

نقد كتاب

إدارة الموارد البشرية

إعداد

إشراف

العام الجامعي

١٤٤٢-١٤٤١

أولاً: معلومات الكتاب

المؤلف	الدكتور أحمد ماهر
العنوان	إدارة الموارد البشرية
سنة النشر	٢٠٠٤م
دار النشر	الدار الجامعية
الدولة	الاسكندرية-مصر
عدد الفصول	٩ فصول
عدد الصفحات	٣٩٨ صفحة

ثانياً: فكرة عامة عن الكتاب

يستهدف كتاب إدارة الموارد البشرية شرح وتوضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تقسيم خطوات إدارة الموارد البشرية على فصول الكتاب التسعة ومناقشتها بشكل تفصيلي، مع تقديم نماذج واقعية لكل خطة رئيسية وفرعية.

ثالثاً: نقد الكتاب

الفصل الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية الفرد والوظيفية هما جناحا إدارة الموارد البشرية

أ- ملخص عام للفصل الأول

يتناول الفصل الأول الأفراد والوظائف حيث يقدم وصف تمهيدي سريع حول معنى إدارة الموارد البشرية وتقديم بعض الحقائق والمعلومات عن وظيفة الموارد البشرية، كما يتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، ويقدم الكتاب في هذا الفصل مجموعة هامة جداً من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، ويعرض هذه القضايا أو الحقائق في صورة دروس مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بها، وجاء من أهمها:

- التأكيد على تفرد البشر واختلافهم، ويعتبر الكتاب أن هذه الحقيقة أو هذا الدرس له تأثير كبير على عمل إدارة الموارد البشرية فطالما الناس مختلفون في السمات والخصائص

والقدرات إذا سيحتاجون إلى تعامل مختلف وحوافز مختلفة، وكذلك سيوظفون لمهام متنوعة وبطرق متنوعة.

- كما أن الناس مختلفة الوظائف أيضا مختلفة بحسب طبيعة النشاط وحاجة الوظيفة لمهارات وخبرات معينة، وهذا يتقابل مع اختلاف الناس.
- تظهر وظيفة الموارد البشرية في القدرة على توظيف هؤلاء الأفراد المختلفون لهذه الوظائف المختلفة، حيث تعتبر المهمة الأساسية لمسؤول إدارة الموارد البشرية.

كما يؤكد الفصل على دور مدير الموارد البشرية المتعلقة بجمع معلومات وافية وتفصيلية عن العاملين وتوظيف طرق جمع المعلومات المناسبة، وكذلك معلومات وافية عن الوظائف، كما يقدم الكتاب في الفصل الأول وصفا عاما للوظائف الرئيسية للموارد البشرية، وفي نهاية الفصل يستعرض الكتاب التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بداية بالثورة الصناعية وظهور الحركات العمالية، والإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، ثم حركة العلاقات الإنسانية، وممارسات إدارة الأفراد، ثم تطور التشريعات واللوائح والقوانين، ويستعرض الفصل موازنة سريعة بين التكلفة والعائد من إدارة الموارد البشرية حيث يؤكد على العائد الكبير لإدارة الموارد البشرية ويقدم وصفها مختصرا لطرق قياس هذا العائد.

ب- رأي الطالبة في الفصل الأول

لقد جاء الفصل الأول متميزا حيث لم يأتي فصلا تقليديا يركز على مفاهيم مجردة ويسترسل في سرد تعريفات لإدارة الموارد البشرية، كما أن الفصل الأول يمثل عامل جذب للقارئ، فحينما تبدأ في قراءة الفصل الأول تجد الأفكار متسلسلة وتشعر بالحاجة إلى استكمال القراءة للتزود بأكبر كم من المعلومات، كما يظهر في الفصل الأول تأثر الكتاب بالممارسات الواقعية لإدارة الموارد البشرية، وتظهر سلاسة العرض وبساطته.

ج- إيجابيات الفصل الأول:

- الاستهلال غير التقليدي الذي يمثل عامل جذب للقارئ.
- الاعتماد على طريقة مبسطة في عرض المعلومات، وتقديم خريطة واضحة لمحتويات الفصل في الفصول التالية.

- دقة الصياغة وسلامتها ومناسبتها للعرض.
- تقديم معلومات وحقائق قوية جدا ومختصرة، تؤكد على أهمية التجربة الميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية.

د- سلبيات الفصل الأول

- على الرغم من أن طريقة عرض الكتاب في هذا الفصل كانت متميزة إلا أن الطالب أو الباحث المبتدئ يفتقد سلسلة الأفكار التي يرغب الباحث في عرضها أو بمعنى أدق، فإن الكتاب خرج عن المنهجية التقليدية في المعالجة، فالقارئ يحتاج إلى عناصر تتعلق بمفهوم وأهمية المتغير الذي يتم عرضه في الفصل الأول.
- هناك مجموعة من المعلومات التي كان يتوقع ظهورها في هذا الفصل، خاصة ما يتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية ولكنها لم تظهر.

الفصل الثاني: تحليل وتصميم وتوصيف العمل

أ- ملخص عام للفصل الثاني

تتمثل الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية في تحليل وتصميم العمل، وتحليل العمل يشير إلى تحديد المهام والأنشطة التي تكون وظيفة ما، ومن ثم وضع هذه المهام في توصيف كامل وتحديد المواصفات التي يجب أن يتصف بها شاغل هذه الوظيفة، ويتم ذلك من خلال تحديد كافة الأنشطة الممكنة والتي يتم أدائها من خلال هذه الوظيفة، وكذلك معرفة علاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى، وفي النهاية ينتج عن تحليل العمل تقديم تصميم وظيفي يقوم على أساسه الاختيار وتقييم الوظائف، وتقويم العاملين وتقديم البرامج والدورات التدريبية، وتحديد الاحتياجات من العاملين والترقية والترفيح.

