

إدارة الإنتاج

برنامج الأفراد

ينطوي " برنامج الأفراد " على معظم عمل ونشاط إدارة الأفراد، وعندما تكون لدي المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الأمور التي منها: الاهتمام الجدي من جانب المنشأة بكل النواحي المتعلقة بالأفراد والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي يتوقع مواجهتها والتحديد المقدم لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة ويؤدي وجود مثل هذا البرنامج إلي توفير القيادة اللازمة وإلي تكوين فريق متعاون من العاملين.

وينبغي تصميم هذا البرنامج بالطريقة التي تجعله ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية وأيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة ويجب أن يقوم البرنامج على أساس أهداف المنشأة المعينة وأن يتمتع بالثبات النسبي ومحتويات هذا البرنامج ينبغي أن تكون معروفة ومفهومة لكل العاملين في المنشأة.

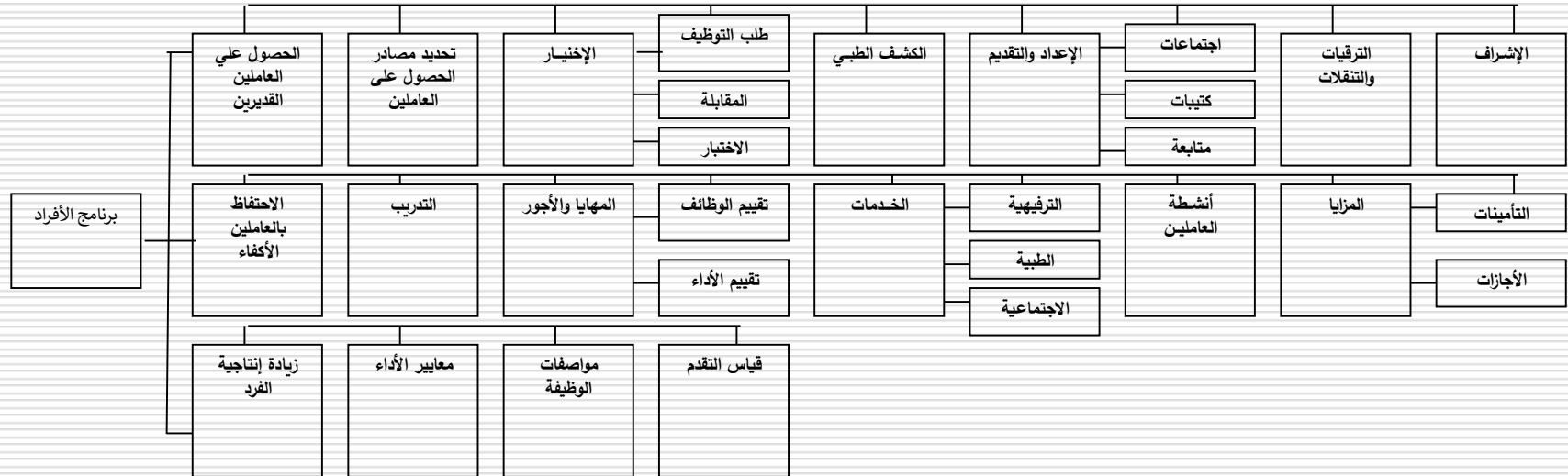
نطاق إدارة الأفراد

تنطوي إدارة الأفراد عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة والتي تختلف لحد ما من منشأة لأخرى ويبين الشكل رقم (2) هذه الأنشطة المختلفة مرتبة تحت ثلاثة عناوين رئيسية وهي:

1. الحصول على العاملين الأكفاء.
2. الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.
3. زيادة إنتاجية الفرد.

وهذا الشكل لا يحتاج إلى مزيد من الشرح، ولا شك أن دراسة الخريطة تساعد مساعدة كبيرة في الحصول على نظرة شاملة للأنشطة التي ينطوي عليها عادة برنامج الأفراد.

