

عنوان البحث إدارة الموارد البشرية

بحث تخرج

إعداد

إسم الطالبة : ريم عدنان عفيف حطاب

مقدم الى الأكاديمية العربية الدولية كلية

لاستكمال متطلبات التخرج ونيل درجة البكالوريوس

تخصص

إدارة أعمال

خريف 2023-2024

الفهرس

الصفحة	البند
3	مشكلة تواجه شركة لديها مصنع
4	المقدمة
5	أولاً : اهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية
6	ثانياً : سياسات الموارد البشرية
7	ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية
8	رابعاً: عمليات تخطيط العمالة
9	خامساً: حركة دوران العمالة أو الخسارة
10	سادساً : الإبقاء على العمالة
11	سابعاً: العرض المتوقع للعمالة من خارج الشركة
12	ثامناً : التوفيق بين الطلب والعرض
15	تاسعاً: استقطاب الموارد البشرية
16	عاشراً : تخطيط الموارد البشرية
17	احدى عشر : المكافآت
19	اثنى عشر : التعيين
24	ثلاثة عشر : الأجر (الراتب)
27	أربعة عشر : تقييم الوظائف
29	خمسة عشر : التدريب
30	المصادر

مشكلة تواجه شركة لديها مصنع



شركة لديها مصنع جاهز بكامل معداته واجهزته المتطورة ومتخصص بعمل الخيام بجميع أنواعها واحجامها ودائما تدخل مناقصات وتفشل في الحصول على اي منها .

لكنهم لا يعرفون السبب فاتجهت الشركة الى التعاقد مع شركة استشارية لدراسة أسباب الفشل .

وبعد الدراسة التي قامت بها الشركة الاستشارية كانت اهم ملاحظاتهم :

- (1) أن معدلات الأجور في الساعة عالية بالنسبة للشركات الأخرى وهذا أدى الى ارتفاع أسعارهم عند التقديم للمناقصات.
- (2) عدم مهارة العاملين على استخدام الأجهزة المتطورة أدى ذلك ان القدرة الإنتاجية اقل (بتوضيح اكثر يحتاجون الى أيام زيادة لإنهاء العمل مقارنة بالشركات الأخرى) وهذا أدى الى ارتفاع أسعارهم عند التقديم للمناقصات
- (3) التعيين يتم بشكل عشوائي بدون أي دراسة لمؤهلات او خبرات العاملين .
- (4) ان الشركة ليس لديها أي لوائح او نظم تتبعها في العمل.

وحل هذه المشكلة ان يكون لدى الشركة قسم للموارد البشرية

لذا ارفق لكم بعض مهام قسم الموارد البشرية لأنه قسم كبير وعليه مسؤولية هامة جدا ومرتبطة بجميع أعمال الشركة. فلو أردت كتابة عن هذا القسم فإنني سأحتاج الى كتاب لا يقل عن 500 صفحة.

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية الشركات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للشركة. وأنها تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الشركة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في الشركة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم وأنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

أولاً: أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالشركة.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالانشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

GRANT.J&SMITH .G: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في الشركات التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في الشركة بكافة أنواعها.

ثانياً: سياسات الموارد البشرية

تمثل سياسات الموارد البشرية في الشركة توجيهات أو قواعد إرشادية المساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة وفي نفس الوقت تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف الشركة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية ويتولى مسؤولية أعداد هذه السياسات الموارد البشرية.

ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات والحرص على أن تحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لا بد وأن تكون مكتوبة، وأن تعمم على جميع العاملين، وتلجأ أكثر الشركات الى عمل دليل شامل "Policy Manual" بهذه السياسات وتعطي لجميع العاملين ويتم الشرح لهم في حالة لديهم أي استفسارات ولا بد من مراجعة السياسات كل فترة للتعديل عليها بما يستجد في الشركة، حيث أن السياسات تعتبر وسيلة في حل بعض القضايا المختلفة عليها بين الرؤساء والمرؤوسين حيث أن مدير إدارة الموارد البشرية مرتبط مباشرة برئيس الشركة.



ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

أهداف التخطيط هو المزيد من الفعالية والإنتاجية وان تساهم عملية تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية والمحافظة عليها في تحقيق هذه الأهداف. وهذا يعني أن عملية التخطيط لا بد وان تقوم على أسلوب صحيح في عملية تقدير الاحتياجات في ضوء الموارد المتاحة والظروف المحيطة بالشركة خارجياً وداخلياً.

من هذا المنطلق فإنه تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- 1) أن تكون الشركة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة
- 2) أن تكون لدى العاملين المهارات المناسبة لتمكين من العمل بكفاءة.
- 3) عمل الدورات التدريبية للموظفين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.
- 4) أن تكون الشركة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من العاملين.
- 5) ضمان أن الشركة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل العاملين، وبوجه خاص للنساء والأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية والمعاقين
- 6) ضمان أن الشركة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.
- 7) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها وإنتاجية أكبر وتكلفة أقل، وذلك بالحرص على تخفيض تكلفة العمل، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات الشركة.
- 8) أعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.

