفر بعض الشركات، حماية إضافية أشمل.

• **الإعانات الإضافية للبطالة (SUB):** تم تصميم إعانات البطالة التكميلية لتوفير دخل إضافي للموظفين الذين يتلقون إعانات البطالة.

• **التأمين على الحياة:** التأمين الجماعي على الحياة هو امتياز يتم توفيره عادة لحماية أسرة الموظف في حال وفاته أو وفاتها. وعلى الرغم من انخفاض تكلفة التأمين الجماعي على الحياة نسبياً تتطلب بعض الخطط من الموظف دفع جزء من القسط.

(د) خدمات الموظفين – توفر المنظمات مجموعة متنوعة من الامتيازات التي يمكن تسميتها خدمات الموظفين. وتشمل هذه الامتيازات عدد من المجالات بما في ذلك بدلات الاستقرار، ورعاية الأطفال، والمساعدة التعليمية، والخدمات الغذائية / الكافيتريات المدعومة، والخدمات المالية.

• **بدل استقرار:** ويشمل شحن السلع المنزلية ونفقات المعيشة المؤقتة، والتي تغطي جميع التكاليف العقارية المرتبطة بشراء منزل جديد وبيع المنزل القديم أو جزء منها.

• **رعاية طفل:** ومن المزايا الأخرى التي تقدمها بعض الشركات خدمة رعاية الطفل المدعومة. إذ توفر الشركة مركزاً لرعاية الأطفال بموقع العمل، أو تدعم مركز خارج الموقع، أو تدعم تكاليف رعاية الطفل

• **المساعدة التعليمية:** وفقاً لدراسة أجريت مؤخراً عن المزايا يحصل 81 % على مزايا تعليمية تعوض الموظفين عن التعليم الجامعي والكتب.

• **الخدمات الغذائية / المقاهي المدعومة:** تشعر معظم الشركات التي توفر وجبات مجانية أو مدعومة أنها تحصل على مردود أعلى على مستوى علاقات الموظفين.

• **الخدمات المالية:** تتيح الفائدة المالية الوحيدة التي تزايدت شعبيتها للموظفين شراء أنواع مختلفة من بوالص التأمين من خلال خصم قيمتها من المرتبات.

• **فوائد الفريدة:** من رحم سوق العمل الصارم يتولد الإبداع في توفير الامتيازات.

(هـ) الأجور المرتفعة: تدفع للموظفين لقاء العمل لفترات طويلة من الوقت أو العمل في ظل ظروف خطيرة أو غير مرغوب فيها.

• **بدل المخاطر:** الأجور الإضافية المقدمة للموظفين الذين يعملون في ظل ظروف شديدة الخطورة.

• **فروق المناوبات:** الأجر الذي يحصل عليه الموظفون لقاء ما يتحملونه من مشقة بسبب العمل خلال ساعات غير مرغوب فيها.

(و) **امتيازات العمل بدوام جزئي-** أشارت الدراسات التي أجريت في الآونة الأخيرة إلى أن أرباب العمل يمنحون هذه المجموعة من العاملين بدوم جزئي امتيازات أكثر من أي وقت مضى. يعزى النمو في أعداد غير المتفرغين إلى تقدم السن بالقوى العاملة، ورغبة الموظفين المتزايدة في تحقيق التوازن في حياتهم بين العمل والمنزل.

4. المزايا الأخرى المتعلقة بالتشريع

(أ) **قانون ضمان دخل تقاعد الموظفين لعام 1974 (ERISA) – دخل تقاعد الموظف** تمت الموافقة على قانون الضمان لعام 1974 (ERISA) لتعزيز برامج التقاعد الحالية والمستقبلية. شكل سوء إدارة صناديق التقاعد عاملاً أساسياً وراء الحاجة إلى مثل هذا التشريع.

(ب) **قانون حماية مزايا العمال المسنين OWBPA** ، يعد هذا القانون تعديل لقانون "التمييز على أساس السن في التوظيف" ويمتد لتغطية جميع مستحقات الموظفين. يتضمن القانون مزايا متساوية أو مبدأ التكلفة المتساوية.

5. نشر الوعي بالمعلومات حول حزمة المزايا

تساعد المزايا التي تقدم إلى الموظفين على تعيين العاملين والاحتفاظ بالأيدي العاملة الكفاء. تعتمد الإدارة على التدفق التصاعدي للمعلومات من الموظفين من أجل معرفة توقيت الحاجة إلى تغيير المزايا، وبسبب قلة وعي الموظفين بالمزايا لابد من توصيل المعلومات في اتجاه تنازلي.

4. الحافز

برامج المخصصات التي تربط الأجر بالإنتاجية.

أ) خطط الحوافز الفردية - من أشكال الأجور المحددة على أساس الأداء في خطة الحوافز الفردية ما يسمى الإنتاج بالقطعة. طبقا لتلك الخطط يُدفع للموظفين أجر لقاء كل وحدة إنتاج.

ب) خطط المخصصات المستندة إلى الأداء الجماعي- يعتمد الأداء الجماعي للفريق على الجهود الفردية. ومن ثم لابد من تقدير فرادى الموظفين وإثابتهم على مساهماتهم. ومع ذلك، إذا أردنا للفريق أن يعمل بكفاءة ينبغي منح مكافأة على الأداء العام للفريق كله كذلك.

ج) الخطط الشاملة للشركة- توفر الخطط الشاملة للشركة بديلا مجديا لخطط الحوافز التي نوقشت سابقا. وربما تعتمد على إنتاجية المنظمة، ووفورات التكاليف، أو الربحية.

• تقاسم الربح: خطة مخصصات يتم بمقتضاها توزيع نسبة محددة سلفا من أرباح الشركة على الموظفين. توجد ثمة اختلافات، ولكن تتمثل أشكالها الأساسية الثلاثة في الخطط الحالية أو المؤجلة أو المختلطة. توفر الخطط الحالية للموظفين أجر نقدي أو أجر في صورة أسهم فور تحديد الأرباح. وتتمثل الخطط المؤجلة في وضع اشتراكات الشركة في صندوق غير قابل للإلغاء لقيدها لحساب فرادى الموظفين. وتستثمر تلك الأموال عادة في الأوراق المالية وتصبح متاحة للموظف (أو ورثته / ورثتها) عند التقاعد، أو إنهاء الخدمة، أو الموت. تسمح الخطط المختلطة للموظفين بالحصول على جزء من حصتهم من الأرباح على الأساسي الحالي بينما يتم إرجاء سداد جزء من حصتهم. يميل تقاسم الأرباح إلى ربط الموظفين بالنجاح الاقتصادي للشركة.

• خطة خيار شراء الموظفين للأسهم (ESOP): خطة اشتراكات محددة تساهم فيها الشركة بحصص من الأسهم بأحد الصناديق.

• تقاسم الأرباح: الخطط الرامية إلى ربط الموظفين بأداء الشركة عن طريق حوافز على أساس تحسين أداء الشركة. وضع أول خطة لتقاسم الأرباح " جوزيف سكانلون" خلال فترة الكساد الكبير، ولا يزال يمثل نهج ناجح للحوافز الجماعية، وخاصة بالنسبة للشركات الصغيرة.

• **خطة سكانلون:** توفر مكافأة مالية للموظفين لتحقيق وفورات في تكاليف العمالة تنتج عن اقتراحاتهم.

7. التعويض غير المالية

لا تتعامل إدارات المخصصات داخل المنظمات عادة مع العوامل غير المالية. ومع ذلك، يمكن للتعويضات غير المالية أن تكون عاملاً قوياً للغاية في معادلة التعويض.

8. الوظيفة

قد تكون بعض الوظائف شيقة للغاية حتى أن شاغلها يكاد لا يطيق صبرا حتى يتوجه لعمله يوميا.

9. الوظيفة كأحد عوامل المخصصات تماما

تشكل الوظيفة ذاتها موضوعاً محورياً في العديد من نظريات الدوافع وتمثل كذلك مكوناً أساسياً من مكونات برنامج المخصصات الكاملة.

أ) تنوع المهارات - مدى ما يتطلبه العمل من أنشطة مختلفة متعددة لإتمامه بنجاح.
ب) فحوى المهام - مدى ما تتضمنه الوظيفة من وحدات عمل محددة التعريف تنفذ من الألف إلى الياء.

ج) أهمية المهمة- تأثير الوظيفة على الآخرين.

د) الاستقلالية- درجات الحرية وحرية التصرف التي يتمتع بها فرادى الموظفين في أداء وظائفهم.

هـ) التغذية الاسترجاعية- كم المعلومات التي يتلقاها الموظفون بشأن كفاءتهم في أداء العمل.

و) العمل عبر الوسائل الإلكترونية- إمكانية العمل المستمر بلا توقف عبر استخدام التكنولوجيا.

10. البيئة الوظيفة كعامل من عوامل تحديد المخصصات التامة

يستطيع الموظفون إشباع شعورهم بالرضا الوظيفي من خلال عدة عوامل غير مالية.

أ) السياسات الصحيحة- تكون سياسات الموارد البشرية وممارساتها التي تعكس اهتمام الإدارة بموظفيها بمثابة مكافآت إيجابية.

ب) الموظفين الأكفاء- تؤكد المنظمات الناجحة على التطوير المستمر وتعمل على ضمان توظيف المديرين الأكفاء وغيرهم من الموظفين الآخرين.

ج) الاختلاط بزملاء العمل- رغم اعتناق الثقافة الأمريكية للنزعة الفردية تاريخياً، تراود غالبية الأفراد، بدرجات متفاوتة، الرغبة في أن ينالوا قبول زملائهم الآخرين في مجموعة العمل.

د) الرموز التي تتناسب مع المكانة- تأخذ المكافآت التي تمنحها الشركة أشكالاً شتى مثل حجم حجرة المكتب وموقعها وحجم المكتب وجودته، والسكرتيرات، وتغطية الأرضيات، واللقب الوظيفي.

هـ) ظروف العمل- اتسع مغزى تعريف ظروف العمل إلى حد كبير خلال العقد الماضي.

11. المرونة في مكان العمل

لا تساعد ترتيبات العمل المرنة في عودة الأمهات الجدد إلى العمل بدوام كامل فحسب بل تشكل جانبا من جوانب التعويض غير المالي الذي يسمح للعديد من الأسر إدارة عملية التبادل المجهد ما بين أعباء العمل / المنزل.

أ) أوقات العمل المرنة- السماح للموظفين، مع بعض القيود، باختيار ساعات العمل الخاصة بهم.

ب) أسبوع عمل مضغوط - أي ترتيب لساعات العمل يسمح للعاملين بالوفاء بالتزاماتهم خلال عدد أقل من أيام أسبوع العمل المعتاد الذي يتكون من خمسة أيام.

ج) تقاسم الوظيفة - أسلوب العمل المفضل لمن يرغبون في العمل أقل من 40 ساعة في الأسبوع.

د) مرونة المخصصات (مخصص الكافيتريا) -الخطط التي تسمح للموظفين بالاختيار بين العديد من البدائل في تحديد الكيفية التي سيتم بها تخصيص مستحقاتهم المالية.

هـ) الاتصالات عن بعد - ترتيب عمل يمكن للموظف من خلاله البقاء في المنزل، أو بعيدا عن المكتب، وأداء عمله عبر خطوط الهاتف المتصلة بجهاز الكمبيوتر.

و) العمل بدوام جزئي- بدأ توظيف العاملين بدوام جزئي بشكل منتظم يكتسب المزيد من الزخم في الولايات المتحدة. ويضيف هذا المنهج العديد من الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا لسوق العمل من خلال السماح بتلبية احتياجات العمل والأسرة في آن واحد.

ز) التقاعد المعدل-خيار يسمح للموظفين الأكبر سنا العمل عدد ساعات أقل من الساعات المعتادة لفترة معينة قبل التقاعد. يسمح هذا الخيار للموظف تجنب حدوث تغيير مفاجئ في نمط الحياة والانتقال بسلاسة إلى التقاعد.

12. موضوعات المخصصات الأخرى

هناك العديد من الموضوعات التي تتعلق بالمخصصات تستحق الذكر من بينها القيمة المقارنة، وسرية الأجور، وضغط الأجور.

أ) **تعويض الفصل من الخدمة-** بالرغم من أن بعض الشركات عادة ما تخفض مبلغ التعويض عن الفصل من الخدمة ، يتم منح ما قيمته ما بين أسبوع أو أسبوعين تعويض عن كل سنة من سنوات الخدمة وبحد أقصى محدد سلفا. تتحدد قيمة التعويض عموما وفقا للمستوى التنظيمي للموظف.

ب) القيمة المقارنة- يتطلب تقييم الوظائف المتباينة، مثل ممرضة الشركة وعامل اللحام، إجراء المقارنة طبقاً لشكل من أشكال تقييم الوظائف ومعدلات الأجور لكل الوظيفتين لتحديد قيمتها.

ج) سرية الأجور – تميل المنظمات إلى الحفاظ على سرية معدلات رواتبها لأسباب مختلفة. إذا كانت خطة مخصصات الشركة منافية للمنطق تكون السرية مناسبة تماماً لأن وحدة النظام المصمم تصميمًا جيدًا الذي يمكنه تحمل التعرض لفحص دقيق. وفي ظل إتباع نظام منفتح يكون مطلوب من المديرين شرح مبررات قرارات الأجور للمرؤوسين.

د) ضغط الأجر- يحدث عندما يرى العمال أن تفاوت الأجور بين رواتبهم و غيرهم من العاملين في وظائف أعلى أو أقل طفيف للغاية.

المصطلحات الرئيسية

أوقات العمل المرنة: السماح للموظفين ، مع وجود بعض القيود، اختيار ساعات العمل الخاصة بهم.

أجر الطبيب: تمثل طريقة السداد التي يستخدمها أطباء الرعاية الصحية الأولية منهج الرعاية الصحية حيث يتفاوض مقدمي الرعاية الصحية حول المقابل الذي يتم الحصول عليه لقاء الرعاية طوال مدة الحياة خلال فترة من الزمن.

الحماية من الإعاقة: تحمي مستحقات العمال الموظفين من حوادث العمل والأمراض. ولكن توفر بعض الشركات حماية إضافية أشمل.

(ESOP): خطة اشتراكات محددة تساهم فيها الشركة بحصص أسهم في أحد الصناديق.

تقاسم الأرباح: الخطط التي صممت لربط الموظفين بأداء الشركة من خلال منح الحوافز على أساس تحسن أداء الشركة.

خطة "سكانلون": تقدم مكافأة مالية للموظفين لتحقيق وفورات في تكاليف العمالة بفضل مقترحاتهم.

الاتصال عن بعد: أسلوب عمل يستطيع الموظفون من خلاله البقاء في المنزل، أو بعيدا عن المكتب، وأداء عملهم عبر خطوط الهاتف المتصلة بجهاز كمبيوتر.
الاستقلالية: مدى حرية التصرف الفردي التي يتمتع بها العاملون في أداء وظائفهم.

دور المال في أداء العاملين

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:

أ. شرح الأجر مقابل الأداء

ب. وصف دور المال

نظرة عامة

نركز هنا على التصميم الفعال لنظم الأجور مقابل الأداء وتنفيذه. و يعالج في البداية التحديات والمخاطر التي يواجهها المديرون في إطار محاولاتهم لربط الأجور بالأداء.

ثانيا/ سنجد هنا مجموعة من التوصيات العامة للتعامل مع تحديات نظام الأجر مقابل الأداء.
ثالثا/ يصف ويحلل أنواع معينة من برامج الأجر مقابل الأداء. وفي الختام يناقش خططا فريدة للأجر مقابل الأداء.

أ. الأجر مقابل الأداء

يشير الأجر مقابل الأداء إلى أي شكل من أشكال ربط الأجر العلاقات بكم العمل الذي يؤديه الشخص ونوعيته. وتعد خطط الأجور المتغيرة عبارة عن أجر لقاء خطط الأداء التي تعرض جزء من أجر الموظف للخطر، في مقابل فرصة لكسب أجر إضافي. تعد خطط تقاسم الأرباح خططا للحوافز الجماعية تشمل مشاركة العديد من العاملين أو جميعهم في جهد مشترك لتحقيق الأهداف الإنتاجية. وتمثل خيارات شراء الأسهم حقوقا لشراء أسهم الشركة بخصم في وقت ما في المستقبل. تعتمد فلسفة التعويض القائمة على منح رواتب أعلى لقاء الإسهام الأعلى في الأداء على احتساب الأداء المؤسسي والأداء الشخصي.

1- تحديات نظام الدفع مقابل الأداء

أ) الأجر لقاء الأداء: التحديات

يغطي هذا الجزء مواقف العاملين من الأجر، وصعوبات قياس الأداء، والعقد النفسي، وانعدام المرونة، وأهمية المصداقية، والرضا الوظيفي، والإجهاد، وقلة البواعث الذاتية المحتملة.

متلازمة "العمل على قدر الأجر": كلما زاد ربط الأجر بمؤشرات أداء معينة زاد تركيز الموظفين على تلك المؤشرات وإهمال غيرها من المكونات الوظيفية المهمة.

ثانيا/ الآثار السلبية على روح التعاون: سيحجب الموظفون المعلومات عن زملائهم إذا كانوا يعتقدون أنه ذلك من شأنه مساعدتهم على المضي قدما.

ثالثا/ فقدان السيطرة: لا يستطيع العاملون عادة السيطرة على جميع العوامل التي تؤثر على أدائهم.

4. الصعوبات في قياس الأداء: تقييم أداء الموظفين واحدة من أصعب المهام التي يضطلع بها المدير خاصة عندما تستخدم التقييمات في توزيع المكافآت.

5- العقود النفسية: ما إن تنفذ حتى يخلق نظام الدفع مقابل الأداء عقد نفسيا بين الموظف والشركة يصعب تغييره.

6. فجوة المصداقية: لا يعتقد الموظفون في كثير من الأحيان أن برامج الأجر مقابل الأداء عادلة أو معادلة للأداء حقا.

7. عدم الرضا الوظيفي والإجهاد: قد تؤدي أنظمة الدفع مقابل الأداء إلى زيادة الإنتاجية ولكنها تقلل في الوقت نفسه الشعور الرضا الوظيفي.

8. الانخفاض المحتمل في البواعث الذاتية: قد تدفع أنظمة الدفع مقابل الأداء الموظفين إلى القيام بكل ما يلزم للحصول على المكافأة المالية الموعودة وخنق مواهبهم وإبداعهم في سبيل ذلك.

2. مواجهة تحديات نظم الأجر مقابل الأداء:

توفر نظم الأجور على أساس الأداء للمديرين فرصة ممتازة للمواءمة بين مصالح الموظفين و المنظمات. وليس من المرجح تحقيق برامج الأداء للنتائج المرجوة ما لم يتزامن معها تنفيذ برامج تكميلية "لإدارة الموارد البشرية".

أ) ربط الأجر والأداء بشكل مناسب: ثمة حالات قليلة يمكن أن يبرر فيها المديرون إعطاء العاملين أجر وفق صيغة أو تدبير محدد سلفاً.

ب) استخدام الأجر مقابل الأداء كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية على نطاق أوسع: ليس من المرجح تحقيق برامج الأداء للنتائج المرجوة ما لم يتزامن معها تنفيذ برامج تكميلية "لإدارة الموارد البشرية".

ج) بناء الثقة الموظف: إن أفضل برامج الأجر مقابل الأداء مصيرها الفشل إذا كان تاريخ المديرين في علاقات العمل سيئاً أو إذا كانت ثقافة المنظمة تتسم بالقسوة الشديدة.

د) تقوية الاعتقاد بأن الأداء يحدث فرقاً: ما لم توفر المنظمة الأجواء التي يحدث فيه الأداء فرقاً قد ينتهي بها الحال بوجود ثقافة تنظيمية متدنية الإنجاز.

هـ) تطبيق نظام مكافآت متعدد المستويات: نظراً لما تتسم به نظم الأجور على أساس الأداء من خصائص إيجابية وسلبية فإنه من المحتمل أن يحقق توفير أنواع مختلفة من الحوافز لمختلف أوضاع العمل نتائج أفضل من الاعتماد على نوع واحد من أنواع الحوافز.

و) زيادة مشاركة الموظف: ما لم يعتبر الموظفون برامج المستحقات شرعية سوف يفعلون ما في وسعهم لتقويض النظام.

ز) استخدام الدافع والحوافز غير المالية: يولي بعض الناس اهتماماً أكبر بالجوانب غير المالية من عملهم.

3. أنواع أنظمة الدفع مقابل الأداء

عندما تتعدد مستويات نظام الأجر مقابل الأداء فإنها تشحذ بواعث فرادى الموظفين وتعزز روح التعاون لديهم في الوقت نفسه. فعلى سبيل المثال، تعزز المكافآت التي تمنح للفرق أو وحدات العمل روح التعاون. ولكن تعد المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بشكل فردي أكثر تحفيزاً لهم إذ تجعلهم يلمسون بأنفسهم كيف تؤدي الإسهامات الشخصية إلى الحصول على المكافآت المباشرة. ونظراً لما تتسم به نظم الأجور على أساس الأداء من خصائص إيجابية وسلبية فإنه من المحتمل أن يحقق توفير أنواع مختلفة من حوافز الأجور التي تناسب مختلف أوضاع العمل نتائج أفضل من الاعتماد على نوع واحد من الحافز. ويمكن للمنظمة من خلال إتباع نظام مكافآت متعدد المستويات الحصول على منافع كل خطة من خطط الحوافز والحد من أثارها السلبية. تختلف أنواع خطط الأجر مقابل الأداء في التصميم. تم تصميم بعض المكافآت من أجل الأفراد والفرق والوحدات التجارية، والمنظمة بأكملها، أو أي مزيج من كل ذلك.

أ. الخطط المستندة إلى عمل الفرد

تعد الخطط التي قوامها الفرد هي خطط الأجر مقابل الأداء الأوسع انتشاراً على نطاق الصناعة. هناك العديد من الخطط التي يمكن استخدامها: برامج الحوافز المستندة إلى الكفاءة، والمكافآت. وتتضمن مزايا خطط الأجر لقاء الأداء المستندة إلى الفرد احتمال تكرار الأداء الذي تمت مكافأته، ويمكن أن تساعد الحوافز المالية في تشكيل أهداف الفرد، وتساعد الشركة على تحقيق المساواة الفردية، علاوة على حقيقة أنها تتلاءم مع الثقافة القائمة على النزعة الفردية. ولكن من ضمن العيوب أنها قد تشجع على ضيق الأفق، وربما يناوئ الموظفون الذين يؤمنون بعدم وجود ارتباط بين الأجور والأداء تحقيق أهداف الجودة، وقد يشجعون عدم المرونة.

ب. الخطط المستندة إلى أداء الجماعة

تحاول الخطط المستندة إلى الجماعة دعم الجهود الأخرى الرامية إلى زيادة مرونة قوة العمل داخل الشركة. تعتمد تلك الخطط عادة على مكافأة جميع أعضاء الفريق على قدم المساواة استناداً إلى النتائج الجماعية للفريق. وتتضمن مزايا خطط الأجر مقابل الأداء الجماعي تعزيز تماسك الجماعة وتيسير قياس الأداء. وتشمل العيوب عدم ملائمتها لقيم الثقافة الفردية، وتقييد الحرية، علاوة على الضغوط الاجتماعية الرامية إلى الحد من الأداء، وصعوبات تحديد مجموعات لها قيمة، ووجود منافسة داخل الفريق مما يؤدي إلى تدهور الأداء العام.

ج. خطط شاملة على مستوى المصنع بأسره

تكافئ تلك الخطط جميع العاملين في المصنع أو وحدة العمل استنادا إلى أو أداء المصنع أو الوحدة بأسرها. ويشار إلى الخطط على مستوى المصنع على أنها برامج لتقاسم المكاسب نظرا لأنها تعيد جزء من وفورات التكاليف عادة إلى عمال الشركة في شكل منحة مستقطعة. ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من برامج تقاسم الأرباح: خطة "سكانلون"، وخطة روكر، وتحسين الإنتاجية عن طريق المشاركة في الربح.

وتشمل المزايا تيسير مدخلات الموظف النشاط، ورفع مستوى التعاون، والحد من صعوبات القياس، والارتقاء بمستوى الجودة. وتشمل المثالب حماية تدني أداء بعض العاملين، مشاكل المعايير المستخدمة في منح المكافآت، والصراع القائم بين الإدارة والعمال.

د. خطط على مستوى الشركة

يعد هذا النوع هو أشمل أنواع برامج الحوافز ويعتمد على أداء الشركة بأكملها. ويعد برنامج تقاسم لأرباح من أكثر أنواع تلك البرامج استخداما عبارة وهو يختلف عن برنامج تقاسم المكاسب من عدة أوجه: عدم بذل أي محاولة لمكافأة العاملين على تحسن الإنتاجية، علاوة على ما تتسم به تلك البرامج من آلية تامة، ومن ثم عادة ما تستخدم لتمويل برامج التقاعد. وتمثل خطط تملك الموظفين للأسهم نوع آخر من الخطط الشاملة على مستوى الشركة. وتشمل مزايا الخطط على مستوى الشركة المرونة المالية بالنسبة للشركة، وزيادة التزام الموظفين علاوة على المزايا الضريبية بينما تتمثل مثالبها فيما تشكله من مخاطر على الموظفين، وتأثيرها المحدود على الإنتاجية، والصعوبات المالية على المدى الطويل.

4. تصميم خطط الأجر مقابل الأداء بالنسبة للتنفيذيين ومندوبي المبيعات

عادة ما يتم التعامل مع المديرين التنفيذيين وموظفي المبيعات بطريقة مختلفة تماما عن غيرهم من العاملين فيما يخص خطط الأجر مقابل الأداء. ويستخدم عدد من الخطط لربط أجر التنفيذيين بأداء الشركة، ولكن قلما يكون هناك اتفاق بشأن الخطة الأفضل. يدفع للعاملين في المبيعات أجر في صورة

مرتّب مباشر، أو عمولة مباشرة و يجوز الجمع بين الأسلوبين. وتختلف الحصة النسبية من الراتب مقابل الحوافز اختلافا شاسعا على مستوى الشركات.

5. الأسباب وراء أوجه فشل أسلوب الأجر مقابل الأداء

- ينحى باللائمة على العوامل التالية لفشل أنظمة الأجر مقابل أداء الفرد.
- يتسم تقييم الأداء بالذاتية بطبيعته، مع تقييم المشرفون لمرؤوسيههم وفقا لتحيزاتهم المسبقة الخاصة.
- بغض النظر عن شكل التقييم المستخدم تتفشى أخطاء التقييم.
- تؤكد نظم الجدارة على الأهداف الفردية وليس الجماعية مما يؤدي إلى اندلاع الصراع الذي من شأنه عرقلة عمل المنظمة.
- تحديد فترة زمنية معينة (سنة واحدة عادة) لتقييم الأداء يشجع على التوجه قصير الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.

- نادرا ما يتفق المشرفون والموظفون على التقييم، مما يؤدي إلى نشوب الصراعات الشخصية.

تتباعد فترات زيادة المكافآت المالية حتى أن قيمة تعزيزها لسلوك العمل تصبح محل شك على سبيل المثال لا يكون تأثير مضاعفة الإنتاج على الأجر ملحوظا عندما يتحتم تقييم الموظف عن عام كامل من أجل مراجعة الأداء.

- لا تتناسب نظم الأجور مقابل الجدارة الفردية مع قطاع الخدمات.
- يسيطر المشرفون عادة على قدر محدود من المستحقات ومن ثم تكون فروق الأجور حسب الجدارة عادة طفيفة للغاية ومن ثم تصبح قيمتها محل شك.
- لا توجد صلة بين عدد من العوامل البيروقراطية التي تؤثر على مقدار الأجر حسب الجدارة وتواتره وأداء الموظف.

تصمم تقييمات الأداء لأغراض متعددة (التدريب والتطوير، واختيار وتخطيط العمل والمخصصات الخ.) عندما يستخدم نظام متعدد الأهداف يصبح تحقيقه لأي منها بشكل جيد محل شك. من الصعب على المشرف لعب دور المستشار أو المقيم في آن واحد.

ب. دور المال

يمكن استخدام المال كأداة تحفيزية داخل المنظمة إذ يستخدم كمصدر لتلبية الاحتياجات المختلفة. ويؤثر على العديد من الاحتياجات وليس احتياجات البقاء على قيد الحياة فحسب. ويستخدم المال لإثبات الهوية وتعزيزها علاوة على تأثيره على التصورات الذاتية.

تحسين فعالية المكافأة

يمكن تحسين فعالية المكافآت بمراعاة العوامل التالية:

- ربط المكافآت بالأداء
- ضمان ارتباط المكافآت
- استخدام المكافآت الجماعية مع الوظائف المتداخلة
- ضمان تقدير قيمة المكافآت
- توخي الحذر من العواقب غير المقصودة

1. المال كمحفز

ووفقا "لماسلو" و"الدرفير"، يجب أن يثبت الأجر أنه أداة تحفيزية خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لديهم احتياجات قوية على المستوى الأدنى من التسلسل الهرمي للاحتياجات. إذا توافر في الأجر القدرة على الوفاء باحتياجات متنوعة حينئذ تتوافر فيه إمكانات جيدة كمحفز.

2. لماذا يترك الأفراد المنظمات:

يغادر غالبية الأفراد المنظمة أو المنظمات ومن ثم يتحتم عليها مواجهة الارتفاع في معدل دوران الموظفين الذي يعزى لأسباب مختلفة: مثل شعور الموظفين بعدم الرضا عن المزايا المقدمة أو عدم تقدير الأداء الاستثنائي ولكن يجب التغلب على هذه الأسباب حتى يمكن تعزيز ولاء الموظفين. ويمكن استخدام الطرق التالية لتجنب ارتفاع معدل دوران الموظفين:

• التقدير

يقدر بعض الموظفين الثناء الذي يتلقونه من المشرفين والزملاء وأعضاء الفريق يومياً تقديراً عميقاً لأنه من المهم لعملهم أن يكونوا موضع تقدير من الآخرين. يساعد التقدير على تلبية احتياجات الأفراد حتى يحققوا ما يريدون وتكون إنجازاتهم محل العرفان والتقدير.