وهناك ضرورة لوجود تعاون بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين بالمنظمة، وتحليل العمل يتم بطريقة منهجية تتضمن الحصول على معلومات أولية، ثم اختيار عينة من الوظائف، وجمع البيانات بأساليب مختلفة مثل الاستبيانات والمقابلات والملاحظة بأنواعها وتحليل الوثائق والسجلات، ثم تحليل البيانات.

وتصميم الوظيفة يعني تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة التي سيتم تأديتها، وحجم المسؤوليات، والأدوات اللازمة، وظروف البيئة المحيطة، ويعتمد ذلك على جمع الأنشطة وجمع المهام في وظيفة واحدة، وذلك بالاستناد على تشابه الأنشطة والمهام، التابع في الأنشطة والمهام، التكامل في الأنشطة والمهام.

وتوصيف الوظيفة يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة، وطبيعتها وهدفها، وتقدم ملخص عام للوظيفة والمسؤوليات والواجبات وبيئة العمل، ومن الضروري تحديد مواصفات شاغل الوظيفة سواء الجسمية أو العقلية، أو التعليم والخبرة، والسمات الشخصية.

ب- رأي الطالبة في الفصل الثاني

يتميز الفصل الثاني بتسلسل الأفكار حيث إن الكاتب يتدرج في عرض الأفكار منطقياً كما تحدث في الواقع مما يعطي القارئ الفرصة على تتبع هذه الخطوات في الحقيقية، حيث يبدأ بتحليل العمل ثم ينتقل لتصميم الوظيفة ثم أخيراً يقدم توصيف الوظيفة، وكلها خطوات متتابعة تجذب انتباه القارئ، وتبنى خط من التوافق بين المحتوى والقارئ.

ج- إيجابيات الفصل الثاني

- التسلسل المنطقي في استعراض خطوات تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف.
- وضوح الأفكار التي عرضها الفصل حيث تبدوا مفهومة من خلال صياغتها الدقيقة والمناسبة.
- جذب القارئ من خلال التساؤلات في بداية كل محور من الفصل، وكذلك العمل على توضيح المحتوى من خلال الجداول والنماذج كما هو الحال في ص ٥٤، ٧٢.

د- سلبيات الفصل الثاني

- عدم تخريج الأحاديث النبوية التي تم ذكرها في الفصل حيث لم يذكر الكاتب درجة الحديث أو مرجعه، ص ٤٨.
- استخدام لغة عامية في ضرب بعض الأمثال وهذا قد يسبب إرباك لبعض القراء الذين قد لا يفهموا بعض هذه الكلمات أو حتى خلفية الامثلة التي ساقها الكاتب ص ٤٨.

- كتابة الآيات القرآنية دون تشكّل وبرسم عادي، وكان من المفترض ان تكتب برسم المصحف (الرسم العثماني) ص ٤٨.

الفصل الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

أ- ملخص عام للفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد الاحتياجات المنظمة من العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وهي الفترة التي تغطيها عملية التخطيط، وغالبا ما تكون عام، فتخطيط الموارد البشرية يعني تحديد العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية محددة كما وكيفا، وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في منع المفاجئات فيما يتعلق بالموارد البشرية وتنفيذ المشروعات، كذلك التخلص من أي فائض في الموارد البشرية واستكمال العجز في الأعداد ومعالجة القصور في المهارات، علاوة على تخطيط مستقبل العاملين.

ومن الضروري أن يكون هناك ترابط بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط للمشروع على الأخص الموازنة التقديرية حيث هناك الكثير من البنود التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية خاصة ما يرتبط بالأجور والتعويضات، وتخطيط الموارد البشرية مسؤولية إدارة الأفراد بالتنسيق مع الوحدات والإدارات التنفيذية بالمؤسسة.

ويرتكز تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي على المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية وبين المعروض والمتاح فعلا من هذه الموارد، وهذا يتضمن تحليل ظروف الطلب وتحليل ظروف العرض، ومن ثم تحديد الفائض والعجز والعمل على معالجته.

وعند تحديد العمالة المطلوبة يجب مراعاة الجوانب التي تؤثر على عملية التنبؤ بالعمالة ومن أهم هذه العوامل:

- تحديد الوظائف المطلوبة وإلى أي مدى مطلوب القيام بها وهل يمكن الاستغناء عنها.
- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية قد تم بطريقة سليمة من خلال مراجعة كل وظيفة على حدها والاستعانة بالدراسات المتعلقة والأساليب المناسبة.

- التأكد من قدرة شاغل الوظيفة على القيام بها من خلال التأكد من مدى اتقانه للمهارات اللازمة لأداء مهام الوظيفة.
- تحديد تأثير التغيير المتوقع على حجم الانتاج من خلال دراسة خطة العمل والانتاج.
- تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الانتاج من خلال التعرف على مدى توافر تكنولوجيا جديدة تؤثر على الانتاج.
- تحديد أي تغيرات يتوقع أن يتم إجرائها على الهيكل التنظيمي، وتأثير الاستثمارات الجديدة من خلال دراسة الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها للتنبؤ بالعمالة المطلوبة ومنها:

- تقديرات الخبراء والمديرين وتعتمد هذه الطريقة على خبرة المديرين وتمرسهم والاستفادة من التطور في حجم العمالة على مر سنوات في المنظمة ومن ثم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- نسب العمالة إلى الانتاج والمبيعات: حيث إن نسبة الانتاج ترتبط بشكل مباشر بعدد العاملين المطلوبين مع تحييد أي متغيرات تؤثر على حجم الانتاج أو وضعها في الاعتبار ومن ثم يمكن الوصول إلى الأعداد المطلوبة.
- الاستفادة من تقديرات وحدات العمل المختلفة بالمنظمة حيث تقرر كل وحدة ما تحتاج إليه من العاملين.
- تحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدها من خلال استخدام بعض المعادلات الرياضية البسيطة.