شكل رقم (2) الأنشطة الرئيسية لبرنامج الأفراد



التخطيط في إدارة الأفراد

أن عمل إدارة الأفراد كأى عمل إداري آخر ينطوي على الوظائف الإدارية الأساسية والتي يأتي في قمتها التخطيط والتنظيم والرقابة وهنا نجد من الضروري أن نشير إلي أن عمل إدارة الأفراد ينبغي أن يخطط بكل عناية كما هو الحال في أعمال الإنتاج والتسويق والتمويل فتحديد الأهداف المنشودة والسياسات والإجراءات والبرامج الواجب إتباعها يعتبر من الأمور الحيوية في مجال إدارة الأفراد تماماً مثل هذا التحديد في المجالات الرئيسية الأخرى.

التخطيط في إدارة الأفراد

ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الأفراد بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه ومن وجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على العاملين ترتبط بمجالين هما:

1. عدد الوظائف الشاغرة.

2. تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف.

ويتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشأة وعلى معدل دوران عمالتها أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف والتي تقودنا إلي موضوع تحليل الوظائف.

تحليل الوظائف

تعتبر الوظائف من المسائل الحيوية لكل الأنشطة المتعلقة بالأفراد والمعلومات الضرورية في هذا المجال هي طبيعة الوظيفة ومكانتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمتطلبات اللازمة لإنجازها بكفاءة ووسيلة الحصول على هذه المعلومات هي تحليل الوظائف والذي يمكن تعريفه بأنه الدراسة الإنتقادية لواجبات الوظائف وأعمالها.

ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف بأية طريقة من الطرق الثلاث الشائعة وهي:

1. طريقة قائمة الأسئلة التي ترسل لكل موظف لكي يكتب المعلومات المطلوبة وهذه الطريقة تعتبر مرضية عند التعامل مع الموظفين الكتابيين.
2. طريقة المقابلة الشخصية مع الموظف الذي يشغل الوظيفة المعنية المراد تحليلها وهذه الطريقة تسمح بالحصول على معلومات كاملة وصحيحة عن الوظيفة المعنية مع إعفاء الأفراد من ضرورة كتابة وصف ما يؤديه من عمليات.
3. طريقة قائمة الأسئلة والمقابلة الشخصية وهذه الطريقة تحقق مزايا الطريقتين السابقتين مع تلاقيها في الوقت نفسه معظم عيوبها.

توصيف الوظائف

توصيف الوظيفة هو الوصف الكتابي للوظيفة المعينة والذي يتضمن واجباتها ومسئولياتها والعمل الواجب إنجازه وذلك من واقع المعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة تحليل الوظيفة وهذا التوصيف يحدد الوظيفة ويجعل مكوناتها معروفة للجميع وبالتالي فإنه يساعد مساعدة كبيرة عند الاختيار، والنقل، والترقية. وعادة يكون توصيف الوظائف مختصراً وموجزاً لغرض إلقاء الضوء على أهم المعلومات والتسهيل المقارنة بين الوظائف المختلفة.

مصادر الحصول على الأفراد

لا شك أنه من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل القيام بعملية الاختيار ، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه بالتالي ينبغي العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء إليها عند الحاجة ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد الآتي:

1. أصدقاء الأفراد العاملين في المنشأة وأقاربهم.
2. العاملين السابقين.
3. مكاتب العمل.
4. الإعلانات.
5. المدارس والمعاهد.
6. طلبات الاستخدام الاختيارية (قائمة الانتظار).

وتعتبر عملية البحث عن المرشحين من العمليات المستمرة نظراً لتقاعد العاملين أو تركهم الخدمة أو فصلهم أو غيابهم المؤقت... الخ. هذا بالإضافة إلي أن توسع المنشأة يستلزم حصولها على المزيد من العاملين. وباختصار فهناك دائماً حاجة إلي العثور على العاملين المؤهلين الأكفاء.