• التعزيز الإيجابي

تعتمد برامج التعزيز الإيجابي على مبادئ التهيئة الفعالة لتوفير التعزيز الإيجابي وتغيير السلوك. ويرى الخبراء أنه من الأفضل التركيز على تحسين السلوكيات الحميدة بدلاً من التركيز على تقليل السلوكيات السلبية. وهناك مجموعة متنوعة من العواقب بما في ذلك العواقب الاجتماعية (على سبيل المثال موافقة الأقران أو مديح رب العمل)، العواقب الجوهرية (على سبيل المثال، السرور الذي يشعر به المرء عند إنجاز المهام الصعبة)، أو العواقب الملموسة (مثل المكافآت أو العلاوات التي تمنح حسب الجدارة).

• تمكين الموظفين

يقصد بالتمكين إعطاء الموظفين السلطة، والأدوات، والمعلومات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم بمزيد من الاستقلالية، فضلاً عن إعطائهم الثقة بالنفس لأداء وظائف جديدة بكفاءة. يعزز التمكين شعور الموظفين بالكفاءة الذاتية ويمكنهم من استخدام إمكانياتها استخداماً كاملاً.

المكافآت وسلوكيات الموظف الأخرى

يمكن استخدام المكافآت في تعديل سلوكيات الموظفين إذا شعر العاملون في المنظمة بالاستياء من نظام المكافأة أو إذا كانوا يعتقدون أن نظام المكافأة ليس عادلاً حينئذٍ ستواجه الشركات مشاكل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل التغيب عن العمل وارتفاع معدل تغير الموظفين والعكس صحيح. وكلما جاء أداء المرء مطابقاً للمعايير المحددة وأفضل منها، يكون هناك دائماً طلب وتوقعات بالحصول على المكافآت وشهادات التقدير التي من شأنها تحقيق تحسن مستمر. ولكن بدون تقدير سوف يتدنّى الأداء بدلاً من تحسنه وهو ما سيلحق الضرر بالمنظمات بالتأكيد. النتائج الإيجابية (للمكافآت) للأفعال (الأداء) تجعل الأفعال تتكرر ولكن في حالة القيام بفعل (الأداء) له نتائج سلبية (بدون مكافآت) لن يتكرر السلوك كما هو موضح في الشكل.

المصطلحات الرئيسية

- **الأجر مقابل الأداء:** يقصد بهذا المصطلح أي أسلوب لمنح المخصصات يربط الأجر عمل المرء كما ونوعا.
- **التمكين:** يقصد بمصطلح التمكين منح الموظفين السلطة، والأدوات، والمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بمزيد من الاستقلالية.



بعد الدراسة يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:

أ. تفسير الحافز

نظرة عامة

ينصب الاهتمام على الحافز و النتائج لتعزيز الأداء الذي يمثل أحد أهم أدوار أي مدير. نستعرض عناصر الحافز و يطرح نموذج توقعي و يناقش التأثيرات الفردية و التنظيمية المرتبطة بالعمل على الحافز. علاوة على ذلك نناقش كيف يمكن للمديرين استغلال الفرص والنتائج لإدارة أداء الموظف في العمل.

أ. الحافز

يمثل الحافز دافعا داخليا يوجه سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف. ويعرف الحافز على أنه عملية تنشيط السلوك الإنساني وتوجيهه وتجعله مستمرا. ويقصد بالمصطلح في سياق "إدارة الموارد البشرية" برغبة الفرد في أداء العمل على أفضل ما يكون أو بذل أقصى الجهد لأداء المهام الموكلة إليه. من السمات المهمة للحافز أنه سلوك موجه نحو تحقيق الأهداف. لماذا الحافز مهم؟

تتمثل أهمية الحافز في توظيف الأفراد والاحتفاظ بهم. وتشبه أدوات الحافز المادة اللاصقة التي تربط الأفراد بالأهداف التنظيمية علاوة على أنها تجعل الأفراد لا يتقيدون بالوظيفة ويطلقون طاقتهم الإبداعية.

1. عملية التحفيز

تبدأ عملية التحفيز في أبسط صورها كاحتياج بمعنى تصور الفرد لوجود نقص ما. قد يشعر المرء، على سبيل المثال، بالحاجة إلى أداء عمل ينطوي على تحد أكبر، أو إلى زيادة الأجر، أو الحصول على إجازة، أو كسب احترام زملائه واحترامهم. تؤدي هذه الاحتياجات إلى عمليات التفكير التي توجه قرار الموظف للوفاء بها وإتباع مسار معين. إذا أدى هذا المسار الذي اختاره الموظف بالطبع إلى النتيجة والمكافأة المتوقعة فمن المرجح أن يكون لدى ذلك الشخص الدافع للتصرف بنفس الطريقة في المستقبل. ومع ذلك، إذا لم يؤدي عمل الموظف إلى المكافأة المتوقعة فمن غير المرجح أن يكرر أو تكرر ذلك السلوك. ومن ثم تعمل المكافأة كآلية للتغذية الاسترجاعية لمساعدة الفرد على تقييم الآثار المترتبة على السلوك عند القيام بفعل ما في المستقبل.



2. العبارات الأساسية لعملية التحفيز :

1. **ضرورة تحديد الهوية:** تتمثل المرحلة الأولى من عملية التحفيز في تحديد الاحتياجات حيث يشعر الموظف/ الموظفة بأن لديه احتياج يريد إشباعه. تبدأ عملية التحفيز بوجود احتياج لم يتم إشباعه مما يخلق شعور بالتوتر ويدفع الفرد للبحث عن الأهداف التي، إن تحققت، سوف تشبع الاحتياج وتقلل التوتر.

2. **البحث عن طرق لإشباع الاحتياجات:** تتمثل المرحلة الثانية في إيجاد البدائل المختلفة التي يمكن استخدامها لإشباع الاحتياجات التي تم الشعور بها في المرحلة الأولى. وتؤدي تلك الاحتياجات إلى عمليات التفكير التي توجه قرار الموظف للوفاء بها وإتباع مسار عمل معين.

3. **تحديد الأهداف:** ما أن يتم تقييم الاحتياج ويتمكن الموظف من معرفة سبل إشباعه تتمثل المرحلة التالية في اختيار الأهداف التي يتعين القيام بها.

4. **أداء الموظف:** تؤدي هذه الاحتياجات إلى عمليات التفكير التي توجه قرار الموظف لإشباعها وإتباع مسار عمل معين في شكل من أشكال الأداء.



5. عواقب الأداء

المكافأة / العقوبات: إذا اسفر المسلك الذي اختاره الموظف عن نتائج ومكافأة متوقعة فمن المحتمل أن يحفز ذلك الشخص، مع احتمالية الحصول على مكافأة مماثلة، على التصرف بنفس الطريقة في المستقبل. ولكن إذا كان عمل الموظف لا يؤدي إلى المكافأة المتوقعة فليس من المرجح أن يكرر ذلك السلوك.

6. إعادة تقييم نقص الاحتياجات:

ما أن تشبع الحاجة التي تم الشعور بها من خلال بعض المكافآت رداً على الأداء يقوم الموظف بإعادة تقدير أي قصور ويتم تكرار العملية برمتها مرة أخرى.

3. نظريات الدافعية

تسعى نظريات الدافعية إلى شرح الأسباب التي تجعل نوع واحد من العمل يحفز الموظفين ويمنحهم شعوراً بالرضا عن غيره من الأعمال الأخرى. ومن الضروري أن يكون لدى المديرين فهم أساسي لدوافع العمل لأن الموظفين الذين يتوافر لديهم حافز قوي هم الأكثر ميلاً لإنتاج منتج أو توفير خدمة عالية الجودة أكثر من الموظف الذي يفتقر إلى وجود الحافز.

أ. هرم الاحتياجات "لماسلو"



رتب "أبراهام ماسلو" خمسة أنواع رئيسية من احتياجات الإنسان في تسلسل هرمي، كما هو مبين في الشكل. ويوضح التسلسل الهرمي للاحتياجات مفهوم "ماسلو" لتلبية الأفراد لاحتياجاتهم بترتيب محدد، من أسفل إلى أعلى.

ويتمثل الترتيب التصاعدي للاحتياجات فيما يلي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية (الطعام والماء والمأوى).
 2. السلامة أو الأمن (الحماية من التهديد والحرمان)
 3. الاحتياجات الاجتماعية (الصداقة والمودة، والانتماء، والحب)
 4. الأنا (الاستقلال، الإنجاز، الحرية، والمكانة، والتقدير، واحترام الذات)
 5. تحقيق الذات (تحقيق الاستفادة من إمكانيات المرء كاملة؛ ليصبح كل ما هو قادر على أن يكونه).
- ووفقاً "لماسلو"، يكون لدى الأفراد الدافع لإشباع الاحتياجات الأدنى قبل أن محاولة إشباع الاحتياجات الأعلى. وما أن يتم إشباع الحاجة فإنها لا تعد حافزاً قوياً. ولكن يعد التسلسل الهرمي الذي "ماسلو"، نظرية مبسطة وتفتقر إلى الدقة التامة فيما يتعلق بالدوافع البشرية. فلا يمضي الجميع، على سبيل المثال، قدماً من خلال الاحتياجات الخمسة الواردة في الترتيب الهرمي. ولكن حقق "ماسلو" ثلاثة إسهامات مهمة:

أولاً/ تحديده لفئات الحاجات المهمة التي من شأنها مساعدة المديرين على خلق قوى كبح إيجابية وفعالة.

ثانياً/ من المفيد التفكير في مستويين عامين للاحتياجات يكون لإشباع احتياجات المستوى الأدنى الأولوية قبل أن تصبح احتياجات المستوى الأعلى مهمة

ثالثاً/ نبه "ماسلو" المديرين إلى أهمية نمو الشخصية وتحقيق الذات.

ويعد مفهوم تحقيق الذات أشهر مفهوم تولد من رحم هذه النظرية . ووفقاً "لماسلو"، فإن الشخص العادي يحقق ذاته بنسبة 10% فقط، وبعبارة أخرى، يعيش معظمنا حياته ويكدح فيها وفي وظيفته ولديه احتياطي هائل من الإمكانيات التي لم تستغل بعد. ويتمثل المعنى الضمني الواضح في: ضرورة إنشاء بيئة عمل توفر التدريب والموارد، وتعطي الناس فرصة لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم بطرق إبداعية وتسمح لهم باستخدام مهاراتهم وقدراتهم بوسائل مبتكرة وتتيح لهم فرصة الاستفادة من إمكانياتهم استفادة كاملة .

ج. نظرية "إكس" ونظرية "واي" "لماكريجور"

مثلت نظرية "إكس" "لماكريجور" وجهة نظر الإدارة التقليدية في أن الموظفين كسالى، ولا يعبئون بالعمل ولا بد من حثهم على الأداء. وعلى النقيض من ذلك تشير نظريته "واي" إلى أن الموظفين أفراد مبدعون، ومعقدون، وناضجون يهتمون بالعمل الهادف. ويعتقد "ماكريجور" أنه في ظل الظروف المناسبة سوف يكرس الموظفون طواعية براعتهم ومواهبهم فيما يعود بالنفع على المنظمة. وأشار إلى أن المديرين يمكنهم تحفيز الموظفين من خلال منحهم الفرصة لتطوير مواهبهم بشكل كامل ومنحهم حرية اختيار الوسائل التي تحقق الأهداف التنظيمية. ويعتقد "ماكريجور" أنه ليس دور المديرين التلاعب بالموظفين وإنما دورهم هو تحقيق المواءمة بين احتياجاتهم واحتياجات المنظمة حتى ينظمون أعمالهم وأدائهم. دفعت تلك الأفكار الباحثين إلى دراسة أصول الدافع وعملياته عن كثب.

د. نظرية التوقع

تنص نظرية التوقع على أن الدافع وراء بذل الشخص للجهد على مستوى معين مرجعه ثلاثة أمور: التوقع (ويرمز له في اللغة الإنجليزية بحرف ال E)، والوسيلة (التي يشار إليها في اللغة الإنجليزية بالحرف I)، والتكافؤ (يرمز إليه في اللغة الإنجليزية بحرف V). الدافع = التوقع × الوسيلة × التكافؤ
يرمز ال E إلى توقع الشخص أن يؤدي جهده إلى القيام بالأداء،

و "ا" يمثل العلاقة بين الأداء الناجح والحصول على المكافأة،
و "v" يشير إلى القيمة المتصورة التي يعلقها الشخص على المكافأة.

هـ. نظرية التعزيز

في عام 1911، وضع علم النفس "إدوارد ثورنديك" نظرية تأثير القانون التي مفادها أن السلوك الذي يحدث آثار إيجابية سوف يتكرر على الأرجح. وأرسى قانون السلوك القوي أساس إجراء دراسات استقصائية في جميع أنحاء البلاد حول الآثار المترتبة على النتائج الإيجابية، وأطلق عليها المعززات التي تحفز السلوك. وكان بمثابة تعديل للسلوك التنظيمي لأفعال الأفراد. وهناك أربعة عواقب رئيسية للسلوك إما تشجع سلوك الأفراد أو تثبطه.

1. التعزيز الإيجابي - تطبيق نتيجة تزيد من احتمال تكرار الشخص للسلوك الذي أدى إلى تحقيقها. ومن أمثلة التعزيز الإيجابي المجاملات وخطابات الثناء، وتقييمات الأداء المشجعة، وزيادة الأجور. وعلى نفس القدر من الأهمية حقيقة أن الوظائف يمكن أن تكون معززة على نحو إيجابي. ويكون الأداء الجيد في الوظائف المثيرة للاهتمام، والتحدي، أو الوظائف التي تثير المرء أكثر تعزيز، ومن ثم أشد تحفيزاً عن الأداء الجيد في وظائف روتينية ورتيبة.

2. التعزيز السلبي استبعاد أو حجب نتيجة غير مرغوب فيها. على سبيل المثال، استثناء المدير لأحد الموظفين (أو إلغاء المدرسة لعقاب طالب) من فترة الاختبار نظراً لتحسن الأداء. ساعدت مذكرات الإنذار المتكررة على تنبيه الأفراد إلى ضرورة تحقيق كل هدف من أهداف الأداء المتعددة.

3. العقاب- تطبيق عاقبة مكروهة. ومن أمثلة ذلك توجيه الانتقادات أو الصراخ في وجه الموظف، وإسناد المهمات غير الجذابة، وإرسال العامل إلى منزله دون أجر. وقد يتضمن التعزيز السلبي التهديد بالعقاب دون تطبيقه عندما يكون أداء الموظفين مرضٍ. العقاب هو التطبيق الفعلي للنتيجة المكروهة.

4. التلاشي – الانسحاب أو الفشل أو الإخفاق في توفير نتيجة معززة. عندما يحدث ذلك يقل الدافع ويتلاشى السلوك، أو يختفي. وتشمل الأمثلة على ذلك عدم الثناء على الأداء الجيد، نسيان الإعراب عن الشكر لقاء خدمة ما، أو وضع أهداف أداء يستحيل تحقيقها حتى أن الشخص لا يعرف النجاح أبداً. وتعد العاقبتان الأوليتان سواء التعزيز الإيجابي أو السلبي، إيجابية بالنسبة للشخص الذي يتعرض لهما:

فالشخص إما أن يكسب شيئاً أو يتجنب شيئاً سلبياً. ومن ثم سيكون لدى الشخص الدافع لتكرار التصرف الذي أدى إلى التعزيز.

أما العاقبتان الأخيرتان وهما العقاب والتلاشي فتعد نتائج سلبية للشخص الذي تعرض لهما ومن ثم يقل الدافع وراء تكرار السلوك الذي أدى إلى النتائج غير المرغوب فيها. لذا يعطي المديرون الكفاء تعزيز إيجابي للموظفين ذوي الأداء الراقي وتعزيز سلبي لذوي الأداء المنخفض. كما أنهم يعاقبون أو يستبعدون الأداء الضعيف والسلوك غير المرغوب فيه.

و. منهج "هرزبيرج" المزدوج للدافعية

يقسم "هرزبيرج" نظرية التسلسل الهرمي "لماسلو" إلى مجموعة احتياجات المستوى الأدنى ومجموعة احتياجات المستوى الأعلى ، ويشير إلى أن أفضل طريقة لمنح الموظف الحافز هي تلبية احتياجات المستوى الأعلى للفرد ، والأنا وتحقيق الذات. وأشار "هرزبيرج" إلى اختلاف احتياجات المستوى الأدنى، أو العوامل الصحية، عن احتياجات المستوى الأعلى أو المحفزات. وأكد على أن إضافة المزيد من العوامل الصحية للمنصب يعد وسيلة تحفيز سيئة للغاية نظراً للسرعة التي يتم بها إشباع احتياجات المستوى الأدنى.

ز. نظرية ماكلياند (الحاجة إلى الانتماء، والقوة، والإنجاز)

يتفق "ماكلياند" مع "هرزبيرج" في أن لاحتياجات المستوى الأعلى أهمية قصوى في العمل. ويرى أن الحاجة إلى الانتماء، والقوة، والإنجاز أشد أهمية. واستخدم هو ورفاقه "اختبار تفهم الموضوع" (Thematic Appreciation Test) لتحديد احتياجات الفرد للإنجاز، والقوة، والانتماء. يكافح الأشخاص الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز من أجل تحقيق النجاح، ويكون لديهم الحافز لإنجاز مهمة صعبة أو بلوغ هدف، ويفضلون المهام التي لديهم فرصة معقولة للنجاح، وتجنب المهام التي إما أن تكون سهلة للغاية أو شديدة الصعوبة. ويتمتع الأشخاص الذين لديهم حاجة شديدة للقوة بالأدوار التي تتطلب الإقناع. يكون لدى الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للانتماءات حافز قوي للمحافظة على العلاقات الدافئة وقوية.

ح. نظرية الإنصاف لآدمز

تفترض نظرية الإنصاف "لآدامز" وجود حاجة لدى الأفراد لتحقيق العدالة في العمل، ومن ثم يقدرونها ويسعون نحو بلوغها. يحرص الأفراد على الحفاظ على التوازن بين ما يعتبرونه مدخلاتهم أو مساهماتهم ومكافآتهم بالمقارنة بالآخرين. ويظهر أثر تلك النظرية عندما يشعر الناس أنهم يتقاضون أجرا زهيدا، ولكن لا يبدو أن لانعدم المساواة نتيجة المبالغة في الأجور تأثيرات إيجابية على أي كمية أو نوعية يمكن لنظرية آدامز التنبؤ بها.

4. طرق تحفيز الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي

أ. المكافآت: يتصرف الأفراد بطرق يعتقدون أنها تخدم مصالحهم ويبدو أنهم في حالة بحث دائم عن المكافآت على جهودهم. ويتوقعون أن يسفر الأداء الوظيفي الجيد عن تحقيق الهدف التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهدافهم أو إشباع احتياجاتهم الفردية. ومن ثم تستخدم المنظمة المكافآت لتحفيز الأفراد.



ب. الوظائف التي تنطوي على التحدي: يشير تصميم الوظيفة إلى عدد الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة وطبيعتها. ولكن تتمثل القضية الرئيسية في تقرير ما إذا كان ينبغي أن تكون الوظائف أكثر تخصصاً أو أكثر إثراء وغير روتينية. ويطبق تصميم الوظائف بمختلف الطرق. ومن خلال توسيع النطاق الوظيفي يوكل للعمال مهام إضافية من نفس المستوى لزيادة عدد المهام التي يجب عليهم تنفيذها. وينقل التناوب على الوظائف العمال من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي. يعني الإثراء الوظيفي بناء المحفزات مثل منح فرص تحقيق الإنجازات في الوظيفة بجعلها أكثر إثارة للاهتمام والتحدي. ويمكن إثراء العمل من خلال تشكيل مجموعات العمل الطبيعية، والجمع بين المهام، وإقامة علاقات العمل، توزيع عبء العمل بشكل رأسي، وفتح قنوات للتغذية الراجعة.

ج. استخدام الأجر لقاء الجدارة: زيادة الجدارة هي زيادة في الراتب، وعادة ما تكون دائمة وتستند إلى الأداء الفردي للموظف. وهي عبارة عن زيادة مستمرة بدلا من الحصول على الزيادة دفعة واحدة مثل المكافأة. وقد يشكل الاعتماد على مكافآت الجدارة مشكلة بسبب عدم تحديد فوائد تعزيز الأجر لقاء الجدارة إلا مرة واحدة في السنة فقط.

د. استخدام الجوائز الفورية: الجائزة الفورية عبارة عن جائزة تعطى للموظف ما أن يلاحظ الأداء الجدير بالثناء. وتتسق تلك الجوائز مع مبادئ الدافعية لأنها تتوقف على الأداء الجيد ويتم منحها على الفور.

هـ. استخدام الأجر القائم على المهارات: طبقا لنظام الأجر القائم على المهارات، يحصل الموظفون على أجورهم حسب نطاق المهارات والمعرفة القادرون على استخدامها وعمقها وأنواعها وليس العمل الذي يشغلونه حاليا. يتناسب نظام الأجر القائم على المهارة مع نظرية الدافع لأن الأفراد لديهم مفهوم ذاتي يسعون إلى تحقيق إمكاناتهم من خلاله. يلبي النظام أيضا حاجة الموظف إلى الشعور بالكفاءة الذاتية لأن المكافأة هي اعتراف رسمي وملاموس بأنه في وسع الشخص أداء العمل الذي ينطوي على التحدي على أكمل وجه.

و. استخدام التقدير: يقدر بعض الموظفين قيمة التقدير اليومي من المشرفين والزملاء وأعضاء الفريق لأنه من المهم لعملهم أن يكون موضع تقدير من الآخرين. يساعد التقدير على تلبية حاجة الأفراد من أجل تحقيق الإنجازات وتقديرهم لذلك.

ز. استخدام إعادة تصميم الوظيفة: يشير تصميم الوظيفة إلى عدد الأنشطة في وظيفة ما وطبيعتها . وتتمثل القضية المحورية في تقرير ما إذا كان ينبغي أن تكون الوظائف أكثر تخصصا أو أكثر إثراء وغير روتينية. وقد نفذ تصميم الوظائف بطرق شتى. ومن خلال توسيع النطاق الوظيفي يوكل للعمال مهام إضافية من نفس المستوى لزيادة عدد المهام التي يجب عليهم تنفيذها. وينقل التناوب على الوظائف العمال من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي. يعني الإثراء الوظيفي بناء المحفزات مثل منح فرص تحقيق الإنجازات في الوظيفة بجعلها أكثر إثارة للاهتمام والتحدى. ويمكن إثراء العمل من خلال تشكيل مجموعات العمل الطبيعية، والجمع بين المهام، وإقامة علاقات العمل، توزيع عبء العمل بشكل رأسي، وفتح قنوات للتغذية الاسترجاعية.

ح. استخدام أسلوب التمكين: التمكين يعني إعطاء موظفي السلطة، والأدوات، والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بمزيد من الاستقلالية والثقة بالنفس لأداء وظائف جديدة بكفاءة. يعزز التمكين شعور الموظفين بالكفاءة الذاتية وتمكنهم من استخدام إمكانياتها بشكل كامل.

ط. استخدام أسلوب تحديد الأهداف: يكون لدى الأفراد دوافع قوية لتحقيق الأهداف التي يضعونها بوعي. ويكون وضع الأهداف بالتعاون مع الموظفين وسيلة فعالة للغاية لتحفيزهم. وينبغي أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ويمكن التحقق منها، مما يجعلها تشكل تحديا ولكن تتسم بالواقعية، وتحدد عن طريق المشاركة.

ي. استخدام التعزيز الإيجابي: تعتمد برامج التعزيز الإيجابي على مبادئ التهيئة الفعالة لتوفير التعزيز الإيجابي وتغيير السلوك. ويرى الخبراء أنه من الأفضل التركيز على تحسين السلوكيات المرغوب فيها بدلا من التركيز على تقليل السلوكيات غير مرغوب فيها. وهناك مجموعة متنوعة من العواقب بما في ذلك العواقب الاجتماعية (على سبيل المثال موافقة الأقران أو مديح رب العمل)، العواقب الجوهرية (على سبيل المثال، السرور الذي يشعر به المرء عند إنجاز المهام الصعبة)، أو العواقب الملموسة (مثل المكافآت أو العلاوات التي تمنح حسب الجدارة).

ك. استخدام التعلم مدى الحياة: يمكن استخدام التعلم مدى الحياة للتعامل مع مشاكل تقليص حجم العمالة والتزام الموظف، وموازنة آثارها السلبية. ويوفر التعلم مدى الحياة تدريباً وتعلماً مكثفاً ومستمرًا بدءاً من المهارات الأساسية وحتى تقنيات صنع القرار المتقدمة طوال المستقبل المهني للموظفين وهو ما يمنح الموظفين الفرصة لتعزيز كفاءتهم وتحقيق الذات.

5. تحديات تحفيز الموظفين:

لا تعد الدافعية موضوعا بسيطا إذ لا يتشابه شخصان في رد فعلهم إزاء نفس مجموعة المحفزات. تواجه المديرين العديد من القضايا الملحة التي تؤدي إلى تعقيد تحديات تحفيز موظفيها.

أ. تنوع القوى العاملة: أصبح تكوين القوى العاملة أقل تجانساً. يعقد هذا التنوع مهمة تحفيز الموظفين نظراً لما يتوجب على المديرين وضعه من شتى المتغيرات التحفيزية في الاعتبار.

ب. إعادة الهيكلة التنظيمية: يتبع موجة عمليات الاندماج والاستحواذ التسريح الجماعي للعمال وهو الأمر الذي يمثل تحدياً آخر. وقد يتسائل الموظفون، الذين تم تسريحهم من أعمالهم لأسباب لا تمت لأدائهم بصله، عما إذا كان الأخذ بزمam المبادرة والإبداع قد أصبح الآن أقل أهمية من مهارات البقاء السياسية. وعلاوة على ذلك قد يركز الموظفون الذين شهدوا زملائهم يفقدون وظائفهم على الحفاظ على وظائفهم الخاصة، وقد يتوقفون عن المخاطرة التي قد تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، وأسواق جديدة، أو مظاهر التقدم الأخرى.

ج. قلة عدد الموظفين بوظائف المبتدئين: تنمو قوة العمل بنصف معدل العقد الماضي إذ يتناقص عدد المرشحين المؤهلين لمعظم مناصب حديثي العهد بالعمل. وفي ظل وجود سوق عمل ضيق على هذا النحو، يواجه المديرون تحديات جديدة في جذب الموظفين المؤهلين على مستوى مناصب المبتدئين و الاحتفاظ بهم و تحفيزهم. ويجب على المديرين أيضاً تحديد كيفية تحفيز المرشحين غير المؤهلين من أجل رفع مستوى مهاراتهم وتعليمهم حتى يتمكنوا من التعامل مع مهام المبتدئين.

د. وفرة أعداد المديرين: تشهد صفوف الإدارة المتوسطة والعليا ظاهرة مختلفة تماماً تمثل مصدراً لصداًع تنظيمي ألا وهي قلة عدد المناصب الإدارية العليا عن عدد المرشحين المؤهلين واتجاه المنظمات نحو التملق فقط مما يجعل الأمور أسوأ بالنسبة للأشخاص الذين يرغبون في تسلق السلم الوظيفي. ومع بدأ إدراك مديري المنظمات في التعامل مع هذه التحديات الملحة على نحو متزايد، عليهم فهم الدوافع وراء أفعال الموظفين، وكيفي يوجه الموظفون أعمالهم نحو تحقيق الأهداف، وكيفية الحفاظ على سلوك الأداء الراقى.

المصطلحات الرئيسية

التلاشي: الانسحاب أو الفشل أو الإخفاق في توفر ذلك التعزيز.

العقاب: تطبيق عاقبة مكروهة.

التعزيز الإيجابي: تطبيق عاقبة قيمة تزيد من احتمال تكرار الشخص للسلوك الذي أدى إلى ذلك.

الدافعية: هي المحفز الداخلي الذي يوجه سلوك الشخص تجاه الأهداف.

المهنة والصحة والسلامة

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

أ. شرح عناصر الصحة و السلامة في أماكن العمل

ب. لمحة عامة

نبدأ بوصف طبيعة ودور الصحة و السلامة واستعراض لمحة عامة عن قانون " الصحة والسلامة المهنية ". تدرك المنظمات أهمية المسؤولية الاجتماعية وأن المنظمات الآمنة تكون أكثر فعالية. وعلاوة على ذلك يشترط القانون ضرورة أن يتوافر في مكان العمل عناصر الأمان وخلوه من المخاطر الصحية. ومن ثم تسعى العديد من الشركات إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية. ونستعرض الصحة و السلامة في مكان العمل بالتفصيل. ويتناول في البداية المشكلات القانونية المتعلقة بالسلامة والصحة في مكان العمل. ثم يقدم مجموعة متنوعة من قضايا الصحة و السلامة المعاصرة. وفي الختام يقيم البرامج المصممة للحفاظ على صحة الموظفين وسلامتهم.

أ. عناصر الصحة و السلامة في أماكن العمل

- السلامة: تشمل حماية الموظفين من الإصابات بسبب الحوادث المرتبطة بالعمل .
- الصحة: تشير إلى خلو الموظفين من الأمراض العضوية أو العاطفية.

يمكن تصميم برامج السلامة لتحقيق أغراضها بطريقتين أوليتين. يتمثل المنهج الأول هو خلق بيئة نفسية ومواقف تعزز السلامة. ومن ثم لابد يعد إتباع الشركة لسياسة قوية تؤكد على السلامة وصحة أمر في غاية الأهمية. بينما يتمثل المنهج الثاني في تصميم برامج السلامة في تطوير بيئة عمل مادية سليمة والحفاظ عليها.