وبعد أن تنتبأ المنظمة باحتياجاتها من العمالة تقوم بتحديد ما هو متاح لها أو ما هو متوافر بالفعل ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام السلاسل الزمنية ومخزون المهارات وخرائط الترقى والاحلال، ثم تأتي الخطوة الأخيرة المتعلقة بتحليل الفائض والعجز من العمالة واتخاذ خطوات إجرائية لسد العجز والتخلص من الفائض.

ب- رأي الطالبة في الفصل الثالث

يعد هذا الفصل أحد أهم فصول الكتاب كونه يناقش أحد أهم الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية وربما تكون الخطوة الجوهرية في عملية إدارة الموارد البشرية وهي تخطيط الموارد

البشرية، ومما يزيد هذه العملية صعوبة أنها ترتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل جوهري على حجم العمالة، وقد تميز الفصل بالتعرض لكافة هذه الجوانب مع استخدام أمثلة رقمية لشرح العوامل المتعلقة بالتنبؤ بالعمالة المطلوبة وتحديد الطلب وطرق استيفاء العجز والتخلص من الفائض كما تعرض الفصل لبعض النماذج الإحصائية للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة كما هو في ص ٩٥، ١٠٥، ١٠٦، ولكن هناك قصور في شرح الجوانب المتعلقة بتأثير التطورات البيئية في التأثير على حجم الطلب مثل التكنولوجيا وغيرها، كما أن الفصل ركز على الجوانب الكمية دون إعطاء أهمية كبيرة للجوانب الكيفية.

ج- إيجابيات الفصل الثالث

- وجود العديد من الامثلة الواقعية التي يقدمها الفصل من أجل تقريب الأفكار وتيسير فهمها كما هو في ص ١١٢.
- بساطة شرح فكرة تخطيط الموارد البشرية وتقريبها للقارئ، حيث لا يوجد الكثير من العناء عند محاولة فهم هذه الأفكار من خلال هذا العرض المبسط.
- قدم الفصل نموذج حسابي مبسط لتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة حيث قدم شرحا جيدا لمكونات النموذج مثل الوظيفة وعدد العاملين المتاح، وحركة العمالة وأسباب الدخول إلى الوظيفة وأسباب الخروج منها، ثم الصافي المتوقع والتنبؤ بالطلب من خلال توضيح الفارق كما هو في ص ١٢٥.

د- سلبيات الفصل الثالث

- عدم الاعتماد على نماذج رياضية أو نماذج معقدة في شرح التنبؤ بالموارد البشرية أو عملية التخطيط بشكل عام.
- ربما يكون التبسيط للأفكار مخلا بفكرة تخطيط الموارد البشرية والتي تمثل نظاما متشابكا يرتبط بالعديد من المتغيرات التي تؤثر على هذا التخطيط خاصة التغيرات الكبيرة في مجال المعلومات وتقنيات الاتصالات والتغير في متطلبات وتوقعات العملاء.

الفصل الرابع: استقطاب واختيار الموارد البشرية

أ- ملخص عام للفصل الرابع

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد الطلب من العمالة في ضوء العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية تأتي مرحلة استقطاب الموارد البشرية اللازمة وتعني هذه العملية اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة في ضوء الاحتياجات الكمية والكيفية التي تم تحديدها، وتتم عملية استقطاب الموارد البشرية بخطوات متسلسلة تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، دراسة طلبات الوحدات والمديرين من العمالة، تحديد الوظائف المطلوبة، تحليل ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

وتقع مسؤولية استقطاب الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة على عاتق وحدة إدارية مستقلة تختص بعملية الاستقطاب، تسمى مكتب التوظيف أو قسم التوظيف، وبشكل عام يشترك في هذه العملية مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، ولكن العبء الأكبر يكون على مدير الموارد البشرية حيث إن المدير التنفيذي يقوم بالمساعدة في عملية الاختيار وإجراء المقابلات.

وتعتمد المنظمات على بعض المصادر لاستقطاب الموارد البشرية وتتمثل هذه المصادر في:

- المصادر الداخلية: ويقصد بها المصادر داخل المنظمة ويكون ذلك من خلال الترقيات، النقل الداخلي بين الأقسام والوحدات، الإعلانات الداخلية حيث يقوم الموظفون بالترويج لطلبات المنظمة خارج المنظمة، مخزون المهارات من خلال المعلومات المتوافرة عن المهارات المتوافرة لدى العاملين بالمنظمة.

- المصادر الخارجية: وتكون من قوى بشرية من خارج المنظمة ولها العديد من الوسائل والآليات مثل طلبات التوظيف التي تقدم للمنظمة بشكل مباشر، الاعلان بالصحف والمجلات والقنوات التلفزيونية، مكاتب التوظيف، النقابات، بعض المنظمات المهنية، الخدمة العسكرية، المدارس والجامعات حيث يمكن أن تحصل المنظمة على عناصر جيدة من خلال توظيف أوائل الجامعات ومن خلال برامج التدريب الصيفي حيث تقوم بعض المنظمات باستقطاب طلاب الجامعات للتدريب الصيفي ومن خلال هذه الفترة التدريبية يمكن أن تختار ما يناسبها.