رابعاً: عمليات تخطيط العمالة

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى مثل الموارد المالية، ويجب أن تضع أي عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية في الاعتبار احتياجات الشركة المستقبلية من العمالة وكيفية توفيرها.

فإنه من الممكن التفكير في هذه العملية طبقاً لما يلي:

(1) **التنبؤ بالاحتياجات (الطلب) :** والذي يستلزم تقدير متطلبات الشركة في المستقبل من الأشخاص العاملين من حيث الأعداد والمهارات، مع مراعاة أهداف الشركة وغاياتها والوضع في الاعتبار التغيرات في الممارسات الخاصة بالعمل ومستويات النشاط العمالة.

(2) **التنبؤ بالإمدادات (العرض) :** والذي يستلزم تقدير الإمدادات المحتملة من العمالة في المستقبل، من داخل الشركة بالنظر إلى الفائض من ومجموع المهارات الحالية والأداء... إلخ، ومن خارج الشركة أيضاً بالنظر إلى مجموعة العاملين المتخصصين المرتقبين الذين يتمتعون بالمستويات المناسبة من المعرفة والمهارة.

خامساً: حركة دوران العمالة أو الخسارة

من الأهمية بمكان في أية شركة أن يتم قياس دوران العمالة (نسبة العاملين الذين يتركون العمل في الشركة)، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين على الشركة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه الشركة. حتى يمكن الحكم على مستوى وحالة الشركة لأن الارتفاع في مستوى دوران العمالة يشير الى خطأ ما.

كما انه يستلزم بعض التكاليف الإضافية الأساسية خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد. هذا علاوة على الخسارة الممكنة للكفاءة الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للموظفين.

ولابد من تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ذلك، ويكون ذلك عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص الذين يتركون العمل. وإنه من الممكن أن تؤثر هذه المقابلات - في بعض الأحيان - في الشخص فيغير قراره الخاص بترك العمل.



سادسا: الإبقاء على العمالة

سواء تم النظر إلى استراتيجية الإبقاء على العاملين على أنها جزء من عملية التخطيط أم إنها مسألة تتعلق بالإدارة الفعالة للأداء، فإنه من المهم للشركة أن تقوم بالاستعانة بمثل هذه الاستراتيجية. وذلك لأن الفشل في القيام بذلك من شأنه أن يتسبب في معدلات مرتفعة لدوران العمالة.

وتشتمل بعض الأمور العامة التي تؤثر على حركة دوران العمالة على ما يلي:

- (1) **المرتبات والمزايا:** ينبغي أن يتم النظر من قبل العاملين داخل الشركة إلى هذه الأمور على إنها عادلة وذلك إذا لم تدفع الشركة أجوراً مماثلة للأجور التي يدفعها منافسوها فربما تفقد الأشخاص العاملين فيها بمرور الوقت.
- (2) **الإشادة وتوقعات النجاح:** عندما يتم الانتهاء من عمل مهمة ما بشكل جيد فإنه ينبغي على الإدارة الإشادة بذلك كما ينبغي أن يتم ترقية العمال المتميزين إذا استحقوا ذلك دون محاباة.
- (3) **ساعات العمل:** سوف تؤدي ساعات العمل الغير منتظمة إلى وجود نوع من عدم الرضا لوجود التزامات لدى العاملين ويجب عند إضافة أي ساعة أن تحسب للعامل.
- (4) **علاقات العمل:** يجب أن تكون علاقات العمل جيدة حتى لا ينتج عنها التغيب وارتفاع نسبة دوران العمالة.
- (5) **الالتزام والانتماء:** لا بد أن يشعر العاملون في الشركة بالانتماء حتى يحافظوا على الشركة ويحققون أهدافها.
- (6) **تعيينات جديدة:** يتسبب تعيين أحد العاملين الغير مؤهلين للقيام بوظيفة ما براتب مرتفع يؤدي إلى استقالة العاملين من الشركة.
- (7) **التوقعات:** في حالة ما إذا تم نشر بعض التوقعات عن زيادة في المرتبات، أو توزيع بعض المكافآت، ثم لم يحدث أي من هذه الحدوث فإنه من الممكن أن يؤثر ذلك في زيادة حركة دوران العمالة.

سابعا: العرض المتوقع للعمالة من خارج الشركة

تلجأ الشركات الى الخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات.

