

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا

محاضرات في تسيير و تنمية الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص علم النفس التنظيم و العمل

من إعداد الدكتورة:

سيدي صالح صبرينة

السنة الجامعية: 2016-2017

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال الإدارة ، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أهمية المورد البشري الذي يعتبر محور وأساس العمل على اختلاف تخصصاته و مستوياته، إذ كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس أنها وحدة إدارية منفذة مكانتها في المستويات التنظيمية الدنيا في المنشأة، ذات طابع عملي روتيني لا يتجاوز القيام بتسجيل الإجراءات الوظيفية للعاملين و حفظ سجلات خدمتهم ، و تنفيذ القوانين و الأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال، لكن الواقع يثبت مدى ضيق هذه النظرة لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أشمل من ذلك بكثير، فهي تعمل على وضع القواعد و الأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية للمورد البشري و كيفية التعامل معه و الاستفادة منه و الاستثمار في قدراته و إمكانياته و استعداداته... في ظل معاملة إنسانية تحترم فيها كرامته آدميته.

من هنا أصبح ينظر لإدارة الموارد البشرية أنها إدارة من الإدارات الهامة في المنشأة ، ووظيفة رئيسية ضمن الوظائف الأساسية ، حيث انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنشأة.

من هذا المنطلق جاءت هذه المادة العلمية على شكل محاضرات خاصة بطلاب السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس التنظيم و العمل، التي حاولنا من خلالها الإمام بأغلب المحاور المسطرة من قبل الجهات الوصية و التي تهدف في مجملها إلى تعميق المعارف المتعلقة بالموارد البشري من خلال إمام الطالب بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية و كيفية استغلال إستراتيجياتها النابعة من النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، كما تهدف هذه المطبوعة في جزء منها إلى إمام الطالب بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب، الاختيار و التعيين ، التدريب و التنمية ، مكافأة العاملين و تعويضهم إلى وظيفة تقييم الأداء.



المحاضرة الأولى : مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية :

تمهيد :

تنشأ المنظمات الإدارية أساسا لتحقيق غايات معينة، ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسة لها، وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة، تحدد، إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها، في تحقيق غاياتها الرئيسة، وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفاءتها، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المادية، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوة العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى، وفي الواقع، فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف (George T. Milkovich and John W .Boudreau, 1988,p 469.)

لذا يغدو من البديهي القول إنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.

ولا يخفى علينا أن خطط وسياسات الموارد البشرية مرتبطة بوضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وبالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب.

كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية أضححت في عالم اليوم علما ومهنة تعتمد عليها الأبحاث والدراسات العلمية التي تساعد في تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها.

أولا : تسيير الموارد البشرية: قبل التطرق إلى تعريف تسيير الموارد البشرية نقوم بتعريف ما يلي :

1- التسيير .

2- الموارد البشرية .



3- تسيير الموارد البشرية .

1-تعريف التسيير :

التسيير هو تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم.

2- تعريف الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها، و قد تعني الموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم و العسكريين ، و يدخل في حكم ذلك الذين يعملون لتلقي أجر و المرأة غير العاملة و المحالون على المعاش و ذوي العاهات و المتعطلون (القادرون و الراغبون و المستعدون للعمل) لكن لا يجدون عملا ، و الأطفال و جميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة.

3- تعريف تسيير الموارد البشرية :

يجب أن يعلم أي شخص مسئول عن إدارة موارده البشرية عدة حقائق هامة عن هذا المورد، وهذه الحقائق كالاتي : الأفراد مختلفون، والوظائف مختلفة، ومهمة إدارة الوارد البشرية هي التوفيق بينها (أحمد ماهر، 2001 ، ص 22).

أ- الأفراد مختلفون :

خلقنا الله مختلفين حتى إذا دخلت عملا ونظرت للناس، لوجدتهم مختلفين، ليس فقط من الظاهر، وإنما أيضا من الباطن، فالظاهر يشير إلى أننا مختلفون في ملامحنا وأعمارنا، وخبراتنا، وتعليمنا وجنسنا، وهي اختلافات تؤثر في سلوكنا بشكل واضح، والباطن يشير إلى أننا مختلفون في قدراتنا العقلية، وفي مشاعرنا، وفي اتجاهاتنا النفسية وفي تفضيل للأشياء، إن هذه الاختلافات توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض.



ولزيد من التفصيل، يختلف الناس أيضا في صفاتهم الشخصية، فنجد شخصا مرحا وآخر مكتئبا، وشخصا اجتماعيا وآخر انطوائيا، وشخصا منفتحا في علاقاته مع الآخرين، وآخر متحفظا في هذه العلاقات، وهذا ذكي ولماح، وذاك أقل ذكاء وبطيء الفهم، وهذا يجب أن يقود وذاك يجب أن يقاد، حتى في الاهتمامات والميول المهنية، يمكن القول أن الناس يختلفون في تفضيلهم لنوع العمل، فالبعض يرغب ويفضل أداء الأعمال المكتبية، والآخر يفضل أداء الأعمال ذات الطابع الفني أو الميكانيكي، وربما تري مهندسا يجب أعمال البيع، وبائعا يجب تصليح وصيانة الأجهزة.

ونحن أيضا مختلفون في دوافعنا، فالبعض مدفوع ماليا، والآخر مدفوع اجتماعيا، والآخر مدفوع نحو الشعور بتقدير الآخرين وتحقيق ذاته، وأيضا يمكن القول أن مهارات الاتصال، الحديث، المناقشة التفاوض، الإقناع والابتكار، والتأثير في الآخرين، والقيادة تختلف من شخص لآخر.

إن الإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون، وأن من يدير موارده البشرية عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لكي ينتقي من بين هؤلاء الأفراد من يناسب العمل. (أحمد ماهر، 2001، ص 22-23).

ب-الوظائف مختلفة :

تختلف الوظائف فيما بينها اختلافات كبيرة، وقد ترجع الاختلافات إلى طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه الوظيفة، وذلك من حيث كونها مالية، أو إدارية، أو تسويقية، أو إنتاجية وفنية، أو بحثية أو أي طبيعة أخرى، وتختلف الوظائف أيضا من حيث نوعية وحجم وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها، وقد تختلف الوظائف من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها، مثل التعليم، والخبرة، والمهارات والتدريب، وتختلف الوظائف أيضا من ظروف أدائها وذلك من حيث ظروف العمل المادية إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وغيرها)، والمخاطر التي تتعرض لها الوظيفة. (أحمد ماهر، 2001، ص 23).

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية :



ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية، فمثلا يعرفها البعض على أنها :
"الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة"

بينما يصفها آخرون بأنها : "عملية ضم الموظفين الأكفاء، وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل". (مازن فارس رشيد، 2001، ص 13).

كما تم تعريفها على أنها تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة" (george t and john w, personnel ,1988,p7).

فيما يعرفها البعض الآخر بأنها سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم، وفي العديد من دوائر المستفيدين، وتهدف إلى تأثير في فاعلية الموظفين ومنظمتهم"

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد.

ولكن بصفة عامة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني باستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية.
(مازن فارس رشيد 2001، ص 13).

كما تعرف على أنها تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر، وإنما في ملامحهم وأعمارهم، وخبراتهم، وتعليمهم وأمانيتهم، وتطلعاتهم، وفي قدراتهم العقلية، وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف وفي اتجاههم وبالتالي إن سلوكهم مختلف عن بعضهم بعضاً (حسن أحمد توفيق، 1967، ص 7).



يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

1- ممارسة الأنشطة الإدارية : والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية :

أ- تخطيط الموارد البشرية .

ب- تنظيم الموارد البشرية .

ج- توجيه الموارد البشرية .

د- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية .

2- الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها في :

أ- تحليل وتصميم الوظائف.

ب- تنمية المسار الوظيفي.

ج- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.

د- الرعاية الاجتماعية.

3- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف كما يلي :

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
- الكفاءة والفعالية	- فرص عمل عادلة
- النمو والتكيف والاستقرار	- ظروف عمل مناسبة
- البقاء والريادة	- أجور وحوافز مرضية
- تطوير وتنمية المهارات	- مسار وظيفي مناسب

- استقرار ورعاية كاملة

- تحقيق الانتماء والولاء

جدول رقم (01): يوضح الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.

(محمود عبد الفتاح، 2013، ص ص 13-14).

تعريف إجرائي:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الإجراءات و السياسات و الأنشطة التي تهدف في مجملها إلى تحقيق الفعالية و النجاحة المثلى من قبل الأفراد و المنظمة من خلال ممارسة الأنشطة التالية: الحصول على الأفراد، تطوير الأفراد، الحفاظ على الأفراد و تحفيز الأفراد.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية :

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- 2- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين و تنمية مهاراتهم في المدى القصير و البعيد .
- 3- إدارة الاستقطاب و الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار و تعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، و يجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- 4- تقييم الأداء و التدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات و معارف و قدرات و سلوكيات جديدة، و التي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات و المهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم و ذلك لزيادة ولائهم و انتمائهم إلى أعمالهم و منظماتهم، و بالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية و التقدم في المنظمة و تنمية قدراتهم الشخصية و العملية و الحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي و السلوك الإيجابي في أعمالهم. (بسيوني محمد البرادعي، 2005 ص ص 18-19).



رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية : ويمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

1- الأهداف التنظيمية .

2- الأهداف الوظيفية .

3- الأهداف الاجتماعية .

4- الأهداف الشخصية .

1-الأهداف التنظيمية :

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعاليات التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة ومنفصلة، وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام للشركة.

2- الأهداف الوظيفية :

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة وإلا ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم حتى يصلوا على انتهاء حياتهم الوظيفية.

3- الأهداف الاجتماعية :

تعمل إدارة الوارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

4- الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفظ همهم للعمل والإنتاج التي تؤدي بالنهاية لزيادة الإنتاجية قدر المستطاع. (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص ص 88-89).

وبشكل أكثر تفصيل نتطرق إلى ما يلي:

1- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص كما تني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلا بوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية (صلاح الشنواني، 1970، ص 34).

كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة

ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورجية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، وإلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل.

ت- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذلك أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

ث- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.



ج- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو منه السخرة والإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع (عادل حسن ، 1985، ص21).

2- أهدافه إدارة الموارد البشرية نحو العاملين :

أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط وظروف عمل منشطة لهممهم لتمكنهم من العمل الذي يزيد من دخولهم.

ب- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان. (مهدي حسن زويلف، 2001، ص ص 21-22).

3- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة :

أ- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختبار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب.

ب- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء والتطلع لتطوير كفاءته وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وحفظ الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين (فؤاد أبو إسماعيل، 1987، ص 44).



ج- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين في أهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل ولتحقيق ذلك لا بد من :

- 1- توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.
- 2- توفير ضمان ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.
- 3- توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز.
- 4- توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها.
- 5- أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة الاستغلال لطاقته ومهاراته.
- 6- أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافا بعمله وإبداعه فيه.
- 7- أن توفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته .
- 8- وأخيرا أن نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته (مهدي حسن زويلف، 2001، ص 22-23).

المحاضرة الثانية : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تمهيد:

إن تقييم نظرة المدخل الكلاسيكي للموارد البشرية: يتضمن المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل الإدارة العلمية، مدخل مبادئ الإدارة، ومدخل التنظيم البيروقراطي.

وبالرغم أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العمال في المنظمة، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن " الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي"، وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة و استمراره بها .

أولاً : تقييم نظرة المدخل الكلاسيكي للموارد البشرية:

1- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856-1915م) :

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تاييلور، وركزت هذه الحركة على مبدأ الثواب والعقاب، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين و تنسيب العمل لهم واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت



هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عال من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكون في حينها تنظيمات عمالية (نقابات)، ترعى شئون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم. (إبراهيم عباس الحلالي، 2013، ص 17).