اختيار الأفراد

تحتاج عملية التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها إلي جهد كبير كما أنها تعتبر جزءاً هاماً من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة ويختلف الأفراد من ناحية أنواع الأعمال التي يودون تأديتها، وكذلك من ناحية أنواع الأعمال التي يمكنهم تأديتها. وبالتالي فهناك اعتبارات هامة ينبغي أخذها في الحسبان عند القيام بعملية التعيين. وتستلزم هذه الاعتبارات تحليل كل متقدم لشغل الوظيفة وتقييمه تقييماً دقيقاً.

والإجراءات المعتاد في هذا الشأن هو الآتي:

1. مقابلة قصيرة مع المرشح للوصول إلي تحديد سريع لاحتمال صلاحيته أو عدم صلاحيته.
2. طلب استخدام لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالمرشح.
3. مقابلات واختبارات للحصول على مزيد من المعلومات.
4. كشف طبي.
5. التعيين أو الرفض.
6. تعريفه بعمله وتقديمه لوظيفته وإعداد ملف خدمته.

ونلاحظ أن كل خطوة من الخطوات السابقة تساهم في الخطوة التي تليها فمثلاً نجد أن المعلومات المدونة في طلب الاستخدام تساعد القائمين بمقابلة المرشح واختباره كما أن نتيجة الكشف الطبي تساعد على تحديد ما إذا كان المرشح الجديد مناسب للوظيفة المعنية أم لا.

استمارة طلب التوظيف

يعتبر طلب التوظيف (الاستخدام) من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالمرشح للوظيفة. ويستخدم هذا الطلب في جميع الحالات نظراً لأن أهمية ما يحويه من معلومات لا يقتصر على عملية الاختيار بل يمتد يشمل كل العلاقات بين العامل وصاحب العمل ويختلف تصميم استمارة طلب التوظيف من منشأة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منشأة، وينبغي أن يراعي في التصميم الوضوح والتسلسل في التفكير وأن تكون الأسئلة مبسطة وسهلة.

وتنقسم المعلومات التي ينطوي عليها طلب التوظيف إلى مجموعات تتعلق بالأمور الآتية: تعريف كامل بطالب التوظيف، حالته العائلية، دراسته وتدريبه، خبرته السابقة، الأعمال التي يفضلها، اهتماماته الثقافية والاجتماعية، المصادر التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات المقدمة.

المقابلات الشخصية

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثرها نفعاً لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف. وهي فريدة من نوعها نظراً لأنها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظيف والتحدث معه، ولتكملة معلومات طلب التوظيف ولملاحظة رد فعله للمواقف المعنية، وللحكم على نظافته وأناقته وقدرته على التعبير عن نفسه، ولمعرفة ميوله العامة.

وينبغي أن ينطوي التخطيط في إدارة الأفراد على الطريقة الأسلوب الذي سيتبع للقيام بالمقابلات. كما أن المقابلة الشخصية يجب تخطيطها لكي تحقق أهدافاً محددة، ولكي تقابل المتطلبات المعنية لعملية الاختيار، وهناك اتجاه غير سليم للتوسع في المقابلة واستغراقها لفترة زمنية طويلة مع انحرافها عن المعلومات المحددة المطلوبة ولذا فمن الضروري تخطيطها حتى لا تخرج عن موضوعها الأساسي. ويتوقف نجاح المقابلة إلى حد كبير على خبرة المقابل وأمانته في تأدية عمله.

الاختبارات

تعمل الاختبارات على التخفيض لأدنى حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين. وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية. وهي في الحقيقة تسد حاجة ملحة في إدارة الأفراد عن طريق الكشف عن بيانات ضرورية تتعلق بسلوك طالب التوظيف. ومن الأمور الحيوية هنا أن يقيس الاختبار الخاصية الضرورية لتنفيذ الوظيفة المعنية وحيث أن كل وظيفة تستلزم من شاغلها خصائص وقدرات معينة، فقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات نشير إلي البعض منها فيما يلي:

1. اختبارات الذكاء: وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة.
2. اختبارات القدرة: وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها.
3. اختبارات المهنة: وهي التي تصمم لكي تشير إلي المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بمهنة معينة.
4. اختبارات الشخصية: وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله.
5. اختبارات الميل للعمل: والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه.