لذلك لابد من إجراء تحليل للعرض الخارجي بأن تقوم الشركة بدراسة **وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية مثل :**

الظروف الاقتصادية العامة : وهذا يستلزم تحليل الظروف الاقتصادية السائدة مثل حالات التضخم الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة. ونلاحظ في هذا الشأن أنه كلما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة والانتقاء منها، والعكس صحيح.

أوضاع الأسواق المحلية : فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

أوضاع سوق المهن : قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى يمكن الاستعانة في بمكاتب التوظيف الخاصة.



ثامناً: التوفيق بين الطلب والعرض

بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات العمالية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه **الاحتياجات داخلياً وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور الثلاثة التالية:**

- (1) هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- (2) هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
- (3) هناك نقصاً في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

على أية حال فقد لا يحدث توافق تام من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة رغم وجود التوافق من حيث الأعداد بين العرض والطلب. كذلك قد يحدث التوافق في الأعداد بين العرض والطلب ولكن لا يحدث التوافق في تغطية احتياجات بعض قطاعات الشركة من المؤهلات والخبرات والتخصصات الوظيفية المطلوبة فقد يتحقق التوازن لبعض هذه القطاعات وقد لا يتحقق لقطاعات أخرى، فمثلاً قد تحتاج الشركة لمائة موظف جديد في التصنيفات الوظيفية المختلفة، وقد يقدم لها العرض الموجود داخلياً وخارجياً هذا العدد. ولكن نظراً لأن احتياج الشركة أكثر لعدد من المبرمجين ومشغلي الحاسب الآلي فقد يكون المعروض من هذه الوظائف أقل مما تحتاجه الشركة فعلاً ووفقاً للشروط والمهارات المطلوبة.

أن مثل هذه الظروف تستلزم من الشركة اتباع أولويات وسياسات لسد الفجوة بين الطلب والعرض على احتياجات الموارد البشرية وخاصة في الحالات التالية:

- (1) زيادة الطلب على العرض (تميز السوق بحالة عجز).
- (2) زيادة العرض على الطلب (تميز السوق بحالة فائض).
- (3) زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في أخرى.

الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

هناك عدد من البدائل المتاحة للشركة لمقابلة هذا الظرف منها:

- (1) اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف.
- (2) استخدام وسائل الإغراء المتاحة للشركة حالياً ومستقبلاً في أقناع هؤلاء المتقدمين مثل: (الرواتب – التأمين الصحي – الإجازات السنوية) .
- (3) تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- (4) استخدام العمالة المؤقتة.
- (5) زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة الى المعاش.
- (6) زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.

الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض):

تنشأ هذه الحالة حينما يفيض المعروض من الاحتياجات العمالية وفي هذه الحالة تواجه الشركة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة العاملين.

وتلجأ الشركات في مثل هذه الظروف الى استخدام السياسات التالية او بعضاً منها:

- (1) تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- (2) تشجيع التقاعد المبكر.
- (3) تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
- (4) استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- (5) وأخيراً قد تلجأ الشركة الى سياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الثالثة: توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر

حينما تستند خطة الموارد البشرية على تلبية احتياجات الشركات فقد يكون التقدير دقيقاً ويفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للشركة.

ولكن حينما تعتمد الشركات تقدير الاحتياجات العمالية للشركة ككل ولكافة قطاعاتها فقد تكون نتيجة التقدير النهائية وجود فائض في الشركة من الوظائف وعجز في وظائف أخرى. وحتى توازن الشركة بين هذين الجانبين دون إثارة المشاكل مع العاملين الحاليين أو مع الشركة والتشريعات الحكومية فإنها قد تلجأ إلى تحويل الفائض من بعض القطاعات والوظائف إلى القطاعات التي تشكو عجزاً في موارد البشرية أن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من الشركة أعاده تأهيل الأعداد الزائدة، وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة بدلاً من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف عمالة جديدة.

تاسعا: استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في الشركات ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، وتلبية الاحتياجات الوظيفية.

يهدف الاستقطاب بشكل رئيسي إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالشركة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة.

من أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

- 1) شفافية السياسة المتبعة في الشركة والعمل
- 2) ووصف العمل للمتقدمين،
- 3) أنظمة الأجور والتعويضات والحوافز المقدمة من قبل الشركة
- 4) المرونة في أوقات العمل.

تتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية وتحديد مواقعهم، وكيفية جذبهم للعمل في الشركات، وتكون الخطط مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط القوى العاملة فيها، وتشارك في إعداد الخطط إدارات الموارد البشرية في الشركات والوحدات التنظيمية الأخرى فيها، وبعد ذلك يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب، والجهات التي تتولى عمليات الاستقطاب عبر اختيار الجهات المركزية أو الجهات الفرعية تبعاً للأعداد المطلوب استقطابها.