ففي مدخل الإدارة العلمية فإن المشكل المتعلق بالكفاية الإنتاجية في مكان العمل مرتبط إلى حد بعيد بالإدارة وليس بالعمال ، وعليه فإن المسؤولية الأساسية لهذه الأخيرة تكمن في انتقاء الأفراد الأكثر ملائمة للوظيفة ثم اللجوء إلى تدريبهم وفق الطرق والمناهج الأكثر تطابقا وممارسات هذه الأخيرة كما تتجلى الخطوة الموالية للإدارة في تطوير وإعداد نظام تحفيزي يساهم في مضاعفة دخل هؤلاء وهذا من خلال أدائهم السريع والدقيق للأشياء التي قد تطلبها منهم الإدارة وفي ضوء ذلك فإن الغرض من وراء سياسة الإدارة العلمية هو زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال الحوافز المادية للعامل كما تجدر الإشارة إلى أنه حينما يطرأ أي مشكل في النسق تلجأ الإدارة إلى معالجته سواء كان ذلك عن طريق تغيير تكنولوجيا العمل (تحسينه وتطويره للزيادة من كمية الإنتاج أو من خلال تعديل النظام التحفيزي سالف الذكر) (nyland.c ,1998,pp519-542).

إن التنظيم المعتمد من قبل المدرسة الكلاسيكية هو تجزئة العمل واعتماد نظام العمل بالسلسلة ويتعين في هذه الحالة البحث عن المنصب الملائم لكل عامل، إن وظائف التخطيط والتنفيذ والتنسيق والرقابة تمارس من قبل المنظمة في إطار تنظيم تسلسلي تكون فيه السلطة للرئيس والتنفيذ للمرؤوس، وأن مركزية المسؤولية تؤدي إلى اعتماد مراقبة صارمة من قبل المسؤولين المباشرين (salvatore maugeri ,2004,p26).

ومما سبق ولغرض جعل العمل يتصف بفعالية أكثر تم الارتكاز على ما يلي:

- تبسيط العمل وتوحيده.
- دراسة الوقت ودراسة الحركة لجلبرت (Gilbreth, 1919) وهذا من أجل تحديد المعيار الزمني لأداء ممارسة ما وكذلك إنجازها من دون أي حركة غير ضرورية فيها على التوالي .



- مراقبة المشرف لأتباعه مراقبة صارمة حاثا إياهم على تحقيق حصص الإنتاج المتفق عليها وحرصه الشديد على إتباع هؤلاء على قواعد المنظمة وسياستها مع منحه مكافآت مالية إضافية حينما يتمكنون من الزيادة. (nyland.c ,1998,p526).

كان الهدف هو التوصل إلى الطرق العلمية في العملية الإنتاجية لرفع إنتاجية العامل إلى أقصى حد ممكن في مقابل قدرة عمله يحصل العامل على أجر بالقطعة باستعمال أقصى لأدوات الإنتاج والتخصص وكذا إزالة كل الحركات الزائدة في مجال العمل.

وحسب ورايت (wright) فإن مفهوم "الإدارة العلمية" ما هو إلا نظام تصميمي يتميز بكل من القياس العلمي للعمل و تقنيات تحليل العمل (wright,1995,p26).

وعلى الرغم من نجاح مثل هذه الإجراءات على المدى القصير إلا أنه مع مرور الوقت ظهرت بعض المشاكل و العيوب تمثلت في رفض الأفراد العاملين التعامل مع الأعمال الروتينية البسيطة من خلال ترك الخدمة و التغيب وعدم الرضا والتخريب ،ومن هذا المنطلق بدأت الحركات النقابية تظهر إلى الوجود مما أدى ببعض المنظمات إلى إعادة النظر في مثل هذا النموذج التحفيزي البسيط والتفكير في طرق جديدة تهدف أساسا إلى رفع الإنتاجية و المحافظة على اليد العاملة ذات الكفاءات العالية .

أخيرا وبغض النظر عن العيوب التي نسبت لهذا النموذج التقليدي ، إلا أنه لا يزال يطبق كسياسة تحفيزية في كثير من المؤسسات والشركات، وفي هذا الإطار يشير بورتير وآخرون إلى أن المشرفين وكذا أتباعهم عادة ما يعتبرون أن الجانب المادي هو أكبر قوة دافعة متواجدة في مكان العمل وعليه وإنطاقا من الفروق الفردية فإن الكثير من الأفراد قد يفضلون وإلى حد بعيد الوظائف التي تركز على الجانب المادي وهذا بالمقارنة مع المحتوى الداخلي لهذه الأخيرة (Porter,l,w, Et Al

),2003,p18.

2- مرحلة حركة مبادئ الإدارة :

في نفس الوقت الذي اقترح فيه "تايلور" مدخل الإدارة العلمية" اقترح العالم الفرنسي "هنري



فايول" مدخل مبادئ الإدارة ويهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإلى جانب وظائف المدير، حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العمال.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العمال والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب ، وترتبط السلطة بالمسؤولية .

- **التأديب:** المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العمال، و أن توقع العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.

- **وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

- **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

- **المصلحة العامة:** الأولوية للمصالح العامة باعتبار العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.

- **المركزية:** تركيز السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.(علي الشرفاوي، دس، ص64).

3- مدخل التنظيم البيروقراطي:

اقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، وقد حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما



كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ، ولهذا السبب اقترح " فيير " مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل.

ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية على أساس المنطق والنظام والسلطة الوظيفية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

- تقسيم العمل.

- تسلسل السلطة.

- قوانين العمل الرسمية.

- الموضوعية بدلا من الشخصية.

- الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية. (عمر محمد خلف، 1986، ص 60).

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية، و بالرغم من أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة تطبيق حرفية القوانين واللوائح وتعطيل العمل وعدم تشجيع العمال على التجديد و الابتكار، ومن الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي هي انتقادات غير دقيقة بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا.

و خلاصة القول أن المدخل الكلاسيكي يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.

ثانيا: تقييم نظرة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920م) :

لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول علاقات وأساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانيا، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية بل اعتمدت هذه الحركة على الروح المعنوية للعامل الناتجة عن التعامل الإنساني معهم، بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم واعتبارهم موردا نادرا، هي من العوامل المهمة إضافة إلى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفاء وزيادة الإنتاج، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة إلى إمكانيات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

وفي مدخل حركة العلاقات الإنسانية كان التوجه هو دراسة الظروف المادية والمعنوية التي يعمل الفرد في ظلها، وذلك اعتمادا على بحوث ميدانية قام بها إلتون مايو (Alton Mayo 1933-1945) و روثليز برجر وديك سون (Roethlisberg & Dickson, 1939) (bearwell,1,& holden,1,2001,pp190-191) الذين اكتشفوا من خلال دراسات الهاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكتروك (Western Electric) بولاية النوى (Illinois) في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، أن العامل لا بد أن تتوافر لديه جملة من العوامل المعنوية منها الشعور بالأهمية والتقدير والاعتراف و المشاركة في اتخاذ القرارات و إشباع الحاجات قصد التأكد من نظرية تايلور التي تقول أن الإنتاجية هي دالة في الظروف المادية.

لقد أشار هؤلاء الباحثين على أن ارتكاز المنظمات على الممارسات الروتينية بصفة مفرطة والتي نجمت إبان الثورة الصناعية في بداية العشرينيات أدى إلى تقليص وبصفة ملحوظة إمكانيات النجاح في العمل وعليه فان نتيجة التغيرات التي طرأت على ممارسات العمل ، فقد أصبحت مسؤولية الإدارة تكمن في جعل هؤلاء يشعرون بالأهمية في العمل ومنحهم التقدير و الاعتراف بما يقدمونه من خدمات و كذا تسهيل إشباعهم للحاجات الاجتماعية وعليه تغير اهتمام الباحثين من دراسة العلاقات بين الإنسان والآلة إلى العلاقة الإنسانية، ومن أثر المحيط الفيزيقي في السلوك إلى أثر المحيط



الاجتماعي في هذا الأخير ومن الافتراضات الخاطئة حول طبيعة الأفراد إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية .

ولتحفيز الأفراد تم استخدام الاستراتيجيات التالية:

- فتح قنوات اتصال عمودية و هذا لتعريف الأفراد بالمنظمة وسياستها المتبعة وكذا التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.
- السماح للأفراد باتخاذ قرارات روتينية بسيطة تتعلق بممارسات أعمالهم مما يؤدي بهم إلى إشباع حاجاتهم القاعدية المتمثلة في الشعور بالانتماء والأهمية .
- تطبيق نظم تحفيزية جماعية وهذا وفق اعتراف المشرفين بوجود جماعات عمل غير رسمية لديها معاييرها وأدوارها الخاصة .
- وبصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع "هاوثورن" إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العمال.

ثالثا: -تقييم نظرة مدرسة إدارة الأفراد:

لم تكن فلسفة حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين (العمل والعاملين) ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين وبالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادة الإدارة العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدايتهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية. (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص 16).

رابعا: تقييم نظرة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980م):



يمكن اعتبار المدرسة السلوكية (نموذج الموارد البشرية) امتدادا للمداخل السابقة في الإدارة على الرغم من أنها تختلف على سابقتها من مدارس الفكر في مجال البحث وفي جوانب الاهتمام حيث ركزت على العوامل والقوى التي تحرك سلوك الأفراد العاملين كما قامت على مفهوم تعدد الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني ، وحسب بورتر وآخرون فهو نموذج حديث طور تحت عدة عناوين مختلفة تمثلت في نظرية "ص" لماك جريجور (MC Gregor, 1960) (Statt, D.A1994,p276) والنظام "4" لكارت (Likert, 1967) (sakaran, U. 2004 . P8) ونموذج الموارد البشرية للمايلز (Miles, 1965) (Jewell, L.N, & Siegel, M,1990,p510).

حيث أشارت جميع هذه النماذج إلى أن دافعية الأفراد إلى العمل تنشأ من خلال جملة من العوامل المعقدة والمتفاعلة (كالمكافآت المادية والحاجة إلى الانتماء و الحاجة إلى الإنجاز والرغبة في التعامل مع ممارسات ذات أهمية ودلالة) إضافة إلى هذا فهي تفترض كذلك أن اختلاف الأفراد فيما بينهم لا يؤدي بهم إلى البحث عن أهداف مختلفة نسبيا فحسب وإنما أيضا إلى استعداد هؤلاء لمنح عدة مواهب متباينة، ووفق هذا الافتراض ، أصبح ينظر إلى العمال على أنهم رصيد من المواهب الكامنة ومسؤولية الإدارة تكمن في تعلم كيفية استغلال مثل هذه الموارد بصفة ناجحة .

وفي ضوء ذلك، تم تطوير عدة افتراضات تتعلق بطبيعة الأفراد وتتضمن ما يلي:

- إن الأفراد عادة ما يرغبون في المساهمة في العمل وبالتالي فإنه كل ما كان اندماج العمال في العمل مرتفعا كلما زادت أهمية وقيمة هذا الأخير وكلما انخفضت مستويات معيشتهم للاغتراب كذلك وفي هذا الإطار تسعى إجراءات إعادة تصميم العمل وإثراءه إلى الرفع من قيمة الوظيفة وهذا بالإضافة إلى محتواها أكثر تنوع في المهارات وأكثر مسؤولية وأكثر حرية ومبادرة .

- إن الأفراد كثيرا ما يكونوا قادرين نسبيا من اتخاذ قرارات عقلانية ذات دلالة تؤثر إيجابيا في كفاءتهم الذاتية وبالتالي في ممارسات أعمالهم، وعليه فإن لجوء الإدارة إلى منح هؤلاء استقلالية أكثر في اتخاذ القرارات لا يكون إلا في صالحها .