ومن خلال المصادر السابقة سيتوافر للمنظمة عدد كبير من المتقدمين وبالطبع لن تقبلهم جميعاً، وهنا تبدأ عملية الاختيار والتعيين، حيث يعبر الاختيار عن تلك العملية المنظمة التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين والمتقدمين للتوظيف بالمنظمة، وذلك وفق معايير معينة تحددها المنظمة، ويقوم بعملية الاختيار المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة، بينما المنظمات الكبيرة يشترك في عملية الاختيار أكثر من طرف.

ومن الضروري أن يتم الاختيار في ضوء معايير مناسبة خاصة ما يتعلق بمواصفات شاغل الوظيفة، ومنها مثلاً مستوى التعليم، ما يتوفر له من خبرات، الصفات الجسمية، الصفات الشخصية، وهذا كله يرتبط بطبيعة الوظيفة المرشح لها الشخص.

ويتم الاختبار من خلال عقد مقابلة مبدئية مع المرشح ويمكن أن يقوم بها مدير الموارد البشرية أو موظف متخصص، أو المدير التنفيذي في المنظمات الصغيرة، ثم يعمل طالب الوظيفة على استيفاء طلب التوظيف الذي يضم بيانات شخصية وبيانات عن خبراته ومستواه التعليمي وغير ذلك، وتقوم المنظمة بوضع تقديرات معيارية لكل جزء في البيانات التي يشملها الطلب الوظيفي تيسيراً لعملية الاختيار، ثم تعقد المنظمة اختبارات للمتقدم للتأكد من مهاراته وخبراته، وهناك العديد من أنواع الاختبارات التي يمكن استخدامها ومنها اختبارات نفسية، ومنها اختبارات تتعلق بالأداء، ومن الاختبارات النفسية والشخصية اختبار القدرات الذهنية، واختبار سرعة الاستجابة، واختبارات الأداء تتعلق باختبار أداء مهارات أو مهام معينة، ويتم تصميم وتنفيذ هذه الاختبارات وفق طبيعة كل وظيفة.

وفي النهاية يتم عقد مقابلة مع المتقدم سواء كانت المقابلة فردية أو جماعية وسواء كانت مخططة أو غير مخططة، وفي الغالب تتضمن المقابلة مجموعة من الأسئلة التي تسعى للتعرف على الشخص ومهاراته وقدراته وسماته الشخصية والانفعالية، ثم تتم مراجعة التركيبات والتوصيات التي يقدمها المتقدم للوظيفة حيث تأكد هذه التوصيات أو التركيبات على اتقان المتقدم لمهارات معينة مما يساعد في عملية الاختيار، كما يتم إجراء كشف طبي للمتقدم للتأكد من سلامته وخلوه من الأمراض.

وعند النظر لعملية الاستقطاب والاختيار وتحليل كلفتها وعائدها ستجد أن عائدها أكبر من تكلفتها كونها تجنب المنظمة توظيف أشخاص غير أكفاء يمكن أن يتسببوا في خسائر كبيرة للمنظمة أو إهدار الكثير من الموارد، كما تمنحها الكثير من الموارد البشرية المتميزة.

ب- رأي الطالبة في الفصل الرابع

لقد قدم الفصل شرحا مفصلا لعملية الاستقطاب والاختيار حيث تميز هذا الفصل كما هو الحال في الفصول السابقة بالتدرج في عرض العمليات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، وكذلك تدرج في عرض خطوات ومراحل كل عملية على حدها، وقدم نماذج توضيحية لعمليات الاستقطاب وعمليات الاختبار، ويتميز الفصل بعرض وافي وشامل لعملية الاستقطاب وعملية الاختيار، كما أن طريقة العرض جاءت يسيرة ومفهومة وسلسة إلى حد كبير.

ج- إيجابيات الفصل الرابع

- إن أهم ما يميز الفصل الرابع هو النماذج الواقعية التي يعرضها الفصل حول مراحل الاستقطاب والاختيار مثل نماذج الاختبارات ونماذج أسئلة المقابلة ونماذج التزكية، حيث إن هذا النماذج تقرب الأفكار للقارئ وتجعلها أكثر وضوحا، كما هو في ص ١٦١.
- التوسع في شرح عمليات الاستقطاب والاختيار بما يسهم في فهمها بشكل واضح ومنهجي.

د- سلبيات الفصل الرابع

- ربما بسبب عامل الزمن فإن الفصل الرابع تجاهل الكثير من المستجدات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين، حيث إن التقنيات الجديدة والأساليب التكنولوجية تقدم العديد من الاختيارات التي يمكن أن تسهم في عمليات الاستقطاب والاختيار.

الفصل الخامس: تصميم نظام الأجور

أ- ملخص عام للفصل الخامس

تمثل أجور العاملين بالمنظمة ما يطلق عليه الموازنة العامة للأجور، والأجور هي مقابل ما يتقاضاه الفرد مقابل الوظيفة التي يعمل بها، وتتعلق بمفاهيم أخرى مثل الراتب الذي يعبر عن ما يصرف شهريا للموظف، والأجر الذي يمكن أن يصرف يوميا أو أسبوعيا، والأجر المادي والأجر العيني حيث إن الأجر المادي يرتبط بما يتقاضاه الفرد من أموال أما الأجر العيني

فيتعلق بالخدمات التي يحصل عليها الموظف مثل التأمين الصحي والترفيه وخدمات المواصلات والسكن ووجبات الطعام وما شابه.

وتمثل الأجور أهمية كبيرة للموظف وكذلك للمنظمة حيث إنها وسيلة لإشباع حاجات الموظف وتشجيعه وتحفيزه على بذل أقصى جهد في العمل، ومهمة للشركة كونها يمكن أن تساعدها على جذب أفضل العناصر البشرية.

