

السؤال الأول: عرف الاحتياجات التدريبية مبنياً على الحالات التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب ثم عدد شروط نجاح البرامج التدريبية!

الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين، وما هو متوافر لديهم منها فعلاً. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الحالات التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب؟ تظهر الحاجة إلى التدريب في الحالات الآتية:

- تعيين عاملين جدد، أو التغيير في محتوى الوظائف.
- تحسين الأداء أو السرعة في إنجاز الأعمال.
- استحداث وظائف جديدة.
- الترقى في السلم الوظيفي.
- إدخال تكنولوجيا حديثة، أو تغييرات تنظيمية.
- وجود مشكلات تتعلق بالجودة، أو شكاوى سواء من قبل العاملين أنفسهم، أم من قبل الزبائن يمكن حلها من خلال التدريب.

شروط فاعلية التدريب: اقتناع الإدارة العليا، والعاملين بأهمية التدريب وفوائده، مع توفر الرغبة للعاملين في تنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وضرورة إشراكهم في العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات لغاية التقييم.

- أن يتم التدريب وفق احتياجات العمل، واحتياجات الأفراد من المهارات والقدرات والمعارف.
- تطبيق مبدأ التكلفة والعائد، حتى لا تكون نفقات التدريب أكبر من المنافع المتوقعة منه.
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب عن طريق ربط حركة التنقلات، والترقيات داخل المنظمة بالتدريب.
- توفير مناخ وبيئة عمل مناسبة يساعدان المتدربين على تطبيق ما تدربوا عليه.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تحديد البرامج التدريبية وتنفيذها.

ضرورة استخدام الوسائل التقنية الحديثة لما لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومة إلى المتدربين

السؤال الثاني: اشرح باختصار العوامل التي تؤثر في مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة!

- حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة في حجم إدارة الموارد البشرية وتنظيمها. وغالباً ما يُستخدم في تحديدها معايير عديدة تعكس حجم النشاط الذي تقوم به، منها: حجم رأس المال المستثمر، أو عدد العاملين، أو عدد الوحدات المنتجة وغيرها.
- الدور الموكّل إلى إدارة الموارد البشرية: هو دور يختلف باختلاف نظرة الإدارة العليا للمورد البشري في منظمات الأعمال، فإن كانت النظرة قاصرة وتقليدية، فإن أنشطة هذه الإدارة، تقتصر فقط على النواحي التنفيذية الوتينية، وبالتالي يكون موقعها ليس في الإدارة العليا، بل في الإدارة الوسطى أو الدنيا.
- أما إذا كانت النظرة معاصرة تفر بأهمية المورد البشري باعتباره أصلاً فكرياً وهو دورٌ استراتيجيٌ تسهم من خلاله في تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى رضا العميل؛ وبالتالي بقاؤها واستمرارها. هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً، وموقعها في المنظمة هو في مستوى الإدارة العليا.
- كثافة استخدام المورد البشري: كلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة، والعكس صحيح.
- المستوى التقني المستخدم: يؤثر المستوى التقني المستخدم في المنظمة بشكل كبير في تحديد حجم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها فيه، فالمنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعلها من الإدارات المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي، عكس المنظمات التي تعتمد على كثافة استخدام عنصر العمل.

- توفر الكوادر الإدارية الكفوءة: إن توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية قد يمثل عائقاً أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد، بالرغم من كبر حجمها، وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

السؤال الثالث: تحدث باختصار عن مجموعة الحوافز والمزايا الإضافية غير المباشرة (التعويضات غير المباشرة) بوصفها أحد أنواع الحوافز الجماعية المعنوية التي تقدمها مشروعات الأعمال لعاملها.

هي مجموعة من المزايا والخدمات تُقدّم لجميع العاملين كمنح دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها، وبغض النظر عن مستوى أدائهم، فتقدم لهم كونهم يعملون لديها. وسمّيت حوافر معنوية، أو تعويضات غير مباشرة؛ لأن الحصول عليها لا يرتبط بأداء العامل في عمله. ولها شكلين:

الأول: طوعي، تقدمه إدارة المنظمة، بهدف خلق الشعور بالانتماء، والولاء للمنظمة.

الثاني: إلزامي، تفرضه قوانين البلد، ويأخذ شكل رعاية خارجية من قبل الدولة لمواردها البشرية العاملة في منظماتها على اختلاف أنواعها مثل: التأمين الصحي، والضمان الاجتماعي وغيرها. ومن أهم أنواع المزايا، والخدمات الإضافية، أو الحوافز المعنوية ما يلي:

الخدمات الصحية: هي مجموعة من الخدمات المتعلقة بتقديم خدمات الرعاية الطبية من تشخيص وعلاج وتأهيل، وكذلك الخدمات الرعاية الصحية، ويتم عادة تغطية قسط التأمين الصحي إما من بل إدارة المنظمة بالكامل، أو بجزء منه والجزء الآخر يدفعه العاملون، هذا الأمر يختلف من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حسب القانون السائد فيه.

الضمان الاجتماعي، أو التأمينات: وهي مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين والتي تهدف إلى توفير نوع من الأمان الاجتماعي، ومن أنواعها:

- تأمين التقاعد: هو أجر شهري يتقاضاه العامل من مؤسسة التأمين، يحدد وفق نسبة مئوية من أجره الشهري تقطع خلال حياته الوظيفية، مع نسبة أخرى تدفعها المنظمة إلى مؤسسات التأمين في البلد، يحصلون عليه حتى الوفاة.