- الظروف المادية: الظروف الناجمة عن بيئة عمل تشمل الأمراض والحوادث المهنية، مثل:
- إصابات الحركة المتكررة
- آلام الظهر

• السرطان..الخ

• **الحالات النفسية:** الظروف الناجمة عن بيئة العمل والتي تنتج عن الإجهاد التنظيمي وتدني نوعية الحياة العملية. وتشمل:

• الشعور بالاستياء، والانسحاب

• عدم الثقة في الآخرين، والتهيج

1. برامج السلامة

أصبح من الواضح أنه يمكن بلوغ مستوى الصحة المثلى عموما من خلال السلامة البيئية، والتغيرات التنظيمية، وأنماط الحياة المختلفة.

أ. **تطوير برامج السلامة:** تتطلب البرامج التنظيمية الخاصة بالسلامة التخطيط للوقاية من حوادث العمل. قد تكون الخطط بسيطة نسبيا أو أكثر تعقيدا ومتطورة للغاية كي تتناسب مع حجم المؤسسة. ويعد دعم الإدارة العليا أمر ضروري حتى تكون برامج السلامة فعالة. إذ يمكن تكبد خسائر اقتصادية فادحة من جراء الحوادث.

1. **تحليل مخاطر الوظيفة:** يتمثل الهدف الرئيسي للمهنيين في مجال الصحة والسلامة في منع إصابات العمل والأمراض.

2. **التعديلات الممتازة على قانون إعادة الترخيص، الباب الثالث (SARA) :** يفرض القانون على الشركات ضرورة التواصل بشكل أكثر صراحة حول المخاطر المرتبطة بالمواد التي تستخدمها وتنتجها والنفايات التي تتولد عنها.

3. **مشاركة الموظف:** تتمثل إحدى طرق تعزيز برنامج السلامة في الاستعانة بمدخلات الموظفين مما يمنحهم شعور بالإنجاز.

ب. **التحقيق في الحوادث-** تقع الحوادث حتى في أكثر الشركات مراعاة للسلامة. لابد من تقييم كل حادث، سواء أدى أو لم يؤدي إلى وقوع إصابات، تقييما دقيقا لتحديد أسبابه والتأكد من

عدم تكراره. ولابد أن يجري مهندس السلامة والمدير التنفيذي تحقيقا مشتركا في الحوادث لتحديد أسباب ، وكيفية، ومكان حدوثها والضالعين فيها.

وتتمثل الأسباب الرئيسية وراء وقوع الحوادث في مكان العمل في:

- الحوادث العرضية
- ظروف العمل غير الآمنة
- أفعال الموظفين غير الآمنة
- الأوضاع غير الآمنة
- الظروف المادية
- المعدات المعيبة
- عندما توافر ما يكفي من عناصر الأمان في الآلة
- عدم توافر المعدات الواقية
- الأوضاع البيئية
- الضوضاء
- الغبار والأدخنة
- الإجهاد
- السلوكيات غير الآمنة

ج. تقييم برامج السلامة: لعل أفضل مؤشر على وجود برنامج سلامة ناجح هو انخفاض وتيرة الإصابات والأمراض.

د. الأساس المنطقي للسلامة والصحة: قامت الشركات بزيادة ما تنفقه من أموال على السلامة.

وتشمل الأسباب:

(1) الربحية

يستطيع الموظفون أن ينتجوا أثناء تواجدهم في العمل فقط؛

(2) علاقات الموظف- يمكن للشركات التي لديها سجلات سلامة جيدة جذب الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم؛

(3) تقليل المسؤولية- يترتب على وجود برنامج فعال للسلامة التقليل من مسؤولية الشركة والمديرين التنفيذيين؛

(4) التسويق- يمنح السجل الجيد في مجال السلامة الشركات ميزة تنافسية؛ (5) الإنتاجية- قد يعزز برنامج السلامة الفعال الروح المعنوية والإنتاجية ويحد من ارتفاع التكاليف في آن واحد.

2. سبل إدارة بيئة صحية و آمنة داخل المنظمة

للتعامل مع الأخطار المادية وغيرها من أنواع المخاطر الأخرى مثل الإجهاد، والسلوك غير الآمن، والعادات الصحية السيئة، يتبع أرباب العمل في كثير من الأحيان برامج الصحة والسلامة الشاملة. من بينها برامج السلامة، وبرامج مساعدة الموظف، وبرامج المحافظة على الصحة.

أ. برامج السلامة

لا يمكن أن تتواجد بيئة العمل الآمنة بمحض الصدفة بل لابد من توفيرها. ولقد وضعت المنظمات التي لها سمعة طيبة في هذا المجال برامج سلامة جيدة التخطيط وشاملة.

ب. برامج مساعدة الموظفين (EAPs)

عبارة عن برامج مصممة لمساعدة العاملين الذين يتأثر أدائهم الوظيفي بسبب ما يعانونه من مشاكل بدنية أو عقلية أو عاطفية.

ج. برامج للحفاظ على الصحة والعافية

في ظل الارتفاع الهائل في تكاليف الرعاية الصحية على مدى العقدين الماضيين، زاد اهتمام المنظمات بالبرامج الوقائية. ويتضمن البرنامج الكامل للمحافظة على الصحة ثلاثة عناصر:

- مساعدة الموظفين على تحديد المخاطر الصحية المحتملة من خلال إجراء الفحوص والتحليل.

- توعية الموظفين بالمخاطر الصحية مثل ارتفاع ضغط الدم والتدخين وسوء التغذية، والإجهاد.
- وتشجيع الموظفين على تغيير نمط حياتهم من خلال ممارسة الرياضة والتغذية الجيدة، والمتابعة الصحية.

د. التدخين في مكان العمل

وقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن التدخين في مكان العمل ليس ضارا على صحة الموظفين فحسب بل ضار كذلك على الصحة المالية للشركة: ارتفاع تكاليف أقساط التأمين، وارتفاع نسبة الغياب، وتكبد الشركات مبالغ ضخمة سنويا بسبب ضياع الإنتاج. وحفزت هذه العوامل علاوة على تزايد معارضة غير المدخنين وإصدار القوانين على مستوى الدولة والمستوى المحلي على نطاق واسع العديد من الشركات على اتخاذ ما يلزم من إجراءات واستمر هذا الاتجاه.

مكافآت العادات الصحية السليمة

يجمع بين برامج السلامة الفعالة الميزات المشتركة التالية:

- تشمل تشكيل لجنة السلامة ومشاركة جميع الإدارات داخل الشركة بها. مشاركة الموظفين في قرارات السلامة مع مراعاة الإدارة لاقتراحات الموظفين من أجل تحسين السلامة.
- التواصل بشأن السلامة عن طريق منهج قائم على الوسائط المتعددة التي تشمل محاضرات السلامة والأفلام والملصقات والنشرات والعروض التقديمية باستخدام الكمبيوتر.
- استخدام الحوافز والمكافآت، والتعزيز الإيجابي لتشجيع السلوك الآمن.
- نشر قواعد السلامة وتطبيقها.

- الاستعانة بمديري السلامة و / أو لجنة السلامة لإجراء التفتيش الذاتي وإجراء بحث بشأن الحادث لتحديد المواقف الخطيرة المحتملة، وفهم أسباب وقوع الحوادث وكيفية تصحيحها.

3. سياسات منع العنف في مكان العمل

ينبغي على كل مؤسسة إتباع سياسة ذات شقين:

الشق (أ) منع العنف في مكان العمل؛

والشق (ب) التعامل مع حوادث العنف عند حدوثها.

و يتحمل مدير الموارد البشرية المسؤولية الرئيسية عن التأكد يقين من تضمن سياسات الاختيار القيام بفحص دقيق والتحقق من مرجعية المتقدمين للوظائف. وعلاوة على ذلك، ينبغي على مدير الموارد البشرية الأخذ بزمام المبادرة لفرض السياسات المتعلقة بتوفير المعاملة العادلة للموظفين. وربما يتطلب ذلك تدريب المديرين على التعرف على مشاكل الأداء، وإحالة الموظفين المضطربين إلى طلب المشورة، وتطبيق الإجراءات التأديبية باستمرار.

4. اضطرابات الصدمة التراكمية

يطلق على اضطرابات الصدمة التراكمية أيضا الإجهاد المتكرر (أو الحركة أو الإرهاق) وإصابات (أو الأمراض أو المتلازمات). ولا تشير اضطرابات الصدمة التراكمية إلى نوع واحد فقط من الاضطرابات بل إلى مجموعة واسعة من الأمراض بدءا من متلازمة النفق الرسغي إلى كوع التنس. ولقد ارتفعت أعداد العمال الذين يعانون من اضطرابات الصدمة التراكمية بشكل كبير في السنوات الأخيرة.

5. فوائد وجود قوى عاملة آمنة وصحية

- المزيد من الإنتاجية
- ارتفاع الكفاءة والجودة
- انخفاض التكاليف الطبية والتأمين
- خفض المخصصات والمدفوعات
- زيادة مرونة القوى العاملة

4. قسم إدارة الموارد البشرية وسلامة الموظفين والصحة

يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية مساعدة المنظمات وأصحاب العمل عن طريق أداء مهام
مثل:

- وضع برامج السلامة والصحة.
- اختيار برامج السلامة والصحة.
- تقييم برامج الصحة والسلامة.
- ضمان الالتزام القانوني.
- مراعاة دمج المخاوف التي تتعلق بالسلامة والصحة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المصطلحات الرئيسية

السلامة: تنطوي على حماية الموظفين من الإصابات بسبب الحوادث المرتبطة بالعمل و.
الصحة: تشير إلى خلو الموظفين من الأمراض العضوية أو العاطفية.

إدارة التوتر

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:

أ. تفسير التوتر

نظرة عامة

سوف نناقش مفهوم التوتر وسنعرف كيف يكون التوتر إيجابي أو سلبي في طبيعته. وعلاوة على ذلك سوف نرى المصادر المختلفة التي يمكن أن تخلق التوتر في مكان العمل والبرامج التي يمكن استخدامها لإدارة التوتر.

أ. التوتر

يعد التوتر رد فعل غير محدد للجسم لإزاء أي احتياج يتعرض له. لقد شاعت البرامج التي تتعامل مع التوتر والمشاكل المرتبطة به لأسباب مختلفة. تعتمد الإنتاجية طويلة المدى إلى حد كبير على تفاني موظفي الشركة والتزامهم. ويلقى الموظفون على كاهل أرباب العمل تبعة مشاكلهم العاطفية التي يزعمون أنها مرتبطة بالعمل على نحو متزايد. وأصبحت الاضطرابات العقلية المرتبطة بالتوتر هو المرض المهني الأسرع نموا. هناك أدلة متزايدة تشير إلى أن التعرض للتوتر الشديد لفترات طويلة مرتبط بأمراض التي تعد من الأسباب الرئيسية للإصابة بالمرض أو السكتة القلبية التاجية والسكتة الدماغية، وارتفاع ضغط الدم والسرطان وانتفاخ الرئة، ومرض السكر، وتليف الكبد. وقد يؤدي التوتر إلى الانتحار. وتتضمن بعض العلامات التي تشير إلى وجود مشكلات ضعف القدرة على الحكم والفعالية، والسلوك الصارم، والمشاكل الطبية، وزيادة التهيج، والغياب المفرط وظهور علامات السلوك الإدماني ، قلة احترام الذات، واللامبالاة.

مصادر التوتر: وبغض النظر عن مصدره، يكون للتوتر نفس الإمكانيات المدمرة. ويمكن التحكم في بعض العوامل بدرجات متفاوتة بينما البعض الآخر لا.

الضغوطات: الشخص أو الحدث الذي يطلق الاستجابة للضغط النفسي، وقد يصبح العامل التنظيمي، أو الشخصي أو البيئي مصدر للتوتر.

العوامل التنظيمية- هناك العديد من العوامل المرتبطة بتوظيف الشخص يمكن أن تكون مرهقة. وتشمل هذه العوامل ثقافة الشركة، ووظيفة الفرد، وظروف العمل العامة.

العوامل الشخصية- قد تؤثر عوامل التوتر خارج العمل وبيئته على الأداء الوظيفي. وتشمل العوامل في هذه الفئة الأسرة، المشاكل المالية، والظروف المعيشية.

البيئة العامة- يشكل التوتر جزء من حياة الجميع اليومية وهو يلقي بظلاله ليس فقط على مكان العمل أو المنزل ولكن أيضا على البيئة العامة المحيطة بنا. البقاء ثلاث ساعات في زحمة المرور ، والمطر المنهمر أو البرد القارس يمكن أن يخلق التوتر. وتفقد الضوضاء المفرطة، حيثما تتعرض لها، بعض الأشخاص صوابهم.

أعراض التوتر:

يظهر التوتر في صورة أربعة أنواع من الأعراض:

- **الأعراض العضوية قصيرة الأجل:** وتشمل الأعراض البدنية على المدى القصير: سرعة ضربات القلب، وزيادة التعرق، وبرودة الجلد واليدين وإصابة القدمين بالخدر، أو "اضطرابات المعدة" والتنفس السريع، وتوتر العضلات، جفاف الفم، والرغبة في التبول والإسهال.
- **الأعراض العضوية طويلة المدى:** حدوث تغيير في الشهية و الإصابة المتكررة بنزلات البرد و أمراضه(مثل مشاكل في الجهاز الهضمي والربو وآلام الظهر والصداع الأوجاع والآلام) الشعور بالإرهاق الشديد على المدى الطويل، وعوامل المخاطرة (النوبات القلبية والسكتات الدماغية وارتفاع ضغط الدم والصداع و قرحة المعدة)

- **الأعراض الداخلية:** تشمل القلق الداخلي أو القلق، والارتباك، وعدم القدرة على التركيز أو اتخاذ القرارات، والشعور بالمرض، والشعور بفقدان السيطرة أو الضعف، والتغيرات المزاجية، والاكتئاب، والإحباط، والعجز، والأرق، والخمول، وصعوبة النوم، وشرب المزيد من الكحول والتدخين المفرط، تغيير عادات الأكل، وزيادة الاعتماد على الدواء.
 - **الأعراض السلوكية:** وتشمل الأعراض السلوكية: الكلام بسرعة، أو بصوت مرتفع والمزاج السيئ وتعكر المزاج واتخاذ مواقف دفاعية توجيه الانتقاد و العدوانية ، واللاعقلانية، والمبالغة في ردود الأفعال والرد بانفعال وانخفاض الفعالية الشخصية والسلبية الشديدة وإصدار أحكام أقل واقعية وعدم القدرة على التركيز أو اتخاذ القرارات وكثرة النسيان وارتكاب المزيد من الأخطاء التي والتعرض لمزيد من الحوادث وكثرة الغياب وإهمال المظهر الشخصي.
- تأثير التوتر على المنظمة:** التوتر المستمر في بيئة العمل يؤدي إلى حدوث بعض المشكلات في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ قرارات غير صائبة، تدهور مستوى الإبداع، وضيق وقت العمل، زيادة تغير الموظفين والمزيد من التخريب.

التوتر والأداء الوظيفي

يمكن أن يؤثر التوتر على الأداء بطرق إيجابية وأخرى سلبية. ويعد التوتر وضعاً ديناميكياً يمنح الفرد الفرصة، أو يفرض القيود أو يعرض الطلب المتعلق بما يرغبه أو ترغبه، و ينظر إلى نتيجته على أنها غير مؤكدة ومهمة. ويمثل التوتر مشكلة معقدة، لذا دعونا ننظر إليها عن كثب.

يعبر التوتر عن نفسه سواء بطريقة إيجابية أو سلبية. ويقال أن التوتر إيجابي عندما يوفر الوضع فرصة للفرد للحصول على شيء. على سبيل المثال، " التشجيع " الذي يسمعه الرياضي قد يصيبه بالتوتر ولكنه يدفعه إلى بذل أقصى جهده. ولكن عندما تفرض علينا القيود أو المطالب يمكن أن يصبح التوتر سالباً. وتتمثل القيود في الحواجز التي تحول دون الوصول إلى ما ننشده. و من ناحية أخرى قد تدفعك المطالب نحو التخلي عن شيء ما. لذا تكون المطالب عبارة عن رغبات تدعمها القوة الشرائية أو القدرة على تحمل التكاليف.

إدارة التوتر

يؤكد الخبراء على أن بعض التوتر يكون صحي وأن التوتر المعتدل هو مفتاح البقاء على قيد الحياة.

أ. **مناهج التعامل الفردي مع التوتر:** هناك عدة طرق قد يتبعها الأفراد للسيطرة على التوتر المفرط. وهناك عدة تقنيات محددة يمكن للأفراد الاستفادة منها للتعامل مع ذلك. وتشمل هذه الأساليب التنويم المغناطيسي، التغذية الاسترجاعية البيولوجية، والتأمل التجاوزي.

- **التنويم المغناطيسي:** حالة من تغير الوعي يتم إثارتها اصطناعياً وتتسم بزيادة تقبل الاقتراحات.

- **التغذية الاسترجاعية البيولوجية:** عبارة عن طريقة يمكن من خلالها السيطرة على العمليات الإرادية التي يؤديها الجسم، مثل ضغط الدم أو معدل ضربات القلب.

- **التأمل التجاوزي (TM):** قد يحد عدد من البرامج والتقنيات من التوتر حيث يكرر الفرد عقلياً، وهو يجلس بشكل مريح، كلمة سر أو عبارة (تعويذة) علمه إياها مدرب مؤهل.

ب. **مناهج التعامل التنظيمي مع التوتر-** هناك عدد من البرامج والتقنيات التي تمنع أو تخفف من التوتر المفرط على نحو فعال. ولكن قد تؤدي البرامج التنظيمية العامة، وإن لم تكن مصممة للتعامل مع التوتر على وجه الخصوص، دوراً رئيسياً في هذا الصدد.

المصطلحات الرئيسية

السلامة تنطوي على حماية الموظفين من الإصابات بسبب حوادث العمل.

الصحة تشير إلى خلو الموظفين من الأمراض العضوية أو العاطفية.

التوتر رد فعل الجسم غير المحدد على أي مطلب يفرض عليه.

الإرهاق الاستنزاف الكلي للموارد المادية والنفسية الناجم عن السعي المفرط للوصول إلى أهداف العمل غير الواقعية.

التنويم المغناطيسي تغير في حالة الوعي تحت تأثير مصطنع ويتسم بزيادة تقبل الاقتراحات.

القيود عبارة عن الحواجز التي تحول دون وصولنا لما ننشده.

المطالب: رغبات تدعمها القوة الشرائية أو القدرة على تحمل التكاليف.

التغذية الاسترجاعية البيولوجية طريقة لتعلم السيطرة على عمليات الجسم الإرادية، مثل ضغط الدم أو معدل ضربات القلب.

التأمل التجاوزي تقنية للحد من التوتر يكرر خلالها الفرد، وهو يجلس بشكل مريح، عقليا كلمة سرية أو عبارة علمه إياها مدرب مؤهل.

الاتصال داخل المنظمة

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادرا على فهم ما يلي:

أ. شرح الاستنزاف

ب. وصف الاتصالات داخل المنظمة

نظرة عامة

سنجد هنا أيضا نموذجا لكيفية عمل الاتصالات. وعلاوة على ذلك فإنه يستكشف سياسات محددة تتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى معلومات الشركة المهمة وكذلك تلك التي توفر التغذية الاسترجاعية لكبار المديرين.

أ. الاستنزاف الداخلي

الاستنزاف الداخلي هو نمط من الإجهاد العاطفي والجسدي والعقلي نتيجة لضغوط العمل المزمنة. وهو حالة من العجز يفقد خلالها الأفراد الشعور بالغرض الأساسي وتنعدم قدرتهم على إنجاز أعمالهم.

وقد وصف الاستنزاف بأنه حالة من التعب أو الإحباط التي تنبع من الإخلاص لقضية، أو أسلوب حياة، أو علاقة لم تحقق المردود المتوقع منها. كثيرا ما يسود هذا الشعور خلال أزمة منتصف العمر أو في منتصف الحياة المهنية، لكن قد ينتاب هذا الشعور مختلف الأفراد في أوقات مختلفة.

ويتعرض الأفراد الذين يعملون في مهن تقدم المساعدة للآخرين مثل المدرسين والمستشارين لحالة الاستنزاف بينما يتعرض لها البعض الآخر بسبب التنشئة، والتوقعات، أو الشخصية. ويلزم الاستنزاف الأفراد الذين تتطلب وظائفهم إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين في ظل ظروف تسودها الضغوط ومشحونة بالتوتر الوظيفي. ويتمثل الجزء الخطير في الشعور بالاستنزاف في أنه شعور معد. إذ يمكن لضحية استنزاف ساخرة للغاية ومتشائمة أن تصيب جماعة بأكملها بحالة من الاستنزاف.

ومن ثم لابد من سرعة التعامل معها ، ما أن تبدأ إذ سيكون من الصعب وقفها بعد ذلك.

1. أعراض الاستنزاف الداخلي

تشير الأعراض التالية إلى معاناة الشخص من حالة استنزاف داخلي:

- الشعور بانعدام السيطرة على الالتزامات
- اعتقاد (غير صحيح) بقلة الإنجازات
- ميل متزايد نحو التفكير السلبي
- فقدان الإحساس بالهدف واستنفاد الطاقة
- زيادة انهيار العلاقات

2. تجنب الاستنزاف الداخلي

ويمكن تجنب الاستنزاف الداخلي من خلال اتخاذ الخطوات التالية:

- إعادة تقييم الأهداف
- تقليل الالتزامات غير الضرورية
- تعلم مهارات إدارة التوتر
- معرفة مصدر التوتر (الأسرة، العمل ... الخ)
- إتباع أسلوب حياة صحي
- الحصول على قسط كاف من الراحة
- إتباع نظام غذائي متوازن
- ممارسة التمارين الرياضية بانتظام
- الحد من تناول الكافيين والكحول
- تنمية اهتمامات أخرى (هوايات)
- الاعتراف بإنسانيتك – من حقك الحصول على المتعة والاسترخاء

الدعم الاجتماعي في العمل والمنزل:

يمكن الاعتماد على الدعم الاجتماعي في المنزل ومن أصدقاء العائلة و في مكان العمل من المشرفين والزملاء الخ لتجنب الشعور بالاستنزاف داخل المنظمات.

ب. الاتصالات داخل المؤسسة

يطلق على نقل المعلومات والتفاهم من خلال استخدام الرموز المشتركة مصطلح الاتصالات. الاتصال هو تبادل المعلومات بين الناس. ويحدث الاتصال عندما يفهم شخص معنى الرسالة التي بعث بها شخص آخر، ويستجيب لها. يتم إرسال شكلين من المعلومات وتلقيهما في مجال الاتصالات: الحقائق والمشاعر. والحقائق عبارة عن جزء من المعلومات التي يمكن قياسها بموضوعية أو وصفها. ومن الأمثلة على ذلك تكلفة جهاز الكمبيوتر، ومعدل العيوب اليومي في مصنع، وحجم خصم مدفوعات سياسة التأمين الصحي التي ترعاها الشركة. والمشاعر التي هي استجابات الموظفين العاطفية للقرارات أو الإجراءات التي يتخذها المديرون أو الموظفون الآخرون. تحتاج المنظمات إلى تصميم قنوات اتصال تسمح للموظفين بتوصيل الحقائق والمشاعر حول جوانب محددة من وظائفهم.

1. عملية الاتصال

يقصد بالاتصالات، التي هي عملية مستمرة، تبادل المعلومات والمعنى بين الناس. ويحدث الاتصال عندما يفهم شخص مغزى رسالة أرسلت من شخص آخر ويرد عليها. وتشمل عملية الاتصال خمسة عناصر رئيسية هي: مصدر المعلومات، والإشارة، والنقل، والوجهة أو المستقبل، والضوضاء. يبدأ الاتصال براسل لديه رسالة يريد إرسالها إلى متلقي. ويجب على الراسل ترميز (تشفير) الرسالة وتحديد قناة الاتصال التي سوف يسلمها للمتلقي عن طريقها. وطبقا للحقائق المتعلقة بالاتصالات يمكن ترميز الرسالة عن طريق الكلمات أو الأرقام أو الرموز الرقمية أما فيما يخص توصيل المشاعر فيمكن تشفيرها عن طريق لغة الجسد أو نبرة الصوت.

ويطلق على الاتصالات التي توفر التغذية الاسترجاعية بالاتصالات المزدوجة إذ تسمح للراسل والمتلقي بالتفاعل مع بعضها البعض. الاتصالات التي لا توفر الفرصة للتغذية الراجعة تكون أحادية الاتجاه. أما الضوضاء فتعني الحواجز التي تحول دون التواصل الفعال. وتشمل الحواجز المحتملة: الرسائل الغامضة والمشوشة و الدلالات. الحواجز المادية، فقدان الإرسال، الفشل في التواصل. حواجز المنافسة، والحواجز الثقافية واللغوية، وحواجز التنوع، وعدم الإنصات.

2. التواصل غير اللفظي

التواصل غير اللفظي هو الجانب غير المنطوق من الاتصالات، مثل طريقة حديث الشخص، وتعبيرات الوجه، أو وضعية الجسم التي تعبر عن معنى للآخرين يمكن للجوانب غير اللفظية للاتصال تعقيد مهمة التواصل دوليا. والتواصل غير اللفظي هو عبارة عن تواصل يتم إرساله دون استخدام الكلمة المكتوبة أو المنطوقة. يكون مثل هذا النوع من الاتصال قوي للغاية نظرا لإمكانية تواصل الأفراد دون حديث من خلال استخدام تعبيرات الوجه، وأوضاع الجسد، نبرة الصوت، واستخدام المساحة، واللمس. وهناك الاتصال المباشر عن طريق تعبيرات الوجه والاتصال بالعيون التي يستخدمها الأفراد كأدوات اتصال. علم الحركات عبارة عن دراسة حركات الجسد مثل هيئة الجسد وتعبيراته، وحركات الرأس، وغيرها من الإيماءات المماثلة. ويختلف استخدام الاستجابات على تعبيرات الوجه وحركة الجسد من ثقافة إلى أخرى.

3. الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وطرق إزالة هذه الحواجز

تشكل العوامل المعقدة في الاتصالات حواجز تحول دون التواصل الفعال.

وتشمل الحواجز الفردية التحيزات الإدراكية، التي تعمل كالضوضاء التي تؤثر على كيفية جمع المتلقي للمعلومات وتنظيمها وتفسيرها. وتشمل الحواجز التنظيمية التي تمنع التواصل الفعال الثقافة والهيكل التنظيمي، واختلافات الوضع، والوقت.

الاستماع النشط هو وسيلة جيدة للحد من الحواجز الفردية والتنظيمية التي تمنع التواصل الفعال. يؤدي المتلقي في الاستماع الفعال دورا واعيا وديناميكيا في عملية الاتصال من خلال مجموعة متنوعة من السلوكيات والأفعال. ويكون المرسل والرسالة أهداف للمستمع نشط. يمكن للاختلافات الثقافية التأثير على الاستماع النشط.

التغذية الراجعة عبارة عن معلومات عن سلوك ما وأثره. يحتاج المديرون إلى تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم الوظيفي. كما يعطون تغذية استرجاعية للموردين والعملاء حول مختلف المسائل. يجدون المديرون غالبا صعوبة في إعطاء تغذية استرجاعية سلبية بنفس الأسلوب الذي يميل به الموظفون إلى التوقف عن الاستماع النشط للتغذية

الاسترجاعية السلبية. لذا يجب أن تكون التغذية الاسترجاعية فعالة ومستندة إلى الحقائق وفي توقيتها الصحيح وتنصب على السلوكيات.

تعد التغذية الاسترجاعية جزء آخر من الاتصالات التي تتأثر بالاختلافات الثقافية. ويتسم الاتصال الداعم بالصدق، والدقة والتواصل بين الأشخاص المرتكز على بناء العلاقات وتعزيزها. وهناك عدد من السمات الداعمة للاتصالات والتي تهدف إلى خلق بيئة يمكن للأفراد من خلالها تبادل المعلومات حول القضايا علنا.

(تعذر علي التعامل مع الشكل الوارد أدناه مثل الأشكال الأخرى السابقة فقامت بترجمة ما ورد بداخله بصورة منفصلة - المترجم).



الشكل العلوي

الأسرة

الزوج-الأولاد

الوالدين-أقارب بالنسب

المستوى التنظيمي

المشرف

الزملاء

المرؤوسين

العملاء

الدين:

العلماء والمدرسين والأصدقاء

مجموعات المساندة

النوادي:

زملاء العمل

النوادي الاجتماعية

الجماعات الرياضية

الفرد

المستوى المهني:

الأطباء

علماء النفس

المستشارون

المحامون

الشكل السفلي

عملية الاتصال داخل المنظمة

الراسل (يرمز الرسالة)

قناة الاتصال

المتلقي

التغذية الراجعة

الضوضاء

هناك عدد من الحواجز بين الأشخاص وداخل الشخص نفسه تؤثر على فك رموز الرسالة.

وتشير التصفية إلى معالجة المعلومات بحيث يتم تلقيها بشكل أكثر إيجابية.

والأكثر احتمالاً أن تحدث التصفية عندما يكون هناك تركيز على اختلافات الحالة وبين الموظفين مع وجود تطلعات قوية حول التنقل الوظيفي.

توقع حدوث المزيد من عمليات التصفية في الشركات الكبيرة أكثر من حدوثها في الشركات الصغيرة.

ومع الإدراك الانتقائي، يرى ويسمع المستقبل على أساس الاحتياجات والدوافع، والخبرة، والخلفية، والخصائص الشخصية الأخرى.

الحمل الزائد للمعلومات يحدث عندما يكون لدى الأفراد معلومات أكثر مما يمكنهم فرزها واستخدامها؛ فإنهم يميلون إلى تصفية أو تجاهل أو نسيان المعلومات، الخ.