وتصميم الأجور عملية حساسة جدا كونها تؤثر على أداء العاملين وقدرات المنظمة لذلك يجب أن تتم وفق خطوات علمية مدروسة، ويمكن أن تتبع المنظمة الخطوات التالية لتصميم الأجور:

- التمهيد لتصميم النظام: وهذا يتضمن تحديد درجة الرسمية التي سيعتمد عليها نظام تقييم الوظائف، ودرجة مناسبة التصميم للشركة، وتحديد المشاركين في وضع نظام الأجور.
 - اختيار طريقة تقييم الوظائف: من خلال أحد الطرق سواء الترتيب أو الدرجات أو النقاط أو مقارنة العوامل.
 - وضع ملامح خطة التقييم: والتي منها تحديد الوظائف الأساسية والجدول الزمني للتنفيذ، ونشر خطة تقييم الوظائف للعاملين.
 - التقييم الفعلي للوظائف: وذلك في ضوء الخطة الموضوعية.
 - تحديد عدد الدرجات التي سيرتكز عليها التقييم، وتسعير الدرجات من بداية مربوط الدرجة لنهاية مربوطها.
 - إدارة نظام الأجور من خلال تحديد طرق وأساليب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات السنوية.
- ومن الضروري الاهتمام بعملية تقييم الوظائف حيث يوجد عدد من الطرق التي يمكن استخدامها في التقييم ومنها:

طرق غير كمية ومنها:

طريقة الترتيب: وتعتمد على مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى محل التقييم.

طريقة الدرجات: وتعتمد على تصميم درجات لكل مجموعة وظيفية وبعد ذلك يتم توزيع الوظائف على الدرجات المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية، وتتضمن هذه الطريقة تحديد المجموعات الوظيفية، ثم تحديد عدد الدرجات، وتوصيف الدرجات المختلفة، وأخيرا توزيع الوظائف على الدرجات.

وهناك طرق كمية ومنها:

مقارنة العوامل: وتستند هذه الطريقة على تقييم الوظيفة بناء على مقارنتها مع الوظائف الأخرى بالاستناد على مجموعة من العوامل المحددة، وهنا يتم تحديد عوامل التقييم حسب طبيعة الوظائف، ويتم تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها، ثم توزيع الأجر على عوامل التقييم، ثم يتم وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل، ويتم تقييم الوظائف المحددة على أساس ما يتوافر بها من عوامل التقييم.

طريقة النقاط: وهنا يتم الاعتماد على النقاط بدلا من الترتيب، ويتم تحديد عوامل التقييم والتي مكن أن يكون منها المؤهل والخبرة والمسؤولية وغيرها، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عناصر فرعية أيضا، ويتم إعطاء قيمة بالنقط لكل عامل رئيس وكل عنصر فرعي، وفي النهاية يتم جمع هذه النقاط للعناصر الرئيسية والفرعية، ويتم تصميم دليل النقاط ومن ثم استخدامه في عملية تقييم الوظائف.

ومن الضروري أن تعمل المنظمة على تصميم هيكل الوظائف بحيث تحدد عدد الدرجات للوظائف الموجودة بالمنظمة وتتراوح هذه الدرجات بين ٤-٢٥ درجة، ويرتبط ذلك بحجم المنظمة وعدد الوظائف، وسياسة الترقية، وإذا تمكنت المنظمة من تحديد الدرجات فإنها يمكن أن تعمل على تحديد أجر كل درجة مع وضع بداية للأجر ونهاية على مستوى كل درجة، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بإدارة نظام الأجور من خلال معالجة الوظائف الاستثنائية مثل الوظائف الاستشارية الكبرى والوظائف المؤقتة، كما تقوم بمسح الأجور في الصناعة التي تعمل بها لتحديد مركزها.

ب- رأي الطالبة في الفصل الخامس

لقد استعرض الفصل معلومات نظام الأجور بشكل متميز من خلال الاستناد إلى أمثله ونماذج توضيحية للأفكار الصعبة، وكذلك قدم شرح مفصل لطرق تقييم أجور الوظائف حيث إنها ذات أهمية كبيرة، وتميز عرض هذه الطرق على الرغم من تعقيدها وصعوبتها بالوضوح والبساطة وذلك بسبب النماذج البسيطة التي استخدمها الكاتب، كما أن الفصل تضمن كافة الأفكار التي احتاج إلى معرفتها القارئ فيما يتعلق بنظام الأجور وجاء ذلك في شرح مناسب من حيث الصياغة واللغة والتراكيب.

ج- إيجابيات الفصل الخامس

- النماذج والأمثلة الرياضية التي تم استعراضها في الكتاب ساهمت في فهم طرق تقييم الوظائف كما هو في ص ١٩٤.
- الاهتمام بجوانب تحليل التكلفة والعائد -على الرغم من أنها وردت في كافة الفصول السابقة- إلا أنها في تصميم نظام الأجور كانت ذات أهمية كبيرة حيث إن عملية تصميم نظام الأجور قد تتأثر بالعديد من المتغيرات الموضوعية وغير الموضوعية، مما يؤثر على جودة العملية أو طبيعة الاهتمام بها.

د- سلبيات الفصل الخامس

- الاستناد إلى لغة دارجة في بعض الأمثال الشعبية التي استعرضها في بداية الفصل كتمهيد لموضوع الأجور، ويعاب على ذلك أن هذه الامثال الشعبية قد لا تكون مفهومة للكثير من خارج الثقافة المصرية وربما بذلك تفقد قيمتها. وذلك ص ١٨٤.
- الاستناد إلى بعض الحكم التي يحمل معناها أحاديث نبوية وآيات قرآنية وكان من الاجدر الاستناد إلى الآيات القرآنية والاحاديث النبوية بشكل مباشر، وذلك ص ١٨٤.
- استخدام الخط العادي في كتابة الآيات القرآنية وكان من الأولى استخدام الرسم العثماني، بالإضافة إلى عدم تخريج الاحاديث التي استشهد بها الكاتب، وذلك ص ١٨٤.