- كما افترض كذلك، أنه حينما تمنح الرقابة والتوجيه الشخصي وفرص إتمام الممارسات التي تتصف بأكثر أهمية ودلالة .

ومن هذا المنطلق، فإن التوظيف العقلي للمنظمات عادة ما يتجلى في النقطتين التاليتين:

- أن يكون تصنيع المنتج و توزيعه في مستوى الربحية .
 - جعل الأفراد وجماعات العمل يعملون معا بصفة فعلية اتجاه تحقيق أهداف المنظمات.
- وحسب جيرالد و روبرت فإن فلسفة مثل هذه النظرية تقوم على أساس أن العمل يشجع حاجات نفسية لدى الفرد ويحاول من خلاله أن يثبت قدرته على الإنجاز وتحمل المسؤولية (جيرالد جينبرج و روبرت بارون، 2004، ص38).

كما أنه من جهة أخرى ، يشير مايلز أن قيام الإدارة بمنح فرص المشاركة لاتخاذ القرارات وحل المشاكل يؤدي إلى تحسين مستويات كل من الروح المعنوية والرضا الوظيفي والأداء وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه جوز فولد (Tjosvold) (Tjosvold, d, 1987, p742) وكتون وآخرون (Cotton Et Al, 1988, p11) ، كما بين لكارت (Likert, 1961) (yukl, g, a, 1981, p115) أن محاولة تحقيق فاعلية المنظمة لا تكمن في حالة ضمائها لأقصى احتمال يتأكد من خلاله الفرد العامل أن جميع تفاعلاته وعلاقاته معها تؤدي به إلى الشعور بالقيمة والأهمية وهذا تبعا لطبيعته وأهميته ورغباته وتوقعاته.

وفي هذا السياق يشير لكارت إلى أنه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق فعاليتها ينبغي عليها اخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- مناصرة وتدعيم العلاقات بين المشرف وأتباعه والمتمثلة في الثقة المتبادلة بين الطرفين وتفهم المشرف لمشاكل أتباعه المهنية ومحاولة التكفل بها وكذا الاعتراف و التقدير لما يقدمونه من خدمات قيمة .
- تطوير طريقة الإشراف الجماعي أي السماح للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات واللجوء إلى تحسين قنوات الاتصال وكذا التعاون على حل الصراعات.



- تدعيم الأهداف ذات المستويات العالية والمتمثلة في تطوير أهداف الأداء الخاصة وكذا المعايير الكيفية الفردية والجماعية حيث تكمن مهمة القائد في توجيه جهود أتباعه اتجاه تطوير الأهداف الواقعية ذات المستويات العالية.

وحسب أرجيريس (Argyris, 1964) (brown, s ,p&leich, t, w, p360) وديسي وريان (Deci & Ryan, 1985) وسكاران (Sakaran, 2004) فإن القيام بتصميم هذه الهياكل التنظيمية لا يؤدي وحسب إلى تحقيق مستويات مرتفعة في الإنتاج والفعالية وإنما أيضا إلى معايشة الرضا والدافعية والاندماج في العمل والتكيف والنمو والتطور الشخصي .
وبناء على ما سلف ذكره يبين بكت (Pickett) أن الاستراتيجيات المتبعة من طرف نماذج الموارد البشرية لتحفيز العمال تتجلى فيما يلي :

*إنه من واجب الإدارة ومسئولياتها إدراك وفهم الطبيعة لمثل هذه الأنماط التحفيزية، ومن هذا المنطلق تقوم الإدارة بتحديد كيفية استغلال مواهبها الكامنة المتوفرة في اليد العاملة.
*يجب على الإدارة كذلك ، مساعدة عمالها لتحقيق أهدافهم الشخصية داخل إطار تنظيمي، ويتجلى هذا التصور بقيام المنظمة بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بممارساتهم وكذا استقلالية في كيفية إنجازها (pickett,1,1998,p,p103-105).

إذن لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعا وفاعلية مثل الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة على بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف، وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة أو المتوقع قيامهم بها.



و لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها، لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينها للوصول إلى مستوى عال من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك منظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوما إلى النجاح. (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص 17).

5- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000م) :

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما أن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن تجعل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين باعتبارهم شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة وتفوق كبيرين.

إن اعتبار هذه المدرسة لمبدأ إستراتيجية الموارد البشرية كان قابلا للتطبيق بشكل ملح ولم يأت عفويا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية واجتماعية، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الإنتاج العالمي، بالإضافة على ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا العميل كمبدأ يساعد على ديمومة وبقاء المنظمة في عملها وانتشارها.

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والإقليمية تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات إلى أخذها بعين الاعتبار على أنها وظيفة إستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات، والذي

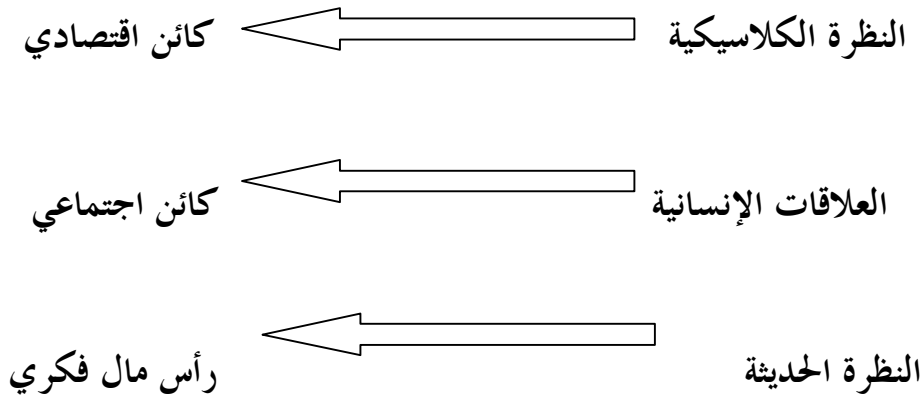


سيؤدي إلى نجاح أو إخفاق الاستثمار في بقية الموارد الأخرى لو لم يتم استشاره بالشكل المطلوب والمستهدف. (إبراهيم عباس الحلابي، 2013، ص ص 17-18).

من خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

رأينا في المداخل السابقة كيف اختلفت النظرة إلى الموارد البشرية ، فمن نظرة المدخل الكلاسيكي للإدارة على أن الإنسان " آلة اقتصادية " ، تطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرتة للإنسان باعتباره " كائن اجتماعي " غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان " رأس مال فكري " يجب الاستثمار في قدراته وأفكاره و استعداداته...لأنه الاستثمار الدائم و الفعلي.

كما يمكن لنا تلخيص تطور النظرة إلى الموارد البشرية في الشكل التالي :



شكل رقم (01) : يوضح تطور النظرة إلى الموارد البشرية.

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر المورد البشري باعتباره " ميزة تنافسية كبرى " فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك ، بل

هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال إدارة المعرفة والتميز في الأداء والعودة....

المحاضرة الثالثة : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تمهيد:

إن توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية، جاء نتيجة للمتغيرات الأساسية والضغوط المتصاعدة على المؤسسة والتي في مقدمتها المنافسة، فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بفعل التنافسية الشديدة أن تصنع لنفسها إستراتيجية تنافسية تحاول من خلالها تفعيل قدراتها المحورية، واستثمار رأس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

فالمتنافسون في الصناعة نفسها يقدمون للمسوق المنتجات نفسها، وينافسون على الجودة أو السعر أو الخدمات، أو عليها جميعا، كما يستقطبون الموارد البشرية الفعالة للعمل لصالحهم، مما يحمل المؤسسة خسارة كبيرة مادية ومعنوية.

في ضوء الواقع، إن السبيل الوحيد أمام الإدارة هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم عملياتها كلها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسبا، ثم بلورة إمكاناتها ومواردها كلها في إطار إستراتيجي واضح يتوجه إلى التعامل مع الفرص والمخاطر في الأسواق، ويواجه الظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية، سيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي، هو المورد البشري الفعال ذو المعرفة والخبرة والحيوية، حيث



تتضح أهمية خطورة تطوير نسق إدارة الموارد البشرية ومفاهيمها وآلياتها برؤية إستراتيجية. (عبد المنعم دهمان، 2010، ص 311).

أولا : الإدارة الإستراتيجية :

إن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية نشطة ونابضة بالحياة، هي شيء ممتع وسريع ومتجدد ومتجه نحو القمة، وفي الحياة العادية تعد الإستراتيجية شيئا واضحا، فما عليك إلا أن تختار اتجاهها عاما وتمضي قدما في تنفيذه بأقصى طاقتك.

حيث يعرفها ويلش جاك ويقول : " فالإستراتيجية في عالم الأعمال هي قليل من التفكير وكثير من العمل، هي مسار عمل تقريبي والذي غالبا ما تعاد صياغته طبقا لتغير ظروف السوق، فهي عملية متغيرة وليست مسألة حياة أو موت " (ويلش جاك، 2007، ص 178).

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب فعال سعيا إلى تحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسة التالية :

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة من السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في قطاعات المنظمة جميعها.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- ينظم إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات التي تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج
- أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.



- صلاحيات موزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة، وتقويم الأداء والثواب والعقاب
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع خطورة المشكلات وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لاستثمار طاقات الموارد البشرية وتنميتها، وتوجيه العلاقات الوظيفية بما يتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية.
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل فيما بين أطراف المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيز معدات الموارد البشرية واستغلالها بأقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة (عبد المنعم دهمان، 2010، ص ص 313-314).

ثانيا : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسة الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم الموارد المتاحة للمنظمة واستثمارها؟

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية : "بأنها أسلوب تفكيري إبداعي وابتكاري يدخل فيه عاملا التخطيط والتنفيذ معا في سبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو في أسلوب الخدمات المقدمة، وهي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق، واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه (حسين فايز، 2008، ص 114).

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي :

- الغاية التي ينبغي لإدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.



- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات الاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية ورعايتها.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة (عبد المنعم دهمان، 2010، ص 314).

أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية :

المحاضرة الرابعة : النشاط بتخطيط القوى العاملة :

تمهيد :

تبدأ خطوات اختيار العاملين الملائمين بتحديد احتياجات المنظمة من إعداد الموارد البشرية المطلوبة في وظائف خالية، وحسن تحديد الأعداد المناسبة من العمالة في وظائف معينة خالية يساعد على اختيارهم بشكل سليم ويكفل القيام بالوظائف على خير وجه.

ويعتمد تخطيط القوى العاملة على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هي وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التخلص منها (أو التصرف فيها) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فيجب توفيره من خلال جهود الاستقطاب والاختيار (أو أي طريقة أخرى).

والاتفاق على حدود اختصاص كل من إدارة الأفراد والإدارات الأخرى، ويمكن أن يتم ذلك بأن تحدد كتابة مراحل تنفيذ كل وجه من أوجه النشاط هذه وتعرض على لجنة مكونة من مدير إدارة الأفراد ومديري الإدارات الذين ترتبط أعمالهم بهذا النشاط لكي تقرر الجهة المناسبة التي تستطيع القيام بكفاية بكل مرحلة من مراحل هذا النشاط.



أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية :

وهي العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 37).

كما يمكن تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تهدف إلى التنبؤ بتطور احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بما يسمح بالمطابقة بين هذه الموارد وحاجة العمل، وهذا التعريف رغم شموله، إلا أنه يتصف بدرجة كبيرة من العموم، مما دعا لتوضيحات أخرى منها مثلاً : أنه منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الموارد البشرية اللازمة للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، وتحقيق رضا الموظفين من ناحية أخرى (درة عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ ، 2008 ص 163).