المشاعر: عندما يشعر الأشخاص بأنهم معرضون للتهديد، فإنهم يميلون إلى التفاعل بطرق تحد من قدرتهم على تحقيق التفاهم المتبادل.

اللغة: معاني الكلمات ليست في الكلمات؛ بل فينا.

يأتي الموظفون من خلفيات متنوعة ولديهم أنماط مختلفة من الكلام.

تصنيف الموظفين في الإدارات يخلق متخصصين يضعون عبارات أو لغة فنية خاصة بهم. وعلى الرغم من أننا نتكلم بلغة مشتركة - اللغة الإنجليزية - إلا أن استخدامنا لهذه اللغة هو أبعد ما يكون عن الزي الرسمي.

والمشكلة هي أن الأعضاء في المنظمة عادة لا يعرفون كيف يمكن للآخرين الذين يتفاعلون معهم تعديل اللغة. يعاني ما يقدر بنحو من 5 إلى 20 في المائة من السكان من مخاوف أو قلق بسبب ضعف عملية التواصل.

الناس الذين يعانون من هذه المشكلة يصيبهم التوتر والقلق بشكل لا مبرر له في التواصل الشفهي أو الكتابي أو كليهما.

وتظهر الدراسات أن مخاوف التواصل الشفهي تجنبهم بعض المواقف التي تتطلب منهم الانخراط في التواصل الشفهي. ومن المثير للقلق هو الدليل على أن زيادة مخاوف التواصل الشفهي تشوه مطالب التواصل في وظائفهم من أجل تقليل الحاجة إلى الاتصال.

1. تحسين الاتصال في المنظمات

من خلال العمل مع المشرفين والمديرين، يمكن لممثلي علاقات الموظفين تسهيل الاتصالات الفعالة من خلال وضع والحفاظ على ثلاثة أنواع من البرامج: نشر المعلومات، وتعليقات الموظفين، ومساعدة الموظفين.

أ. برامج نشر المعلومات

نشر المعلومات ينطوي على إتاحة المعلومات لصناع القرار، أينما كانوا. وربما يكون كتيب الموظف هو أهم مصدر للمعلومات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية توفيرها، ويضع لهجة لمجمل فلسفة علاقات

الموظفين في الشركة. وهناك العديد من الأشكال الأخرى من وسائل الاتصال المكتوبة إلى جانب كتيب الموظف والتي يمكن استخدامها لتنبيه الموظفين بالمعلومات الهامة. وتشمل هذه الأشكال المذكرات والنشرات الإخبارية.

1. كتيب الموظف

2. وسائل الاتصال الكتابية: المذكرات، والبيانات المالية، والنشرات الإخبارية، ولوحات الإعلانات

3. وسائل الاتصال السمعية البصرية

ب. الاتصالات الإلكترونية

جعلت التكنولوجيات الجديدة من الممكن نشر المعلومات التي تتجاوز الكلمة المطبوعة. الصور المرئية والمعلومات الصوتية هي أدوات اتصال قوية. والتقدم التكنولوجي في الآونة الأخيرة، مثل عقد المؤتمرات عن بعد، يتيح للأشخاص المنشغلين بالمشاركة في الاجتماعات حتى وإن كانوا على مسافة بعيدة عن موقع المؤتمر (أو عن بعضهم البعض). والتقدم المحرز في مجال الاتصالات الإلكترونية (البريد الصوتي والبريد الإلكتروني) مكن من الاتصالات التفاعلية بين المرسل والمتلقي حتى وإن كانوا منفصلين بسبب بعد المسافة الجسدية بينهم وانشغالهم.

ج. الاجتماعات

الاجتماعات الرسمية هي فرص للتواصل وجهاً لوجه بين اثنين أو أكثر من الموظفين ويوجهها جدول أعمال محدد. الاجتماعات الرسمية تسهل الحوار وتعمل على تعزيز العلاقات الشخصية، وخاصة بين الموظفين الذين قد لا يتفاعلون كثيراً لأنهم منفصلين بسبب حواجز تنظيمية أو جغرافية.

الخلوات

الاتصالات غير الرسمية

د. برامج ملاحظات الموظفين

لتوفير قنوات اتصال تصاعدية بين الموظفين والإدارة، توفر العديد من المنظمات برامج ملاحظات الموظفين. وتم تصميم هذه البرامج لتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال إعطاء الموظفين الحق في عملية صنع القرار وصياغة السياسات وعن طريق التأكد من حصولهم على محاكمة عادلة عن أي شكاوى يبدونها ضد المديرين. برامج ملاحظات الموظفين الأكثر شيوعاً هي استطلاعات الرأي حول مواقف الموظفين، وإجراءات الاستئناف، وبرامج مساعدة الموظفين.

استطلاعات الرأي حول مواقف الموظفين

إجراءات الاستئناف

هـ. برامج مساعدة الموظفين

برامج مساعدة الموظفين EAPs تساعد الموظفين على التعامل مع المشاكل الشخصية التي تتداخل مع الأداء الوظيفي الخاص بهم. ويمكن أن تشمل هذه المشاكل الكحول أو تعاطي المخدرات، والعنف المنزلي، ورعاية المسنين، والإيدز وغيره من الأمراض، واضطرابات الأكل، والقمار القهري. والسرية تعتبر عنصر هام من عناصر هذه البرامج.

II. الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

- أ. شبكات الاتصال الرسمية - شبكات يتم تصنيفها من خلال الهيكل التنظيمي، أو الرسوم البيانية، أو غيرهم من الوثائق الرسمية.
- ب. الاتصالات غير الرسمية - تتدفق الاتصالات غير الرسمية خارج سلسلة الأوامر للشركة.

كيف تعزز الشركات الممتازة من الاتصالات غير الرسمية: تم العثور على الأساليب التالية لتشجيع الاتصالات غير الرسمية: (1) التأكيد الرسمي؛ (2) الحفاظ على مستوى غير عادي من كثافة الاتصالات؛ (3) إعطاء التواصل الدعم المادي.

الإدارة من خلال التجول: مهارة التواصل هنا ليست من خلال التجول في جميع أنحاء المكتب، ولكن من خلال مهارات التواصل مع الآخرين. وتشمل هذه المهارات إبداء الاهتمام، والوضوح، والاستماع بنشاط، والاستماع بتعاطف.

III. مستويات الاتصالات

أ. الاتصالات التصاعدية: توفر الاتصالات التصاعدية من المرؤوسين إلى الرؤساء إدارة لديها نظرة قيمة حول كيفية تشغيل المنظمة، وتوفر للرؤساء ملاحظات حول ما إذا كان المرؤوسون يفهمون الأوامر والتعليمات أم لا. وهذا يعطي الموظفين فرصة للتنفيس عن مشاعرهم. ويمكن تشجيع الاتصالات التصاعدية من خلال التجمعات الاجتماعية، ومنشورات الاتحاد، والاجتماعات المنتظمة، واجتماعات تقييم الأداء، والمظالم، واستطلاعات الرأي حول المواقف، ونظام الاقتراحات، وسياسة الباب المفتوح، والتدابير غير المباشرة، والبريد الإلكتروني. وتعمل البرامج الشاملة الرسمية والتقييمات التصاعدية أيضاً على تشجيع التواصل التصاعدي. وعند الاتصال مع المشرف، تجنب العبارات التي قد تكون مؤشراً عن غير قصد على عدم وجود مسؤولية من جانبك. تجنب لغة الجسد ذات النتائج العكسية والسلوكيات غير اللفظية.

ب. الاتصالات التنازلية: تنتقل الاتصالات التنازلية من الرئيس إلى المرؤوس حول موضوعات مثل رؤية الشركة ورسالتها، وما تتكون منه الوظيفة، وتقييمات الأداء، وتعليمات العمل، والسياسات والممارسات التنظيمية. وهذا الشكل يمكن أن يساعد في بناء الالتزام عن طريق الحفاظ على إخبار الموظفين بما تخطط المنظمة القيام به. بعض الشركات تثبت برامج إدارة الكتاب المفتوح التي تدير دون إخفاء، وتحفز جميع العاملين على التركيز على المساعدة في نمو تجارة مربحة وعلى زيادة العائد على رأس المال البشري. وتعزز إدارة الكتاب المفتوح الثقة والالتزام بين الموظفين من خلال التعامل

معهم كأنهم شركاء. وعند الاتصال مع المرؤوسين، تذكر أن الإنصاف وظهور الإنصاف من الأمور المهمة للغاية. وتأكد من أن لغة جسدك تعطي انطباع بالوضوح والقدرة على تقبل الأمور.

ج. الاتصالات الأفقية: الاتصالات الأفقية أو الجانبية هي رسائل بين الإدارات أو الأشخاص في نفس الإدارة. ويستخدم المديرين الأفراد أو اللجان لتسوية الخلافات بين الإدارات وتحسين تدفق الاتصالات بينهم باستخدام أفراد للاتصال ولجان و فرق عمل.

IV. الاتصالات وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تعتمد على نظم الاتصالات الفعالة في المنظمة لنجاحها لأن كل وظائفها مثل التوظيف والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير الخ تتطلب نظام اتصالات لتنفيذهم، والمقاصد الأساسية التي يتم عرضها من خلال نظم الاتصالات تبقي الموظفين على اطلاع باستخدام النظم كأداة لإحداث تغيير إيجابي وللتأثير على الثقافة. النشرة الإخبارية والقبل والقال هي مصادر مختلفة تستخدم لنشر المعلومات في المنظمات.

ويتم توفير دليل الموظف للموظفين والذي يخدم أغراض كثيرة مثل (1) يساعد الموظفين في تعلم الكثير عن الشركة. (2) يوفر مراجع بشأن السياسات والقواعد والفوائد. (3) يضمن أنه سيتم تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية باستمرار. (4) يخلق الشعور بالأمن والالتزام للموظفين. (5) يوفر معلومات للمعينين. (6) يمكن تأويله على أنه عقد ضمني. (7) يجب أن يتم تحديثه باستمرار ولكن الشيء المهم هو أن هذه الأغراض لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم تنظيم الكتيب بشكل جيد وكتابته بوضوح ووضعت له حدود من الناحية القانونية. ويتضمن كتيب الموظف في الأساس على معلومات عن الموظف وصاحب العمل، بالنسبة للموظف يوفر معلومات بشأن التوظيف الوظيفي، وبالنسبة لصاحب العمل يوفر معلومات حول أنظمة وقواعد المنظمة واستحقاقات التعويض المختلفة غيرها من المعلومات ذات الصلة بالموظفين.

V. طرق الاتصال

يستخدم داخل المنظمة كتيب الموظف، ونشرة المجلس، ونشرة الشركة، والاجتماعات على مستوى الشركة، ووسائل الإعلام الرقمية وغيرهم كمصادر أو طريقة للتواصل، بينما تستخدم آلة الفاكس، والبريد الإلكتروني، والإنترنت على الهاتف كأدوات لتوصيل المعلومات.

المصطلحات الرئيسية

الإرهاق Burnout: ومن الشروط التعجيزية التي يفقد فيها الأفراد الشعور الغرض الأساسي من عملهم وإنجازه.

التواصل Communication: تبادل المعلومات بين الناس، ويحدث ذلك عندما يفهم الشخص معنى الرسالة التي يرسلها شخص آخر، ويرد عليها.

الضوضاء Noise: جميع العوامل التي تتداخل مع الاتصالات وتشوها.

الترميز Encoding: العملية التي يضع المرسل من خلالها الرسالة في صيغة معينة لإرسالها إلى المتلقي.

الملاحظات Feedback: معلومات عن سلوك ما وأثره.

فك التشفير Decoding: العملية التي يترجم فيها المتلقي رسالة المرسل إلى شكل مفهوم.

النقابات العمالية

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

أ. النقابات

ب. المفاوضة الجماعية

ج. إدارة الموارد البشرية في إعداد غير النقابيين

د. مراحل علاقات العمل

نظرة عامة

نتحدث هنا عن سبب تنظيم العمال، ويحدد أساسيات قانون العمل، ويستعرض إجراءات الانتخابات العمالية والمفاوضة الجماعية وإدارة العقود. وسنتعرض أيضاً لإجراءات التظلم.

أ. النقابات

تنظيم العمال، والعمل بشكل جماعي، والسعي لحماية وتعزيز المصالح المتبادلة من خلال المفاوضة الجماعية يطلق عليه النقابة. أهم أثر للنقابة على إدارة الموارد البشرية هو تأثيرها في تشكيل سياسات إدارة الموارد البشرية. في حالة عدم وجود نقابة، يجوز للشركة وضع جميع سياسات إدارة الموارد البشرية على أساس الكفاءة. ولكن، عندما تدخل النقابة في الصورة، يجب على الإدارة وضع سياسات إدارة الموارد البشرية التي تعكس رغبات العمال الذين تمثلهم النقابة. رغبات النقابة القوية لارتفاع الأجور، والأمن الوظيفي، والقدرة على التعبير عن الاستياء من الإجراءات الإدارية، والتعبير عن الرأي في وضع قواعد العمل التي تؤثر على وظائفهم تدخل ضمن المعادلة مع رغبات صاحب العمل.

أ. أهداف النقابة

هناك عدة أهداف واسعة تميز الحركة العمالية ككل. وتشمل:

(1) تأمين، وإذا أمكن، تحسين مستويات المعيشة والوضع الاقتصادي لأعضائه. (2) تعزيز، وإذا أمكن، ضمان الأمن الفردي ضد التهديدات والحالات الطارئة التي قد تنجم عن تقلبات السوق، أو التغير التكنولوجي، أو القرارات الإدارية. (3) التأثير على العلاقات القوية في النظام الاجتماعي بطرق تكون في صالح ولا تهدد مكاسب وأهداف النقابة. (4) تعزيز رفاهية جميع من يعملون من أجل لقمة العيش، سواء من أعضاء النقابة أم لا. (5) إنشاء آليات للوقاية من استخدام السياسات والممارسات التعسفية والمتقلبة في مكان العمل. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تعترف معظم النقابات بأنها يجب أن تسعى لاستمرار النمو والسلطة.

النمو - لتحقيق أقصى قدر من الفعالية، يجب على النقابة أن تسعى لتحقيق النمو المستمر، ولكن نسبة أعضاء النقابة في القوى العاملة آخذة في الانخفاض. زعماء النقابات قلقون لأن قدر كبير من قدرة النقابة على تحقيق الأهداف يأتي من قوة الأعداد. يجب على النقابة مواصلة استكشاف مصادر جديدة للأعضاء المحتملين.

السلطة - ونحن نعرف السلطة هنا على أنها مقدار السيطرة الخارجية التي تستطيع المنظمة ممارستها. وتتأثر سلطة النقابة إلى حد كبير بحجم عضويتها وإمكانية النمو في المستقبل. ومن خلال تحقيق السلطة، تصبح النقابة قادرة على ممارسة القوة على الساحة السياسية.

II. العوامل التي تؤدي إلى تكوين نقابات للموظفين

هناك ثلاثة أنواع من العوامل التي تلعب دوراً في أصل نقابات الموظفين وهي:

أ. بيئة العمل.

ب. التعويض.

ج. نمط الإدارة.

د. تعامل المنظمة.

III. لماذا ينظم الموظفون إلى النقابات

ينضم الأفراد إلى النقابات لأسباب كثيرة مختلفة، وهذه الأسباب تميل إلى التغير مع مرور الوقت. ويمكن أن تنطوي على عدم الرضا عن الإدارة، والحاجة إلى منفذ اجتماعي، وفرصة للقيادة، وتكوين نقابات بشكل قسري، وضغط الأقران.

والنقابة هو المنظمة التي تمثل مصالح الموظفين أمام الإدارة بشأن قضايا مثل الأجور والساعات وظروف العمل. وعموماً، يسعى الموظفون للانضمام إلى النقابة عندما (1) يكونوا غير راضين عن جوانب عملهم، (2) يشعرون بعدم وجود قوة أو نفوذ لدى الإدارة فيما يتعلق بإجراء التغييرات، (3) ينظرون إلى النقابات كحل لمشاكلهم.

أ. **عدم الرضا عن الإدارة** - تبحث النقابات عن مشاكل في المنظمات ومن ثم تؤكد على مزايا عضوية الاتحاد كوسيلة لحل هذه المشاكل. ويجب على الإدارة ممارسة ضبط النفس واستخدام السلطة لتعزيز الإدارة والتعاون لمصلحة جميع الأطراف المعنية. ومن بعض أسباب عدم رضا الموظفين:

1. **التعويض**: إذا كان الموظفون غير راضين عن أجورهم، فقد يبحثون عن نقابة لمساعدتهم في تحسين مستوى معيشتهم.

2. **الأمن الوظيفي**: في حال لم توفر الشركة لموظفيها الشعور بالأمن الوظيفي، قد يتجه العمال إلى النقابة. يقلق الموظفون أكثر من أي وقت مضى من الأمن الوظيفي بسبب انخفاض العمالة في الصناعات الرئيسية مثل السيارات، والمطاط، والصلب.

3. **موقف الإدارة**: لا يحب الموظفون التعرض لإجراءات تعسفية ومتقلبة من قبل الإدارة. وفي بعض الشركات، تكون الإدارة حساسة تجاه احتياجات موظفيها. وعندما يحدث هذا الموقف، قد يرى الموظفون أن لديهم تأثير ضئيل أو ليس لديهم تأثير في المسائل المتعلقة بالعمل، وبالتالي يصبحون أهدافاً رئيسية للنقابات.

ب. المخرج الاجتماعي - لدى الكثير من الأشخاص احتياجات اجتماعية قوية. ويمكن للأنشطة التي ترعاها النقابة الترفيهية والاجتماعية، والحضانات، والخدمات الأخرى أن تزيد من الشعور التضامن.

ج. فرصة القيادة - يقوم أرباب العمل في كثير من الأحيان بترقية زعماء النقابات في المناصب الإدارية كمشرفين.

د. تكوين النقابات بشكل قسري - من غير القانوني عموماً للإدارة أن تطلب انضمام الفرد إلى النقابة قبل التوظيف. ومع ذلك، في 29 دولة مع عدم وجود قوانين حق العمل، من القانوني لصاحب العمل الاتفاق مع النقابة بأن الموظف الجديد يجب أن ينضم إلى النقابة بعد فترة معينة من الزمن (عادة 30 يوماً) أو سيتم إنهاؤه.

هـ. ضغط الأقران - سوف ينضم العديد من الأفراد إلى النقابة ببساطة لأنه قد تم حثهم على القيام بذلك من قبل أعضاء آخرين في مجموعة العمل.

IV. تأثير النقابات على إدارة الموارد البشرية

من المرجح تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية على أساس الكفاءة من خلال المديرين. ولكن، عندما تكون النقابة في الصورة، يجب أن تعكس السياسات رغبات الموظفين أيضاً. ولدى الموظفين رغبات تتعلق بالتوظيف، وتطوير الموظفين، والتعويض، وعلاقات الموظفين.

أ. التوظيف: العقد يستطيع أن يفرض كيفية ملء فرص العمل وعلى أي أساس يتم ملء هذه الفرص.

ب. تنمية الموظفين: نادراً ما تستخدم تقييمات الأداء في المنظمات النقابية. ومع ذلك، غالباً ما يكون هناك قدر أكبر من تدريب العمال.

ج. التعويض: في المتوسط، تكسب نقابة العاملين من 10٪ إلى 20٪ نسبة أعلى من الأجور مقارنة بالموظفين غير النقابيين.

د. علاقات الموظفين: عقد العمل يعطي الموظفين حقوق محددة. والموظفين، من خلال عملية المفاوضة الجماعية، يكون لهم رأي في وضع قواعد العمل التي تؤثر على وظائفهم.

ب. المفاوضة الجماعية

في ظل نظام المفاوضة الجماعية، تقوم النقابة والإدارة بالتفاوض مع بعضهم البعض لتطوير قواعد العمل.

ا. علاقات إدارة العمل والمفاوضة الجماعية

أشكال هياكل المساومة والعلاقات بين النقابة والإدارة - هيكل المساومة يمكن أن يؤثر على سير المفاوضة الجماعية. والهياكل الرئيسية الأربعة هي: شركة واحدة تتعامل مع نقابة واحدة، عدة شركات تتعامل مع نقابة واحدة، عدة نقابات تتعامل مع شركة واحدة، عدة شركات تتعامل مع عدة نقابات. أنواع العلاقات بين النقابة والإدارة التي قد تكون موجودة في المؤسسة هي الصراع، والهدنة المسلحة، والمساومة على السلطة، والإقامة، والتعاون، والتواطؤ.

عملية المفاوضة الجماعية - يمكن للعوامل البيئية الخارجية والداخلية أن تؤثر على العملية. الخطوة الأولى في عملية المفاوضة الجماعية تستعد للمفاوضات. هذه الخطوة غالباً ما تكون واسعة ومستمرة لكل من النقابة والإدارة. وبعد تحديد القضايا التي سيتم التفاوض بشأنها، يتباحث الجانبان للتوصل إلى عقد مقبول للطرفين. وعلى الرغم من حدوث بعض السقطات في المفاوضات، يكون لدى العمال والإدارة الأدوات المتاحة لديهم والحجج التي يمكن استخدامها لإقناع الجانب الآخر لقبول وجهات

نظرهم. وفي نهاية المطاف، عادة ما تصل الإدارة والنقابة إلى اتفاق يحدد قواعد اللعبة لمدة العقد. والخطوة التالية هي لعضوية الاتحاد للتصديق على الاتفاق. وهناك حلقة مفرغة من "إدارة الاتفاق" إلى "الاستعداد للتفاوض". المفاوضة الجماعية هي عملية مستمرة وديناميكية، والإعداد للجولة القادمة من المفاوضات غالباً ما يبدأ مع تصديق العقد.

الجوانب النفسية للمفاوضة الجماعية

قبل المفاوضة الجماعية، يجب على فريق الإدارة وفريق النقابة إعداد المواقف وإنجاز مهام معينة. ومن المهم للغاية بالنسبة للمعنيين الجوانب النفسية للمفاوضة الجماعية. ومن الناحية النفسية، عملية المفاوضة الجماعية غالباً ما تكون صعبة لأنها حالة خصومة ويجب تناولها على هذا النحو. وهو أمر أساسي بالنسبة للقانون والسياسة والأعمال والحكومة، لأنه نتيجة صراع الأفكار ووجهات النظر والمصالح يأتي الاتفاق والتوافق والعدالة.

أ. التحضير للمفاوضات

يمكن تقسيم القضايا التفاوضية إلى ثلاث فئات: إلزامية، ومتساهلة، ومحظورة.

قضايا إلزامية - تقع ضمن تعريف الأجور، والساعات، وشروط وظروف العمل الأخرى.

قضايا متساهلة - يمكن أن تثار، ولكن قد لا يصير الجانبان على أن تتم المساومة.

قضايا محظورة - محظورة قانوناً.

ب. قضايا المفاوضة

تعرف الوثيقة التي تنتج من عملية المفاوضة الجماعية باتفاق العمل أو عقد العمل. وتوجد بعض المواضيع في جميع اتفاقات العمل تقريباً.

الاعتراف - والغرض منه التعرف على النقابة المعترف بها كممثل للمفاوضة ووصف وحدة التفاوض.
حقوق الإدارة - القسم التي غالباً ما يكون، ولكن ليس دائماً، موجود في اتفاق العمل والذي ينص على حقوق الإدارة.

أمن النقابة - والهدف من أحكام أمن النقابة هو ضمان أن النقابة لا تزال موجودة وتؤدي وظيفتها.

ب-1 مؤسسة مغلقة: ترتيب بموجبه تعتبر عضوية النقابة شرط أساسي لفرص العمل.

ب-2 مؤسسة النقابة: ترتيب يتطلب من جميع الموظفين أن يصبحوا أعضاء في النقابة بعد فترة محددة من العمل (الحد الأدنى القانوني هو 30 يوم).

ب-3 صيانة العضوية: الموظفون الذين هم أعضاء في النقابة في الوقت الذي يتم التوقيع فيه على اتفاق العمل أو الذين ينضمون في وقت لاحق طوعاً يجب أن تستمر عضويتهم حتى إنهاء الاتفاق، كشرط من شروط التوظيف. ويحظر هذا النوع من الاعتراف في معظم الدول التي لديها قوانين حق العمل.

ب-4 مؤسسة الوكالة: لا تتطلب من الموظفين الانضمام إلى النقابة. ومع ذلك، يتطلب اتفاق العمل، كشرط من شروط التوظيف، أن كل عضو غير منضم للنقابة في وحدة التفاوض "يدفع للنقابة ما يعادل رسوم العضوية كنوع من الضرائب أو رسوم الخدمة، في مقابل تمثيل النقابة كوكيل للمساومة". وتم حظر مؤسسة الوكالة في معظم الدول التي لديها قوانين حق العمل.

ب-5 مؤسسة المفاوضة الحصرية: الشركة ملتزمة قانونياً بالتعامل مع النقابة التي حققت الاعتراف، ولكن الموظفين غير ملزمين بالانضمام أو الحفاظ على العضوية في النقابة أو بالمساهمة مالياً في ذلك.

ب-6 مؤسسة مفتوحة: العمالة التي لديها شروط متساوية لأعضاء النقابة وغير الأعضاء على حد سواء.

ب-7 المستحقات: توافق الشركة على حجب مستحقات النقابة من شيكات الأعضاء وإحالة الأموال مباشرة إلى النقابة.

التعويضات والفوائد - هذا القسم يشكل عادة جزءاً كبيراً من معظم اتفاقيات العمل. وتقريباً يمكن إدراج أي بند من البنود التي يمكن أن تؤثر على التعويض والفوائد.

1. **جدول تقييم الأجور:** تدرج معدلات الفائدة الأساسية التي يجب دفعها كل سنة من سنوات العقد لكل وظيفة في هذا القسم. وفي بعض الأحيان، تكون النقابات قادرة على الحصول على علاوة غلاء المعيشة (COLA) في العقد من أجل حماية القدرة الشرائية لدخل الموظفين.

2. **أجر العمل الإضافي وأقساط التأمين:** ترد في هذا القسم أحكام تغطي ساعات العمل، والأجر الإضافي، ورسوم التأمين.

3. **أجور لجنة التحكيم:** بعض الشركات تدفع راتب الموظف بالكامل عندما يخدم هيئة المحلفين. وتدفع شركات أخرى الفرق بين أجر لجنة التحكيم والتعويضات التي كان يمكن تحقيقها. ويتم ذكر إجراء تغطية أجر هيئة المحلفين عادة في العقد.

4. **أجر تسريح الموظفين:** يعرض في هذا القسم المبلغ الذي سيتم دفعه للموظفين في الوظائف المختلفة إذا تم فصلهم عن العمل.

5. **العطلات:** يتم تحديد العطلات التي لا بد من الاعتراف بها ومقدار الأجر الذي سيحصل عليه العامل إذا كان عليه العمل في يوم عطلة.

6. **الإجازة:** ينص هذا القسم على مدة الإجازة التي يمكن للشخص أن يأخذها، على أساس الأقدمية. كما يتم ذكر أي قيود تتعلق بميعاد الإجازة التي يمكن أن تؤخذ.

7. رعاية الأسرة: وهي ميزة يتم إدراجها في اتفاقات المفاوضة الجماعية الحديثة، مع توقع أن تكون رعاية الطفل قضية من قضايا المفاوضة الساخنة في المستقبل القريب.

إجراء التظلم - ويحتوي على الوسائل التي يمكن للموظفين من خلالها التعبير عن عدم الرضا عن إجراءات إدارية محددة. ويوجد في هذا القسم إجراءات الدعوى التأديبية من قبل الإدارة وإجراءات إنهاء العمل التي يجب إتباعها.

أمن الموظفين - هذا القسم من اتفاق العمل ينص على الإجراءات التي تغطي الأمن الوظيفي للموظفين. وإجراءات الأقدمية ومعالجة المظالم هي الموضوعات الرئيسية المتعلقة بأمن الموظفين.

أ. التفاوض على الاتفاق

مرحلة التفاوض للمفاوضة الجماعية تبدأ بكل جانب لتقديم المطالب الأولية. ومصطلح *التفاوض* يشير إلى وجود قدر معين من الأخذ والعطاء، والغرض منه هو خفض سقف توقعات الجانب الآخر. ولا يتوقع كل جانب الحصول على جميع المطالب المقدمة في اقتراحه الأول.

ب. فشل المفاوضات

في بعض الأحيان تفشل المفاوضات، على الرغم من أن كلا من العمال والإدارة قد يرغبون بصدق في التوصل إلى تسوية منصفة. ويمكن استخدام عدة وسائل لإزالة الحواجز من أجل دفع المفاوضات مرة أخرى للأمام.

تدخل طرف ثالث - في كثير من الأحيان يمكن لشخص من خارج النقابة والمنظمة التدخل لتقديم المساعدة عندما لا يمكن التوصل إلى اتفاق. وفي هذه المرحلة هناك طريق مسدود.

ب-1 الوساطة: العملية التي يتدخل من خلالها طرف ثالث محايد في نزاع عمالي عندما تصل المساومة إلى طريق مسدود.

ب-2 التحكيم: العملية التي يتم فيها تقديم النزاع إلى طرف ثالث محايد لاتخاذ قرار ملزم.

ب-3 مصادر الوسطاء والمحكمين: المبدأ الذي تدرجه المنظمة في جهود الوساطة، ماعدا أجهزة الدولة والأجهزة المحلية المتاحة، هو دائرة الوساطة والتوفيق الاتحادية (FMCS). يمكن لأحد أو لكلا الأطراف المشاركة في المفاوضات طلب المساعدة من دائرة الوساطة والتوفيق الاتحادية، أو يمكن للوكالة تقديم المساعدة إذا شعرت أن الوضع يبرر ذلك.

استراتيجيات النقابة من أجل التغلب على فشل المفاوضات - هناك أوقات تعتقد فيها النقابة أنه يجب ممارسة الضغط الشديد على الإدارة للموافقة على مطالب التفاوض. الإضرابات والمقاطعات هي وسائل ابتدائية قد أن تستخدمها النقابة للتغلب على فشل المفاوضات.