الاختبارات

ولكي يكون لأي اختبار أهمية في التطبيق يجب أن يتوفر فيه متطلبين أساسيين وهما:

1. الصحة.

2. مدي الاعتماد عليه.

ويقصد بالصحة أن تكون نتائج الاختيار متمشية مع الحقائق المعروفة. أو بعبارة أخرى يجب أن يقيس الاختبار الأشياء المقصود قياسها. أما المطلب الثاني فيتعلق بثبات النتائج، أي أنه من الضروري الحصول على نفس النتائج تقريباً عند استخدام الاختبار المعين مع نفس المجموعة المعنية.

تقديم العاملين الجدد

غالباً ما تكون أول انطباعات الموظف عن وظيفته ومنطقة عمله وزملائه من الانطباعات التي تبقى معه لمدة طويلة، أي من الانطباعات الدائمة وبالتالي ينبغي تقديمه لعملة الجديد بطريقة ملائمة وسليمة. والموظف الجديد يريد بلا شك أن يعرف سياسات الشركة التي تؤثر عليه، والمنتجات التي تقوم بإنتاجها وبيعها، والخدمات التي تؤديها، وساعات العمل، وأماكن الراحة، والأنشطة الاجتماعية .. الخ. ويمكن تزويد العاملين الجدد بهذه المعلومات عن طريق المحاضرات العامة أو المؤتمرات الصغيرة التي يرائها موظف مسئول يتناول فيها بالشرح كل ما يهتم العاملين الجدد. ومن الأفضل طبع هذه المعلومات في كتيبات صغيرة مزودة بالصور والخرائط والرسوم البيانية والإحصاءات وتوزيعها على العاملين الجدد لكي تكون في متناول أيديهم في كل وقت. وينبغي تقديم الموظف الجديد إلي رئيسة المباشر الذي بدوره بتقديمه إلي زملائه الذين سيعمل معهم وذلك في جو تسوده المحبة والصدقة. وعلى الرئيس المباشر أن يوضح له تعليمات القسم وكيفية إنجاز وظيفته على خير وجه، مع تعهده بالعناية والإرشاد من وقت لآخر.

التدريب

يحتل تدريب الأعضاء غير الإداريين مكاناً من الأنشطة اليومية في أية منشأة. فنقل المعرفة من شخص لآخر، وشرح كيفية أداء العمل للآخرين ومساعدتهم على التفكير، كلها من الأمور التي تحدث بصفة دائمة سواء كانت نتيجة لبرامج حسنة التنفيذ أو نتيجة للتجربة والخطأ. فالتدريب هو في الحقيقة تنمية للأفراد، ومن ثم يعتبر من المستلزمات الأساسية والدائمة في معظم المنشآت وهو الذي يزود الوسائل التي يمكن بواسطتها زيادة كفاءة العامل في معظم المنشآت. وهو الذي يزود الوسائل التي يمكن بواسطتها زيادة كفاءة العامل في وظيفته الحالية وتأهيله لوظائف أفضل.

التدريب

وهناك خطوات معنية تعتبر أساسية في كل أنواع التدريب إذا أريد للمتدرب أن يكتسب القدرة على إنجاز الوظيفة المعنية. ويمكن تعديل الأساليب المستخدمة في كل خطوة بما يتناسب مع الحالة المعنية. وعلى كل حال فإن هذه الخطوات الأساسية يمكن تلخيصها كالآتي:

- 1. استخدام بيانات تحليل الوظيفة:** فمن الضروري معرفة مكونات الوظيفة بالضبط وذلك قبل القيام بأي تدريب على كيفية إنجازها.
- 2. الحصول على المدرب القدير:** فنجاح برنامج التدريب في معظم الحالات يتوقف على قدرة المدرب وكفاءته.
- 3. شرح الوظيفة:** أي أخبار المتدربين بكل ما يتعلق بالوظيفة.
- 4. بيان كيفية أداء الوظيفة:** وذلك بتوضيح كيفية استخدام الآلات والمعدات وكيفية مناقلة المواد. هذا مع تشجيع المتدربين على توجيه ما يترائي لهم من أسئلة.
- 5. السماح للمتدربين بالتجربة:** وذلك للتأكد من أن المتدرب يتبع الأسلوب السليم والخطوات الصحيحة مع التصحيح أولاً بأول لأي أخطاء يقع فيها.
- 6. فحص أداء المتدرب ومتابعته:** للحصول على أفضل النتائج من وراء البرامج التدريبية ينبغي القيام من وقت لآخر بفحص أدائه ومتابعته حتى يصل إلي درجة المهارة المنشودة.