كما يمكن القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة (أحمد ماهر، 2004 ص 90).

فيجب على الإدارة السليمة أن تتنبأ بالاحتياجات من الموارد البشرية في كل وظيفة وهو ما يتم تحديده عن طريق تحديد حجم العمل بالإدارة، وعن طريق سياسة موضوعية لوضع معايير للأداء . (علي السلمي، 1998 ص 174).

ويمكن أن ننظر لتخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، وهذا يعتمد على ظروف المؤسسة من حيث تغيير وثبات كميات الإنتاج، والتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فأى تغيير



يحدث في هذه المجالات يؤثر على العرض والطلب من العمالة (مهدي حسن زويلف، 2001، ص 46).

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيأ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة، إلى أقل حد
- 3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل. (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، ص ص 90-91).

ثالثا :أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي :

- 1- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).



- 2- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.
- 3- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القوى.
- 4- يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.
- 5- يساعد التخطيط السلم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى. (محمد الصيرفي، 2007، ص 19-20).

رابعا : فوائد تخطيط الموارد البشرية :

من فوائد تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي :

- 1- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي :

أ- ما هو العمل المطلوب؟

ب- وبواسطة من سيتم إنجازه؟

ج- وبأي المعايير سيتم إنجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل - أعداد ونوعيات عمالة.



- 2- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتنظيم العمل، والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.
- 3- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.
- 4- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.
- 5- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.
- 6- التخلص أو الحد من ظاهري البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين. (مصطفى نجيب شاويش، 2005 ص 133).

خامسا: من يخطط للموارد البشرية؟:

يقع عبء التخطيط للقوى العاملة داخل المنظمة إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المنظمة.

ويعطي الجدول التالي توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط القوى العاملة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين إلا أن ظروف أي منظمة قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول :

المدرء التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الأعمال والوظائف اللازمة ● وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها ● تحديد احتياجات الأقسام من العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد أهداف المنظمة من تخطيط القوى العاملة ● تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج

<p>على حجم العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التخطيط للترقيات والتنقلات وتحت احتياجات العاملين من التدريب ● استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأهم بصدد تخطيط القوى العاملة ● مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة وممناسبتها 	<p>الخاصة بتخطيط القوى العاملة</p> <ul style="list-style-type: none"> ● البدء في ومتابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة ● جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصاحتياجات الأقسام ● التنبؤ باحتياجات المنظمة كلها وتحت الاحتياجات الجزئية في خطة كلية ● ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعم والنقل، والترقية والندب
---	--

جدول رقم(02): يوضح توزيع مسؤوليات تخطيط القوى العاملة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

(أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، 2014، ص ، ص 55-57).

ويلاحظ من هذا الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المدراء التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

سادسا: مراحل تخطيط الموارد البشرية :

فيما يلي بعض المراحل المهمة لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة نوردتها على النحو التالي:

المرحلة الأولى :

تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة، فهي المهن الحرجة مثلا، وذلك بتحليل طبيعة عمل المنظمة ونظم الأداء فيها، وكذلك التعرف على التقسيمات الإدارية والوظائف بها، وذلك بتحليل الوظائف وتصميم مكوناتها (المهام -المستويات- السلطات)، وهذا بالإضافة إلى التخطيط والتحليل

التنظيمي، كذلك ضرورة وجود توصيف للوظائف وذلك بوصف المهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة المطلوبة، وتحديد مواصفات من يشغل هذه الوظيفة.

المرحلة الثانية :

تخطيط أعداد الموارد البشرية اللازمة لكل نوعية من الوظائف المطلوبة، وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات الآتية :

أ- القيام بتحليل المطلوب من الموارد البشرية حسب عبء العمل المطلوب أدائه، وهو ما يتم بتقديرات حجم العمالة المطلوبة من جانب المسؤولين في المنظمة (تقديرات حكيمة للرؤساء والمشرفين والمديرين) أو بوضع معايير للأداء يحددها نوع التقنية المستخدمة، أو بتحليل العلاقة بين حجم الأداء أو حجم الخدمات المطلوبة من المستفيدين خلال فترة زمنية سابقة لاستخلاص نموذج أو معادلة يمكن استخدامها للتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ويستخدم هنا عدد من الأساليب الرياضية كطريقة المربعات الصغرى وطريقة الانحدار البسيط.

ب- تحليل أثر التغيرات في التقنيات المستخدمة في العمل، وهذه التغيرات قد تتطلب موظفين أو فنيين ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة وقد تفرض هذه التغيرات على إدارة الموارد البشرية القيام بمجهودات استقطاب وتدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة لهذه التقنيات الجديدة، وقد يؤدي ذلك إلى تقليل حجم الموارد البشرية غير الماهرة في بعض الوظائف التي تستخدم في عملها التقنيات التقليدية، كما قد يؤدي على زيادة حجم العمالة غير المباشرة (مثل أعمال الصيانة لهذه التقنيات الحديثة، وكذلك أعمال تخطيط ومراقبة العمليات)، ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات الموارد البشرية المطلوبة في فترة زمنية قادمة لا بد وأن يعتمد على تحليل مستوى التقنية المستخدم خلال تلك الفترة.

ج- تحليل احتياجات الإحلال :

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتكونون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري لها التخطيط لتحديد من يمكن أن يحل محلهم، ويجري التقدير بدراسة كل عنصر من عناصر الترك المؤقت (الغياب- الإجازات- الإعارة- المرض- أو الإصابات الجزئية المؤقتة) وعناصر



الترك الدائم (الإقالة أو الفصل - الاستقالة - الترقية - النقل - العجز أو الإصابة الكلية أو الدائمة - الوفاة - التقاعد) (عايض بن سعيد الغامدي، 2009، ص 26).

المرحلة الثالثة :

التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية من الوظائف وهنا نتحدث عن عرض العمل الداخلي ولعل المعادلة التالية توضح ذلك :

(المتاح داخل المنظمة = عدد الأفراد في فترة الخطة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإحلال المؤقت أو الدائم).

المرحلة الرابعة :

التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المنظمة)، في كل نوعية من المهن المطلوبة وهنا على المخططيين في هذا المجال معرفة الآتي :

1- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).

2- درجة المنافسة بين المنظمات على هذه المهن (الطلب الكلي).

3- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور) هذا مع وجود بعض المؤشرات الأخرى. للعمالة : (الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقم مؤسسات التعليم والتأهيل).

المرحلة الخامسة :

تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز)، ويتضمن هذا التحديد :

- الفائض أو العجز النوعي في المهن المطلوبة (وذلك عندما تكون الخبرات ومؤهلات وقدرات الفائض من العاملين أعلى أو أقل من المطلوب).



- الفائض أو العجز الكمي في المهن المطلوبة (عندما تكون أعداد العاملين اكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة)

ويتم ذلك بمقارنة العمالة المطلوبة مع العمالة المتاحة داخل المنظمة.

المرحلة السادسة :

كيفية مواجهة الفائض أو العجز، وهنا تكون أمام حالتين :

الحالة الأولى : (في حالة الفائض) :

إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة يتم تدريب وتأهيل العاملين الموجودين داخل المنظمة للقيام بأعمال أخرى، أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة يتم الاستغناء عن العاملين مثلا بترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة، والتقاعد مع عدم الإحلال لمن يترك المنظمة).

الحالة الثانية : (في حالة العجز) :

فيذا كان سوق العمل يتصف بالندرة تقوم المنظمة بتنشيط الاستقطاب، وتساهل في معايير الاختيار، كما قد تلجأ إلى رفع مستوى الأجور والفوائد للموظفين، بالإضافة إلى تكثيف التدريب واستخدام أساليب رفع الإنتاجية، وتكبير وتنويع الأعمال، وتكثيف استخدام التقنيات الحديثة التي تحتاج لعدد أقل من الموظفين والعاملين. (محمد سيد حمزاوي، 2013، ص ص 78-79).

ثامنا: مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات :

- هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة التي قد تعيق من التخطيط وتؤثر على نتائجه المرجوة، والتي ينبغي التنبه لها والتعامل معها، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي :
- 1- انعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي للتخطيط.
 - 2-عدم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة.
 - 3-غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوة العاملة وعدم أخذه بجديته.



4- النقص الواضح في المدى القريب في بعض المهن المطلوبة والتي تزايد الحاجة إليها أثناء فترة الخطة أو الفائض الكبير في بعض المهن التي تتطلب تأهيلا عاليا، الأمر الذي قد يحدث بطالة بين الفئات المتعلمة. (مازن فارس رشيد، 2001 ص 420).

مما تقدم نجد أن هناك بعض المبادئ العامة التي تحكم سياسة الموارد البشرية، والتي تتحكم في عملية التخطيط لها سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمات العامة، فالموارد البشرية أضحت الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما نجد أن سياسات الموارد البشرية تعتمد اعتمادا كليا على سياسات التعليم من ناحية، وسياسات التدريب من ناحية أخرى.

المحاضرة الخامسة : الاستقطاب.

تمهيد :

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع والكم، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات تأتي الخطوة التالية، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، وذلك من خلال عملية التوظيف، وتشتمل عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها وتشجيعها، للتقدم للعمل في الأجهزة



الحكومية في الوقت المناسب، وبالنوعيات والأعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب)، والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف (سواء من الموظفين الحاليين أم من غيرهم) والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار)، وفيما يلي سيتم تناول عملية الاختيار.

أولاً: تعريف الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكل من يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ، إذن هو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المنظمة بالبحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم (خالد عبد الرحمان الهيتي ، 2003، ص 125).

المفروض أن نتيجة الاستقطاب هي قاعدة عرضة من الباحثين عن العمل (محمد سعيد سلطان 2003 ، ص 116).

والاستقطاب عملية تتسم بالإيجابية لأنها تتيح فرصة أكبر للمنظمة لاختيار الأنسب من بين أعداد أكبر من المتقدمين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة بالمنظمة . (أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، 2014 ، ص 92).

إذن يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن جود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ثانياً : أهمية الاستقطاب :

يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة، إلى جانب أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسة لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف



الحكومية، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل للوظائف العامة، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في الأجهزة العامة، فضلا عن ذلك، فإن الاستقطاب بهذا المعنى يتيح الفرصة لقطاع عريض من أفراد المجتمع للاطلاع على الفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في القطاع العام تمثيلا مناسباً.

وفضلاً عن أن جهود الاستقطاب تساعد على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، فمن خلال هذه الجهود يمكن للمتقدمين التحقق من أن الوظائف التي يتقدمون إليها تتناسب مع معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وخصائصهم الشخصية واهتماماتهم وظروفهم الخاصة وبناءاً على ذلك يستطيعون اتخاذ القرار المناسب بمدى ملائمة هذه الأعمال لهم، الأمر الذي من شأنه الحد من تقدم الأفراد غير المناسبين للأعمال، وزيادة الفرصة لتحقيق الموازنة بين الشخص والوظيفة، ومن ثم الحد من تكاليف التوظيف الوقت والجهد اللازم له على المدى الطويل والقصير. (مازن فارس رشيد، 2001، ص ص 460-461).

ثالثاً: أهداف عملية الاستقطاب :

- توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
- تقليل عدد المرشحين غير المؤهلين.
- زيادة استقرار العمالة.
- الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين .
- تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص 42).

رابعاً : من يقوم بالاستقطاب ؟ :

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقساماً متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة،



وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المدراء التنفيذيون، أما في المنظمات الصغيرة فق تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، وقد يقوم بهذه العملية المدراء التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية (Mathis and Jackson, 2003, p 30).