من مشكلات الاستقطاب زيادة الوقت والجهد المصروف على عملية الاستقطاب، وبالتالي التكلفة.

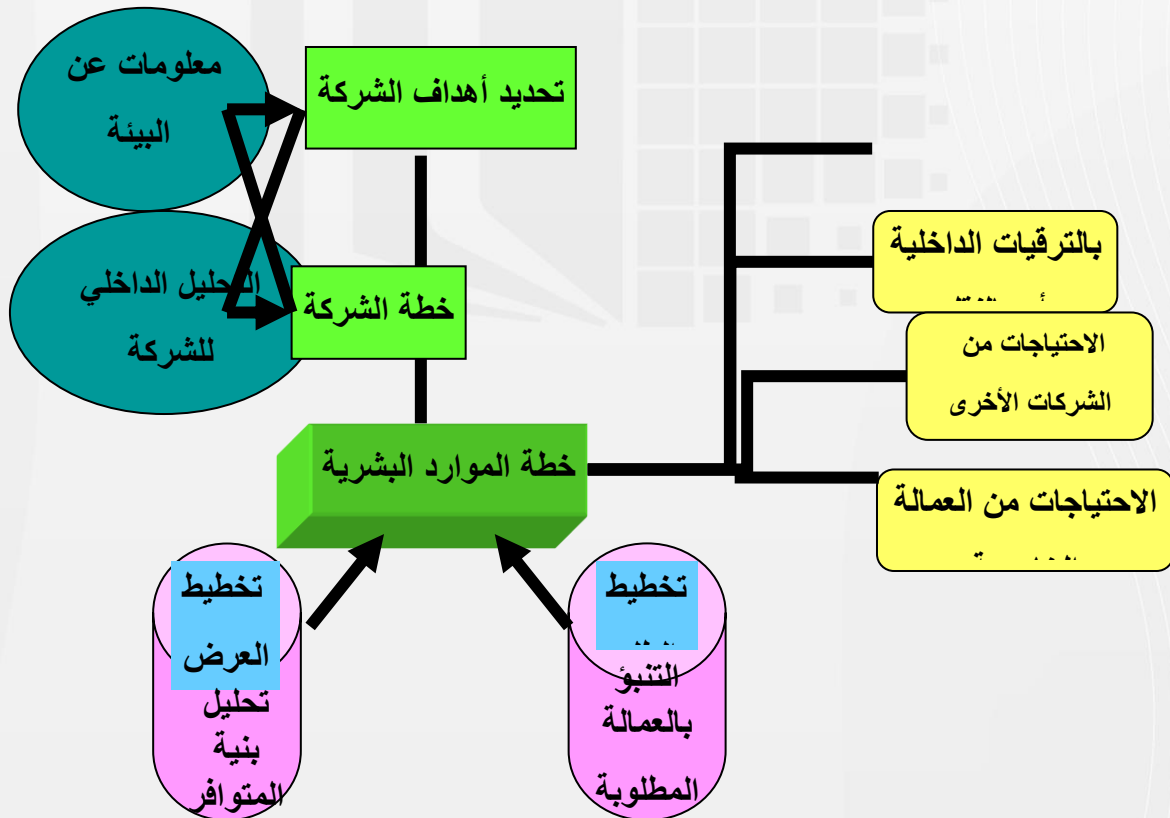
عاشراً: تخطيط الموارد البشرية

يرتبط تخطيط التنمية الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها تسعى الشركات للحصول على احتياجاتها من العمالة القادرة والمؤهلة لتنفيذ المهام الموكلة إليها في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها.

يمكن توزيع العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية إلى صنفين :

عوامل خارجية: مثل السكان وخصائصهم، والقوانين والتشريعات المعتمدة، والسياسات في مجال التعليم والاستخدام والهجرة، والوضع الاقتصادي، والتطور التقني، والقيم الاجتماعية السائدة.

عوامل داخلية في الشركة: مثل فلسفة الشركة وحجمها ودرجة استقرارها، والتقانات المستخدمة فيها، والقيم المسيطرة في إدارتها.



نموذج خطة الموارد البشرية على مستوى الشركة

أحدى عشر : المكافآت

أول من يتبادر إلى ذهننا عند التفكير في مكافآت للعاملين في الشركة هو المحاسب لكن لقسم الموارد البشرية دور أكبر مما يقدر قسم الشؤون المالية تقع مسؤولية إدارة المكافآت على عاتق أخصائي مالي وآخر من قسم الموارد البشرية.

وتمثل سياسة المكافآت في الشركة عنصراً أساسياً من الاستراتيجيات المشتركة لهذه الشركة. ويرجع ذلك إلى أن تكاليف تعيين العمالة قد تمثل أحد أكبر البنود في الميزانية العمومية.