1. الإضرابات: عندما يرفض أعضاء النقابة العمل من أجل ممارسة الضغط على الإدارة في المفاوضات.

2. المقاطعات: اتفاق من قبل أعضاء النقابة لرفض استخدام أو شراء منتجات الشركة. محاولة النقابة لتشجيع أطراف ثالثة (الموردين والعملاء) على وقف التعامل مع الشركة هي مقاطعة ثانوية.

استراتيجيات الإدارة للتغلب على فشل التفاوض - تبقى الإدارة الموظفين خارج مكان العمل، ويمكنها تشغيل العملية مع موظفي الإدارة و/أو مع بدائل مؤقتة. الموظفين غير قادرين على العمل ولا يتقاضون رواتبهم.

أ. التصديق على الاتفاقية

غالباً يصل الطرفان إلى اتفاق دون مواجهة مشاكل صعبة في المفاوضات أو دون اللجوء إلى إجراءات تخريبية.

ب. إدارة الاتفاق

الجزء الأكبر وربما الأكثر أهمية في المفاوضة الجماعية هو إدارة الاتفاق، والذي نادراً ما ينظر إليه العامة. ويحدد الاتفاق العلاقة بين النقابة والإدارة طوال مدة العقد.

II. تناول التظلم بموجب اتفاق المفاوضة الجماعية

إذا كانت النقابة تمثل الموظفين في المنظمة، فإن العمال الذين يعتقدون أنه يتم التعامل معهم بظلم يمكنهم الطعن من خلال إجراءات التظلم والتحكيم في اتفاق المفاوضة الجماعية.

أ. إجراء التظلم - يمكن تعريف التظلم على نطاق واسع على أنه عدم رضا الموظف أو الشعور بالظلم الشخصي فيما يتعلق بعلاقته بالعمل.

ب. التحكيم - العملية التي تتيح للطرفين تقديم نزاعهما إلى طرف ثالث محايد لاتخاذ قرار.

ج. الدليل على أن الإجراءات التأديبية مطلوبة - أي إجراءات تأديبية تدار يمكن أن تؤخذ في نهاية المطاف إلى التحكيم، عندما يتم تحديد مثل هذا الأمر في اتفاق العمل.

د. ضعف التحكيم - قد يتم نسيان السبب الأولي للتظلم قبل أن يتم تسويته تماماً. وهناك مشكلة أخرى وهي تكلفة التحكيم، التي ظلت ترتفع بمعدل ينذر بالخطر.

المصطلحات الرئيسية

إجراء التظلم Grievance procedure: عملية منهجية رسمية تسمح للموظفين بالشكوى من المسائل التي تؤثر عليهم وعلى عملهم.

المفاوضة الجماعية Collective bargaining: العملية التي يجتمع من خلالها ممثلي الإدارة والنقابة للتفاوض على اتفاق العمل.

الوساطة Mediation: عملية يدخل فيها طرف ثالث محايد نزاع عمالي عندما تصل المساومة لطريق مسدود.

المقاطعات Boycotts: اتفاق من قبل أعضاء النقابة على رفض استخدام أو شراء منتجات الشركة.

التحكيم Arbitration: العملية التي تتيح للطرفين تقديم نزاعهما إلى طرف ثالث محايد لاتخاذ القرار.

الدرس 36: النزاع والتفاوض

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

ج.أ. الصراع

ج.ب. الصراع والتفاوض

نظرة عامة

هذه المحاضرة تنظر بعمق في إدارة الصراع والتفاوض، الجوانب الأساسية للسلوك التنظيمي المعاصر. وبعد دراسة رأيان عن الصراع، وهما عواقب الصراع وأنواع ومستويات الصراع، نناقش هنا الثقافة والصراع، وأساليب إدارة الصراع، والمصادر التنظيمية للصراع، واستراتيجيات إدارة الصراع. ثم ننتقل إلى استكشاف التفاوض.

أ. الصراع

الصراع هو العملية التي يدرك فيها أحد الأطراف أنه يتم معارضة مصالحه أو أنها تتأثر سلباً بسبب الطرف الآخر. والصراع هو العملية التي يختلف فيها الناس حول قضايا هامة، وبالتالي يحدث الاحتكاك بين الأطراف. والصراع يمكن أن توجد عندما يكون لدى الناس مصالح وتصورات ومشاعر متعارضة، وعندما تدرك الأطراف المعنية وجود وجهات نظر مختلفة، وعندما يستمر الخلاف، وعندما يحاول المعارضين منع بعضهم البعض من تحقيق أهدافهم. وعلى الرغم من أن الصراع يمكن أن يكون مدمراً، إلا أنه يمكن أيضاً أن يكون مفيد عند استخدامه كمصدر للتجديد والإبداع. والمنافسة والتنافس بين الأفراد أو الجماعات حول النتيجة التي يسعى كل طرف إليها لا يعادلان الصراع. في المنافسة، يجب أن يكون هناك فائز وخاسر؛ أما في الصراع، يمكن للناس التعاون بحيث لا يفوز أحد أو يخسر.

الصراع التنظيمي يحدث عندما يسعى مجموعة من أصحاب المصلحة إلى تحقيق مصالحهم على حساب غيرهم من أصحاب المصلحة. وبالنظر إلى الأهداف المختلفة لأصحاب المصلحة، يصبح الصراع التنظيمي أمر لا مفر منه. ويرتبط الصراع بالصور السلبية، مثل النقابات الغاضبة والعنيفة، ولكن بعض الصراع يمكن أن يحسن الفعالية.

عندما يمر الصراع بنقطة معينة، يضر منظمة.

١. تحولات في فكرة الصراع

وجهة النظر التقليدية:

تقليدياً، الصراع هو عملية يختلف فيها الناس حول قضايا هامة، مما يخلق الاحتكاك بين الأطراف.

هناك وجهة نظر حول الصراع وهي أنه مختل وضار للمنظمات، لأن الصراع على الأهداف المتعارضة هو مضيعة للوقت ويمنع الناس والمنظمات من أن يكونوا منتجين ويمنعهم من الوصول إلى إمكاناتهم.

وجهة نظر نظرية التفاعل:

ومن ناحية أخرى، عندما يقوم الصراع على القضايا بدلا من الشخصيات، فإنه يمكن تعزيز حل المشاكل والإبداع. وهناك مناقشات مفتوحة لوجهات النظر المختلفة تسمح بامعان النظر في البدائل والنتائج المترتبة عليها في سياق عملية صنع القرار. ويمكن للصراع أيضاً أن يزيد من الحافز ويمكن أن يشجع الناس على التركيز على المهمة.

وجهة نظر العلاقات الإنسانية:

الصراع هو حدث طبيعي، ويجب أن نقبل الصراع.



II. الصراع الجيد أو السيئ

الصراع يمكن أن يكون له عواقب إيجابية وسلبية. على الجانب الإيجابي، يمكن أن يجلب الطاقة للمنافسة ويمكن أن يساعد المشاركين في التركيز على المهمة التي هي في متناول اليد. ويمكن أيضاً أن يزيد من تماسك المجموعة ويحفز على المناقشة المفتوحة للقضايا. وعلى الجانب السلبي، يمكن أن يتسبب في أن يغفل المشاركون عن الأهداف المشتركة ويركزون على الفوز بأي ثمن. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إلى أحكام مشوهة وإلى عدم التعاون. وأخيراً، يشعر الخاسرون في الصراع بالإحباط وفقدان الدافع. هذا التأثير يضر بالعلاقات طويلة الأجل وبالأداء التنظيمي العام.

١١١. كيف يمكن تحسين فعالية الصراع؟

يمكن للصراع التغلب على الجمود ويمكنه إدخال التغيير، لأن الصراع يتطلب من المنظمة إعادة تقييم وجهات نظرها. وينظر في وجهات النظر المختلفة، ويتم تحسين نوعية صنع القرار.

١٧. أنواع ومستويات الصراع

هناك أربعة أنواع من الصراع. يحدث الصراع بين المجموعات عندما تختلف المجموعات داخل المنظمة وخارجها حول مختلف القضايا. ويرجع الصراع بين الأفراد إلى اختلافات في الأهداف والقيم والأساليب بين اثنين أو أكثر من الأشخاص المطلوب منهم التفاعل. يحدث الصراع داخل مجموعة العمل على أهداف وإجراءات العمل. الصراع داخل الشخص نفسه هو صراع داخلي على أهداف أو قيم أو أدوار متباينة. ويمكن أن يحدث الصراع بين المجموعات على مستويين: أفقي ورأسي. يحدث الصراع الأفقي بين الإدارات أو المجموعات على نفس المستوى من المنظمة. وفي المقابل، يحدث الصراع الرأسي بين المجموعات في مختلف مستويات المنظمة.

أنواع الصراع

صراع المهام: صراعات حول محتوى وأهداف العمل.

صراع العلاقات: صراع على أساس العلاقات الشخصية.

صراع العمليات: صراع حول كيفية القيام بالعمل.

٧. أنماط إدارة صراع الأفراد

٧.أ. يستند النمط الإلزامي لإدارة الصراع على الاهتمام البسيط بالنفس، وزيادة الاهتمام بالآخرين، والتركيز على احتياجات الآخرين في مع تجاهل الاحتياجات الشخصية. وهذا الأسلوب يكون أفضل عندما تكون القضايا غير مهمة، والمعرفة محدودة، ويكون هناك أخذ وعطاء على المدى البعيد، ولا يكون لدى الشخص الذي يدير الصراع سلطة.

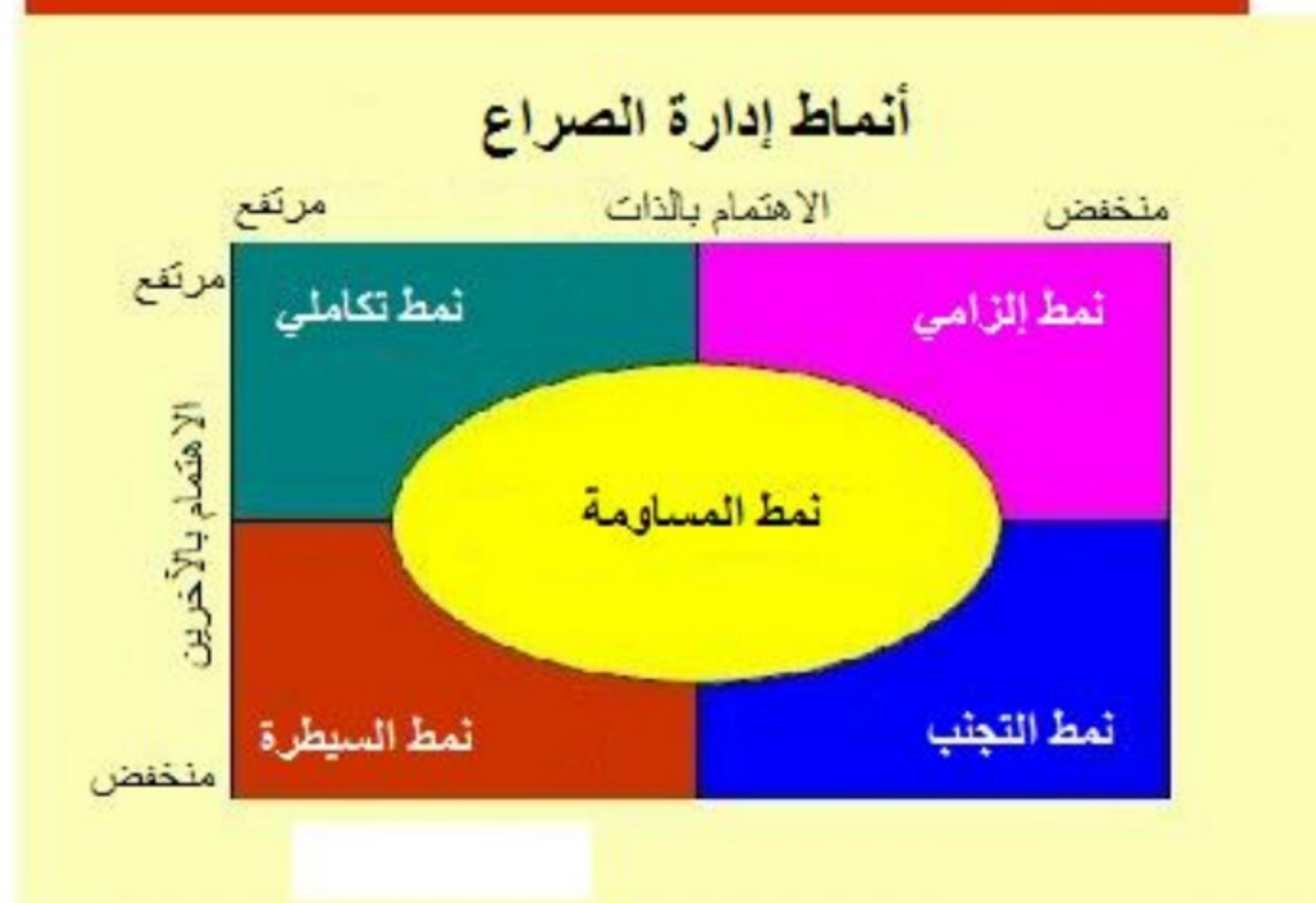
٧.ب. ويستند نمط التجنب على قلة الاهتمام بالنفس وبالآخرين، والتركيز على القمع، والتجاهل، وتجاهل القضايا. وهو مناسب عندما يكون الصراع قوي جداً وتكون الأطراف في حاجة لل تهدئة.

٧.ج. ويظهر النمط التكاملي الاهتمام الزائد بالذات وبالآخرين، ويركز على التعاون والانفتاح وتبادل المعلومات. ويستخدم عندما تكون القضايا معقدة، وعند الحاجة للالتزام، وعند التعامل مع القضايا الاستراتيجية، وعند طلب حلول طويلة الأجل.

٧.د. يظهر نمط السيطرة الاهتمام الزائد بالنفس، وقلة الاهتمام بالآخرين، ويركز على تحقيق الأهداف الخاصة بأي ثمن. ويستخدم عندما يكون الوقت قصير، والقضايا تافهة، وكل الحلول غير شائعة، وعندما يكون هناك قضية مهمة بالنسبة للطرف الذي يقوم بحل الصراع.

٧.هـ. ويظهر نمط المساومة الاعتدال في الاهتمام بالنفس وبالآخرين، ويركز على تحقيق حل وسط معقول حيث تفوز جميع الأطراف. ويستخدم عندما تتعارض الأهداف بشكل واضح، ويكون لدى الأطراف قوة متساوية، ويكون هناك حاجة إلى حل سريع.

نوع الصراع	مستوى الصراع
داخل وبين المنظمات	المنظمة
داخل وبين المجموعات	المجموعة
داخل وبين الأفراد	الفرد



VI. طرق المدير لإدارة الصراع.

ويمكن للمديرين إدارة الصراع إما عن طريق منع أو الحد من المستويات المرتفعة من الصراع أو عن طريق تحفيز المستويات المنخفضة من الصراع. وللقيام بذلك، يمكن للمديرين تطبيق نهج سلوكي أو نهج اتجاهي. النهج السلوكي يستهدف السلوك المتسبب في الصراع، في حين يستهدف نهج الاتجاه جذور الصراع، بما في ذلك مشاعر الناس ومعتقداتهم وسلوكياتهم. وتشمل المناهج السلوكية تطبيق القواعد، والفصل بين الطرفين، وتوضيح المهام، ووجود عدو مشترك أو منافسة خارجية، وزيادة الموارد والتعاون. وتشمل المناهج الاتجاهية وجود عدو مشترك، وتناوب الأعضاء، وزيادة الموارد، وبناء الفرق، والتطوير التنظيمي (OD). ولتحفيز الصراع، يمكن للمديرين إدخال التغيير، أو زيادة غموض المهام، أو خلق الترابط.

ب. الصراع والتفاوض

يتنافس أصحاب المصلحة على الموارد التي تنتجها المنظمة. ويرغب المساهمون في الأرباح، والموظفين في الزيادات. ويجب على المنظمة إدارة كل من التعاون والمنافسة بين أصحاب المصلحة للنمو والبقاء على قيد الحياة. ولدى جميع أصحاب المصلحة هدف مشترك للبقاء التنظيمي، ولكن ليست كل الأهداف متطابقة.

o التفاوض

هو العملية المستخدمة من قبل اثنين أو أكثر من الأطراف للتوصل إلى ترتيبات مقبولة للطرفين لتبادل السلع والخدمات. ويحتاج المديرون إلى مهارات التفاوض للتفاعل في بيئة الأعمال العالمية المتنوعة والديناميكية والتعاونية. وتؤثر الثقافة بشكل كبير على عملية التفاوض. يؤكد المفاوضون من الثقافات الذكورية على تأكيد الذات والاستقلال، مما قد يقودهم إلى رؤية التفاوض باعتباره منافسة ومما قد يحفزهم على الفوز بأي ثمن. المفاوضون من الثقافات التي تتراح لعدم اليقين سوف يتخذون نهجاً إبداعياً لحل المشكلات، في حين أن المفاوضون من الثقافات التي تتجنب بشكل كبير عدم اليقين

سوف يؤكدون على القواعد والإجراءات البيروقراطية. وتؤثر الفروق في السلطة، والفردية والجماعية، والسياق المرتفع أو المنخفض، والعاطفة، والوقت على التفاوض.

بعد نقطة معينة، يضر الصراع المنظمة ويتسبب في تراجعها. المدراء يقضون وقتهم في المساومة، بدلاً من اتخاذ القرارات. والمنظمة التي تتراجع لا تستطيع تحمل قضاء الوقت في صنع القرار، لأنها تحتاج إلى استجابة سريعة لاستعادة مكانتها. يمكن تقسيم قضايا المساومة في عملية التفاوض إلى ثلاث فئات: إلزامية، ومتساهلة، ومحظورة.

قضايا إلزامية - تقع ضمن تعريف الأجور، والساعات، وشروط وظروف العمل الأخرى.

قضايا متساهلة - يمكن أن تثار، ولكن قد لا يصير الجانبان على أن تتم المساومة.

قضايا محظورة - محظورة قانوناً.

o استراتيجيات التفاوض

استراتيجيات التفاوض الأربعة		هل النتائج الموضوعية مهمة؟	
هل نتائج العلاقات مهمة؟	نعم	نعم	لا
	نعم	التعاون المبني على الثقة	التبعية المفتوحة
لا	المنافسة الحازمة	التجنب النشط	

يبين الشكل أربع استراتيجيات للتفاوض على أساس أهمية النتائج الموضوعية وأهمية نتائج العلاقات.

وهذه الاستراتيجيات الأربعة هي: التعاون المبني على الثقة، والمنافسة الحازمة، والتبعية المفتوحة، والتجنب النشط. التعاون المبني على الثقة هو استراتيجية الفوز الأنسب عندما تكون نتائج المهمة الموضوعية ونتائج العلاقات مهمة. وتستخدم المنافسة الحازمة عندما تكون نتائج المهمة الموضوعية مهمة ولكن نتائج العلاقات ليست كذلك. ويتم تطبيق التبعية المفتوحة عندما تكون نتائج المهمة ليست مهمة ونتائج العلاقات مهمة.

والتجنب النشط يكون مفيد عندما لا تكون نتائج المهمة ولا نتائج العلاقات مهمة.

وعندما يكون الطرفان غير قادران على التوصل إلى اتفاق خلال المفاوضات، فيمكنهم إحضار طرف ثالث للمساعدة في حل الخلافات. ويركز الوفاق والتشاور على تحسين العلاقات الشخصية لتعزيز المناقشة البناءة للقضايا. وتعتبر الوساطة من القضايا الشخصية والموضوعية وتعتمد على التقييم الرسمي للمناصب بالإضافة إلى الإقناع للتوصل إلى حل غير ملزم.

ويمكن استخدام التحكيم، وهي عملية ملزمة قانوناً يفرض فيها المحكم حل، عندما تفشل جميع الطرق الأخرى ويجب حل الصراع على وجه السرعة.

المصطلحات الرئيسية

الصراع Conflict: الصراع هو العملية التي يدرك فيها أحد الأطراف أنه يتم معارضة مصالحه أو أنها تتأثر سلباً بسبب الطرف الآخر.

صراع المهام Task conflict: صراع على محتوى وأهداف العمل.

صراع العلاقات Relationship conflict: صراع مبني على العلاقات بين الأشخاص.

صراع العمليات Process conflict: صراع حول كيفية القيام بالعمل.

الصراع الرأسى Vertical conflict: ويحدث بين المجموعات في مختلف مستويات المنظمة.

الصراع الأفقى Horizontal conflict: ويحدث بين الإدارات أو المجموعات في نفس المستوى من المنظمة.

التفاوض Negotiation: وهو عملية يستخدمها اثنين أو أكثر من الأطراف للتوصل إلى ترتيبات مقبولة للطرفين لتبادل السلع والخدمات.

الدرس 37: السلطة، والسياسة

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

أ. السلطة

ب. السياسة في المنظمات
ج. السلطة والسياسة في السياق

نظرة عامة

هنا نستكشف كيفية استخدام المديرين للقوة والسياسة التنظيمية. المنظمات اليوم تستخدم القوة والسياسة بشكل مختلف عما كان في الماضي، نظراً للبيئة غير المستقرة والتحول إلى تملق المثلث الهرمي، وهياكل الفرق، وتمكين الموظفين. ويبدأ بالنظر في القوة، بما في ذلك المصادر الفردية والتنظيمية، وتأثير الثقافة ونوع الجنس، وفساد السلطة، والفوائد المحتملة من التمكين.

أ. القوة

القوة هي قدرة الشخص على التأثير على الشخص الآخر، وهي لا تقتصر على المديرين. ولدى الموظفين على جميع المستويات والغرباء مثل العملاء القدرة على التأثير على تصرفات ومواقف الآخرين. وليس من الضروري أن يكون لدى الشخص القوة للتأثير على الشخص الآخر - فأصحاب النفوذ قد لا يكون لديهم سلطة. والقوة ليست كالسلطة. فالسلطة هي القوة المخولة في منصب معين، مثل سلطة مدير الأمن.

إ. القوة والنفوذ والسلطة

القوة هي قدرة الشخص على التأثير على الشخص الآخر. وهي ليست كالسلطة، والتي تشير إلى القوة المخولة في منصب معين. والقوة لا تساوي النفوذ، فالشخص الذي لديه القوة قد لا يكون قادراً على التأثير على الآخرين، والشخص الذي ليس لديه قوة قد يكون لديه القدرة على التأثير على الآخرين. القوة والسلطة والنفوذ كلها أجزاء لا تتجزأ من أي منظمة.

II. مصادر القوة

هناك ثلاثة أنواع من السلطة تتبع من منصب الشخص الرسمي في المنظمة:

القوة الشرعية: وتقوم على شخص الذي لديه منصب رسمي.

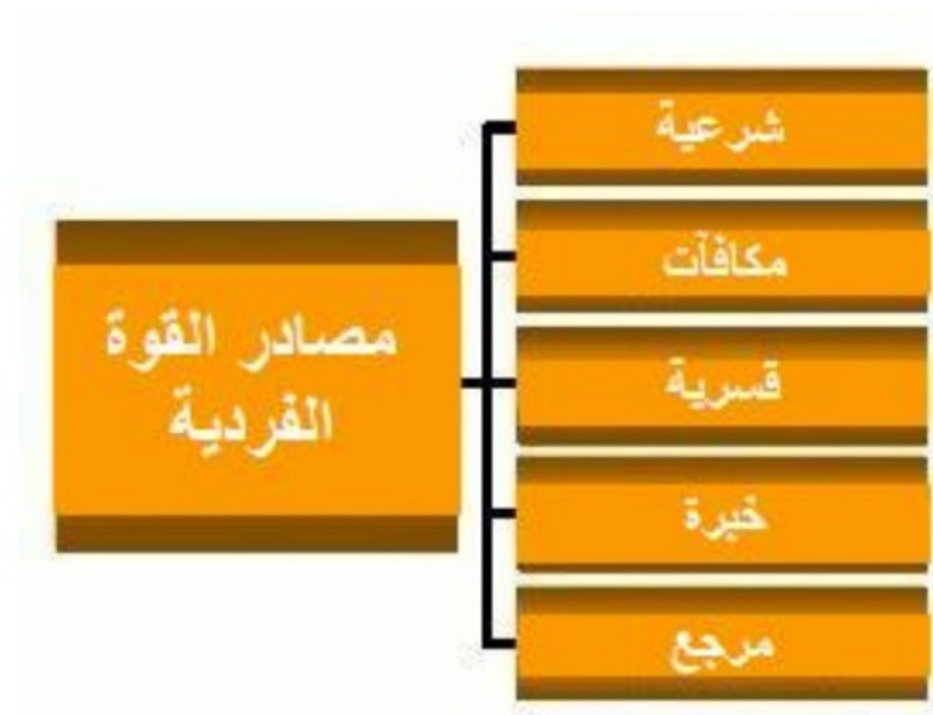
قوة المكافآت: وتقوم على قدرة الشخص على الوصول إلى المكافآت.

القوة القسرية: وتقوم على قدرة الشخص على المعاقبة.

وهناك نوعان من القوة ينبعان من الفرد:

قوة الخبرة: وتقوم على المعرفة والخبرة الشخصية.

قوة المرجع: وتقوم على جاذبية الشخص للآخرين.



تعتمد المصادر التنظيمية للقوة، والتي تنبع من الهيكل، على الحالات الطارئة الاستراتيجية - العناصر الضرورية لأداء وفعالية المنظمة أو الإدارة أو الفريق. الحالات الطارئة الاستراتيجية الثلاثة هي مصادر القوة التنظيمية وهي: التعامل مع عدم اليقين، والمركزية في شبكة الموارد، والتبعية والإحلال.

III. مزايا ومساوئ القوة

القوة ضرورية في المنظمة لأنها يساعد المديرين على الوفاء بمسؤولياتهم القيادية. كما أنها تساعد جميع العاملين للتأثير على الآخرين في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية. وهناك اثنين من الفوائد الرئيسية هي القدرة على الحث على الالتزام (كرد فعل على قوة الخبرة أو المرجع) والقدرة على الحد من عدم اليقين بالنسبة للآخرين في المنظمة. والتمكين يؤدي إلى فوائد أخرى، مثل دعم الإبداع والحد من العوائق البيروقراطية. العيب الرئيسي هو احتمال سوء الاستخدام وسوء المعاملة، الأمر الذي يمكن أن يضر الأفراد والمنظمة.

١٧. فساد القوة

يحدث فساد القوة عندما يكون لدى الشخص قدر كبير من القوة ولا يتم محاسبته على استخدامها. والنتيجة هي إساءة استخدام القوة لتحقيق مكاسب شخصية. دورة فساد القوة تبدأ عندما يتم إبعاد المديرين جسدياً عن موظفيهم، فقد يطورون وجهة نظر مبالغ فيها عن أنفسهم. التفاوت في القوة يمكن أن يسبب للموظفين الشعور بالعجز، وبالتالي ينقادون للمدير. الآثار المترتبة على دورة فساد القوة هي ضعف عملية صنع القرار، واستخدام الإكراه، وضعف رأي الموظفين، والابتعاد عن الموظفين، والإجراءات ربما الأخلاقية أو غير المشروعة التي يتخذها المدير.

ويمكن للمنظمات منع فساد القوة عن طريق التشجيع على المزيد من الاتصالات بين المديرين والموظفين، وتقليل اعتماد الموظفين على المديرين، وخلق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي يتسمان بالانفتاح والتركيز على الأداء.

ومن الطرق الأكثر وضوحاً التي يمكن من خلالها أن يشجع المديرين والمنظمات الاستخدام الأخلاقي للقوة هي وضع نموذج للسلوك الأخلاقي والمكافأة عليه. وبالإضافة إلى ذلك، يمكنهم وضع سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ووقف الاستخدام غير الأخلاقي للقوة، وخلق ثقافة تنظيمية تقدر المعايير الأخلاقية العالية لاستخدام القوة.

ب. السياسة في المنظمات

السياسة التنظيمية هي الأنشطة التي تسمح للناس في المنظمات بتحقيق أهداف دون المرور عبر القنوات الرسمية. وتعتمد الأنشطة السياسية سواء كانت تساعد أو تؤذي المنظمة على ما إذا كانت أهداف الشخص تتماشى مع أهداف المنظمة أم لا. وفي النموذج العقلاني للمنظمات، يفترض من الناس الإدارة بشكل منطقي، استناداً إلى معلومات واضحة وأهداف محددة جيداً.

١. عناصر بدء الأنشطة السياسية

هناك ثلاثة عناصر تخلق الظروف التي في ظلها تزدهر الأنشطة السياسية.

أ. يمكن للتغيرات في أي من القوى السياقية الاستراتيجية الخمسة (البيئة والتكنولوجيا واستراتيجية، والثقافة، وهيكل) توليد حالة عدم اليقين بشأن تخصيص الموارد، مما يؤدي إلى زيادة في السلوك السياسي.

ب. يمكن للتغيرات في التنسيق والتكامل بين الأنشطة التنظيمية والمستخدم لخدمة لتحقيق الأهداف المشتركة أن تؤدي أيضاً إلى زيادة في السلوك السياسي.

ج. وأخيراً، يمكن للتغيرات في القيادة، والتي تغير العلاقات والعمليات التقليدية، أن تخلق فرصة لزيادة السلوك السياسي.

ج.1. النماذج العقلانية والسياسية للمنظمات

السياسة التنظيمية هي الأنشطة التي تسمح للناس في المنظمات بتحقيق أهداف دون المرور عبر القنوات الرسمية. وفي النموذج العقلاني للمنظمات، يفترض من الناس الإدارة بشكل منطقي، استناداً إلى معلومات واضحة وأهداف محددة جيداً. وفي المقابل، النموذج السياسي يفترض أن المعلومات شحيحة، وأن الأفراد والجماعات لديهم أهداف متنوعة، وأن التفاوض والتحالفات يؤديان إلى صنع القرار، والأهداف الفردية تحل محل العمليات العقلانية والمنهجية من أجل حل المشاكل واتخاذ القرارات.