و الجدول التالي يوضح هذه الأدوار :

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيون
- التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث المصادر، واستخدام أساليب الاستقطاب	- مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب
- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المباشرة للمرشحين الجدد	- العمل كاختصاصيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد
- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	

جدول رقم (03) : يوضح دور إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في الاستقطاب.

(أحمد ماهر ، اختيار الموارد البشرية، 2014 ، ص93).

ويتضح من ذلك أن عليا استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية، أو التخصيصين الذين يعملون مع، أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي.

وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقا لتوافر شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دورا غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى (أو المبدئية) للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطبعا لا يمكن نسيانه، فإذا كان هذا الانطباع طيبا كان انطباعهم عن المنظمة طيبا، وهذا يخلق لديهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، أما إذا كان هذا الانطباع سيئا فإنه قد

ينفرهم من المنظمة وقد يكونون من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصال الشفهية، وأن يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجها لوجه، والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات (Brown, 2011,p23).

خامسا : مصادر الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوة العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية ونعرض فيما يلي لهذه المصادر بشيء من الإسهاب .

1- المصادر الداخلية :

المقصود بالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية ، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر :

أ- الترقية :

ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.



- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

ب- النقل الوظيفي :

ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ت- مخزون المهارات :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع على مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

ث- الإعلان الداخلي :

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

ج- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة، أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

2- المصادر الخارجية :



ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية قد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها :

أ- التقدم المباشر للمنظمة :

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون فيها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

ب- الإعلان :

قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركات إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات إلى الإعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة ، وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات والتي لا تكلفها مصاريف لنقل العاملين إلى الشركة ، وفي جميع الحالات فان تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالبا بتلقي الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.



ت- وكالات ومكاتب التوظيف :

ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف :

النوع الأول :

وكالات أو مكاتب عامة وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد، فان هذه الوكالات تقوم بصرف "إعانات بطالة" وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا، ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر "مكتب العمل" أو "إدارة القوى العاملة، التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، كما تقوم أيضا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات، ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجانا، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

النوع الثاني :

وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

ج- المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.



ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية ،
بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية، وتقوم بصرف
مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، كما
يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في
التعلم و دافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم.

وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب
وتكنولوجيا العمل بها، وبالنسبة للجامعات فيمكن إتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية
كالهندسين أو الكيميائيين، وأيضا يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين
وإغرائهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات
العمل بها.

ح- النقابات العمالية :

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في
المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن
طريق :

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.

- الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

ويوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحيته العامل
والتزامه.

خ- المنظمات المهنية :



تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة، حتى مديرون الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وهي تعني بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة، فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

د- الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المهندسين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل.

ذ- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعات :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها.(أحمد ماهر، 2001، ص ، ص 143-150).

سابعاً: طرق الاستقطاب :

هناك عدة طرق للاستقطاب، لكل منها مزايا وعيوب، ويتم الاختيار بينها حسب ظروف كل منظمة وهي:

1- إعلان قائمة بالوظائف الشاغرة خارج مبنى المنظمة :



- من مزايا هذه الطريقة أنها طريقة اقتصادية للإعلان عن الوظائف الشاغرة خاصة إذا كان مبني المنظمة مطروقا من قبل المارة والمراجعين وغيرهم، ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلي :
- من المحتمل ألا يرى هذه القائمة غلا عدد محدود من الأفراد.
 - قد لا يتضمن الإعلان معلومات كافية تعين من يراه على اتخاذ القرار للتقدم للوظيفة أملا.
 - احتمال ألا يصل الإعلان إلى التخصصات الدقيقة التي قد تحتاج إليها المنظمة (محمد سيد حمزاوي، 2013، ص82).

2- الإعلان في الصحف اليومية واسعة الانتشار :من مزايا الإعلان في هذه الصحف ما يلي :

- الإعلان لأكثر عدد من الأفراد .
- تعود الأفراد على البحث عن الوظائف في الصحف اليومية.
- لكن يعيب هذه الطريقة ما يلي :
- التكلفة العالية.
- إن جانبا كبيرا من التكلفة يعتبر ضائعا نتيجة أن هذه الوسيلة تصل إلى الجميع بمن فيهم غير المطلوبين.
- التباين الكبير في نوعيات الأشخاص المتقدمين بناء على هذه الطريقة .

3- الإعلان في الصحف المحلية :من مزايا الإعلان في الصحف المحلية ما يلي :

- يتم قراءته من جانب أولئك الذين يبحثون عن وظائف على النطاق المحلي.
- ضياع اقل من التداول، لكن يعيب هذه الطريقة عدم استخدامها من جانب المتخصصين ذوي المهارات الخاصة.

3- الإعلان في الصحف المتخصصة :

من مزايا الإعلان في الصحف المتخصصة الوصول لأفراد معينين بأقل ضياع ممكن، على جانب ضمان حد أدنى من مستوى طالبي الوظائف، ولكن يعيب هذه الطريقة عدم ملائمتها عند طلب فرد غير متخصص.

4- زيارة الجامعات والمعاهد والمدارس في الواقع أن هذه الطريقة لها مزايا عديدة من أهمها :

- إن الخريجين الجدد هم المصدر الرئيس للوظائف الحكومية .
- إنها طريقة غير مكلفة ومريحة ولا تتسم بأي تعقيدات إدارية .
- إمكانية رسم صورة جذابة للفرص الوظيفية في الوزارة أو المؤسسة.
- يمكن فتح الباب لجميع التخصصات والمهارات الفنية والإدارية.

لكن يجب هذه الطريقة ما يلي :

- إن من يتم مقابلتهم غالبا ما يكونون مستفسرين أكثر منهم طالبي وظائف .
- يمكن أن تكون جداول المقابلات شاقة ومجهدة وقليلة الجدوى .
- إن خريجي المدارس يهتمون بالمهن أكثر من المنظمات .
- إن المرشحين من هذا المصدر لا يكونون متوافرين على مدار العام، بل في نهاية العام الدراسي فحسب.

5- الترشيحات التي يقدمها العاملون في الوزارات والمؤسسات المختلفة : وهذه الطريقة لها مزايا

عديدة لعل أهمها يتركز فيما يلي:

- كلما كان الموصي ذا أداء طيب كلما كان هناك احتمال أن يكون المرشح للوظيفة كفتا وماهرا.
- كلما كان الموصي راضيا عن عمله، كلما أدى ذلك لتشجيع أقاربه وأصدقائه للانضمام للمؤسسة أو الوزارة وكلما زاد هذا من رضائه وارتباطه بها .



- يمكن استخدام هذه الطريقة في جميع الوظائف والتخصصات الإدارية والفنية.
- إنها غير مكلفة .

ولكن لا تخلو هذه الطريقة من عيوب خطيرة مثل :

- احتمال أن يخلط الموصون بين الصداقة وبين الكفاءة في الأداء الوظيفي.
- احتمال أن يكون الترشيح متحيزا بسبب مواقف ومشاعر الموصي تجاه المرشح.
- قد يصاب الموصي بإحباط شديد إذا لم يقبل مرشحه رغم وجود منافسة قوية (محمد السعيد سلطان ، 2003 ، ص 120).

6- عن طريق الانترنت والفضائيات والبريد الالكتروني:

- ومن ميزة هذا الأسلوب وصوله لأكبر عدد ممكن من راغبي شغل الوظائف الخالية، وسهولة استخدامه والحد الأدنى من التكلفة المادية على المنظمة، إلا أنه يعاب نتيجة احتمال تقدم عدد هائل يجعل من الصعب الاختيار من بينهم. (النمر وآخرون ، 2011، ص 269).
- وهناك طرق أخرى كثيرة مثل مكاتب العمل الوطنية أو العالمية، التوظيف المؤقت الذي قد يعقبه تعيين دائم وسائل الإعلان أو مكاتب الاستشارات. (محمد سيد حمزاوي، 2013 ، ص 84).

المحاضرة السادسة : الاختيار والتعيين :

تمهيد :

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض الذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، وتنتهي عملية الاستقطاب بتقدم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، وتبدأ المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وهي مرحلة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، فمجرد تقدم أفراد لشغل الوظائف العامة لا تعني قبولهم بصورة آلية، بل لا بد من الاختيار من بينهم أنسب الأفراد الذين يملكون المقومات الأساسية لأداء مهام الوظائف المراد شغلها لذا لا يمكننا فصل الاختيار عن التعيين فحينما نتكلم عن الاختيار فإننا بذلك لا محالة نتكلم عن التعيين.

أولاً: تعريف الاختيار :

تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة، واختيار أصلحهم لها ويمكن تعريف عملية الاختيار من أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المؤسسة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه ، أو هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة. (مهدي حسن زويلف، 2001، ص 72).

لقد كان التركيز في عمليات الاختيار على الجوانب السلبية في الأفراد، أي الاهتمام باكتشاف النواحي الضعيفة التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل، واستبعاد الأفراد على هذا الأساس، أما الاتجاه الحديث، فهو التركيز على النواحي الإيجابية ووفق هذا الاتجاه ينصب الاهتمام على التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المؤسسة لا التعرف على مدى مقابلة صفات ومواصفات كل فرد لعلم معين في



المؤسسة، أي النظرة للفرد عند الاختيار إلى معرفة أي الأعمال أكثر مناسبة له وليس لمتطلبات حالة لمركز معين (صلاح الشنواني، 1970، ص 99).

ثانيا: تعريف التعيين :

الهدف النهائي لأي عملية اختيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين أنسبهم في الشواغر الموجودة في المنظمة، بهدف التعيين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يعني أن التعيين هو عملية مطابقة في المقام الأول.

تؤثر عملية المطابقة هذه بين الفرد والعمل على مقدار وجوده الجهد الذي يقدمه الفرد وعلى تكاليف التدريب والتكاليف التشغيلية مستقبلا، وقد يؤدي تعيين بعض الأفراد في أعمال لا تناسبهم إلى تحميل رب العمل تكاليف باهظة في الوقت والجهد والمال.

تركز أعمال الاختيار والتعيين بشكل رئيسي على معارف المتقدمين للعمل ومهاراتهم وقدراتهم ورغم أن مفهوم المطابقة بين الفرد والعمل من المفاهيم البسيطة سهلة الاستيعاب إلا أنه شديد الأهمية وهو يتمثل في تحقيق الانسجام بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وخصائص الأعمال، ويمكن تحديد أهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل من خلال تحليل العمل ومعرفة المهام الأساسية له.

إضافة إلى ذلك يسعى أرباب الأعمال إلى تحقيق التوافق بين الأفراد والعوامل التنظيمية لتحقيق الانسجام بين الأفراد من جهة والمنظمة من جهة ثانية، حيث يمثل تحقيق الانسجام بين الفرد والمنظمة عاملا شديد الأهمية ذلك أن العوامل العامة لنجاح العمل تعد مهمة مثلها مثل توفر المعارف والمهارات والقدرات لدى الفرد (روبار مثير و جون جاكسون ترجمة محمد فتوح، 2009، ص 308).

ثالثا: أهمية الاختيار :

لا يجب الاستهانة باختيار أكفا الموارد البشرية للعمل بأي منظمة، فالاختيار الكفاء يؤدي على نتائج باهرة على مستوى كفاءة الوظيفة، وكفاءة المنظمة ككل، أما الاختيار غير الكفاء فيؤدي إلى



تدمير المنظمة من جوانب عديدة، وهو ما سنتطرق إليه تحت عنوان تكلفة الاختيار السيء، ونوضح فيما يلي أهمية مزايا الاختيار الكفاء للموارد البشرية).

1- تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة :

تعتمد نظرية إدارة الموارد البشرية على تحقيق التوافق بين الفرد (من حيث تعليمه وخبراته وتدريبه وصفاته الشخصية)، وبين الوظيفة (من حيث متطلبات شغل الوظيفة وهي التعليم والخبرة والتدريب والصفات الشخصية)، وإذا استطاعت المنظمة اختيار الفرد الملائم للوظيفة فهذا يعني أن هناك توافقا بينهما، وان الفرد يستطيع أن يستخدم تعليمه وخبرته وتدريبه وصفاته الشخصية للقيام بأداء المهام المختلفة للوظيفة وبالتالي تتحقق النتائج التالية :

أ- الفرد يحقق ذاته : لأنه يستطيع أن يستخدم تعليمه وخبرته وتدريبه وصفاته الشخصية .

ب- الوظيفة تؤدي على خير وجه : لأن الفرد يستطيع القيام بكل مهام الوظيفة أي أننا نستطيع أن نتحقق نجاح الفرد ونجاح الوظيفة.

2- نجاح المنظمة :

حينما ينجح كل فرد في عمله فهذا معناه نجاح الوظيفة، وحينما تكون كل قرارات الاختيار بنفس الكفاءة فهذا معناه أن كل الأفراد يعملون بنجاح وأن كل الوظائف تؤدي بكفاءة، وهو ما يعني في النهاية نجاح المنظمة وتحسن في الأداء الكلي لها، أي أن أداء المنظمة هو محصلة لمجموع الأداء الجزئي للوظائف ومن يشغلها من العاملين.

3- توفير تكلفة التدريب :

إن الاختيار السليم والكفاء يعني أنه سيتم تعيين شخص مؤهل وذو خبرة بعمله ومدرّب على أدائه، وأنه ليس هناك احتياج إلى تدريبه وحتى إن تم تدريبه فسيكون ذلك بشكل بسيط ولكي يتوافق الفرد مع طبيعة المنظمة والعمل، أما إذا تم اختيار شخص آخر غير مؤهل وغير مدرّب على الوظيفة



فسيحتاج ذلك إلى التدريب مكثف ووقت طويل لاكتساب مهارة العمل، وبالطبع يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة التدريب وربما تكاليف أخرى.

4- توفير تكلفة إعادة التعيين :

إن تكلفة تعيين شخص غير كفاء قاسية، وهو ما سنتناوله تحت عنوان تكلفة الاختيار السيء، وجزء من هذه التكلفة يمس تكلفة إعادة الاختيار والتعيين، ويتضمن ذلك تكلفة الاستغناء عن الشخص القديم غير الكفاء وما يرتبط بذلك من أجور وتعويضات ومزايا للتقاعد أو الاستغناء، كما يتضمن ذلك تكلفة البحث عن الشخص الجديد الذي سيحل محل القديم، ويطلق على ذلك تكلفة الاستقطاب، ثم تكلفة مراحل الاختيار المختلفة من فحص للسير الذاتية واختبارات ومقابلات شخصية، كما يتضمن ذلك أيضا تكلفة تقديم وتأهيل وتدريب من سيقع الاختيار عليه، وذلك لكي يتعرف على الوظيفة والمنظمة الجديدة.

5- القضاء على السلوك الوظيفي السيء :

يؤدي اختيار الفرد الملائم إلى ضمان أن سلوك طيب، وأنه لا يتضمن أي سلوك سيء، ويتسم السلوك السيء أنه يمكن أن يعدي الآخرين فالنفس الأمانة بالسوء، أي أن الآخرين يمكنهم تعلم السلوك السيء من الزملاء والرؤساء أكثر من تعلمهم السلوك الطيب، وقرار الاختيار الخاطئ سيؤدي إلى تعيين شخص ذي سلوكيات سيئة مثل عدم الكفاءة، التسكع وعدم الانضباط في العمل، ويؤدي ذلك إلى احتمال انتقال ذلك إلى باقي الزملاء والمرؤوسين، أما القرار السليم فهو يعني تعيين شخص يتسم سلوكه بالانضباط والكفاءة مما قد يشجع روح الالتزام و الأداء الطيب والابتعاد عن السلوك السيء.

6- التوافق مع قوانين التوظيف :

تميل قوانين التوظيف في كثير من دول العالم إلى ضرورة عدم التمييز الخاطئ في قرار الاختيار ويظهر التمييز الخاطئ حينما يعتمد متخذ القرار على أسس خاطئة في اختيار الشخص الملائم، ومن



الأخطاء التي تحدث هو تفضيل الرجل على المرأة، وتفضيل الشخص الأبيض على الشخص الأسود، وتفضيل عرق معين على باقي الأعراق، وعمر معين على باقي الأعمار، وجنسية معينة على باقي الجنسيات، والأصل العلمي هنا يصر أن يكون الاختيار استنادا إلى مدى توافق الفرد مع الوظيفة من حيث التعليم والخبرة والمهارات والتدريب والشخصية المطلوبة وليس استنادا على أسس غير سليمة تؤدي إلى التمييز الخاطيء.

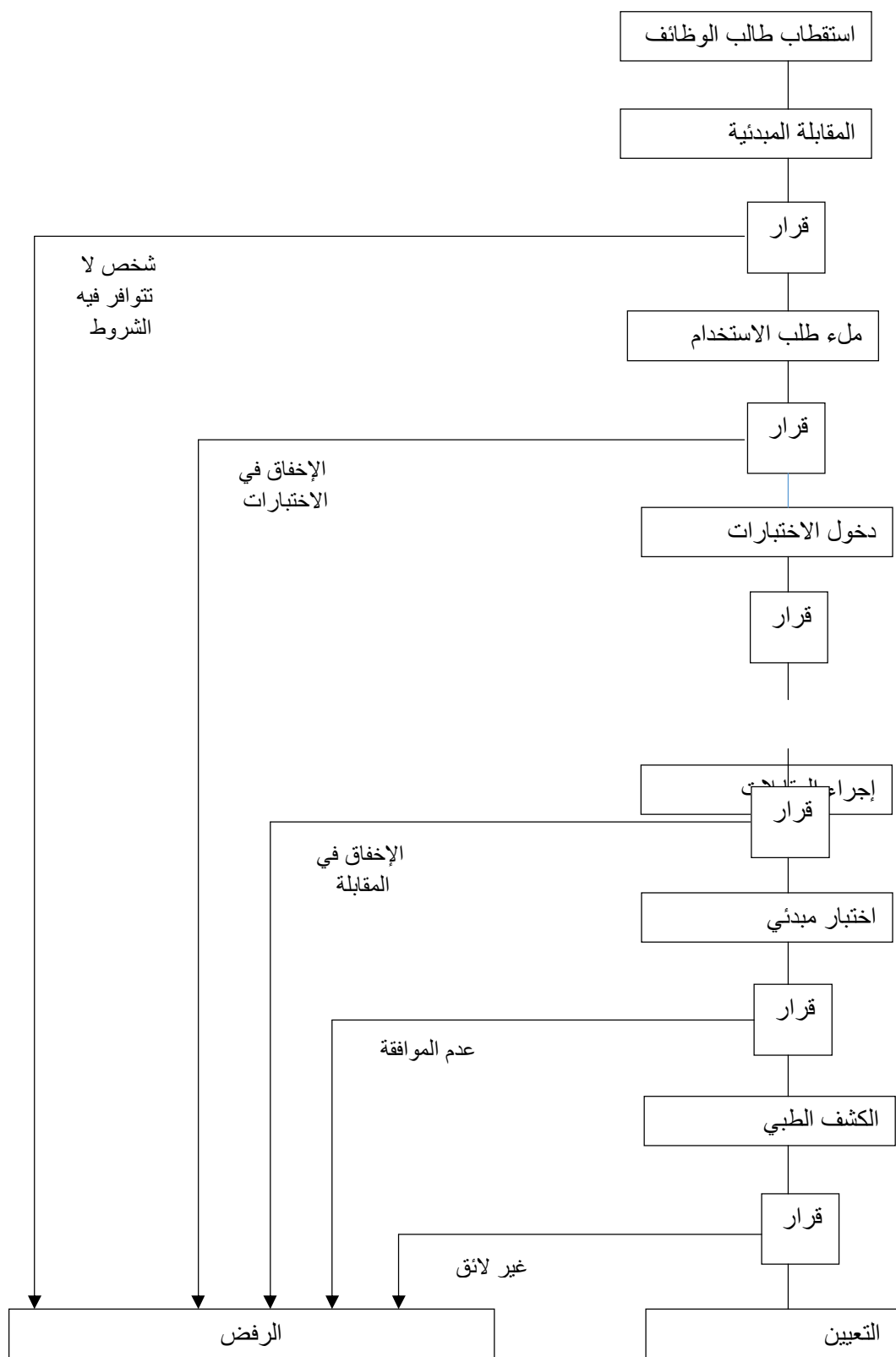
7- بناء ثقافة تنظيمية فعالة :

لكل منظمة ثقافة معينة تعبر عن معايير الأداء المقبولة والقيم والعادات وأنماط السلوك المرغوبة في هذه المنظمة، إن أفضل طريقة لبناء وتقوية الثقافة التنظيمية هو اختيار الموارد البشرية التي تتحلى بأنماط السلوك والقيم والعادات ومعايير الأداء الملائمة للمنظمة، والقائمون على اختيار وتوظيف الموارد البشرية هم إذن المسؤولون عن بناء وربما هدم ثقافة المنظمة التي يعملون فيها من خلال جودة أو رداءة قرارات الاختيار والتوظيف. (أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، 2014، ص ، ص 23-25).

رابعا : خطوات الاختيار :

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعيينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة مع أن هناك بعض التشريعات الحكومية التي تتدخل في عملية المفاضلة مثل الشروط المنظمة للإعلان في الصحف، وشروط الجنسية وشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية... الخ وبمراعاة تلك هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة على النحو التالي الذي يوضحه المخطط التالي:





شكل رقم (02): يوضح خطوات الاختيار.

(محمد الصيرفي، 2007 ، ص، ص 109-110).

1- استقبال طالي الوظائف :

حيث يجب أن تخصص إدارة القوى العاملة بعض العاملين بها ممن تتوفر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى، وتسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنطقة.

2- المقابلة الميدانية :

وهنا يقوم الموظف المختص بإدارة القوى العاملة بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين للعمل بالمنظمة أنهم لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية التي تتطلبها الوظيفة كشروط المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصهم.

3- ملأ طلبات الاستخدام :

في حالة توافر الشروط اللازمة للتعين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات الاستخدام، هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من منظمة لأخرى، وذلك باختلاف طبيعة أعمال و اختصاصات هذه المنظمات غير أنه يجب أن يراعى في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير وعموما فإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعين كاسمه الثلاثي وعنوانه ورقم هاتفه... وأي معلومات تجدد إدارة القوى العاملة أهميتها. (محمد الصيرفي، 2007 ، ص 111).

خامسا: الاختبارات (الروائز) :



تستخدم الاختبارات من أجل مشاهدة وقياس أداء الفرد في وضعية اصطناعية وثباته وهي تعتبر من المراحل الضرورية في برنامج الاختبار ويقصد بالاختبار ما يلي:

مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه. بمساعدة مقياس مدى رقمي هذا ويرجى مراعاة الآتي عند إجراء الاختبارات :

- 1- يجب مراعاة تصميم الاختبارات طبقا لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف.
- 2- أنه لا يمكن الاعتماد على نتائج الاختبار إلا إذا توافرت فيه خاصية الثبات أي تكون لجنة الاختبار لنفس الفرد وفي نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختبار.
- 3- يجب أن تتميز الاختبارات بالصحة. بمعنى أن تكون مناسبة تماما للخاصية المراد قياسها.
- 4- إن الاختبارات لا تستخدم لتقدير مدى مناسبة فرد من عدمه وإنما تستخدم فقط كإجراء للمفاضلة بين الأفراد.
- 5- إن الاختلاف البسيط في نتائج الاختبارات لا تعني أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشيء من الحكمة والدقة.
- 6- أن نجاح الفرد في الامتحانات لا يعني مطلقا نجاحه في عمله بصفة مستديمة.
- 7- أن نتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التي يمكن الحصول عليها من طلبات التوظيف والمقابلات المبدئية .
- 8- أن الاختبارات التي يثبت نجاحها في منظمة معينة لا يشترط نجاحها في منظمة أخرى لاختلاف ظروف المنظمين (حامد أحمد رمضان، ، 1994، ص 27).