التنظيم وإدارة الأفراد

عادة يتم تجميع أنشطة إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية رئيسية يطلق عليها إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة شؤون العاملين، أو الإدارة الإدارية.

الوحدات التنظيمية الفرعية داخلها والأنشطة التي تسند عادة لكل وحدة وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي نجده يتكون من خمسة وحدات فرعية. وتعتبر كل وحدة من هذه الوحدات مهمة لغرض إنجاز البرنامج الكامل لإدارة الأفراد. والأنشطة المختلفة التي ينبغي القيام بها (والظاهرة في الخريطة) واضحة كل الوضوح ولا تحتاج إلى مزيد من الشرح أو المناقشة.

التنظيم وإدارة الأفراد

وبالرغم من وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية الرئيسية لإدارة الأفراد، إلا أن هذا لا يعني أن كل الأعمال المتعلقة بوظيفة الأفراد تتم داخل هذه الوحدة فقط، فنشاط هذه الوظيفة الأساسية ينبغي التفكير فيه كعملية يقوم بتأديتها كل عضو من أعضاء الإدارة في المنشأة. فمدير المبيعات ينبغي عليه أن يطبق إدارة جيدة للأفراد إذا أراد أن يحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من المجموعة التي تعمل معه. وكذلك بالنسبة لرئيس العمال الذي يجب عليه أن يطبق إدارة مؤثرة فعالة لنشاط الأفراد في مستواه التنظيمي. ومن ثم يمكن النظر إلى "إدارة شئون الأفراد أو العاملين" كجماعة استشارية لمساعدة المديرين التشغيليين. ومثل هذه المساعدة تقدم في أمور تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تتبع، وبالسجلات الواجب الاحتفاظ بها، وبالتدريب، وبالأنشطة الترفيهية. أو بعبارة أخرى، فإن المدير التشغيلي يحصل على مساعدة خاصة من إدارة شئون العاملين، كذلك التي يحصل عليها من الخبراء الأخصائيين الآخرين.

الرقابة في إدارة الأفراد

إن المتابعة والمراجعة – لغرض معرفة ما إذا كانت الأنشطة تتم كما هو مخطط لها تحتل مكاناً في إدارة الأفراد كما هو الحال في كل المناطق ولمجالات الإدارية. وتوجد في الشركات ذات الإدارة الجيدة تقارير دورية وأساليب للمراجعة مصممة لتقديم وسائل ملائمة لرقابة الأفراد وهناك عدد من أساليب الرقابة في إدارة الأفراد ولكن مناقشتنا ستقتصر على ثلاثة أنواع هامة وهي تقييم الأفراد، وتقييم الأداء، والتأخير والغياب.

تقييم الأفراد

وبالرغم من أن تقييم فاعلية إدارة الأفراد تعتبر من الأمور الصعبة، إلا أنه ينبغي بذل الجهود لقياس هذه الفاعلية على أساس واقعي بقدر الإمكان ويمكن إجراء القياس عن طريق ما تم تحقيقه خلال الفترة الحالية. والبيانات التي تكون مفيدة في هذا المجال هي التي تتعلق بأمور مثل عدد التظلمات، وعدد مرات التأخير والغياب، عدد الحوادث ومعدلها، ومعدل دوران العمالة.