يوافق العامل على القيام بوظيفة معينة في مقابل الحصول على نوع من المكافأة ومن الممكن أن تشمل المكافآت على ترقية أو فرص التدريب والرضا عن العمل... إلخ. وتلعب كل هذه العناصر دوراً في اجتذاب العاملين الذين ينتمون إلى المستوى المطلوب والحفاظ عليهم وتحفيزهم. وهكذا، فإن التأكيد هنا يكون على الاستراتيجيات والأنظمة والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

مبادئ استراتيجية المكافأة

يقول كل من Armstrong و Murlis بأن استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون:

- (1) متوافقة مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها.
- (2) تنبع من استراتيجية وأهداف العمل
- (3) توفر الحافز التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات.
- (4) يتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل.

ويتم من خلال هذه المعايير تلخيص ما تريده الشركة من استراتيجيات المكافأة الخاصة بها. أما من جهة أخرى فيتمثل ما يتوقعه العامل وتختلف من شخص لآخر.

يتوقع العامل الحصول على الأقل بعض من البنود التالية :

- (1) أجر عادل يتناسب مع ما يقومون به من عمل.
 - (2) توزيع المكافآت بشكل عادل كل حسب ما قام به .
 - (3) أن تكون المكافآت التي يحصلون عليها متساوية عما يحصل عليه غيرهم في الشركات الأخرى .
 - (4) وجود حد أدنى من المزايا على سبيل المثال الحصول على إجازة مدفوعة الراتب أو تذكرة سفر أو تأمين صحي وغيره من المميزات .
- من ناحية أخرى من الممكن أن تمثل استراتيجيات المكافأة آليه فعالة في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في الشركة. ولكن حتى يتحقق ذلك لا بد من أن يكون هناك نوع من التكامل بين أهداف الشركة وتوقعات العاملين .

فإن هذه الاستراتيجيات من الممكن أن يتم من خلالها ما يلي :

- (1) من الممكن أن تعطي هذه الاستراتيجيات رسائل واضحة عن ثقافة وقيم الشركة. وبصفة خاصة من حيث أوجه السلوك والأفعال التي يتم تقييمها وتقديرها .
- (2) قد تساعد في تحفيز العاملين .
- (3) من الممكن أن تؤدي إلى جذب والحفاظ على العاملين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.
- (4) يمكن من خلالها تقديم مكافآت للجهد الخاص أو الأداء المتميز ومن ثم يمكن تشجيع أولئك الذين يتميزون بمستوى عال من الأداء.
- (5) من الممكن من خلال الاستراتيجيات إرسال رسائل عن مستويات الأداء غير المقبولة .
- (6) تساهم في وضع الأولويات بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون الوظائف.
- (7) تشجيع التفكير الإبداعي والاستراتيجي .
- (8) تركيز على الأمور التي من الأمور الحيوية لنجاح العمل .
- (9) تشجع الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية العالية .