التكتيكات السياسية

التكتيكات السياسية هي الأنشطة التي تقع خارج نطاق العمليات الموحدة والرسمية للمنظمة. وهناك أربعة أنواع من التكتيكات السياسية: بناء العلاقات، والسيطرة على الموارد، وإدارة الصور، واللوم والتكامل.

أ. بناء العلاقات

يطور الناس العلاقات من خلال الائتلافات والتحالفات والشبكات والروابط الإدارية الداعمة. الائتلافات هي علاقات تشكلت حول قضايا محددة؛ والتحالفات هي اتفاقات عامة للدعم بين الأفراد والجماعات المختلفة. والشبكات هي نظم الدعم الواسعة. وبناء العلاقات يمكن أن يساعد أو يضر المنظمة.

ب. السيطرة على الموارد

السيطرة على الموارد والقرارات هي نوع آخر من التكتيك السياسي، وتنطوي على تطوير الخبرة، ولا غنى عنها، وتؤثر على معايير القرار. وكما هو الحال مع بناء العلاقات، يمكن للسيطرة على الموارد والقرارات أن تساعد أو تضر المنظمة.

ج. إدارة الصور

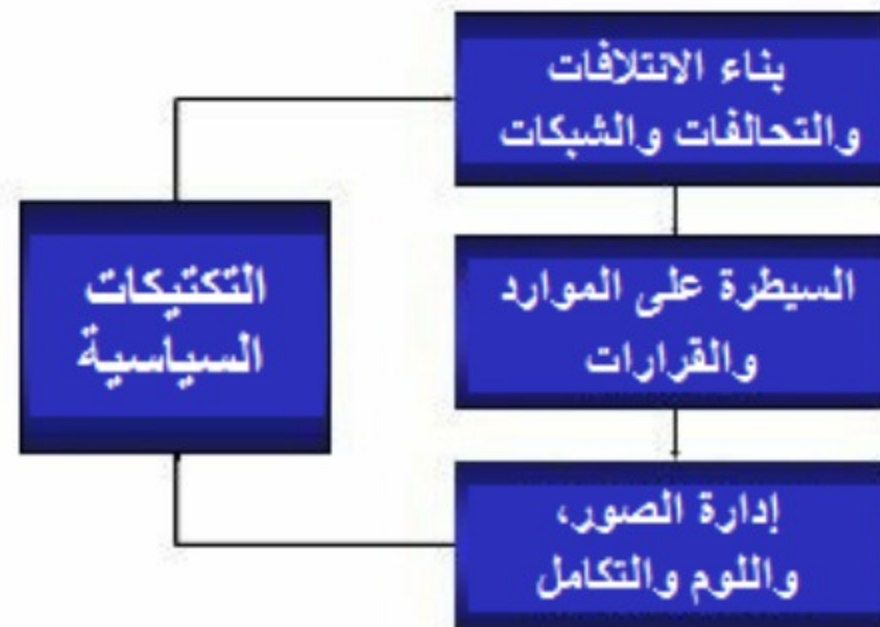
إدارة الصور تعني الوضوح وتقديم النفس في أفضل صورة داخل المنظمة. وهذا يعني أيضاً معرفة متى يجب تجنب تكوين جمعيات مع الأشخاص الذين يعتبرون منحرفين.

د. اللوم والتكامل

إلقاء اللوم ومهاجمة الآخرين لصرف الانتباه عن أخطاء شخص ما هي أنواع غير أخلاقية وسلبية للإجراءات السياسية.

يحتاج المديرون إلى إدارة السلوك السياسي من اتجاهين. أولاً، ينبغي أن يسعوا للحفاظ على وتشجيع العلاقات البناءة، والتي تعتبر أساسية للتنسيق والفعالية داخل المنظمة. ثانياً، يحتاجون أيضاً إلى تقليل السلوكيات السلبية وذات المصلحة الذاتية التي يمكن أن تؤذي المنظمات.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الثقافة التنظيمية الداعمة والمفتوحة، وتقاسم المعلومات للحد من عدم اليقين، واستخدام عمليات وإجراءات ومكافآت متسقة ومفتوحة وعادلة، وزيادة التعاون مع خفض المنافسة الداخلية، ووضع نماذج ومكافآت للسلوكيات البناءة.



ج. القوة والسياسة في السياق

ترتبط القوة والسياسة بالاستراتيجية، والهيكل، والثقافة. وتطوير وتنفيذ مهمة واستراتيجية وأهداف المنظمة يستلزم الكثير من عدم اليقين، مما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي مناسبة للنشاط السياسي.

وليكون المدير فعال، يجب أن يطبق كل من القوة والسياسة في التفاوض وبناء العلاقات وطلب التعاون من الآخرين. ويحدد الهيكل كيف سيتم توزيع القوة في المنظمة، ويحتاج المديرون إلى القوة لإجراء تغييرات هيكلية استجابة للبيئة. تؤثر القيم الثقافية العرقية والوطنية على كيفية إدراك المديرين واستخدامهم للقوة. كما تؤثر القوة والسياسة أيضاً على ثقافة المنظمة، وعلى وجه الخصوص، كيف يساعد القائد الذي يستخدم القوة والسياسة في تشكيل الثقافة.

المصطلحات الرئيسية

القوة Power: قدرة الشخص على التأثير على شخص آخر.

السلطة Authority: القوة المخولة في منصب معين.

قوة الخبرة Expert Power: تقوم على المعرفة والخبرة الشخصية في مجال معين.

قوة الشرعية Legitimate Power: وتقوم على شخص صاحب منصب رسمي.

قوة المكافآت Reward Power: وتقوم على قدرة الشخص على الوصول إلى المكافآت.

السياسة التنظيمية Organizational Politics: الأنشطة التي تسمح للناس في المنظمات بتحقيق أهداف دون المرور عبر القنوات الرسمية.

حقوق الموظفين والانضباط

بعد الدراسة، يجب أن تكون قادراً على فهم ما يلي:

أ. حقوق الموظفين

ب. تأديب الموظفين

نظرة عامة

نتناول هنا حقوق الموظفين وتأديب الموظفين. وتناقش مفاهيم حقوق الموظفين وحقوق الإدارة وعقيدة التوظيف حسبما تشاء. ويتم استكشاف بعض التحديات التي تواجه المديرين لتحقيق التوازن بين حقوق الموظفين وحقوقهم ومسؤولياتهم (واجباتهم) الخاصة. ويناقش تأديب الموظفين، وتقدم بعض الاقتراحات لإدارة الموظفين العنيدين.

أ. حقوق الموظفين

حقوق الموظفين تسمح لهم بالانخراط في السلوك المحمي بالقوانين والعقوبات الاجتماعية. وقد سنت الحكومات قوانين تزود الموظفين بحماية خاصة في علاقتهم مع صاحب العمل. وكانت المحاكم أيضاً على استعداد لحماية العمال من التسريحات غير المشروعة من العمل.

وتشمل هذه الحقوق: الحقوق النظامية والتعاقدية وغيرها من الحقوق. وهناك العديد من القوانين واللوائح التي تنظم إدارة الموارد البشرية التي تم إنشاؤها للمساعدة في تحديد وصيانة والحفاظ على حقوق الموظفين. وقوانين التمييز تعطي الناس الحق في العمل دون تقييم على أساس العوامل غير المتصلة بالوظيفة، مثل الدين أو المنشأ أو الجنس أو العرق. ويعطي تشريع الحد الأدنى للأجور الناس الحق في توقع مستوى أساسي معين للتعويض عن عملهم. وقوانين العمل تمنح الموظفين الحق في التنظيم وفي الانضمام إلى نقابات العمل تحت ظروف محددة. وحقوق الموظفين تسمح لهم

بالمشاركة في السلوك المحمي بالقوانين والعقوبات الاجتماعية. وقد سنت الحكومات قوانين تزود الموظفين بحماية خاصة في علاقتهم مع صاحب العمل. وكانت المحاكم أيضاً على استعداد لحماية العمال من التسريحات غير المشروعة من العمل. وتشمل هذه الحقوق: الحقوق النظامية والتعاقدية وغيرها من الحقوق.



أ. الحقوق النظامية

حقوق النظامية الأساسية يمكن العثور عليها في قوانين مثل قانون الحقوق المدنية، وقانون السلامة والصحة المهنية (OSHA)، وقانون علاقات العمل الوطني (NLRA). وتحمي هذه الحقوق الموظفين من التمييز، وظروف العمل الآمنة، والحق في تشكيل النقابات.

أ.ب) الحقوق التعاقدية

يفصل عقد العمل المكتوب شروط علاقة العمل. وتتناول هذه العقود عادة قضايا مثل الأقدمية، والإجراءات القانونية الواجبة، والتسريح غير المشروع من العمل. وبجانب العقود المكتوبة، هناك عقود ضمنية. دليل الموظف، وسياسات التوظيف، والتصريحات التي يدلي بها في المدير قد يتم تفسيرها من قبل المحاكم كعقود ضمنية.

أ.ج) حقوق أخرى

ما وراء الحقوق النظامية والتعاقدية، قد يكون للموظف الحق في المعاملة الأخلاقية، وحرية التعبير المحدودة، والخصوصية المحدودة.

حقوق الموظفين		
حقوق أخرى	حقوق تعاقدية	حقوق نظامية
- معاملة أخلاقية	- عقد العمل.	- الحماية من التمييز.
- خصوصية (محدودة)	- عقد التقاعد	- ظروف العمل الآمنة.
- حرية التعبير (محدودة)	- عقود ضمنية، سياسات العمل	- حق تشكيل نقابات.

أ.د) طرق التي يمكن للمديرين والمشرفين من خلالها التأثير على مناخ شركاتهم من الإنصاف والسلوك

اتخاذ إجراءات من شأنها تطوير الثقة، مثل تبادل المعلومات المفيدة.

العمل باستمرار حتى لا يفاجأ الموظفون بإجراءات أو قرارات الإدارة غير المتوقعة.

كن صادقاً وتجنب الكذب الأبيض والإجراءات الرامية إلى التلاعب بالآخرين من خلال إعطاء انطباع (كاذب) معين.

إثبات السلامة عن طريق الحفاظ على الأسرار وإظهار الاهتمام بالآخرين.

الاجتماع مع الموظفين لمناقشة وتحديد ما هو متوقع منهم.

ضمان معاملة الموظفين بشكل عادل، وإعطاء المكافآت بالتساوي للأداء المماثل وتجنب التفضيل الفعلي أو الظاهري.

التمسك بالمعايير الواضحة التي ينظر إليها على أنها عادلة ومعقولة.

إظهار الاحترام تجاه الموظفين، وبأنهم يهتمون بالموظفين ويدركون مواطن القوة لديهم ومساهماتهم.

أ.هـ) حقوق الإدارة

حقوق الإدارة هي حقوق لتشغيل الأعمال والاحتفاظ بأي أرباح ناتجة. وعلى وجه الخصوص، تشمل حقوق الإدارة حق توجيه قوة العمل (أي، تعيين الموظفين وتحديد مستويات الأجور). وفي كثير من الأحيان، تكون هذه الحقوق هي المتبقية. الحقوق المتبقية هي تلك الحقوق التي تظل لا تتأثر بقوانين العقود أو غيرها من القوانين (أي تكافؤ فرص العمل).

أ.و) التوظيف حسبما تشاء

وهو مذهب القانون العام، ويشير إلى أن أرباب العمل لهم الحق في توظيف أو طرد أو تغيير أو ترقية من يشاءون، ما لم يكن هناك قانون أو عقد بالعكس، والموظفون لهم الحق في الرحيل والحصول على وظيفة أخرى تحت نفس القيود. واعتمد حكم التوظيف حسبما تشاء في القرن التاسع عشر.

وكان العمال أحرار في إنهاء العلاقة (التوظيف) لأي سبب من الأسباب، لذلك كانت تعتبر المحاكم أنه من العدل لأرباب العمل أن يكونوا قادرين على فعل نفس الشيء. وكان هذا الحكم لصالح رب العمل، لأنه لم يعطي الموظفين الذين تم تسريحهم من العمل حق اللجوء القانوني. ومع ذلك، التوظيف حسبما تشاء يكون محدود في بعض الحالات. وتشمل هذه الحالات استثناءات السياسة العامة، والعقود الضمنية، وغياب حسن النية والتعامل العادل.

أ.ز) تحديات حقوق الموظفين:

هناك خط رفيع بين حقوق الموظفين وحقوق الإدارة. قضايا مكان العمل مثل اختبار المخدرات العشوائي، والرصد الإلكتروني تسلط الضوء على هذا الصراع.

أ. اختبار المخدرات العشوائي

الشركات التي تستخدم اختبارات المخدرات يجب عليها معالجة العديد من التحديات مثل وضع السياسة، وماذا تفعل مع الإيجابيات الكاذبة، وكيف تضمن الأمن فيما يخص عينات البول، وعما إذا كانت الاختبارات البديلة يجب استخدامها أم لا (على سبيل المثال، اختبارات الأداء).

ب. الاختبار الإلكتروني

الشركات تحاول محاربة مختلف أشكال السرقة من قبل الموظفين من خلال المراقبة الإلكترونية. ولاستخدام هذا النوع من المراقبة بنجاح، ينبغي على الموظفين معرفة ما يجري استخدامه من أجهزة، ويجب على أرباب العمل خلق طرق للرصد مفيدة للموظفين أيضاً، ويجب على صاحب العمل تطوير السياسات المناسبة التي يتم نشرها في جميع أنحاء الشركة.

ب. تأديب الموظفين

تأديب الموظفين هو أداة يستخدمها المديرين لتوصيل ضرورة تغيير سلوك ما. تقليدياً، يتم تنفيذ مثل هذا التأديب من قبل المشرفين. ولكن، عندما تستخدم الفرق، قد يكون من مسؤولية الفريق. وعلى نطاق واسع يستخدم نهجان مختلفان للتأديب، وهما التأديب التدريجي والإيجابي.

أ. التأديب التدريجي

وهو الشكل الأكثر شيوعاً للتأديب، ويتكون من سلسلة من التدخلات الإدارية التي تعطي الفرص للموظفين لتصحيح سلوكهم قبل طردهم من العمل.

ب. التأديب الإيجابي

وهو تشجيع الموظفين على مراقبة تصرفاتهم الخاصة وتحمل المسؤولية عن تصرفاتهم. الإدارة لا تزال تتدخل، ولكن بجلسات استشارية بدلاً من العقاب.

المصطلحات الرئيسية

حقوق الموظفين Employee Rights: تسمح للموظفين بالانخراط في السلوك المحمي بالقوانين والعقوبات الاجتماعية.

التأديب Discipline: إجراء لتصحيح أو معاقبة المرؤوس.

التأديب التدريجي Progressive Discipline: نهج تأديبي يهدف إلى ضمان الحد الأدنى للعقوبة المناسب للجريمة المفروضة.

التأديب الإيجابي Positive Discipline: تشجيع الموظفين على مراقبة تصرفاتهم الخاصة وتحمل المسؤولية عن تصرفاتهم.

التأديب

أ. فصل الموظفين

ب. التأديب

كما نوقش في المحاضرات السابقة، يشير مصطلح التأديب إلى الموقف الذي يتصرف فيه الموظفون وفقاً للقواعد والمعايير المقبولة للمنظمة. وبالنسبة لمعظم الموظفين يقومون بتأديب أنفسهم عن طريق الالتزام بما يعتبر السلوك السليم لأنهم يعتقدون أنه من المعقول القيام به. بمجرد علمهم بما هو متوقع منهم، ومع افتراض أنهم وجدوا هذه المعايير أو القواعد معقولة، فإنهم يسعون لتلبية هذه التوقعات. ولكن لن يقبل جميع الموظفين مسؤولية الانضباط الذاتي. وهناك بعض الموظفين الذين سيقبلون قواعد سلوك الموظفين المسؤولين. وفيما بعد يطلب هؤلاء الموظفين درجة معينة من الإجراءات التأديبية الخارجية. ومن هنا تأتي الحاجة إلى فرض إجراءات تأديبية خارجية والتي سوف نناقشها في الأقسام التالية.

1. نظام التأديب الموصي به من قبل وزارة العمل

تستند عملية التأديب العادلة على ثلاثة شروط مسبقة: القواعد واللوائح، ونظام العقوبات التدريجية، وعملية الدعاوي. يتم إبلاغ الموظفين في وقت مبكر بما هو السلوك المقبول وغير المقبول.

وتتراوح العقوبات التدريجية من التحذيرات الشفوية إلى التحذيرات المكتوبة إلى التعليق عن العمل إلى الطرد. شدة العقوبة تعتمد على شدة الجرم، وفي بعض الحالات، على حسب عدد المرات وقوع الجرم. وتشمل المبادئ التوجيهية للتأديب الحاجة إلى تحديد ما إذا كان هناك "سبب عادل" وراء الإجراء التأديبي أم لا من خلال (1) استخدام التأديب بما يتماشى مع الطريقة التي ترد بها الإدارة عادة على الحوادث المماثلة؛ (2) تحذير الموظف بعواقب سوء السلوك المزعوم؛ (3) المعاقبة على انتهاك القواعد "ذات الصلة" بالعملية الفعالة والأمانة لبيئة العمل؛ (4) التحقيق بشكل كاف؛ (5) تطبيق القواعد وتاريخ الموظف الماضي.

II. عوامل لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التأديب

قبل أن نستعرض المبادئ التوجيهية التأديبية، ينبغي أن ننظر في العوامل الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار إذا كنا نرغب في أن تكون الممارسات التأديبية عادلة ومنصفة.

ويمكن للعوامل السبعة التالية أن تساعدنا في تحليل مشكلة التأديب:

1. **خطورة المشكلة.** ما مدى خطورة المشكلة؟ وكما ذكر سابقاً، عادة ما تعتبر خيانة الأمانة مخالفة أكثر خطورة من الإبلاغ عن التأخر 20 دقيقة.
2. **مدة المشكلة.** هل كانت هناك مشاكل تأديب أخرى في الماضي، وما هي الفترة الزمنية لها؟ انتهاك لا يتم بشكل منفصل. وعادة ما ينظر إلى المرة الأولى بشكل مختلف عن المرة الثالثة أو الرابعة.
3. **تكرار وطبيعة المشكلة.** هل المشاكل الحالية جزء من نموذج ناشئ أو مستمر للمخالفات التأديبية؟
4. **العوامل المخففة.** هل هناك ظروف مخففة تتعلق بالمشكلة؟ الطالب الذي يفشل في الانتهاء من عمله في الموعد المحدد بسبب وفاة جده من المرجح أن يتم تقييمه برأفة عن الشخص الذي غاب عن الموعد النهائي بسبب النوم.
5. **درجة التنشئة الاجتماعية.** ما مدى الجهود التي قامت بها الإدارة لتثقيف الشخص الذي تسبب في المشكلة حول القواعد والإجراءات القائمة والنتائج المترتبة على معرفة أن المخالف يحمل معايير المنظمة للسلوك المقبول.
6. **انتهاك القواعد في المنظمة التي لديها قواعد غير رسمية أو غامضة.** تاريخ ممارسات التأديب للمنظمة. كيف تم التعامل مع المخالفات المماثلة في الماضي داخل الإدارة؟ داخل المنظمات كلها؟ هل كان هناك اتساق في تطبيق إجراءات التأديب؟ المعاملة العادلة للموظفين يجب أن تأخذ في الاعتبار السوابق داخل الوحدة التي يحدث فيها المخالفة، بالإضافة إلى الإجراءات التأديبية السابقة التي اتخذت في وحدات أخرى داخل المنظمة.
7. **دعم الإدارة.** إذا قرر الموظفون نقل قضيتهم إلى مستوى أعلى في الإدارة، هل سيكون لديك أدلة معقولة لتبرير قرارك؟ هل يجب أن يطعن الموظف في الإجراءات التأديبية الخاصة بك؟ من المهم أن

يكون لديك البيانات لعمل نسخة احتياطية عن ضرورة وإنصاف الإجراءات المتخذة، وأن تشعر بالثقة في أن الإدارة ستدعم قرارك.

كيف يمكن أن تساعدك هذه العناصر السبعة؟ اعتبر أن هناك العديد من الأسباب وراء تأديب الموظف. وبدون صعوبة تذكر، يمكن ذكر العديد من عشرات المخالفات أو أكثر التي قد تعتقد الإدارة أنها تتطلب اتخاذ إجراءات تأديبية. وللتبسيط، قمنا بتصنيف الانتهاكات المتكررة إلى أربع فئات: الحضور، وأداء العمل، وخيانة الأمانة، وسلوكيات العمل.

الحضور مثل: الغياب بدون عذر، والتغيب المزمّن، والمغادرة بدون إذن.
أداء العمل: يمكن أن تشمل المشاكل مشاكل مثل عدم استكمال مهام العمل، أو إنتاج منتجات أو خدمات دون المستوى، أو عدم تلبية متطلبات الإنتاج.

خيانة الأمانة والمشاكل المتعلقة بها مثل، السرقة، وتزوير طلب التوظيف، وتزوير سجلات العمل.

سلوكيات العمل مثل: العصيان، والتدخين في الأماكن غير المصرح بها، والقتال، والقمار، وعدم استخدام أجهزة السلامة، وعدم الإبلاغ عن الإصابات، واللامبالاة، والنوم أثناء العمل، واستخدام لغة مسيئة أو مهددة مع المشرفين، وحياسة المخدرات أو الكحول، وحياسة أسلحة نارية أو أسلحة أخرى، والتحرش الجنسي. قد تكون المخالفات بسيطة أو خطيرة نظراً للوضع أو الصناعة التي يعمل الفرد فيها. وعلاوة على ذلك، يلعب تكرار وشدة المخالفة دوراً في ذلك.

III. المبادئ التوجيهية التأديبية:

يجب أن يكون جميع مديري الموارد البشرية على بينة بالمبادئ التوجيهية التأديبية. وفي هذا القسم، سوف نصف هذه المبادئ بإيجاز.

أ. جعل الإجراءات التأديبية تصحيحية بدلاً من أن تكون عقابية. والهدف هو تصحيح سلوك الموظف غير المرغوب فيه.

ب. جعل الإجراءات التأديبية تدريجية. على الرغم من أن نوع الإجراء التأديبي المناسب قد يختلف باختلاف الموقف، إلا أنه من المستحسن عموماً أن يكون الإجراء التأديبي تدريجي. بالنسبة لأخطر الانتهاكات سيتم طرد الموظف بعد الجريمة الأولى. وعادة، تبدأ الإجراءات التأديبية التدريجية بالتحذير الشفهي، ثم يصل إلى التحذير المكتوب، ومن ثم التعليق، وفي الحالات الأكثر خطورة، يصل الأمر إلى الطرد.

IV. الإجراءات التأديبية (التأديب التدريجي)

كما ذكرنا سابقاً، التأديب يتبع عموماً تسلسل نموذجي من أربع خطوات: تحذير كتابي لفظي، وتحذير كتابي، والتعليق، والفصل من العمل. دعونا نستعرض بإيجاز هذه الخطوات الأربعة.

أ. التحذير الكتابي اللفظي

أبسط أشكال التأديب هو التحذير الكتابي اللفظي. نعم، هذا المصطلح صحيح. التحذير الكتابي اللفظي هو سجل مؤقت للتوبيخ يتم بعد ذلك وضعه في ملف المدير عن الموظف. يجب أن يبين هذا التحذير اللفظي الكتابي غرض، وتاريخ، ونتائج المقابلة مع الموظف.

هذا في واقع الأمر ما يميز التحذير اللفظي الكتابي عن التحذير اللفظي. بسبب الحاجة إلى توثيق هذه الخطوة في هذه العملية، يجب تحويل التحذير اللفظي إلى كتابي. الفرق هو أن هذا التحذير لا يزال في يد المدير، أي لا يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية لإدراجه في ملف الموظف.

وأفضل طريقة لتحقيق التوبيخ اللفظي الكتابي عند اكتماله في بيئة خاصة وغير رسمية. ويجب أن يبدأ المدير بوضوح بإبلاغ الموظف بالقاعدة التي قد تم انتهاكها والمشكلة التي نتجت عن هذه المخالفة. على سبيل المثال، إذا تأخر الموظف عدة مرات، سيعيد المدير تبليغ قاعدة المنظمة بأن الموظفين يجب أن يكونوا في مكاتبهم من قبل 8 صباحاً، ومن ثم يقدم أدلة محددة عن ما أدى إليه انتهاك هذه القاعدة من زيادة في عبء العمل على الآخرين وانخفاض في معنويات الإدارات. وبعد أن تصبح

المشكلة واضحة، ينبغي على المدير السماح للموظف بالرد. هل هو على علم بهذه المشكلة؟ هل هناك ظروف تبرر سلوكه؟ ما الذي ينوي القيام به لتصحيح سلوكه؟

بعد أن تم إعطاء الموظف الفرصة لشرح قضيته، يجب على المدير تحديد ما إذا كان الموظف قد اقترح حل مناسب لهذه المشكلة أم لا. إذا لم يحدث هذا، ينبغي على المدير توجيه المناقشة نحو مساعدة الموظف للتفكير في وسائل لمنع هذه المشكلة من التكرار. بمجرد أن يتم الاتفاق على حل، ينبغي على المدير ضمان أن الموظف يفهم ما سيتم اتخاذه من إجراءات متابعة إذا تكررت المشكلة.

ب. التحذير الكتابي

الخطوة الثانية في عملية التأديب التدريجي هي التحذير المكتوب. وفي الواقع، هي المرحلة الرسمية الأولى من الإجراءات التأديبية. وذلك لأن الإنذار الكتابي يصبح جزءاً من ملف الموظف الرسمي. ويتحقق التحذير المكتوب ليس فقط من خلال إعطاء تحذير للموظف بل أيضاً بإرسال نسخة إلى إدارة الموارد البشرية لإدراجها في سجل الموظف الدائم. وفي جميع الحالات، الإجراءات المتعلقة بكتابة هذا التحذير هو نفس الإجراءات المتعلقة بالتحذير اللفظي المكتوب، أي يتم إبلاغ الموظف بشكل خاص عن المخالفة، وآثارها، والعواقب المحتملة للانتهاكات المستقبلية. والفرق الوحيد هو أن المناقشة تختتم بإخبار الموظف بأنه سيتم إصدار تحذير رسمي مكتوب. بعد ذلك، يكتب المدير تحذير بالمشكلة، والقاعدة التي تم انتهاكها، وأي اعتراف من قبل الموظف بتصحيح سلوكه، والعواقب التي ستترتب على تكرار هذا السلوك المنحرف، ثم يقوم بإرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

ج. التعليق عن العمل

التعليق عن العمل سيكون الخطوة التأديبية المقبلة، فعادة عند تنفيذ الخطوات السابقة فقط لا نصل إلى النتيجة المرجوة. وهناك استثناء يتم فيه التعليق عن العمل بدون أي تحذير شفهي أو خطي مسبق إذا كانت المخالفة ذات طبيعة خطيرة.

قد يكون التعليق ليوم واحد أو لعدة أسابيع، فالأمر نادراً ما يتجاوز الشهر. وبعض المنظمات تتجاهل هذه الخطوة تماماً لأنها يمكن أن يكون لها عواقب سلبية على كل من الشركة والموظف. ومن وجهة نظر المنظمة، التعليق يعني فقدان الموظف لفترة غيابه. وإذا كان الشخص لديه مهارات فريدة أو كان جزء مهم للغاية من عملية معقدة، فإن فقدانه خلال فترة التعليق يمكن أن يؤثر بشدة على إدارته أو على أداء المنظمة إذا لم يكن هناك بديل مناسب. ومن وجهة نظر الموظف، يمكن أن يؤدي تعليق الموظف إلى عودته بعقلية غير سارة وأكثر سلبية من قبل إبعاده عن العمل.

لماذا ينبغي أن تنظر الإدارة في تعليق الموظفين على أنه إجراء تأديبي؟ والجواب هو أن هذا الأمر قد يقنعهم بأن إدارة جادة وأنه يمكن نقلهم لقبول مسؤولية إتباع قواعد المنظمة.

د. الإقالة

العقوبة التأديبية الأخيرة هي طرد الموظف صاحب المشكلة. وينبغي أن تستخدم فقط في الجرائم الأكثر خطورة. ومع ذلك، قد تكون هي البديل الوحيد الممكن عندما يتدخل سلوك الموظف في الإدارة أو في تشغيل المنظمة بشكل يشكل خطورة.

وينبغي النظر جيداً في قرار الإقالة. وبالنسبة لمعظم الأفراد تقريباً، الطرد من العمل يمثل صدمة. وبالنسبة للموظفين الذين تم إقالتهم من المنظمة لسنوات عديدة يصعب حصولهم على عمل جديد أو قد يتطلب منهم الخضوع لإعادة تدريب واسع النطاق. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الإدارة أن تنظر في أنه من المحتمل أن يتخذ الموظف المطرود الإجراءات القانونية اللازمة لمواجهة هذا القرار. ويشير عدد الحالات الأخيرة إلى أن هيئات المحلفين يبنون بحذر قائمة من الشروط التي بموجبها يمكن أن لا يتم إقالة الموظفين بشكل قانوني.



ب. فصل الموظفين

أ. دوران العمل

يحدث دوران العمل عندما يتوقف أحد الموظفين عن أن يكون عضو في المنظمة. ومعدل الدوران في المنظمة هو مقياس لمعدل رحيل الموظفين عن الشركة.