تقييم الأفراد

يضاف إلي ذلك أن الإجابة على مثل الأسئلة الآتية تعتبر مفيدة للغاية:

هل تمكنت الجهود المبذولة من الحصول على عدد كاف من المرشحين؟

هل تتم المقابلات بطريقة أكثر موضوعية مما كان يحدث في الماضي؟

هل أنخفض عدد حوادث العمل؟

هل انخفض عدد الشكاوي المرسلة إلي مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية؟

هل ارتفع عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية؟

وبالإضافة إلي ذلك سؤال كل عضو من أعضاء الإدارة لتقديم اقتراحاته بخصوص تقييم الخدمات

التي تقدمها إدارة الأفراد ولتحديد تلك المناطق التي يشعر بإمكان تحسينها عن طريق تطبيق

إدارة الأفراد

تقييم الأداء

وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد . وبالرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلي هذا التقييم تختلف من منشأة لأخرى ، إلا أنه عادة ما ينطوي على عوامل مثل: كمية العمل المنجز، ونوعية العمل ، ومدى الاعتماد على هذا الفرد، وحكمة وتقديره الشخصي. ولا شك أن تقييم أداء الأفراد يخدم العديد من الأغراض فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير العادية للفرد، ويبين الفرد الذي يستحق الترقية، ويبرر منح العلاوات، ويوضح من الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله إلي وظيفة أخرى ومن الذي يجب الاستغناء عن خدماته ، ويشير إلي مدى تقدم الفرد ، ويقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف ، كما أن تقييم الأداء يساعد على الإجابة على سؤال "ماذا تم عمله" ثم مقارنة هذا "بماذا كنا نتوقعه"، مع بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ويتطلب الاستخدام الناجح لعملية تقييم الأداء اهتماماً خاصاً بالعوامل المختارة وبالإجراءات التي تتبع، مع التأكد من أن الفرد يعرف تماماً كل ما يتعلق بالبرنامج وأعراضه وفوائده. ومن الأفضل أن تتم عملية تقييم أداء الأفراد دورياً بواسطة أشخاص تلقوا تدريباً خاصاً في أساليب التقييم.

التأخير والغياب

يبدو أن بعض التأخير والغياب يصاحب معظم عمل الجماعات ويكون تأثير ذلك على الإنتاج خطيراً نظراً لأن تأخر العامل عن مواعيد عمله أو غيابه عن العمل يجعل عملية تنسيق جهود الجماعة أكثر صعوبة. هذا بالإضافة إلي أن التأخير والغياب من جانب العاملين يعني عدم احترامهم للآخرين وأنهم من الأفراد الذين لا يمكن الاعتماد عليهم والذين لا يباليون بمصلحة العمل. وبالطبع فإن بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعة أسباباً مشروعة ووجيهة ولكن من الصعب جداً إثبات ذلك.

التأخير والغياب

وليس هناك علاج واحد للتأخير أو الغياب. فكل حالة ينبغي معالجتها على أساس فردي، مع تطبيق العلاج الذي يبدو ملائماً لهذه الحالة المعينة. وهذا يتطلب فهماً عميقاً للعلاقات الإنسانية وبصفة خاصة تطبيقاتها على الحالة المعينة موضوع الدراسة. ويمكن القول بصفة عامة أنه عند محاربة التأخير والغياب يجب التركيز على أن المواظبة على العمل دون تأخير أو غياب لهي من الصفات الأساسية للعامل المثالي. هذا مع منح المشهود عنهم بالمواظبة مكافآت ومزايا خاصة مع كتابة أسمائهم في مجلات الحائط بالمنشأة. ومن المهم جداً أن يقوم المدير عن قرب وبسرعة بمتابعة حالات التأخير والغياب.

أما الشخص المتباطئ أو للذي يغيب فتنبغي مساءلته عن أسباب تأخيره أو غيابه بواسطة مندوب من إدارة شئون الأفراد. ويساعد مثل هذا الإجراء على تقديم اقتراحات لعلاج الحالة وللمنع تكرار حدوثها. هذا مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات لكل عامل تساهم بياناتهم في تقييم العامل وخاصة عند الترقيات. وفي بعض الحالات فإن فرض الغرامات والعقوبات قد يؤدي إلى نتائج فعالة.