الثني عشر : التعيين

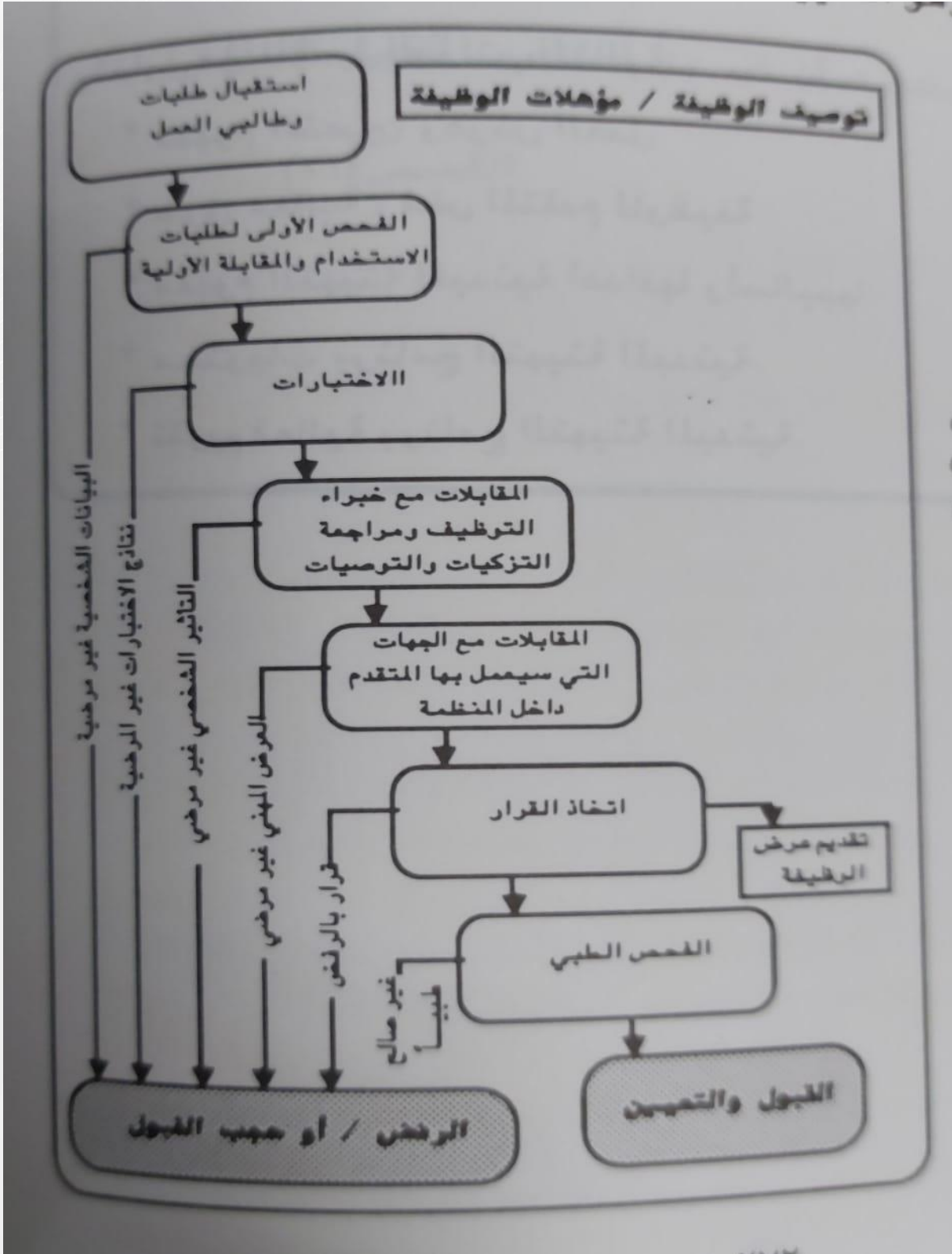
التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الإعلان عن الوظيفة ثم عملية الانتقاء وأخيراً التعيين التي تنتهي عادةً أما بقبول المتقدم للوظيفة أو رفضها .

على أننا نود أن نشير إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة اتخاذ قرار التعيين أو رفضه.

الشكل التالي :

كما هو موضح بالشكل التالي مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم التعيين

ويوضح الشكل بان المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم لعرض الوظيفة من حيث الراتب والموقع والمميزات، وكذلك على نتائج الفحص الطبي. فإذا ما كانت نتائج الفحص الطبي جيدة ووافق المتقدم على عرض العمل يتم عندئذ إصدار قرار التعيين من الجهة التي تملك حق إصدار القرار.



مفاوضات عرض العمل / القواعد والأساسيات

حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين.

وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة في عملية الاختيار وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو صالح الشركة كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم لم تبرزها الخطوات السابقة في عملية الاختيار.

وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

(1) أن يحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها الشركة ويفضل أن يكون ذلك مكتوباً وأمثلة هذه المميزات ما يلي:

- بداية العمل والراتب المستحق.
- مدة الإجازات، ونوعها، العلاج الصحي، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة والبدلات الأخرى.
- المسار الوظيفي للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات وخطوات التقدم الوظيفي الى مراكز أعلى في العمل.

(2) إطالة عملية التفاوض: رأينا أن بعض الشركات تلجأ عادة إلى المكاتب المتخصصة لإحضار العمالة المطلوبة وقد تفوض الشركة هذه المكاتب في عملية تقديم مميزات الوظيفة وأجرها للمتقدمين.

وهذه خطوة أولية تليها خطوة التفاوض المباشر بين الشركة والمتقدم وكلما طالت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه فيما يتعلق بالأجر أو المميزات الأخرى لأنه قد يجد أشياء أخرى جذابه في الوظيفة تعوضه من انخفاض الأجر.

(3) الأجر الذي تقدمه الشركة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة قد يكون المتقدم للوظيفة يأمل في عرض أفضل من وظيفته السابقة.

كيف تتصرف الشركة في هذه الحالة؟

من الممكن في هذه الحالة أن تعرض الشركة ما يلي:

- 1) زيادة في مدة الإجازة أو وعد بإعادة النظر في الراتب بعد فترة التجربة.
- 2) النظر في إمكانية أن تدفع الشركة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب والأجر الممكن في شكل علاوة إذا اثبت كفاءته في العمل.
- 3) إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير والطلب منه مراجعة الشركة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار، هذا إذا لم تكن الحاجة ملحة وعاجلة الى ملء الوظيفة الشاغرة.

عقد العمل بين الطرفين

حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المتقدم على عرض الوظيفة يجب أن تتم هذه الموافقة بكتابة عقد منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين.