1- أنواع اختبارات التوظيف :

ويمكن أن تقسم إلى ما يقيس القدرات المعرفية (العقلية)، الحركية ، البدنية، الشخصية والاهتمامات والانجاز في العمل



* أنواع الاختبارات المعرفية أو اختبارات القدرات المعرفية :

وهي تشمل القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة والتفكير المنظم....

أ - اختبارات الذكاء :

وذلك بقياس معامل الذكاء (IQ) وهو اختصار لـ Intellegence Quotient وهي قياس للقدرات العقلية بالإضافة إلى الذاكرة، المفردات، الانطلاق للقوة والقدرة الحسابية، وحيث أن هذا المعامل بالضرب $\times 100$ وهكذا فإذا كان هناك طفل عمره 8 سنوات وأجاب على أسئلة تخص عمر 10 سنوات فإن معامل ذكائه هو :

$$\frac{10}{8} \times 100 = 120\%$$

ولكن بالنسبة للبالغين فإن هذا لا معنى له، فليس من الضروري أن يكون من عمره 30 سنة أذكى ممن عمره 25 سنة مثلا، ولذلك فإنه عامل مساعد في حساب المتوسط العام للذكاء لدى المرء، وعادة ما يقاس الذكاء باختبارات مثل TestStanford Binet أو Wechster وهناك اختبارات مثل Wonderlic يمكن أن تقدم إلى مجموعة من الناس. نموذج اختبار

لا	نعم	اختبار نعم أم لا
()	()	1- أنت تحب أن تكون حياتك مليئة بالإثارة
()	()	2- الموظف الذي يستهين بالأمر في العمل فهو يخدع صاحب العمل
()	()	3- أنت شخص حذر
()	()	4- في السنوات الثلاث الماضية وجدت نفسك في مباراة صراخ في المدرسة أو العمل
()	()	5- أنت تحب القيادة بسرعة لمجرد المتعة

طبقا لـ "جون كامب John Kamp" الطبيب النفسي الصناعي، فإن المتقدمين للوظائف الذين أجابوا بلا، ونعم، ونعم، ولا، ولا على الأسئلة 1، 2، 3، 4، 5، فإن احتمال تغييهم أقل غالباً واحتمال تعرضهم لإصابات العمل أقل، وإذا كانت الوظيفة تتطلب القيادة فإن حوادث القيادة



الوظيفية ستكون أقل، إن الدرجات الفعلية في الاختبار تعتمد على الإجابة على 130 سؤالاً.
(جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، 2007، ص 206).

ب- اختبارات القدرات العقلية الخاصة **Specitque cognitive Abilities** :

وهناك مقاييس لقياس القدرات العقلية ، والاختبارات من هذه النوعية تسمى اختبارات القدرات **Aptitude** و الاستعداد الذي تحتاجه بعض المهن، وتقيس هذه الاختبارات مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الأساسية، ولذلك فهي تعكس مدى استعداده للقيام بمهام وظيفته ومن أمثلة ذلك الاختبارات اختبار التفكير الميكانيكي **Mechanical Reasoning Test** واختبار **SAR** لقياس الاستعدادات الميكانيكية.

ت- اختبار القدرات الحركية والبدنية **Test of Motor and Physical Abilities** :

حيث أن هناك قدرات حركية كثيرة يراد قياسها، وهذه تشمل استعمال اليد اليمنى، وسرعة حركة الذراع، وزمن رد الفعل، واختبار كراوفورد **Crowford Test** فهو يبين سرعة ودقة حركة الإصبع، واليد والذراع، وهناك اختبارات أخرى مثل **Stromberg Dexterity**، و **Minnesota Rate of manipulation**، و **Perdue PegBoard**، وهناك قدرات بدنية كالقوة ورفع الأثقال، والقوة الديناميكية كالدفق، وتناسق الجسم (مثل القفز على الحبل).
(جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، 2007، ص 207).

سادسا : المقابلات :

المقابلة هي محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة ما يلي:

1- أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب بإجهاد راغبي العلم بقدر الإمكان .



2- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقالة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها في شاغل الوظيفة.

3- يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائما أنه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعي استخدام اللغة التي تلائم المبحوث. (محمد الصيرفي، 2007 ص ، 116).

1 - أنواع المقابلات :

أ- المقابلة المتعمقة :

وهنا يتم مسبقا تحديد الموضوعات التي ستكون مجالاً للمناقشة حيث يقوم المقابل باستخدام أسئلة عامة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات، ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم - الوظيفة السابقة- اتجاهات راغبي العمل وخططهم المستقبلية...الخ.

ب- المقابلة النموذجية :

وتستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين من أجل الاختيار لوظائف معينة.

ت- مقابلة الضغط :

يتم وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته في مثل هذه المواقف (حامد أحمد رمضان، 1994، ص 42).

ث- مقابلة عكس المشاعر:

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة في الإنصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة بذكرها الطرف الثاني وبحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أي محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أي أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو



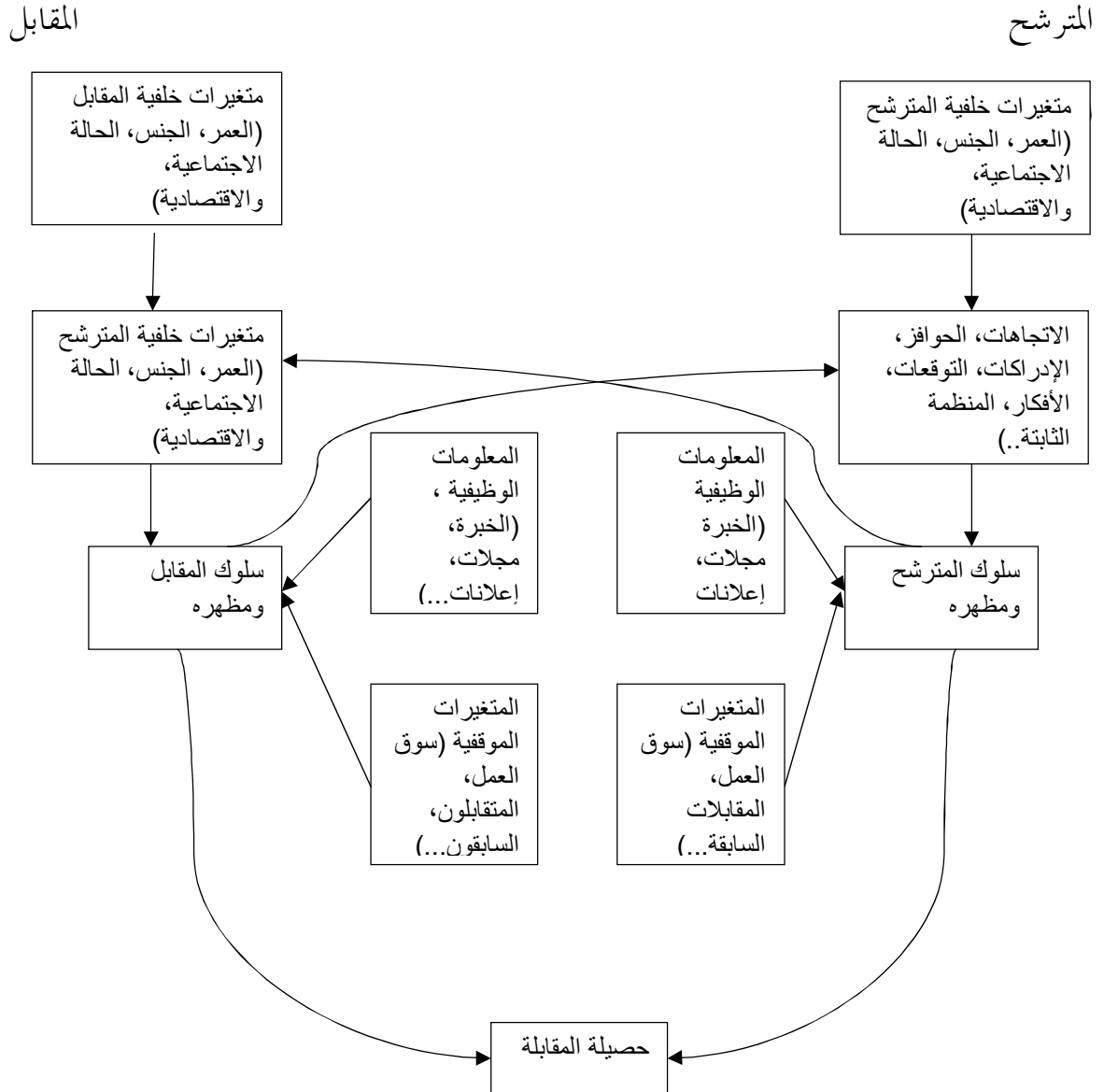
عدم موافقته على العبارة التي يذكرها الطرف الثاني فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ في نفس الوقت.

هـ- المقابلة غير موجهة :

وهذا يلعب المقابل دور المنصت بعد أن يترك المجال للمقدم للإجابة على أسئلة المفتوحة.

(إبراهيم العمري، 1985، ص 210).

و الشكل الموالي يوضح حركية المقابلة.



شكل رقم(03) :يوضح حركية المقابلة : محددات حصيلة المقابلة .

(عماد الطيب كشرود، 1995 علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، ص 367).

*الكشف الطبي :

بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الاشتراطات الصحية التي تتطلبها يتم الكشف الطبي الذي يجريه طبيب أو مجموعة من الأطباء بهدف ما يلي:

1- حماية الموظف إذا تضمن وضعه في الوظيفة التي تناسب حالته الصحية.

2- ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموظف.

3- حماية باقي الموظفين إذ أن تعيين شخص مصاب قد يؤدي إلى إصابة باقي الموظفين ممن تضطروهم طبيعة العمل إلى مخالطته.

وبعد إتمام الكشف الطبي ترسل صورة منه إلى إدارة القوى العاملة لمطابقة هذه الاشتراطات على شروط شغل الوظيفة. (عاطف محمد عبيد، دس، ص 305).

سابعاً: قرار التعيين :

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

*مصوغات التعيين :

يشترط عند التقدم للتعيين أن يكون طلب الوظيفة مصحوباً بالمستندات الآتية :

1- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها .

2- المؤهل الدراسي .



3- شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها.

4- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة .

5- صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ (محمد الصيرفي، 2007، ص 20).

ثامنا :تقييم عملية الاختيار :

تستخدم المنظمات في الحكم على نجاح عملية الاختيار المؤشرات التالية :

- مدى كفاءة الفرد في انجاز عمله.
- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
- معدل دوران العمل والغياب وانخفاض الإنتاجية.

تاسعا :مشاكل عملية الاختيار :

- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد الاحتياجات البشرية
- ضعف عمليات تحليل العمل الذي ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص ص 45-46).



المحاضرة السابعة : التدريب والتنمية :

تمهيد :

لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تهيئة القوى العاملة بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، تقوم على أساس علمي سليم وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وكلفة، لذا يحتل التدريب أو تطوير الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

أولا :تعريف التدريب :

هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص 50).

التدريب هو عملية تعديل إيجابي في اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة ومن أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. (محمد جمال مرعي ، 1973، ص 36).

كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي بجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب، عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.



كما عرف من أنه التأقلم مع العمل، أو تغيير في الاتجاهات النفسية الذهنية للفرد تجاه العمل تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

ويختلف التدريب عن التعليم، في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد. (مهدي حسن زويلف، 2001، ص 98).