الفصل السادس: الحوافز والمزايا والخدمات

أ- ملخص عام للفصل السادس

إذا كان الأجر يتعلق بما يحصل عليه الموظف كراتب وقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحوافز هي العائد الذي يحصل عليه نتيجة للتميز في الأداء، ويتم تقدير حوافز الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية وكذلك من قبل المدير التنفيذي، والحوافز هي المقابل للأداء المتميز، ويجب ألا ينظر إليها على أنها جزء من الراتب ولكنها جزء تعويضي يستهدف زيادة الانتاج وتخفيض الفاقد وتشجيع العاملين واشباع احتياجاتهم.

يجب أن يستند تقديم الحوافز على معايير محددة ويعتبر التميز في الأداء أهمها، وقد يتعلق ذلك التميز بالكم أو بجودة العمل أو بتقليل الوقت، والحوافز يمكن أن تمنح على أساس فردي أو على مستوى جماعة العمل أو المنظمة ككل، ويمكن أن يمنح الحافز على الأسس التالية:

- الوقت: وذلك حين يصعب قياس ناتج العمل حيث إن هناك بعض الأعمال التي تتطلب وقت كبير خاصة في قطاع الخدمات.
- الاقدمية: وتعني الفترة التي قضاها الموظف في خدمة المنظمة.
- المهارة: وترتبط بالمهارات الإضافية التي يكتسبها الموظف.

وهناك عدد كبير من الحوافز ويختلف تصنيفها وفق للحاصلين عليها سواء أفراد أو جماعات، حيث يمكن أن تقدم على أساس كل قطة انتاج أو على أساس الوقت الذي يمضى في العمل إضافيا، أو على أساس الخدمات التي يتم تقديمها، وبشكل عام يجب أن يتمتع نظام الحوافز بشروط جيدة لتحقيق الهدف من تقديم الحوافز، وتتمثل أهم هذه الشروط في بساطة نظام الحوافز وفهم العاملين له، وأن يكون محدد بدقة ويمكن تنفيذه وقياسه، وأن يرتبط بالأداء وأن يكون متفاوتا بناء على أساس منحه، بالإضافة للعدالة والتنوع، والشمول، والمرونة، والعلانية، ودعم الإدارة العليا.

وتصميم الحوافز يمر بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف: هنا تعمل المنظمة على تحديد الهدف من نظام الحوافز سواء كان لزيادة الانتاج أو لتحسين الجودة أو غير ذلك بحسب رؤية المنظمة.
- دراسة الأداء: حيث إن الحوافز ستمنح على أساس الأداء، وهذا يتطلب تصميم جيد للوظائف، ووجود طرق عمل سليمة وظروف عمل مناسبة، ووجود معايير لجودة العمل وكميته.
- تحديد ميزانية الحوافز: وهنا يتم تحديد المبلغ الإجمالي الذي يمكن أن تقدمه المنظمة كحوافز للعاملين وهذا يتضمن تكاليف الحوافز والجوائز وتكاليف الترويج.
- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة نظام الحوافز في خطوات متسلسلة، وتتمثل هذه الخطوات في تحديد الأداء الذي سيتم تحفيزه ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاجتماعات، تحديد توقيت تقديم الحوافز، تحديد نوع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، تصميم نماذج الحوافز.

كما يجب أن تصمم المنظمة نظاما للمزايا والخدمات وهذا يشجع العاملين على الالتحاق بالمنظمة من خلال ما تحققه من أمان وظيفي لمن يلتحق بها، وكذلك تعزيز ولاء العاملين للمنظمة، ويجب أن تتوع المنظمة بين هذه المزايا والخدمات بحيث تقدم مزايا مادية ومزايا معنوية ومن أهم المزايا أوقات الراحة والاجازات، وخدمات الصحة والترفيه، والسكن والمعيشة والنقل، والخدمات التنقيفية، ويجب أن يرتبط هذا النظام بتطلعات ورغبات العاملين، علاوة على أن يكون مرنا ويقبل التغييرات التي قد تطرا على البيئة وعلى احتياجات وتوقعات العاملين.

ب- رأي الطالبة في الفصل السادس

يتميز هذا الفصل بالبساطة والوضوح في العرض وسلامة اللغة والصياغة كما أنه يقدم شرحا وافيا لنظام الحوافز والمزايا، كما أن هيكله الفصل جاءت متميزة تسمح للقارئ باستيعاب الموضوع بشكل منظومي ومتكامل وغير مجتزء.

ج- إيجابيات الفصل السادس

- السلاسة في عرض الأفكار واستخدام صياغة سهلة ومناسبة.

- تقديم أمثلة ونماذج على خطوات تصميم نظام الحوافز ونظام المزايا، كما هو الحال في ص ٢٤٢.

- التوسع في استعراض الأفكار مما يسهل فهمها واستيعابها.

- تزويد الفصل بالعديد من الأشكال التوضيحية التي تسهم في تقريب الأفكار، كما هو الحال في ص ٢٥٦، ٢٦٢.

د- سلبيات الفصل السادس

ربما يعاب على هذا الفصل كثرة التقسيمات إلى عناصر رئيسة وعناصر فرعية وعناصر تنبثق عن العناصر الفرعية مما قد يشنت القارئ.