أ. تكاليف دوران العمل

هناك دائماً تكاليف مرتبطة بدوران العمل. والتكلفة قد تكون أكثر أو أقل، وهذا يتوقف على ما إذا كان المديرون ينوون التخلص من منصب معين أو أن يحل شخص آخر محل الموظف المغادر. تشمل التكاليف المدرجة في عملية الدوران: تكاليف التوظيف، وتكاليف الاختيار، وتكاليف التدريب، وتكاليف الدوران.

أ.1. تكاليف التوظيف.

أ.2. تكاليف الاختيار.

أ.3. تكاليف التدريب.

أ.4. تكاليف الدوران.

ب. فوائد دوران العمل

في حين أن الكثير من الناس يفهمون تكاليف دوران العمل، إلا أن هناك فوائد أيضاً. بعض الفوائد دوران العمل هي: انخفاض تكاليف العمالة، استبدال الأداء الضعيف، زيادة الابتكار، إتاحة الفرصة للتنوع بشكل أكبر.

ب.1. انخفاض تكاليف العمالة.

ب.2. استبدال الأداء الضعيف.

ب.3. زيادة الابتكار.

ب.4. إتاحة الفرصة للتنوع بشكل أكبر.

II. أنواع دوران العمل

ويمكن تقسيم دوران العمل إلى فئتين استناداً إلى من سيبدأ بإنهاء علاقة العمل. انفصال طوعي (الاستقالة والتقاعد) ويبدأ به الموظف.

وانفصال غير طوعي (التسريح والإقالة) ويبدأ به رب العمل.

أ. الانفصال الطوعي

أ.1. الاستقالة.

أ.2. التقاعد.

ب. الانفصال غير الطوعي

يحدث الانفصال غير الطوعي عندما تقرر الإدارة إنهاء علاقتها مع الموظف نظراً لضرورة اقتصادية أو لعدم التناسب بين الموظف والمنظمة.

ب.1. الإقالة.

ب.2. تسريح العمال.

ب.3. تقليص الحجم. تقليل عدد الأشخاص الذين تستخدمهم الشركة (والمعروف أيضاً بإعادة الهيكلة).

III. إدارة التقاعد المبكر

عندما تدرك الشركة أنها بحاجة إلى تقليص حجم عملياتها، تتمثل مهمتها الأولى في دراسة بدائل لتسريح العمال. ومن الأساليب الأكثر شعبية التقاعد المبكر.

ملامح سياسات التقاعد المبكر: تتكون سياسات التقاعد المبكر من اثنين من الميزات: (أ) مجموعة من الحوافز المالية التي تجعلها جذابة لكبار الموظفين للتقاعد في وقت سابق من ما خططوا له، (ب) نافذة مفتوحة تقيد الأهلية لفترة قصيرة إلى حد ما. بعد إغلاق النافذة، الحوافز لا تعد متوفرة لكبار الموظفين.

تجنب مشاكل التقاعد المبكر: إدارة سياسات التقاعد المبكر تتطلب تصميم دقيق، وتنفيذ دقيق، وإدارة جيدة. عندما لا تدار سياسات التقاعد المبكر بشكل صحيح، يمكن لسياسات التقاعد المبكر أن تسبب مجموعة من المشاكل. وينبغي على جميع المديرين التأكد من أنهم لا يعاملون كبار الموظفين بشكل مختلف عن الموظفين الآخرين.

IV. إدارة تسريح العمال

عموماً، تتجه المنظمة إلى تسريح العمال عندما لا يمكنها تقليل تكاليف العمالة بأي وسيلة أخرى. ويتعين على المديرين أولاً محاولة الحد من تكاليف العمالة عن طريق أي بدائل أخرى.

بدائل لتسريح العمال: هناك العديد من الطرق البديلة للحد من تكاليف العمالة التي يجب على الإدارة استكشافها قبل أن تقرر تسريح العمال. وتشمل هذه البدائل أمور مثل التقاعد المبكر، وسياسات التوظيف، وإعادة تصميم الوظائف (تقاسم الوظائف)، ودفع وفوائد السياسات (تجميد الأجور والتخفيضات)، والتدريب، وخفض القوى العاملة الطوعية الأخرى.

1. سياسات التوظيف.
2. تغييرات في تصميم الوظائف.
3. سياسات الدفع والفوائد.
4. التدريب.
5. بدائل غير تقليدية لتسريح العمال.

تنفيذ التسريح: تسريح العمال يمكن أن يكون حدث أليم يؤثر على حياة الآلاف من الناس، لذا يجب على المديرين تنفيذه بعناية. وتشمل القضايا التي تحتاج إلى النظر فيها: كيفية إعلام الموظفين، وتطوير معايير تسريح العمال، والتواصل مع الموظفين الذين سيتم تسريحهم، وتنسيق العلاقات الإعلامية، والحفاظ على الأمن، وطمأنة الناجين من عملية التسريح.

1. إخطار الموظفين.
2. وضع معايير لتسريح العمال.
3. التواصل مع الموظفين الذين سيتم تسريحهم.
4. تنسيق العلاقات الإعلامية.
5. الحفاظ على الأمن.
6. طمأنة الناجين من عملية التسريح.

٧. برنامج العمل البديل للموظف المسرح

برنامج العمل البديل للموظف المسرح هو برنامج الموارد البشرية الذي أنشئ لمساعدة العاملين المسرحيين في التعامل مع الضغط النفسي الناتج عن فقدان الوظيفة وتقديم المساعدة في العثور على وظيفة جديدة.

أهداف برنامج العمل البديل للموظف المسرح:

تعكس أهداف برنامج العمل البديل للموظف المسرح حاجة المنظمة للحفاظ على إنتاجية الموظفين. وأهم هذه الأهداف: (1) الحد من المشاكل الأخلاقية للموظفين الذين سيتم الاستغناء عنهم؛ (2) تقليل حجم التقاضي؛ (3) مساعدة الموظفين الذين سيتم الاستغناء عنهم في العثور على وظيفة مماثلة بسرعة.

خدمات برنامج العمل البديل للموظف المسرح: الخدمات برنامج العمل البديل للموظف المسرح الأكثر شيوعاً والمقدمة للموظفين المراد الاستغناء عنهم هي: الدعم النفسي والمساعدة في البحث عن وظيفة. ويمكن لهذه الخدمات أن تساعد على تحقيق أهداف برنامج العمل البديل للموظف المسرح.

1. الدعم النفسي.

2. المساعدة في البحث عن وظيفة.

دوران العمل Employee Separations: يحدث عندما يتوقف أحد الموظفين عن أن يكون عضو في المنظمة.

تقليص الحجم Downsizing: خفض عدد الأشخاص الذين تستخدمهم الشركة (والمعروف أيضاً بإعادة الهيكلة).

برنامج العمل البديل للموظف المسرح Outplacement: إجراء من إجراءات الشركة يساعد الموظف المراد الاستغناء عنه في العثور على عمل في أماكن أخرى.

القيادة

نظرة عامة

نناقش هنا دور القيادة في المنظمات. وجه القيادة يتغير في مجال الأعمال اليوم. وبالإضافة إلى التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة، يجب على المديرين اليوم أخذ قرارات أسرع وأكثر دقة في بناء التوافق في الآراء وبيئة العمل الجماعي. يقوم القادة بالعديد من الأدوار في وقت واحد. القادة لا يؤثرون فقط على الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بل يتفاعلون مع المرؤوسين ويقومون بتحفيزهم، ويتعاملون مع النزاعات وأي من القضايا التي قد تنشأ.

أ. القيادة

القيادة هي عملية يساعد فيها القائد/الشخص من يؤثر عليهم من أفراد ومجموعات في المنظمة لوضع الأهداف، ويوجههم نحو تحقيق تلك الأهداف، ويسمح لهم بأن يكونوا فعالين. يقوم القادة بالعديد من الأدوار في وقت واحد. القادة لا يؤثرون فقط على الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بل يتفاعلون مع المرؤوسين ويقومون بتحفيزهم، ويتعاملون مع النزاعات وأي من القضايا التي قد تنشأ.

كيف يوفر القادة رؤية: لكي يكون القائد فعال، يجب عليه توفير رؤية وهي بيان عام بالاتجاه المقصود والذي يثير المشاعر الإيجابية في أعضاء المنظمة.

١. أسس وسمات القيادة

أ. سمات القادة: درس الباحثون سمات القادة الناجحين لسنوات عديدة في محاولة لتحديد مجموعة من الصفات الأساسية التي من شأنها أن تتوقع نجاح القائد. وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن هناك صفات أساسية معينة تساهم بشكل كبير في نجاح كبار رجال الأعمال. وتشمل هذه الصفات الدافع، والرغبة في القيادة، والصدق والنزاهة، والثقة بالنفس، والقدرة المعرفية، والمعرفة بالعمل التجاري.

ب. سلوك القائد

كيف يتصرف القادة كقادة؟ دراسات القيادة التي تركز على كيفية ربط أسلوب القائد بفعاليته كزعيم تركز جميعها على ما يفعله القائد وكيف يتصرف للتأثير على أتباعه. كما تركز هذه الدراسات أيضاً على اثنين من المهام الرئيسية للقادة - إنجاز المهمة وتلبية احتياجات أعضاء المجموعة.

الشروع في الهيكل والمراعاة: الشروع في الهيكل والمراعاة اثنين من الأوصاف الأكثر استخداماً لسلوك القائد. وجاءت هذه المفاهيم من دراسات حول القيادة بجامعة ولاية أوهايو. الشروع في الهيكل هو سلوك من سلوكيات القائد بموجبه ينظم الشخص العمل الذي يتعين القيام به، ويحدد العلاقات أو الأدوار، وقنوات الاتصال، وطرق القيام بالوظائف. والمراعاة هو سلوك القائد الذي يدل على الثقة المتبادلة، والصداقة، والدعم، والاحترام، والدفء. في معظم الحالات، يكون لدى القادة الذين يراعون مشاعر الآخرين مرؤوسين لديهم قدر كاف من الرضا، ولكن آثار هذه القيادة على أداء الموظف غير متناسقة. وآثار الشروع في الهيكل أيضاً تتعارض مع الأداء والرضا.

الأنماط المشاركة والمستبد: يمكن للقادة التصرف إما بأسلوب تشاركي أو أوتوقراطي. القادة المستبدين يحلون المشاكل ويتخذون القرارات بأنفسهم استناداً إلى المعلومات المتاحة في ذلك الوقت. والقادة القادرون على المشاركة يشاركون المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة، ومعاً يجدون ويقيمون البدائل ويحاولون الوصول إلى توافق في الآراء بشأن حل.

سلوك القيادة التحويلية: يشجع القادة القادرين على التحويل الأداء الذي يفوق التوقعات من خلال صياغة الرؤى، وإلهام مرؤوسيهم لملاحقتهم، وقبول الموظفين، والالتزام برؤيتهم، ودعم موظفيهم بصورة كبيرة.

وينظر إلى القادة القادرين على التحويل بأن لهم الكاريزمية، وملهمين، ويراعون مشاعر الآخرين، ولديهم القدرة على التحفيز. ومن ناحية أخرى، القادة الذين يظهرون سلوكيات المعاملات أكثر تركيزاً على إنجاز المهمة التي هي في متناول اليد والحفاظ على علاقات عمل جيدة مع المرؤوسين من خلال المكافأة على الأداء.

هل توجد فروق بين الجنسين في أنماط القيادة؟ تشير الأبحاث إلى أن هناك بعض الاختلافات في الطريقة التي يقود بها الرجال والنساء. فقد وجد أن المديرات أكثر إنجازاً وتفهماً وصبراً، وحساسات اجتماعياً، وأكثر تواصلًا من الرجال.

II. السلطة والقيادة

القادة بدون سلطة ليسوا في الحقيقة قادة لأنهم لا يملكون فرصة للتأثير على أي شخص لفعل أي شيء. عادة ما يستمد القادة في المنظمات قدر كبير من سلطتهم من منصبهم الرسمي والقدرة على تخصيص مكافآت. وفي بعض الحالات، قد يكون للقادة سلطة الخبرة أو المرجع تبعاً لخصائصهم الفردية.

III. لتصبح قائد

البدء في التفكير كقائد: التفكير كقائد يتطلب تطبيق نموذج الثلاث خطوات: تحديد ما يحدث، والحساب له، واتخاذ قرار بشأن إجراءات القيادة اللازمة. وتذكر أن القيادة تتطلب معرفة مسائل أخرى غير نظريات القيادة (على سبيل المثال، الثقافة، والتحفيز، والمجموعات، والصراع، والتغيير) للتأثير على الآخرين للتوجه نحو الأهداف.

تطوير حكمك: يمكن للقادة تحسين حكمهم أو قدرتهم على صنع القرار من خلال زيادة معارفهم، ومن خلال الإبداع، وباستخدام الحدس، وعدم المغالاة نهائية القرارات، والتأكد من أن توقيت القرار صحيح.

تطوير الصفات القيادية الأخرى لديك: يمكن للقادة استخدام الحكم الجيد، وإظهار الثقة بالنفس، وتحسين معرفتهم بالأعمال لتحسين فعاليتهم.

البدء في بناء قاعدة لقوتك: يمكن للقادة تعزيز أساس لقيادتهم من خلال التأكد من مشاركة أتباعهم لهم في رؤيتهم، وتكيف أسلوب قيادتهم مع الوضع، واستبدال المهارات الإدارية الأخرى لمساعدتهم على القيادة باختيار الأتباع المناسبين، وتنظيم المهمة بشكل صحيح لتقليل الحاجة إلى القيادة.

مساعدة الآخرين للمشاركة في رؤيتك: ضمان أن المرؤوسين لديك على علم ويفهمون رؤيتك ورسالتك وأهدافك يمكن أن يساعد القائد في التأثير على المرؤوسين للعمل بحماس نحو تحقيق الهدف.

تكيف أسلوبك وتصرفاتك مع الوضع: لا يوجد أسلوب قيادة معين يتناسب مع كل الأوضاع.

استخدم مهاراتك الإدارية الأخرى للقيادة: يجب على القيادات اختيار الأتباع المناسبين وتنظيم العمل بشكل صحيح.

ب. بناء الثقة: جوهر القيادة

ا. فهم الثقة

الثقة هو التوقع الإيجابي بأن الشخص الآخر لن يتصرف بشكل انتهازي. أهم عنصرين في التعريف لدينا هما أنه يعني الألفة والمخاطر. الثقة هي عملية تعتمد على التاريخ على أساس عينات ذات صلة ولكن محدودة من الخبرة. والأمر يتطلب بعض الوقت للتشكيل والبناء تدريجياً والتراكم، وينطوي على جعل النفس عرضة للخطر. والثقة بطبيعتها قد تؤدي لخيبة الأمل. ولكن الثقة ليست خطر في حد ذاتها؛ بل هي استعداد لتحمل المخاطر. وقد حددت الأدلة الحديثة خمس أبعاد للثقة: النزاهة والكفاءة والاتساق والولاء والانفتاح. وتشير السلامة إلى الصدق، والضمير، والصدق. هذا يبدو أكثر أهمية عندما يقوم شخص بتقييم ثقة شخص آخر. الكفاءة تشمل المعرفة والمهارات الفنية والشخصية للفرد. ويتعلق الاتساق بموثوقية الفرد والقدرة على التنبؤ وحسن التقدير في التعامل مع المواقف. والولاء هو الرغبة في حماية وحفظ ماء الوجه لشخص آخر. والبعد النهائي للثقة هو الانفتاح.

ا. الثقة كعنصر أساسي من أساسيات القيادة

1. الثقة تبدو هي السمة الأساسية المرتبطة بالقيادة.

2. جزء من مهمة القائد هي العمل مع الناس لإيجاد وحل المشاكل، ولكن سواء كان بإمكان القادة الوصول إلى المعرفة والتفكير الإبداعي الذي يحتاجونه لحل المشاكل أم لا فهذا يعتمد على مدى ثقة الناس فيهم.

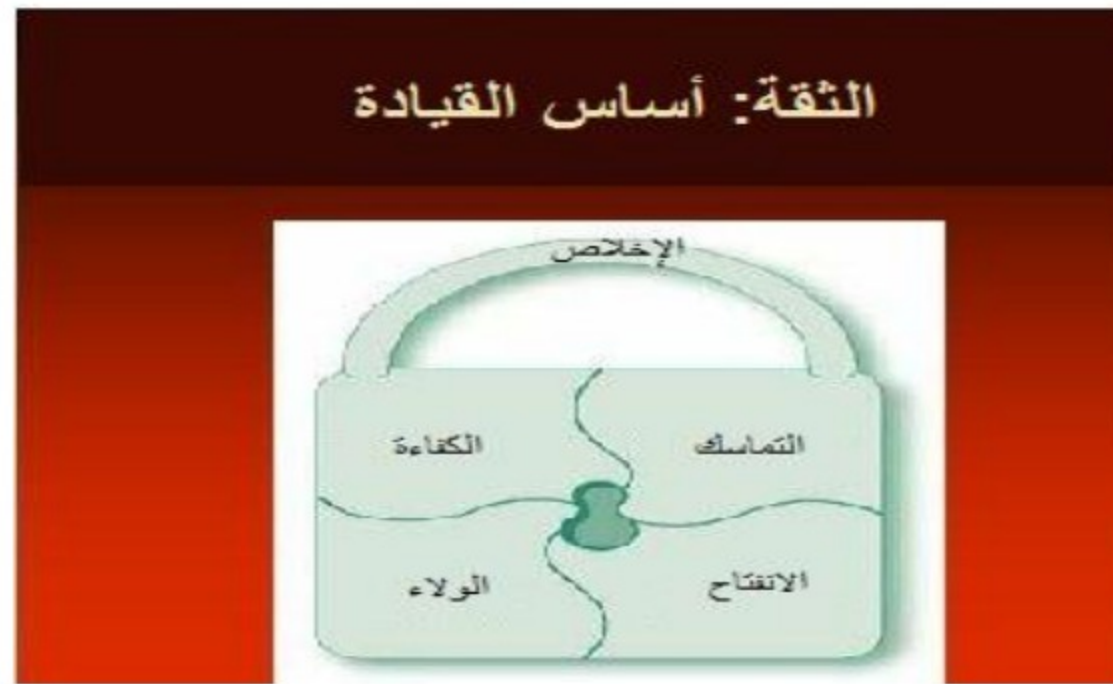
3. عندما يثق الأتباع بالقائد، يصبحون على استعداد لأن يكونوا عرضة لأفعال القائد.

4. يقع الصدق في المرتبة الأولى باستمرار في قائمة معظم الناس للخصائص التي يعجبون بها في قادتهم.

5. والآن، وأكثر من أي وقت مضى، الفعالية الإدارية والقيادية تعتمد على القدرة على كسب ثقة الأتباع.

6. في أوقات التغيير وعدم الاستقرار، يلجأ الناس إلى العلاقات الشخصية للتوجيه؛ ونوعية هذه العلاقات تحدد إلى حد كبير بمستوى الثقة.

7. وعلاوة على ذلك، الممارسات الإدارية المعاصرة مثل التمكين واستخدام فرق العمل تتطلب منك الثقة لتكون فعال.



III. أنواع الثقة

الثقة القائمة على الردع: توجد العلاقات الأكثر هشاشة في الثقة القائمة على الردع، وهي قائمة على الخوف من الانتقام إذا ما انتهكت الثقة. لا تعمل الثقة القائمة على الردع إلا إذا كان العقاب ممكن والعواقب واضحة، ويتم فرض العقوبة إذا تم انتهاك الثقة. وللاستمرار، الخسائر المحتملة للتفاعل المستقبلي مع الطرف الآخر يجب أن تفوق إمكانات الربح التي يأتي من انتهاك التوقعات. تبدأ معظم العلاقات الجديدة على أساس الردع. وفي العلاقة الجديدة بين الموظف والمدير، العلاقة التي تخلق هذه الثقة تكمن في سلطة رب العمل والعقوبة التي يمكنه فرضها.

الثقة القائمة على المعرفة: تمتد جذور معظم العلاقات التنظيمية في الثقة القائمة على المعرفة. تستند الثقة إلى القدرة على التنبؤ السلوكي التي تأتي من تاريخ التفاعل. تحل معرفة الطرف الآخر والقدرة على التنبؤ بسلوكه محل العقود، والعقوبات، والترتيبات القانونية أكثر من الثقة القائمة على الردع. وتتطور هذه المعرفة مع مرور الوقت، إلى حد كبير كشكل من أشكال الخبرة. كلما زاد التواصل

والتفاعل المنتظم لديك مع شخص آخر، كلما زاد تطور هذا النوع من الثقة وزاد مدى الاعتماد عليه. ومن المثير للاهتمام، على المستوى القائم على المعرفة، لا تنكسر الثقة بالضرورة بالسلوك المتعارض. إذا كان يمكنك على نحو كاف تفسير أو فهم انتهاك الشخص الآخر بوضوح، فيمكنك قبول ذلك، ومسامحة هذا الشخص، والمضي قدماً في العلاقة. معظم العلاقات بين المدير والموظف قائمة على المعرفة.

الثقة على أساس تحديد الهوية: يتم تحقيق أعلى مستوى من الثقة عندما يكون هناك علاقة عاطفية بين الطرفين. فهي تسمح لأحد الطرفين بالتصرف كوكيلاً للآخر وبديلاً عنه. ويتم تطوير هذا الفهم المتبادل لدرجة أن كل واحد يمكنه التصرف بفاعلية مكان الآخر. والضوابط هي الحد الأدنى في هذا المستوى. وأفضل مثال على الثقة القائمة على تحديد الهوية هو الزوج والزوجة السعيدان والمستمران في زواجهما لفترة طويلة. ترى الثقة القائمة على تحديد الهوية أحياناً في المنظمات بين الأشخاص الذين يعملون معاً لفترات طويلة من الزمن وتجربتهم عميقة وتسمح لهم بمعرفة بعضهم البعض من الداخل والخارج. وهذا أيضاً نوع من أنواع الثقة الذي يسعى المديرين لتحقيقه بشكل مثالي في الفرق.

المصطلحات الرئيسية

القيادة Leadership: القيادة هي عملية يؤثر فيها القائد أو الشخص على الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

الثقة Trust: الثقة هو التوقع الإيجابي بأن الشخص الآخر لن يتصرف بشكل انتهازي.

الرؤية Vision: الرؤية هي بيان عام لاتجاه المنظمة المقصود والذي يثير مشاعر عاطفية إيجابية في أعضاء التنظيم.

الأبعاد الدولية لإدارة الموارد البشرية

نوضح هنا كيف يمكن للمديرين الاستفادة بشكل فعال من ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز استجابة شركاتهم القادرة على المنافسة في عصر فيه الفرص والتحديات التي تواجه الأعمال دولية بطبيعتها.

ويغطي مراحل التدخل الدولي، وتحديات مهام العمل الوافدة، وطرق جعل هذه المهام أكثر فعالية. كما يناقش تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في سياق عالمي ومخاوف الموارد البشرية المحددة للشركات المصدرة.

أ. إدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية

على الصعيد العالمي، المديرين التنفيذيين للموارد البشرية هم شركاء استراتيجيين مع المديرين المباشرين، ويشاركون بنشاط في القرارات التجارية على مستوى عالي والتي تجلب وجهات نظر الموارد البشرية للإدارة العالمية للشركة. وفي الأساس، يركز دور المدير التنفيذي العالمي للموارد البشرية على أن يكون شريك تجاري استراتيجي وصانع قرار. ويجب أن تستند أي مبادرة للموارد البشرية إلى تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للاستفادة من الأساس، وبالتالي يكون الفهم السليم للنظام العالمي الكلي أمر ضروري. ومثلما تتطور مؤسسات الأعمال العالمية، وتتطور أيضاً الموارد البشرية التي تدعمها. دور الموارد البشرية العالمي هو، وينبغي أن يكون، امتداداً طبيعياً للتوجه الإيجابي نحو إدارة الموارد البشرية العالمية وتقديراً للدور الاستراتيجي الذي يجب أن تقوم به.

1. مراحل التدخل الدولي

تمر الشركات بخمس مراحل (مثل، العمليات الداخلية، وعمليات التصدير والشركات التابعة أو المشاريع المشتركة، والعمليات متعددة الجنسيات، والعمليات عبر الوطنية) لأنها تدول عملياتها. انظر الشكل لعرض هذه المراحل. وكلما ارتفعت المرحلة، كلما زادت حاجة ممارسات الموارد البشرية إلى التكيف مع البيئات الثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية المتنوعة. على سبيل المثال، تم تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات المرحلة 5 (الشركات عبر الوطنية) لدمج أفراد من مختلف الخلفيات لخلق هوية للشركة مشتركة ورؤية مشتركة. تطور مراحل الأعمال العالمية:

التصدير - البيع في الخارج، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال الاحتفاظ بالوكلاء والموزعين الأجانب.

الترخيص - ترتيب تمنح فيه المنظمة الشركة الأجنبية الحق في استخدام حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع، وحقوق الطبع، وعمليات التصنيع، والأسماء التجارية لفترة محددة من الزمن.

الامتياز - الشركة الأم تمنح شركة أخرى الحق في القيام بأعمال تجارية بطريقة محددة. ويجب على صاحب الامتياز إتباع المبادئ التوجيهية التشغيلية الأكثر صرامة من التي يتبعها صاحب الترخيص. الترخيص عادة ما يقتصر على الشركات المصنعة، في حين الامتياز منتشر مع شركات الخدمات مثل المطاعم والفنادق.

شركة متعددة الجنسيات (MNC) - الشركة التي يوجد مقرها في بلد (البلد الأم) وتنتج سلعاً أو تقدم خدمات في واحدة أو أكثر من البلدان الأجنبية (البلدان المضيفة).

الشركة العالمية - والتي لديها وحدات للشركات يتم دمجها للعمل كمنظمة واحدة في جميع أنحاء العالم في عدد من البلدان.

II. إدارة الموارد البشرية العالمية

الاستفادة من الموارد البشرية العالمية لتحقيق الأهداف التنظيمية دون النظر للحدود الجغرافية. أولئك الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية العالمية يطورون ويعملون العمل من خلال نظام عالمي متكامل لإدارة الموارد البشرية على غرار ما شهدوه محلياً.

III. التوظيف العالمي

يجب أن يكون للمنظمة العالمية أفراد مؤهلين في وظائف محددة في أماكن وأوقات محددة من أجل تحقيق أهدافها. وتتضمن هذه العملية الحصول على مثل هؤلاء الأشخاص عالمياً من خلال تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار.

أ. نوع الموظفين

1. **المغترب:** موظف يعمل في شركة وليس مواطناً في البلد التي تقع فيها الشركة ولكنه من مواطني البلد التي يقع المقر الرئيسي للمنظمة فيها.

2. **مواطن البلد المضيف (HCN):** موظف يعمل في شركة وهو مواطناً في البلد التي تقع فيها الشركة، ولكن المكان الذي يتم تشغيل الشركة فيه من قبل المنظمة مقره الرئيسي في بلد آخر. وعادة الجزء الأكبر من العاملين في المكاتب الدولية هم من مواطنين البلد المضيف.

3. **مواطن بلد ثالث (TCN):** مواطن من بلد، ويعمل في بلد ثان، ويتم توظيفه من قبل منظمة مقرها الرئيسي في بلد ثالث.

ب. النهج المتبع في التوظيف العالمي

1. **التوظيف العرقي:** توظف الشركات في المقام الأول المغتربين للعمل في المناصب الخارجية رفيعة المستوى.

2. **التوظيف متعدد المراكز:** عندما يستخدم المزيد من مواطني البلد المضيف في جميع أنحاء المنظمة، من أعلى إلى أسفل.

3. **التوظيف الإقليمي المركزي:** مماثل للنهج متعدد المراكز، ولكن المجموعات الإقليمية للشركات التابعة التي تعكس استراتيجية وهيكل المنظمات تعمل كوحدة واحدة.

4. **التوظيف العالمي المركزي:** هو نهج التوظيف الذي يستخدم استراتيجية عمل متكاملة في جميع أنحاء العالم. وهناك حاجة إلى التدريب العالمي والتنمية العالمية لأن الأشخاص وفرص العمل والمنظمات وغالباً ما تكون مختلفة تماماً على الصعيد العالمي.

١٧. تنمية الموارد البشرية العالمية

أ. **تنمية المغترب -** عملية التنمية يجب أن تبدأ بمجرد أن يتم تحديد القوى العاملة، حتى قبل بداية العمليات العالمية إن أمكن.

ب. **التوجيه والتدريب -** التوجيه والتدريب ضروريان قبل الترحيل، أي عودة المغتربين إلى وطنهم. وهناك حاجة إلى التوجيه والتدريب لإعداد الموظفين، والأسرة، للعودة إلى الوطن وإعداد المشرف والمرؤوسين الجدد لدى المغترب للعودة.

٧. التعويضات والفوائد العالمية

ربما كان السبب الرئيسي وراء نزوح المنظمات إلى مناطق أخرى من العالم هو ضغوط الأجور المرتفعة التي تهدد قدرتها على المنافسة على الصعيد العالمي. وفي الأساس، مستويات التعويض عادة ما تكون أقل من ذلك بكثير على الصعيد العالمي. الاختلافات في القوانين وتكاليف المعيشة والسياسات الضريبية والعوامل الأخرى يجب أخذها جميعاً بعين الاعتبار عند إنشاء التعويضات العالمية.

٧١. السلامة والصحة العالمية

جوانب السلامة والصحة للمهمة مهمة لأن الموظفين الذين يعملون في بيئة آمنة ويتمتعون بصحة جيدة من المحتمل أكثر أن يكونوا منتجين ويحققون فوائد طويلة الأجل للمنظمة. ولهذا السبب، دعا المديرين العالميين المتقدمين لفترة طويلة إلى تنفيذ برامج السلامة والصحة الكافية. في الأساس العمليات العالمية التي مقرها الولايات المتحدة غالباً ما تكون أكثر أمناً وأكثر صحة من تلك العمليات في البلد المضيف، ولكن في كثير من الأحيان لا تكون آمنة مثل العمليات المماثلة في الولايات المتحدة.