ويجب أن يتضمن العقد تقديم العرض ما يلي:

- 1) اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- 2) الراتب الأساسي.
- 3) المميزات المادية الأخرى، والبدلات والإجازات، والعلاج، وبدل السكن والنقل.
- 4) تاريخ استلام العمل.

ويمكن أن يصاغ العقد في أي شكل كما يمكن أن يكون على شكل نموذج دائم تملأ فراغات وفقاً للبنود السابقة أو أية بنود أخرى يقتضيها الحال على أنه يجب أن يميز في طريقة كتابة العقد العرض وفقاً للمركز الوظيفي وأهميته وموقعه في الهيكل التنظيمي للشركة.

فمثلاً يجب أن تختلف كتابة العقد الموجه لمن سيشغل وظيفة مدير عام أو نائب رئيس عن تلك الموجهة لوظيفة إدارية كتابية.

رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الأخرى الى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة.

وقد يكون هذا الرفض لأي من الأسباب التالية:

- 1) العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- 2) أسباب عائلية تحول دون قبول العرض
- 3) تلقي المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر، أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

كيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات؟

أن أول رد فعل من قبل الشركة هو تحميل المتقدم مسؤولية الرفض. ما الذي حدث له؟ لماذا؟ هل بعد كل هذه الخطوات الشاقة والمجهددة يرفض العرض؟ أن كل هذه الأسئلة يمكن أن تثار وخاصة إذا اعتقدت الشركة أن عرضها جيد، وان المتقدم مهما يكن الأمر، فإن على الشركة أن تتقبل مثل هذه الأمور بهدوء وان تنظر بإيجابية.

وينصح في هذه الحالة بما يلي:

- 1) غض النظر عن العرض فقد يكون في ذلك خيراً للشركة إذ قد يترتب على التعيين مثلاً أن يكون هناك مشاكل معه أثناء العمل ومن المحتمل أن العمل سيكون لدى الشركة لفترة مؤقتة لحين بحثه عن عمل آخر ، الأمر الذي يسبب إرباكا للشركة .
- 2) محاولة معرفة أسباب رفضه فإذا أمكن معرفة هذه الأسباب والمساعدة في حلها فقد يوافق المتقدم على العرض الوظيفي.
- 3) إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص الشركة على اجتذابه ، فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض وخاصة إذا كانت الفوائد المأمولة من المتقدم المالية والمعنوية أكثر من تكلفة العرض بعد تعديله.

ثلاثة عشر: الأجر (الراتب)

الأجر هو ما يتم دفعه للعامل نقداً على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري حسب الاتفاق مقابل الجهد الذي يبذله في العمل

ويمثل الأجر العادل أهمية للعامل والشركة والمجتمع على حد سواء.

فالعامل يهمله بالدرجة الأولى أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات. وكذلك يهتم العامل أن يحقق له الأجر، المستوى المعيشي اللائق. وان يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسئوليته ومع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.

كذلك فلا بد أن يتوافق الأجر للعامل مع التدفقات النقدية للشركة.

وعلى ذلك فإن الأجر بالنسبة للشركة لا بد وان يتوافق مع عدة عوامل مؤثرة فيها:

- (1) إنتاجية العامل.
- (2) خبرة العامل ومهارته ومستوى المسؤولية المناطة به.
- (3) لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي الشركة
- (4) لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.

أما بالنسبة للمجتمع، فإن الأجر هو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني، وكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس ذلك على إنعاش اقتصادي الكامل القطاعات الاقتصادية في المجتمع.

كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة الشركة وسمعتها، وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة ثم للاحتفاظ بها في الشركة. أن الأجر كما يرى كثير من الباحثين وكثير من العاملين هو الطريق للوصول إلى الإنتاجية والرضا الوظيفي وبمعنى آخر فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في الشركة أن تدرك هذه الحقيقة وكلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا العاملين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف الشركة.

ولكن حينما يعتقد العاملون أن أجورهم لا تتناسب مع مقدار جهدهم فإن ذلك سيؤثر على دافعيتهم ورضائهم، وأدائهم في العمل (سيقول العامل: بأني اعمل حسب الأجر) وهذا بالتأكيد سينعكس على الشركة أما في انخفاض الإنتاجية، وبالتالي انخفاض درجة الربحية.

إليك هذا الحوار (وهو فعليا ما يحدث في كثير من الشركات):

سعيد مخاطباً رئيسه عبد الرحمن: هذه استقالتي.

عبد الرحمن: لماذا يا سعيد وأنت أكفأ الموظفين لدينا وأمضيت معنا سنتين.