الفصل السابع: تقييم الأداء

أ- ملخص عام للفصل السابع

تقييم الأداء هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ويعرف بأنه نظام يستهدف تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويتم ذلك على فترات زمنية محددة، ويأخذ العديد من المسميات مثل تقييم الكفاءة، ونظام تقييم العاملين ونظام تقارير الكفاءة، وتتم عملية تقييم الأداء بشكل تشاركي بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين، حيث إن المدير التنفيذي يعمل على تقديم التقييم الفعلي للمرؤوسين، وكتابة تقارير الأداء بشكل سليم، وإخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وإدارة الموارد البشرية تقوم بتصميم نظام التقييم وتدريب المديرين على التقييم ومراجعة النتائج والاحتفاظ بها.

ويعتبر تقييم الأداء واحداً من التحديات التي تواجه الكثير من المنظمات حيث إن هناك العديد من المشكلات التي تقابل تقييم الأداء مثل عدم دقة معايير التقييم، وعدم وجود المعلومات المطلوبة، وعدم دقة درجات القياس، بالإضافة إلى مشكلات المديرين التنفيذيين التي يمكن أن تتمثل في الوقوع في أخطاء التعميم، والتساهل وعدم فهم معايير التقييم، والتحيز، وهذه الأسباب وغيرها يمكن أن تتسبب في فشل عملية التقييم.

ويستهدف تقييم الأداء جمع قدر مناسب من المعلومات التي تتعلق بأداء العاملين لتحسين الأداء، واستخدام نتائج التقييم في عمليات زيادة الأجور وتقديم الحوافز والمزايا، وتحديد درجة

مناسبة الفرد للوظيفة الحالية التي يشغلها، وتحديد نقاط الضعف في الأداء لتحسينها، ويتم التقييم من خلال الرئيس حيث يعمل على تقييم مرؤوسه، والعكس حيث يقيم المرؤوس رئيسه بالإضافة إلى تقييم الزملاء لبعضهم البعض، وفي الغالب يتم التقييم من مرة لمرة في العام.

ويجب أن يخضع التقييم لمعايير محددة وواضحة وتنقسم معايير التقييم إلى: معايير نواتج الأداء وتتضمن معايير كمية الأداء ومعايير جودة الأداء، معايير سلوك الاداء وتتضمن إدارة الاجتماعات - معالجة الشكاوى - كتابة التقارير-التعاون وغيرها، معايير الصفات الشخصية مثل الاتزان الانفعالي والمبادرة. ومعايير الأداء يجب أن تكون موضوعية وواضحة ويتم استخدام عدد مناسب من المعايير التي يكون لها أوزان محددة مبنية وفق منهجية علمية.

ويوجد العديد من طرق تقييم الأداء ومنها:

- قائمة معايير التقييم وهي من أكثر الطرق انتشارا حيث تقيس مدى توافر معايير معينة في أداء الموظف.
- ترتيب العاملين والمقارنة بينهم: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين من الأحسن للأسوأ وذلك على أساس الأداء العام.
- طريقة التوزيع الاجباري: حيث يقوم مدير الوحدة أو رئيس القسم بتوزيع العاملين في القسم على درجات مثل ممتاز، جيد، ضعيف.
- طريقة الإدارة بالأهداف: وهنا يتم تقييم العاملين في ضوء الأهداف وما تم تحقيقه منها.
- قوائم المراجعة: ويستند على قائمة مدون بها مجموعة من العناصر ويتم مراجعة الأداء في ضوء هذه القائمة وتحديد مدى استيفاء كل عنصر.

وفيما يتعلق بإعلان نتائج التقييم هناك مدخلين أحدهم يفضل سرية نتائج التقييم بحيث يعلن بها الموظف المقيم فقط، والرأي الأخرى يرى أن علانية النتائج يمكن أن تكون أكثر فعالية حيث تحمس العاملين، وعلى أي حال يجب أن يتم التزام الصراحة والشفافية في عرض المعلومات المتعلقة بالتقييم ويجب أن تنشئ المنظمة نظام لتلقي تظلمات العاملين من نتائج التقييم ويتم التعامل مع هذه التظلمات ومعالجتها بشفافية، كذلك من الضروري أن يتم توظيف نتائج التقييم بشكل جيد خاصة في الترقيات وتقديم الحوافز وتحسين الأداء.

ب- رأي الطالبة في الفصل السابع

تميز الفصل الحالي ببساطة العرض ووضوح الصياغة والشمول في عرض الأفكار الرئيسية لتقييم الأداء، والعمل على تقديم شرح مناسب للعناصر الفرعية المتعلقة بخطوات التقييم، وعلى الرغم من ذلك فإن جودة استعراض المعلومات والأفكار في هذا الفصل أقل من سابقها حيث ينقص هذا الفصل توظيف نماذج وأمثلة توضيحية كما هو الحال في الفصول السابقة، وربما لأن الفصل يعالج قضية نظرية ومفهومة إلى حد ما بخلاف الفصول السابقة.

ج- إيجابيات الفصل السابع

ضعف تغطية المدخل الحديثة في تقييم الاداء، خاصة المتعلقة بنظام ٣٦٠ درجة وأنظمة التميز وغيرها من الآليات الحديثة التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء.

د- سلبيات الفصل السابع

- بعض الأخطاء الإملائية كما هو الحال في ص ٢٨٢ في كلمة "بخواتمها" حيث إن الصحيح بخواتيمها.
- ضعف توثيق الأحاديث النبوية الواردة في الفصل في ص ٢٨٢.
- كتابة الآيات القرآنية بشكل تقليدي دون الرسم العثماني ص ٢٨٢.

الفصل الثامن: التدريب

أ- ملخص عام للفصل الثامن

يستهدف التدريب الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين في المنظمة مما ينعكس على أداء العاملين وأداء المنظمة بشكل عام، ويتم التدريب من خلال إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين التنفيذيين حيث يقوم المدير التنفيذي بتقديم معلومات للمرؤوسين، وتحديد الحاجة للتدريب وتنفيذ برامج التدريب والمشاركة في جهود التدريب والتطوير.