VII. الحواجز المحتملة للإدارة الفعالة للموارد البشرية العالمية

للأسف، يجب على المنظمة العالمية التعامل مع مختلف المجهولين. إدارة وظائف الموارد البشرية على مستوى العالم معقدة جداً بسبب الحاجة إلى تكييف سياسات وممارسات الموارد البشرية مع مختلف البلدان المضيفة. يجب على إدارة الموارد البشرية النظر في الآثار المحتملة للاختلافات العالمية على الموارد البشرية. الاختلافات في السياسة والقانون والثقافة والاقتصاد ونظم علاقات العمل والإدارة وعوامل أخرى تعقد مهمة إدارة الموارد البشرية العالمية.

أ. **العوامل السياسية والقانونية** - تختلف طبيعة واستقرار النظم السياسية والقانونية في جميع أنحاء العالم. وتتمتع شركات بنظم سياسي وقانوني مستقر نسبياً. وينطبق الشيء نفسه في كثير من البلدان المتقدمة الأخرى، لاسيما في أوروبا. ومع ذلك، في دول أخرى، النظم السياسية والقانونية هي أكثر استقراراً بكثير. بعض الحكومات عرضة للانقلابات والحكم الديكتاتوري والفساد، الأمر الذي يمكن أن يغير إلى حد كبير بيئة الأعمال وكذلك البيئة القانونية. ويمكن أيضاً أن تصبح النظم القانونية غير مستقرة، مع وجود عقود أصبحت فجأة غير قابلة للتنفيذ بسبب السياسة الداخلية.

ب. **العوامل الثقافية** - تختلف الاختلافات الثقافية من بلد إلى آخر مع وجود اختلافات في ممارسات الموارد البشرية المقابلة. ويجب تكييف ممارسات الموارد البشرية مع المعايير الثقافية المحلية، وبالتالي، ينبغي جلب معظم موظفين الموارد البشرية في الشركة الأجنبية التابعة من مواطنين البلد المضيف. ومع ذلك، رغم أن بعض المعايير الثقافية مقيدة إلا أن هذا لا يعني أنه لا ينبغي محاولة التغيير.

ج. **العوامل الاقتصادية** - يجب التحقيق في الاختلافات في النظم الاقتصادية بشكل شامل. في النظام الرأسمالي، الحاجة الملحة للكفاءة تفضل سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تقدر الإنتاجية والكفاءة. وفي النظام الاشتراكي، ممارسات الموارد البشرية تفضل منع البطالة، وغالباً على حساب الإنتاجية والكفاءة، وهذا الأمر غالباً ما يكون غير مقبول.

يجب فهم تأثير العوامل الاقتصادية على العمليات العالمية المرتقبة بشكل كامل، قبل وضع سياسات وممارسات الموارد البشرية. وعلى الأرجح يعتبر الفرق في تكاليف العمالة من أكبر العوامل الاقتصادية.

د. عوامل علاقات العمل والإدارة - العلاقة بين العمال والنقابات وأرباب العمل تختلف بشكل كبير من بلد إلى بلد، ومن الواضح أن لها تأثير هائل على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

VIII. تحديات المغتربين

من أصعب المهام لأي شركة تعمل على الصعيد الدولي إدارة القوى العاملة الوافدة على نحو فعال.

أ. لماذا تنتهي الواجبات الدولية بالفشل

الفشل، تقدر نسبة المغتربين بنسبة تتراوح بين 20 إلى 40 في المائة. وهناك ستة عوامل لمعظم حالات الفشل.

1. الانسداد الوظيفي

2. صدمة الثقافة

3. عدم وجود تدريب عبر الثقافات قبل المغادرة

4. التركيز المفرط على المؤهلات الفنية

5. التخلص من موظف مزعج

6. مشاكل عائلية

صعوبات في العودة

عندما يعود المغتربين لوطنهم، يواجهون مشاكل إضافية، وتشمل:

7. عدم احترام المهارات المكتسبة

8. فقدان الوضع

9. سوء التخطيط للعودة

إدارة واجبات المغتربين بفعالية بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن للشركات التقليل من فرص الفشل من خلال وضع مجموعة معقولة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تصل إلى جذور المشاكل. مثل هذه السياسات والممارسات تتعلق بالاختيار، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والتعويض. الممارسات الكافية في هذه المجالات يمكن أن تستخدم لتجنب المشاكل.

الاختيار

اختيار الموظف لمهمة دولية يعتبر قرار بالغ الأهمية. لاختيار أفضل موظف للوظيفة، ينبغي على الإدارة:

1. التأكيد على الحساسية الثقافية باعتبارها معيار من معايير الاختيار
2. إنشاء مجلس من المغتربين للاختيار
3. أن يكون لديها خبرة دولية سابقة
4. استكشاف إمكانية التعاقد مع الموظفين المولودين في الخارج
5. جمع معلومات عن أزواج وأسر المرشحين

التدريب

افتراض أن الناس يستجيبون في كل مكان بطريقة مماثلة لنفس الصور والرموز والشعارات أضر الشركات الأمريكية. يوضح التدريب متعدد الثقافات للمرشحين للتعيين الدولي الثقافة المحلية والعادات واللغة وقوانين الضرائب والحكومة.

التطوير الوظيفي

دافع المغترب وراء الأداء الجيد في المهمة الدولية سيعتمد إلى حد كبير على فرص التطوير الوظيفي التي يقدمها صاحب العمل.

التعويضات

يمكن للشركات استخدام حزم التعويضات لتعزيز فعالية مهام الاغتراب. ومع ذلك، يمكن لسياسات التعويض خلق الصراع إذا قارن السكان المحليين حزم رواتبهم بحزم رواتب المغترب، ومن ثم سيرون أنه يتم معاملتهم بشكل غير عادل.

فرصة التوظيف المتساوية العالمية

فرصة العمل المتساوية تتراوح في جميع أنحاء العالم من لا شيء تقريباً إلى نظام متطور للغاية. بعض الدول لديها قوانين تكافؤ فرص العمل على نطاق واسع، وتطبق بقوة. وغيرها من البلدان لديها قوانين مماثلة لا تنفذ، في حين أن هناك دول ليس لديها قوانين تتعلق بتكافؤ فرص العمل.

ثمانية مفاتيح للإدارة العالمية للموارد البشرية للمغتربين

إدارة الموارد البشرية العالمية للمغتربين يمكن إجراؤها بشكل أكثر بساطة وأكثر قابلية للإدارة من خلال إتباع ثماني خطوات، والتي هي المبادئ التوجيهية العامة لتطوير قوى العمل الوافدة.

يجب أن تكون خطة العمل العالمية مفهومة بالكامل لجعلها أسهل لتحديد كيفية تكييف سياسات الموارد البشرية الموجودة لتحقيق الأهداف العالمية.

وينبغي أن تكون سياسة الخدمة الخارجية للشركة مجموعة من المبادئ التوجيهية، وليس قواعد صارمة، لنقل الموظفين وأسرتهم في جميع أنحاء العالم مع الحفاظ على ثقافة الشركات المحلية.

تطوير عملية الميزانية العالمية حتى يمكن تقدير التكلفة الإجمالية لكل مهمة عالمية للمغتربين. وهذه التكاليف تمثل استثمارات ضخمة، وينبغي النظر فيها بعناية لتحديد ما إذا كان ينبغي استخدام المغتربين أو مواطني البلد المضيف أو مواطني البلد الثالث.

الملف الشخصي للمرشح وأسرته لتحديد من الذي قد يكون هو المرشح الفعال للمهمة العالمية. وفي كثير من الأحيان لا ينظر إلى الموظف فحسب بل يجب النظر في العائلة بأكملها عند اتخاذ القرار.

ولابد من ذكر أحكام وشروط التعيين العالمي بشكل واضح في مسبقاً. وينبغي أن يقدم للمغتربين عرضاً لفظي وكتابي لأحكام وشروط التعيين لضمان الفهم الكامل لفوائد ومسؤوليات المهمة العالمية.

إعداد المغتربين وأسرهم للنقل مع التوجيه والتدريب. وينبغي إعطاء الموظفين وعائلاتهم التدريب على اللغة والتدريب الثقافي، بالإضافة إلى التوجيه العام للمعيشة اليومية والعادات المحلية.

وضع وتنفيذ عملية التطوير المستمر للاستفادة من الخبرات العالمية للموظف، بما في ذلك التخطيط الوظيفي، وكذلك تطوير البلد الأم خلال فترة المهمة العالمية.

إعداد المغتربين العائدين وأسرهم مع التدريب والتوجيه.

الحفاظ على هوية الشركة من خلال ثقافة الشركة

الحفاظ على الثقافة المؤسسية الفعالة التي تعكس ثقافة البلد الأم أمر ضروري للاستمرارية في جميع أنحاء العالم، وغالباً ما يتطلب رؤية مبتكرة. وعندما تتعاقد الشركة الأمريكية مع العديد من السكان المحليين في المكاتب الخارجية لها، تخاطر بفقدان مجموعة فريدة من القيم وإجراءات التشغيل التي تحدد ثقافة شركتها.

وفي كثير من الأحيان تشكل الشركة تحالفاً مع الشركة في البلد المضيف. وفي مثل هذه الحالات، من الضروري أن تمتزج ثقافات الشركات وأساليب الإدارة للشركاء معاً في أسرع وقت ممكن. النجاح على

المدى الطويل يعني وجود ثقافة مؤسسية تدعم أهداف المنظمة العالمية وتتعامل بفعالية مع بيئة الأعمال التجارية الدولية. وعندما تصبح الشركة أكثر وأكثر عالمية بطبيعتها، يصبح من الأكثر صعوبة أن يكون لديها ثقافة مؤسسية داعمة. التحالفات مفيدة لجميع الشركاء لأن التعاون يجعل من الممكن تقاسم تكاليف ومخاطر ممارسة الأعمال التجارية، كما أنه يمكن الشركات من تقاسم الموارد المالية، والتكنولوجيا، ومرافق الإنتاج، والخبرات التسويقية، وبطبيعة الحال الموارد البشرية. ومع ذلك، قد تحدث مشكلات في التحالفات الدولية عندما يعمل أشخاص من مختلف المنظمات والثقافات الوطنية معاً. وبغض النظر عن ما إذا كان التحالف موجود أم لا، من الضروري تركيز ثقافة الشركات على تحقيق الربح. الجمع بين الثقافة المؤسسية الفعالة مع البيئة العالمية، وفي الوقت نفسه، السعي وراء الربحية هو ما يجب على جميع الشركات العالمية أن تسعى وراءه. ومن الناحية المثالية، الثقافة المؤسسية للشركات العالمية سوف توازي ثقافة بلد المنشأ.

المصطلحات الرئيسية

التوظيف العرقي Ethnocentric Staffing: توظف الشركات في المقام الأول المغتربين للعمل في المناصب الخارجية رفيعة المستوى.

التوظيف متعدد المراكز Polycentric Staffing: عندما يستخدم المزيد من مواطني البلد المضيف في جميع أنحاء المنظمة، من أعلى إلى أسفل.

التوظيف الإقليمي المركزي Regiocentric Staffing: مماثل للنهج متعدد المراكز، ولكن المجموعات الإقليمية للشركات التابعة التي تعكس استراتيجية وهيكل المنظمات تعمل كوحدة واحدة.

التوظيف العالمي المركزي Geocentric Staffing: هو نهج التوظيف الذي يستخدم استراتيجية عمل متكاملة في جميع أنحاء العالم.

المغترب Expatriate: موظف يعمل في شركة وليس مواطناً في البلد التي تقع فيها الشركة ولكنه من مواطني البلد التي يقع المقر الرئيسي للمنظمة فيها.

الترخيص Licensing: ترتيب تمنح فيه المنظمة الشركة الأجنبية الحق في استخدام حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع، وحقوق الطبع، وعمليات التصنيع، والأسماء التجارية لفترة محددة من الزمن.

شركة متعددة الجنسيات Multinational Corporation: الشركة التي يوجد مقرها في بلد (البلد الأم) وتنتج سلعاً أو تقدم خدمات في واحدة أو أكثر من البلدان الأجنبية (البلدان المضيفة).

الشركة العالمية Global Corporation: والتي لديها وحدات للشركات يتم دمجها للعمل كمنظمة واحدة في جميع أنحاء العالم في عدد من البلدان.

الخلاصة والاستعراض

سنقدم الآن نظرة عامة عن الكتاب كله أي ما تم تغطيته في الفصول السابقة، وسوف ننظر في أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية.

أ. إدارة الموارد البشرية

تحاول الوظيفة الإدارية التوفيق بين احتياجات المؤسسة ومهارات وقدرات موظفيها. جذب وتطوير وتحفيز واستبقاء المواهب المطلوبة، والناس في المؤسسة ينفذون هذه الوظيفة. ويتم استخدام القوى العاملة في المنظمة باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية من خلال الحصول على قدرات مالية أو اقتصادية، وقدرات المنتج، والقدرة التكنولوجية أو التشغيلية، والقدرة التنظيمية.

ب. استراتيجيات لكسب ميزة تنافسية

الميزة التنافسية تشير إلى قدرة الشركة على المحافظة على الحصة السوقية والربحية. أي ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة تميل إلى أن تكون قصيرة الأجل لأن الشركات الأخرى من المحتمل أن تقلدها. على سبيل المثال، العديد من شركات التكنولوجيا الفائقة "استعارت" برامج مكافأة لكبار العلماء والمهندسين من غيرها من شركات التكنولوجيا الفائقة الناجحة. والتحدي من منظور الموارد البشرية هو تطوير الاستراتيجيات التي تقدم للشركة ميزة تنافسية مستدامة. على سبيل المثال، قد تطور الشركة برامج تعظم إمكانات الموظفين الحاليين من خلال السلم الوظيفي الموضوع بعناية مع مكافأتهم بسخاء من أسهم الشركة مع بعض القيود.

ب.أ قيادة التكاليف: استراتيجية قيادة التكاليف هي استراتيجية تنافسية تهدف فيها الشركة إلى أن تصبح شركة رائدة منخفضة التكاليف في الصناعة من خلال التأكيد على تحقيق مزايا التكلفة المطلقة من أي وجميع المصادر. ومن المطلوب التوازن بين التكاليف المنخفضة والجودة المقبولة.

ب.ب التمايز: استراتيجية التمايز هي استراتيجية تنافسية تسعى فيها الشركة لأن تكون فريدة من نوعها في صناعتها بطريقة يتم تقييمها من قبل العملاء. استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب استراتيجية التمايز تؤكد على الابتكار، والمرونة، وتجديد قوة العمل من خلال جذب المواهب الجديدة من الشركات الأخرى، وفرص المنشقين، وتعزيز (بدلاً من إحباط) الذوق الإبداعي. وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية المحددة التي من المرجح أنها تستفيد من التفاضل استخدام فئات العمل الواسعة، وتخطيط العمل الفضفاض، والتوظيف الخارجي على جميع المستويات، والتعلم القائم على الفرق، والتركيز على ما يمكن للفرد القيام به كأساس للأجر، والاعتماد على تقييم الأداء باعتباره جهاز تنموي.

ب.ج استراتيجية التركيز: استراتيجية التركيز هي استراتيجية تنافسية تختار فيها الشركة شريحة من السوق وتخدم الزبائن في هذا السوق بشكل أفضل أو أرخص من منافسيها. وتعتمد استراتيجية التركيز على كل من المنصب منخفض التكاليف والتمايز، وذلك بهدف خدمة السوق المستهدفة أفضل من الشركات الأخرى. وتسعى الشركة لتحقيق التمايز إما من خلال تلبية احتياجات هدف معين، أو من خلال خفض التكاليف في خدمة هذا الهدف، أو كليهما.

ج. عملية الإدارة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي هو عملية التعرف على أعمال الشركة اليوم والأعمال التجارية للشركة في المستقبل، ومن ثم تحديد مسار العمل الذي يجب عليها إتباعه. ويشمل التخطيط الاستراتيجي الخمس مهام الأولى للإدارة الاستراتيجية: تقييم الوضع، وتحديد الأعمال، ووضع المهمة، وترجمة المهمة إلى أهداف، ومن ثم صياغة مسار العمل. تتضمن الإدارة الاستراتيجية مرحلة التنفيذ. عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتحديد ومتابعة مهمة المنظمة عن طريق مواءمة القدرات الداخلية مع المطالب الخارجية للبيئة.

1. الخطوة 1: تحديد الأعمال ومهمتها: عملية الإدارة الاستراتيجية تبدأ بالإجابة على السؤال الآتي: في أي الأعمال يجب أن نكون؟ تحديد الأعمال للشركة يتضمن تحديد عدة أمور: نطاق المنتج، والتكامل الرأسي، والنطاق الجغرافي، وكيفية التنافس. والرؤية هي بيان عام للمنظمات التي ترغب في الاتجاه الذي يثير المشاعر العاطفية في أعضائها. ويحدد بيان المهمة مسار المنظمة في المستقبل، ويوصل غرضها. يبني المديرين خططهم الاستراتيجية على تحليلات منهجية للأوضاع الداخلية والخارجية.

II. الخطوة 2: ترجمة الرؤية إلى أهداف استراتيجية: رؤية الإدارة العليا ورسالتها تترجم إلى أهداف استراتيجية تشغيلية.

III. الخطوة 3: وضع استراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: الاستراتيجية هي مسار العمل الذي يشرح كيف ستتحرك المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع توضيح نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. تنفيذ الاستراتيجية يعني ترجمة استراتيجية الخطة إلى أفعال ونتائج، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة وظائف الإدارة.

IV. الخطوة 4: الهيكل: بعض استراتيجيات الموارد البشرية تناسب بشكل جيد جداً المنظمات الرسمية بشدة والتي يتم تقسيمها إلى مجالات وظيفية (على سبيل المثال، التسويق، والتمويل، والإنتاج، وهلم جرا) والتي تركز على اتخاذ القرار في القمة. وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة لهذا النوع من الشركة التركيز على السيطرة، وقرارات الأجر المركزية، وتوصيف الوظائف الواضح، والأجر القائم على الوظيفة.

V. الخطوة 5: الأشخاص: الأشخاص في المؤسسة يعني أن القوى العاملة في المؤسسة لأداء وظائف مختلفة. هناك مجموعة مختلفة من استراتيجيات الموارد البشرية وتشمل التوظيف غير الرسمي والتنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد، وقرارات الأجر اللامركزية، وفئات وظيفة واسعة، والأجر على أساس فردي.

ويجب أن يكون المديرين في حالة انتباه للفرص والتهديدات التي قد تتطلب تعديل أو إعادة وضع استراتيجياتهم. السيطرة الاستراتيجية هي تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة والحفاظ على تحديث الاستراتيجية.



د. دور الإدارة الاستراتيجي:

يستخدم دور الإدارة الاستراتيجي لربط سياسات وممارسات الموارد البشرية للشركة مع الاحتياجات على المدى الطويل للشركة ولمساهميها. وتشمل المسؤوليات الرئيسية تحديد اتجاه، وضع وتنفيذ الخطط الوظيفية، القياس، والتقييم، والمراجعة، وإعادة التركيز، والتناسب بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل.

أ. **دور المستشار:** يستخدم هذا الدور لتمكين المديرين المباشرين من جعل الأمور تحدث، وتشمل المسؤوليات الرئيسية التدريب، والمساعدة في تشخيص المشكلة، ووضع حلول يمكن الوصول إليها مع المديرين.

ج. **الرصد والحفاظ على الدور:** الرصد المستمر مطلوب للحصول على الامتثال للوائح القانونية وفعالية أنشطة الموارد البشرية، وهذا ما يضمنه الدور الرقابي لإدارة الموارد البشرية. وتشمل الأنشطة الرئيسية في هذا الدور مراقبة الروح المعنوية، وتقديم الدعم خلال التغيير والأوقات المضطربة.

د. **دور المبتكر:** تحسين الإنتاجية وجودة الحياة العملية، ويشمل: التكيف مع بيئة عدم اليقين، والحفاظ على الطاقة، والمنافسة الدولية، وتبرير فوائد وتكاليف البرامج.

هـ. تغيير ومعرفة دور الميسر: يلعب هذا الدور من أجل تسهيل التغيير التنظيمي والحفاظ على المرونة التنظيمية. ويشمل التركيز على المستقبل، وتوجيه تدفق المعارف والمعلومات، والتعلم في جميع أنحاء المنظمة.

هـ. نظام العمل عالي الأداء (HPWS)

يمكن لنظام العمل عالي الأداء أن يجلب العديد من المزايا للمنظمة والتي تشمل في الأساس:

فوائد للموظف.

وفوائد تنظيمية.



و. اختيار استراتيجيات الموارد البشرية لزيادة أداء الشركة

لا توجد استراتيجية للموارد البشرية "جيدة" أو "سيئة" في حد ذاتها. نجاح استراتيجيات الموارد البشرية يعتمد على الموقف أو السياق الذي تستخدم فيه. وبعبارة أخرى، تأثير استراتيجيات الموارد

البشرية على أداء الشركات يعتمد دائماً على مدى تناسبها مع بعض العوامل. التناسب يشير إلى الاتساق أو التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الجوانب الهامة للمنظمة.

أ. التناسب مع الاستراتيجيات التنظيمية.

ب. التناسب مع البيئة.

ج. التناسب مع الخصائص التنظيمية.

د. التناسب مع القدرات التنظيمية.

هـ. اختيار تكتيكات متسقة ومناسبة للموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.

ز. التوقعات بخصوص متخصصين الموارد البشرية

تضع البيئة الديناميكية اليوم بعض التوقعات على متخصصين الموارد البشرية لمواجهة البيئة المتغيرة والطارئة. ويتم إدراج هذه التوقعات على النحو التالي:

- فهم المشاكل المعينة
- الحفاظ على الامتياز والمهنية من خلال الدراسة والبحث
- الحفاظ على مستويات عالية من النزاهة الشخصية
- النظر في المصالح الشخصية، والرعاية الاجتماعية، والكرامة لجميع الموظفين المتضررين من التوصيات والإجراءات
- ضمان حفاظ المنظمات على التقدير الكبير للمصلحة العامة والمصالح الشخصية وكرامة الموظفين

ح. تحديات إدارة الموارد البشرية الحالية

ح.أ إدارة التنوع

تشير قوة العمل المتنوعة لمجموعتين أو أكثر، كل واحدة تحدد ويميز أعضائها على أساس الخصائص الديموغرافية أو الخصائص الأخرى مثل الفئة العمرية بين الجنسين، والتعليم، الخ. وتشمل العديد من

الحواجز في التعامل مع التنوع القوالب النمطية، والتحامل، والتعصب العرقي، والتمييز، والقبول الرمزي، ودور الجنس.

إدارة التنوع تعني تخطيط وتنفيذ النظم والممارسات التنظيمية لإدارة الناس بحيث يتم تعظيم المزايا المحتملة للتنوع في حين يتم الحد من سلبياته المحتملة.

ويسعى المديرون إلى التوازن العنصري والعرقي والجنسي في مكان العمل كمسألة فيها مصلحة ذاتية اقتصادية. ووجدت الدراسة أن التنوع الثقافي يساهم في تحسين الإنتاجية، والعائد، وأداء السوق.

ح.ب إدارة التغيير

تواجه العديد من المنظمات بيئة متقلبة يكون فيها التغيير ثابت تقريباً. إذا كلم عليهم البقاء على قيد الحياة والازدهار، فهم بحاجة إلى التكيف مع التغيير بسرعة وفعالية. والموارد البشرية دائماً تكون في قلب نظام الاستجابة الفعال.

ح.ج إدارة العولمة

من أكبر التحديات في القرن الحادي والعشرين هو كيفية التنافس ضد الشركات الأجنبية، سواء في الداخل أو في الخارج. وبالفعل يتم إرغام العديد من الشركات للتفكير بشكل عالمي، وهو الأمر الذي لا يحدث بسهولة مع شركات اعتادت منذ فترة طويلة على ممارسة الأعمال التجارية بشكل كبير وعلى توسيع السوق المحلية مع وجود الحد الأدنى من المنافسة الأجنبية.

الاستجابة الضعيفة للمنافسة الدولية قد تؤدي إلى تسريح العمال في كل عام. ويمكن للموارد البشرية أن تلعب دوراً بالغاً الأهمية في قدرة الأعمال على المنافسة رأساً لرأس مع المنتجين الأجانب. والآثار المترتبة على الاقتصاد العالمي في مجال إدارة الموارد البشرية كثيرة. وتحاول بعض الشركات تطوير هوية الشركة العالمية لتسوية الخلافات الثقافية بين العاملين المحليين والعاملين في العمليات الدولية.

التقليل من هذه الاختلافات يزيد التعاون ويمكن أن يكون له تأثير قوي على خط القاع. بعض الشركات تشارك بنشاط في التحالفات الدولية مع شركات أجنبية أو تستحوذ على شركات في الخارج للاستفادة من الأسواق العالمية. ولعمل مثل هذه التحالفات يتطلب الأمر وجود موظفين مدربين تدريباً على مستوى عالي. وتظهر هذه الرسوم التوضيحية كيف يمكن للشركات استخدام استراتيجيات الموارد البشرية لاكتساب ميزة تنافسية في جميع أنحاء العالم.

ح.د. إدارة الفرق

يتطلب بناء الفريق - وهي أنشطة تهدف إلى تحسين إجراءات العمل الداخلي والعلاقات الداخلية للفرق - الانتباه إلى كل من المهام والعلاقات الشخصية. وفي بناء الفرق، تطبق المنظمات مبادئ ديناميكية الجماعة لاختيار أعضاء مكملين، ولدعم المزيد من التماسك، ولإدارة مراحل تطور الجماعة، ووضع معايير بناءة تعزز من الأداء العالي.

وتستند العضوية في الفرق على الخبرة في المجالات الضرورية لإنجاز المهمة. الثقة هي المفتاح للالتزام أعضاء الفريق بتحقيق هدف مشترك، والمساءلة المتبادلة، والتعاون. وتم بناء الثقة على ستة عوامل مترابطة: إخلاص الأعضاء، والاتصال المفتوح، والاحترام المتبادل والدعم، والعدل والإنصاف، والكفاءة والعمل الجاد، والمكافأة على التعاون. وبالإضافة إلى ذلك، الأهداف الواضحة هي شرط للعمل الجماعي الفعال. وأعضاء الفرق الفعالة تلعب ثمانية أدوار مختلفة، وكلها ضرورية لفريق كامل وللتآزر.

ح.د. 1 مدونة لقواعد السلوك لمتخصصي الموارد البشرية:

وتواجه المنظمات الأخلاق المتعلقة بالمشاكل كلما كانت هناك ممارسة لاستخدام المحسوبية بدلاً من القدرة أو أداء الوظيفة لاتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالتوظيف والترقية والأجور والانضباط.

ويمكن الحد من هذه المشاكل والقضاء عليها من خلال الحفاظ على أعلى معايير السلوك المهني والشخصي، وتشجيع أرباب العمل على أن يكون التعامل بعدل وإنصاف مع جميع الموظفين هو الشاغل الرئيسي، والحفاظ على الولاء لأصحاب العمل وتحقيق أهداف الشركة بطرق تتفق مع المصلحة العامة، وإعلاء جميع القوانين واللوائح المتعلقة بأنشطة صاحب العمل، والحفاظ على سرية المعلومات السرية. تتزايد توقعات الناس بأن أصحاب العمل سوف يتصرفون أخلاقياً، لدرجة أن العديد من الشركات والمنظمات المهنية وضعت مدونات قواعد السلوك التي تحدد مبادئ ومعايير السلوك الشخصي لأعضائها. وقد تفاقمت هذه التصورات السلبية على مر السنين. ويمكن أن ترجع التصورات على نطاق واسع للسلوك غير الأخلاقي إلى حقيقة أن القرارات الإدارية نادراً ما تكون واضحة.

ي. كيف يمكنك كسب التأييد "لأفضل ممارسات الموارد البشرية؟"

ويمكن للمديرين كسب التأييد لأفضل ممارسات الموارد البشرية من خلال ربط استخدام ممارسات الموارد البشرية بحل مشاكل العمل الحقيقية، وتحقيق أهداف العمل الملموسة. ويتطلب تحقيق الأهداف اختيار أهداف معينة قابلة للقياس وواقعية ومحددة جيداً، وتوصيل المعيار المتوقع من الأداء للعاملين. وينبغي أن يبين المديرين كيف تفوق الفوائد التكاليف باستخدام "أفضل ممارسات الموارد البشرية."

ك. اتجاهات الموارد البشرية في المستقبل:

المرونة في مكان العمل: العمل التعاوني في مكتب ظاهري وكذلك ساعات العمل المرنة هي واحدة من اتجاهات الموارد البشرية في المستقبل.

الشركة العالمية: الأعمال التجارية بلا حدود تتطلب وجود قوة عمل عالمية لأداء الوظيفة على مستوى الأعمال التجارية الدولية.

العمل والمجتمع: العمل من أجل العيش، لا العيش من أجل العمل.

تنمية القوى العاملة: التعلم المستمر في شكل عادل في الوقت المناسب، وتعلم تنظيم واستغلال المهارات العالية.

تعريف الوظائف: الوظائف تصبح أكبر وأوسع.

الدور الاستراتيجي للموارد البشرية: أن يصبحوا قادة، لا أن يكونوا فقط شركاء.

قيمة التنبؤ: وجود رؤية ووسيلة لتحقيق ذلك. القضايا الرئيسية للمنظمة هي تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية، ويمكن القيام بذلك عن طريق استخدام وعدم تجاهل المعرفة والخبرة

المتاحة. معظم الوقت لا تستخدم أفضل ممارسات الموارد البشرية بسبب المقاومة للتغيير والجهل من جانب صناع القرار والاعتبارات السياسية. ومن خلال التغلب على هذه العوامل الثلاثة، يمكن أن يكون لدينا منظمات تدار على نحو أكثر فعالية باستخدام ممارسات الموارد البشرية.