سعيد: هذا هو لب المشكلة. نعم لقد أمضيت معكم سنتين ولكن للأسف يبدو أن هذه الشركة لا تقدر ذلك لقد اكتشفت هذا الصباح أن الموظف الجديد أحمد قد تم تعيينه معي في القسم بنفس الراتب الذي أتقاضاه الآن.

عبد الرحمن: لكنه لديه نفس مؤهلاتك ويعمل نفس عملك ويتحمل نفس مسؤوليتك هل تريد منا أن نعطيه اجراً اقل منك؟

سعيد متسائلاً.. ولكن أليس للخبرة والكفاءة في هذه الشركة أية قيمة وشأن الم تطلبوا مني أن أقوم بتدريبه على طبيعة العمل؟ إنني لا املك الخبرة فقط أكثر منه ولكنكم حملتموني مسؤولية جديدة وهي تدريبه.

عبد الرحمن: نعم يا سعيد أنت على حق وسأتحدث في الأمر مع إدارة الموارد البشرية بعد ظهر هذا اليوم لاستطلع ما إذا كان بإمكانهم زيادة راتبك

سعيد: لا تقلق يا أخ عبد الرحمن فانا مصر على الاستقالة... إذا لم يكن باستطاعة هذه الشركة أن تفعل ما هو صحيح تطوعاً فإنني أفضل العمل في مكان آخر.

هكذا انتهى الحوار ..



ترى ماذا يمثل هذا الحوار؟ أن هذا الحوار يلقي الضوء على موضوع هام من موضوعات واهتمامات إدارة الموارد البشرية ألا وهو إدارة وتصميم نظام عادل ومحفز للأجور
فما هو الطريق إلى ذلك؟

أن الوصول الى ذلك يتطلب أولاً من الشركة أن تقوم بخطوة أولى وهامة في نظام الأجور والرواتب هذه الخطوة هي تقييم الوظائف.

فماذا يعني تقييم الوظائف Job Evaluation وكيف تتم هذه العملية؟

أربعة عشر: تقييم الوظائف

مفهوم تقييم الوظائف والمبررات :

" يعني "تقييم الوظائف العملية الشركة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في الشركة.

أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

وبطريقة ومضمون آخر فإن هذه العملية تعني ربط اجر العامل بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه.

أما من حيث الأسباب والمبررات التي تدعو الشركات الى القيام بهذه العملية فيمكن تحديدها على النحو التالي:

- (1) تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً الى نوع الوظيفة بالنسبة للشركة.
- (2) توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تقرير.
- (3) هيكل جديد للأجور.
- (4) الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- (5) وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطراً عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها
- (6) تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ لأولية والأهمية.
- (7) التقيد بالأنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

أهداف عملية تقييم الوظائف

تخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف لعل أهمها:

- (1) تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجرا أعلى من سواها بمعنى آخر فإن هذا الهدف يتضمن تقديم قائمة للشركة تحدد فيه الأجور حسب أهمية الوظائف ومن ثم تدرج الأجور من الأعلى للأدنى.
- (2) المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط قنوات الوظائف بطريقة سليمة.
- (3) نظراً للموضوعية التي تتميز بها غالباً عملية تقييم الوظائف، وحيث أن من المعتاد أن يشترك بعض العاملين المؤهلين مع لجنة تقييم الوظائف فإن من المتوقع أن ينعكس ذلك على تلافي شكاوى العاملين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية
- (4) حينما تتميز عملية تقييم الوظائف بالموضوعية والعدالة بربط الأجر بالمجهود فإن ذلك بعد وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الله وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.

خمسة عشر : التدريب

بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فإن المرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط وفي هذه المرحلة:

- 1) يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.
- 2) ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.
- 3) يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب.
- 4) ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.
- 5) ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

من ناحية أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب.

على سبيل المثال: في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف العاملين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التدريب تقريبا من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين.

أما على الجانب الآخر: فمن المحتمل أن يشتمل برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخطط هذا بالإضافة الى حضور بعض الدورات التدريبية الخارجية أو الدورات التعليمية كما انه من الممكن أيضا أن يشتمل البرنامج على الاستعانة بمركز تطوير.

من ناحية أخرى فان الاهتمام الرئيسي في مرحلة التنفيذ ينصب على أن تكون الترتيبات الإدارية وعلى الرغم من أن هذا الجزء قد يكون في الغالب أكثر الأجزاء استهلاكا للوقت وإحباطا وقلها تشويقا في العملية كلها فإنه من الضروري أن تسير الأمور بسلاسة وفي حالة عدم توفر هذا الشرط فإنه حتى البرامج التي تم تصميمها كأفضل ما يكون من المحتمل أن تفقد مصداقيتها .

المصادر

- (1) كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور مدني عبد القادر علاقي .
- (2) إدارة الموارد البشرية للجميع للأستاذ باري كشواي .