١٨ = ٣ × ٦
٢ +

- التأمين على الحياة: وهو مبلغ نقدي يدفع للعامل في حال وفاته لأي سبب كان، وقبل خروجه إلى التقاعد.
- التأمين ضد الحوادث وإصابات العمل و التأمين الصحي و العلاجي: كان يدفع المنظمة أجراً كاملاً للعامل خلال مدة المرض والنقاهة الصحية ضمن حدود معينة يحددها قانون العمل في البلد.
- صندوق التعاون أو الزمالة: وهي حالة خاصة من التأمينات يتحمل العاملون أعباءها بدفع نسبة من الأجر الشهري ٢% مثلاً، ونسبة أخرى تدفعها إدارة المنظمة. توضع في صندوق خاص تغطي حالات خاصة بالحوادث، والإصابات، والضائقة المالية، أو تمنح في نهاية الخدمة، ولا علاقة لها بالأجر التقاعدي.
- تأمين البطالة: وهو دفع أجر شهري للعاملين الذين استغنت عنهم إدارة المنظمة لمدة محددة، أو ريثما يجد عملاً آخر.
- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه: وهي مجموعة المزايا المادية التي يحصل عليها العامل في وقت لا يعمل فيه، أي وقت غير منتج. مثل: وقت الراحة، وقت الغذاء، وقت الاستعداد للعمل، الإجازات السنوية، العطل الرسمية، وغيرها.
- تسهيلات معيشية: وهي خدمات تقدم للعاملين لمساعدتهم في مواجهة مشاكلهم المعيشية، مثل تقديم السكن، أو بدل نقدي لمن ليس لديه سكن في مكان تواجد المنظمة، أو المساعدة في تقديم قروض بدون فائدة أو بفائدة زهيدة للحصول على السكن. وكذلك تقديم خدمات النقل من مكان العمل، واليه.... الخ
- خدمات اجتماعية و ثقافية وترفيهية: هي حزمة متكاملة من الخدمات الاجتماعية، والثقافية والرياضية والترفيهية، مثل: الانتساب إلى نادي المنظمة لممارسة رياضات مختلفة، كما قد تشجع على إكمال الدراسة داخل، البلد أو خارجه لبعض العاملين، أو لأحد أبنائهم، وتدفع عنهم نفقات الدراسة... الخ.

سؤال الرابع: ٥٥

- طريقة دفع الأجر على أساس الإنتاج (الأجر التشجيعي) يُحدد الأجر وفقاً لهذه الطريقة على أساس حجم الإنتاج الذي يُنتجه العامل في وحدة الزمن، أي أن ثمة علاقة قوية بين الأجر، وحجم الإنتاج، أو الأداء. وتسمى هذه الطريقة (بطريقة الأجر التشجيعي) أيضاً، فالعامل يتقاضى أجره على أساس حجم الإنتاج الذي ينتجه، فيزداد بزيادته وينقص بنقصانه. ويُحسب الأجر عادة عن طريق المعادلة الآتية:

الأجر = عدد القطع أو العمليات x معدل أجر القطعة، أو العملية الواحدة

- وبخلاف معدل أجر القطعة، أو العملية باختلاف طبيعة العمل وظروفه، والذي يُحدد غالباً في ضوء نتائج دراسات الحركة والزمن اللازم لإنتاج القطعة، أو لإتمام العملية.
- وتستخدم هذه الطريقة في الحالات الآتية: عند سهولة قياس إنتاجية العامل بمقاييس كمية واضحة.
- عند إمكانية الربط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
- التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر من التركيز على الجودة.
- عندما يكون للرقابة الذاتية أهمية أكبر من رقابة الآخرين.
- أهمية عملية تقويم الوظائف بالنسبة للمنظمة والعاملين:
- تحقق نوعاً من العدالة الداخلية، والخارجية في الأجر التي تدفعها المنظمة لعاملها، وبالتالي حسم الخلافات المتعلقة حولها في ضوء أهمية كل عمل وصعوبته.
- تساعد في تصميم هيكل واضح للأجر، وذلك بناءً على القيم النسبية لوظائف المنظمة.
- تساعد في خلق الشعور بالرضا لدى العاملين من دون أية اعتبارات شخصية، وعلى أساس ذلك يمثل التقويم حافظاً للعاملين في الوصول إلى الوظائف العليا.
- تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية، لإجراءات التعيين، والاختيار والتدريب والترقية والنقل، كونها تعتمد أساساً على نتائج عملية تصميم الوظائف، وتحليلها في تحديد عواملها.

أنواع معدلات من الأداء هي:

- معدل الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يتجاوز المعايير والتوقعات بشكل ملحوظ.
- معدل الأداء الممتاز: وهو الأداء الذي يتجاوز المعايير.
- معدل الأداء الثابت أو الحقيقي: وهو الأداء الذي يتم وفق المعايير الموضوعية وينسجم معها.
- معدل الأداء الأدنى من المعيار المحدد: وهو نسبياً أقل من المعيار ويحتاج إلى تحسين ومتابعة لمعرفة أسباب انخفاضه.
- معدل الأداء غير المرضي: وهو الأداء الذي يختلف، ويبعد كثيراً عن الأداء المحدد.

المسار الوظيفي الشبكي:

حركة انتقال العامل العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رُقي إليها؛ بل ينتقل بين عدد من الوظائف في المستوى الإداري نفسه، مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في المستوى الإداري الواحد نفسه، ويتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من مستواه الحالي.

حل المسألة: عدد العاملين في سنة الخطة = ٢٠ X ١٠٠٠ / ٥٠٠ = ٤٠ عاملاً.

مرفقة: بيان الطالب الدرجة المسفحة إذا لم يكن النسخة بالملف الإلكتروني.

مدير القراء

أ. د. بسام السزوه