وهناك العديد من الأنواع المعتمدة للتدريب ويرتبط ذلك بفلسفة المنظمة والهدف الذي تسعى لتحقيقه، ويمكن تقسيم التدريب من خلال عدة تصنيفات كما يلي:

- التدريب حسب مرحلة التوظيف ويقسم إلى:

- توجيه الموظف الجديد: ويعمل هذا التدريب على اكساب الموظف الجديد بعض المهارات والمعارف اللازمة عن المنظمة والعمل.
- التدريب أثناء العمل: وذلك يكون للعاملين على رأس العمل بهدف تطوير مهاراتهم استجابة لتغييرات معينة أو توجهات جديدة للمنظمة.
- التجديد بغرض الترقية والنقل: حيث يتم تقديم بعض الدورات التدريبية للعاملين الذين سيتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى.
- التدريب للتهيئة للمعاش: وذلك من خلال تحويل اهتمام الموظف إلى نشاط يناسب سنه.

التدريب حسب نوع الوظيفة ويتضمن:

- التدريب المهني والفني: ويتضمن التدريب على المهارات اليدوية والمهنية والميكانيكية.
- التدريب التخصصي: ويتدرب الفرد على مهارات ومعارف متخصصة مثل أعمال المحاسبة أو الهندسة.
- التدريب الإداري: ويتضمن التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية المطلوبة.

ويمر التدريب بخطوات منهجية محددة يمكن مناقشتها كما يلي:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: ويتم ذلك من خلال تحديد الأداء الفعلي وتحديد الأداء المطلوب وقياس الفجوة بينهما وهناك العديد من أساليب تحديد الاحتياجات، ويمكن أن يكون تحديد الاحتياجات مستند على نتائج تقييم الأداء أو شروط الترقية.
- 2- تصميم برامج التدريب التي يمكن أن تلبي هذه الاحتياجات: وهذا يتضمن تحديد المحتوى التدريبي الذي يمكن أن يسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، ووضع خطة للتدريب تتضمن شرح تفصيلي للبرنامج التدريبي، واختيار أساليب التدريب وفق موضوع التدريب، وكذلك اختيار المدربين، وتحديد ميزانية التدريب.

٣- تنفيذ برامج التدريب المصممة وفق جدول زمني يعلن مسبقاً: تعمل المنظمة على إعلان البرامج التدريبية وإعلان أماكن التدريب والزمن المخصص للتدريب، ويتم في هذا الوقت متابعة البرامج التدريبية للتأكد من سيرها وفق الخطة الموضوعية.

٤- تقييم نتائج التدريب وتقييم رضا العاملين عن التدريب للتأكد من أن التدريب حقق الأهداف الموضوعية، ويتم التقييم في ضوء أهداف المنظمة، ودرجة اكتساب المتدرب للمهارات المستهدفة، وردود فعل المتدربين.

ب- رأي الطالبة في الفصل الثامن

تميز الفصل الثامن بالبساطة والوضوح وسلاسة اللغة المستخدمة كما تم استهلال الفصل بعدة آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة، وحكم، مما يجذب انتباه القارئ، كما تم التقديم للفصل وتحديد أهدافه بدقة، وبشكل عام جاء الفصل شاملاً لعنصر التدريب وتضمن أغلب العناصر المتوقعة.

ج- إيجابيات الفصل الثامن

- تقديم نماذج توضيحية وأشكال لتقريب الأفكار المتعلقة بالتدريب.
- تقديم أشكال لهيكل الخطوات المتعلقة بالتدريب أو الخطوات الفرعية مثل الاحتياجات التدريبية، مثل ص ٣٢٠، ٣٢٣، ٣٣٦، ٣٣٩.
- سهولة اللغة المستخدمة وبساطة الألفاظ ووضوحها.

د- سلبيات الفصل الثامن

يعاب على الفصل استخدام بعض الألفاظ العامية في الحكم التي ساقها المؤلف، في الاستهلال للفصل وكذلك كتابة الآيات القرآنية بخط تقليدي وليس رسم عثمانى، وكذلك عدم تخريج الأحاديث النبوية وذلك في ص ٣١٨

الفصل التاسع: تخطيط المسار الوظيفي

أ- ملخص عام للفصل التاسع

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعني بتحقيق التوافق بين الأفراد من ناحية وبين الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، وذلك من

خلال الخطوات المنهجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمذكورة في الفصول السابقة، ويمكن تخطيط المسار الوظيفي بشكل فردي لكل فرد على حده أو على المستوى التنظيمي، وتمثل أهمية تخطيطي المسار الوظيفي في تحقيق أهداف العاملين المتعلقة بالتنظيم وتطوير وتخفيف القيود على حركة العمالة وتقليل التكاليف وتقليل معدل دوران العمل.

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في عملية تخطيطي المسار الوظيفي مثل التأهيل للموظفين الجدد، التدوير من خلال تعريض الموظف لخبرات جديدة، والنقل لتعريف العاملين بباقي الوظائف في المنظمة.

ب- رأي الطالبة في الفصل التاسع

لقد جاء الفصل التاسع بسيطاً ومختصراً وواضح الصياغة ويناقش أحد القضايا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما تميز الفصل بسهولة فهم المعلومات الواردة فيه.

ج- إيجابيات الفصل التاسع

- تناول الفصل أحد القضايا الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الوضوح والبساطة مع الاختصار.

د- سلبيات الفصل التاسع

كذلك يعاب على الفصل طريقة كتابة الآيات القرآنية وضعف توثيق الأحاديث النبوية كما هو الحال في ص ٢٧٣.