تعريف إجرائي: كما يمكن تعريف التدريب على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

ثانيا :التدريب و التنمية:

يعتبر التدريب و التنمية من الدعائم الأساسية في عملية التنمية الإدارية لدى المنظمات ، ولا تقتصر الاستفادة و المنفعة من التدريب و التنمية على مصلحة المنظمات ، بل تشمل أيضا مصلحة الأفراد فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل ، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها (بسيوني محمد البرادعي ، 2005 ، ص 46-47).

الفرق بين التدريب و التنمية :

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المدى الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	فنية	عامة

جدول رقم (04) :يوضح الفرق بين التدريب و التنمية

(محمود عبد الفتاح رضوان، 2013 ، ص 50).

ثالثا : أهداف التدريب:

على مستوى الفرد	تغيير مسلكيات الموظف
	إكساب الموظف معلومات معينة
	إكساب الموظف مهارات معينة
	زيادة ولاء الموظف للمنظمة
على مستوى المنظمة	تحسين الأداء الكلي للمنظمة
على مستوى المجتمع ككل	إمداد المجتمع بقيادات إدارية مؤهلة

جدول رقم (05) : يوضح الفرق بين التدريب و التنمية

(محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص 51).

رابعا : مسؤولية التدريب :

تقع مسؤولية التدريب على ثلاث جهات هي:

1-الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تتبنى عملية التدريب و تؤمن بفوائدها المستقبلية.

2-إدارة الموارد البشرية : يقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ و متابعة البرامج التدريبية.

3-الفرد نفسه من خلال التطوير الذاتي.(محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص ص 50-51).

خامسا : أنواع التدريب:

يمكن إتباع عدة معايير للتصنيف هي :

أولا : التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين :

- 1 - التدريب الفردي : هو التدريب الذي يستهدف أفراد معينين .
- 2 - التدريب الجماعي : هو التدريب الذي يستهدف جماعة معينة .

ثانيا : التدريب حسب المكان في المنظمة (قسم مثلا) الذي يتم فيه التدريب :

1- التدريب في موقع العمل :

حيث يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية .

ومن أشكال هذا النوع من التدريب :

- 1 - تدوير العاملين أي تنقلهم على أكثر من وظيفة .
- 2 - التكليف بمهام وواجبات خاصة .
- 3 - حضور اللجان .

2 - التدريب خارج موقع العمل :

تلجأ المنظمة إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل لاكتساب المتدرب المهارة المطلوبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة .

وتلجأ المنظمات إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية .

- 1 - عدم توفير الإمكانيات اللازمة للتدريب داخل المنظمة .
- 2 - عدم توفير الجهاز التدريبي المناسب داخل المنظمة .
- 3 - الرغبة في الحصول على مهارات جديدة .
- 4 - الرغبة في متابعة التطور التكنولوجي . (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص، ص52-54).

54.



سادسا : خطوات (مراحل) العملية التدريبية :

هناك مكونات أساسية لعملية التدريب والتي هي في حد ذاتها خطوات التدريب وهي أربع خطوات منطقية:

1-مرحلة تحديد الحاجات التدريبية :

حيث لا يمكن أن تقام دورات تدريبية دون أن تكون بحاجة لتلك الدورات وأن الذين سيلتحقون بها تحتاجها أعمالهم والذين تشعر الإدارة بضرورة تدريبهم لزيادة كفاءتهم، وليواكبوا الإنتاج، ونستطيع القول إن هذه المرحلة من المراحل المنسية في بعض الدول النامية مما يجعل التدريب مصدرا مضافا للنفقات وتأخيرا للأعمال. (مهدي حسن زويلف، 2001، ص 101).

2- تنظيم البرنامج التدريبي : وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

أ- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.

ب- تحديد أساليب التدريب.

ج- تحديد وقت التدريب.

د- تحديد مكان التدريب.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي.

4- متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.(محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص ص 54-55).

سابعا: أساليب التدريب:

1-أساليب التدريب خارج العمل : وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع :



أ- أساليب تقديم المعلومات :

وهي مصممة لتقديم المعلومات للمتدربين بمشاركة بسيطة، ومن هذه الأساليب المحاضرات، الأفلام التدريبية ومناقشة المجموعات.

ب- أساليب معالجة المعلومات :

وهي مصممة لمشاركة المتدربين في تقديم ومناقشة موضوعات التدريب، مثل الاجتماعات أو حلقات النقاش.

ت- أساليب المحاكاة :

وهي مصممة لتمثيل البيئة العملية، ومشاركة المتدربين العملية، مثل الألعاب الإدارية، والمباريات الإدارية، ولعب الإدارة والحالات العملية.

2- أساليب التدريب أثناء العمل :

تستخدم للتخلص من أحد مشاكل التدريب الخارجي، وهو صعوبة من نقل تطبيق المهارات والمعارف والسلوكيات التي تم اكتسابها خلال البرنامج التدريبي، على الواقع العملي، ويركز التدريب الداخلي على تغيير سلوكيات الموظف مباشرة أثناء تواجده في عمله .

ومن أساليب التدريب الداخلي ما يلي :

أ-المهارات الخاصة :

وتتطلب وضع المتدربين في تشكيل بعض اللجان الخاصة أو تكليفهم ضمن فريق عمل لتنفيذ بعض المشاريع أو الأعمال الخاصة لفترات مؤقتة، وتهدف هذه المهمات إلى إكساب العامل طريقة حل المشاكل الخاصة المرتبطة بوظائفهم.

ب- تدوير العمل :



وتتطلب نقل أو تحويل المتدرب على القيام بأعمال مختلفة، وتهدف إلى تعريف المتدرب على إجراء وظائف مختلفة في المنظمة.

ج- التدريب على تعليمات العمل : وذلك عن طريق المشرفين.

د- التعليم الفردي :

حيث يقوم المراقب بتوجيه المتدرب على أساس يومي، من حيث الإرشاد والمساعدة وإعطاء التغذية العكسية والتحفيز. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص ص 50-51).

ثامنا : تقييم البرنامج التدريبي :

1-تقييم جهود التدريب : يجب أن تتم عملية تقييم التدريب على أربعة مستويات هي :

أ-رد الفعل :

يتم على هذا المستوى تقييم أداء المتدربين حول البرنامج التدريبي (المحتويات، الأساليب، الوسائل المكان)، وذلك مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي غالبا ما يتم التقييم من خلال استمارة توزع على المتدربين .

ب- التعلم :

يتم تقييم الجوانب التي اكتسبها المتدرب بالفعل من عقد البرنامج التدريبي، وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

ت- السلوك :

يتم تقييم التغيير الحاصل في أداء الموظف بعد عودته إلى المنشأة للحكم على مدى الفائدة التي انعكست على أدائه.

ث- النتائج :



يتم تقييم اثر البرنامج التدريبي على مخرجات المنظمة، ويعد هذا المستوى هو الأصعب لأن هناك العديد من المتغيرات (غير البرنامج التدريبي)، تؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء الكلي للمنظمة (المخرجات) مثل الحوافز والظروف الخارجية. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص ص 56-57).

المحاضرة الثامنة : مكافأة العاملين وتعويضهم :

تمهيد :

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجالي الاقتصاد والإدارة، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية، وذلك لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت على اختلاف أنواعها.

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا لذلك فإن العناية بتحدي الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين. (عادل حسن، 1987، ص 282).

أولا : تعريف التعويضات :

يعرف التعويض المباشر عن نوع من الثمن المادي على شكل (رواتب، أجور، علاوات مالية مكافآت مالية، حوافز مالية)، والذي يقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع، يوم)، من صاحب العمل



(المنظمة) لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هذا الأجر المقابل لا يسمى بالثمن بل يدعى التعويض المادي.

ويسمى التعويض المادي بالراتب عندما يعطي للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم، ويدعى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات، ولضمان استمرار عملية التعويض المباشر للعاملين، لا بد لهم من الاستمرار في وظائفهم والالتزام ببعض الأسس مثل القدرة على التطوير المستمر، وزيادة الخبرة، وأداء العمل بكفاءة ومهارة، والالتزام بالسلوك الجيد، بالعمل وغالبا ما يتم تنظيم التعويضات المباشرة ويتم الاتفاق عليها مع العاملين بواسطة العقود القانونية التي تنظم معتمدة على أسس معينة يتفق عليها الطرفان حيث إن هذه العقود تضمن حقها أمام القانون، وهذه العقود تلزم العاملين بتقديم خدماتهم للمنظمة ولمدة معينة ضمن أسس يتفق عليها بوقت العمل المعين والمكان المعين وحتى تحت شروط معينة، كما تلزم المنظمة بتقديم التعويض المالي للعاملين نتيجة هذا الاتفاق ما داموا ملتزمين بأداء واجبهما بإخلاص وإتقان كما ينص عقد الاتفاق المبرم بينهم. (إبراهيم عباس الحلالي، 2013، ص ص 36-37).

ثانيا : أهمية التعويضات :

تعتبر التعويضات من وجهة نظر المنظمة مؤثرا قويا للتشجيع والتحفيز حتى يمكن أن تحصل على الأداء والسلوك العالي، والإنتاجية للعاملين بالرغم من أنها تمثل تكلفة على المنظمة، أما بالنسبة للعامل فهي عوائد مادية ومعنوية لقيامه بالعمل المطلوب. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 53).

1-أهمية التعويضات المباشرة للطرفين :

أ- إنها أحد العوامل المستخدمة لجذب العاملين للعمل وقبول الوظيفة في المنظمات أي أنها تشكل عنصرا من عناصر التنافس للحصول على العاملين الماهرين أو الأكفاء.

ب- إنها أحد الأسباب المهمة التي تعمل على إنشاء التنافس الشريف بين العاملين من خلال توقع المكافأة والحوافز المادية المشجعة لحالات التميز.



ت- إنها أحد الأسباب المهمة لاستمرار العاملين بعملهم في المنظمات، لأن الإخلال بنظام التعويضات سيتسبب في تكوين الخلل في ديمومة العمل والإنتاج بلا شك.

ث- إنها تعتبر من القرارات الإستراتيجية، لأنها تعبر عن تقدير المنظمات لحاجات العاملين وسعيها لإشباع رغباتهم ما داموا يقدمون الأفضل للمنظمة وأهدافها.

ج- إنها أحد الأسباب المهمة في كسب ولاء العاملين في المنظمة، فعندما يتلقى العاملون تعويضات أو حوافز لقاء كل عمل أو مهارة جديدة، فإن ذلك سيشجعهم على البقاء في المنظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية والإبداع في العمل.

ح- إنها تعتبر عاملا اقتصاديا مهما يساعد العاملين على الحصول على الضمان الاقتصادي المهم لمعيشتهم، مما يؤدي إلى استمرارهم بالعمل نتيجة حالة الاطمئنان على مستقبلهم رغم الأزمات المالية التي تحدث في أماكن أخرى من العالم.

خ- إنها تعتبر من العوامل الإيجابية لسمعة المنظمة في حالة وجود التنظيم والدقة فيها، إضافة إلى أن أي تعديل أو ترقية في مستوى التعويضات المباشرة خلال عمر المنظمة سيعمل على رفع مستوى سمعتها في عالم الأعمال ويرفع من مستوى الميزات التنافسية لها مع الآخرين. (إبراهيم عباس الحلبي، 2013 ص38).

ثالثا : أنواع التعويضات :

تكون المكافآت إما معنوية أو مادية، تتضمن المكافآت المعنوية Intrinsic Rewards التكريم ومنح الأوسمة والشهادات الفخرية وغيرها من أشكال المكافآت الاجتماعية والنفسية التي تتميز بكونها غير ملموسة.

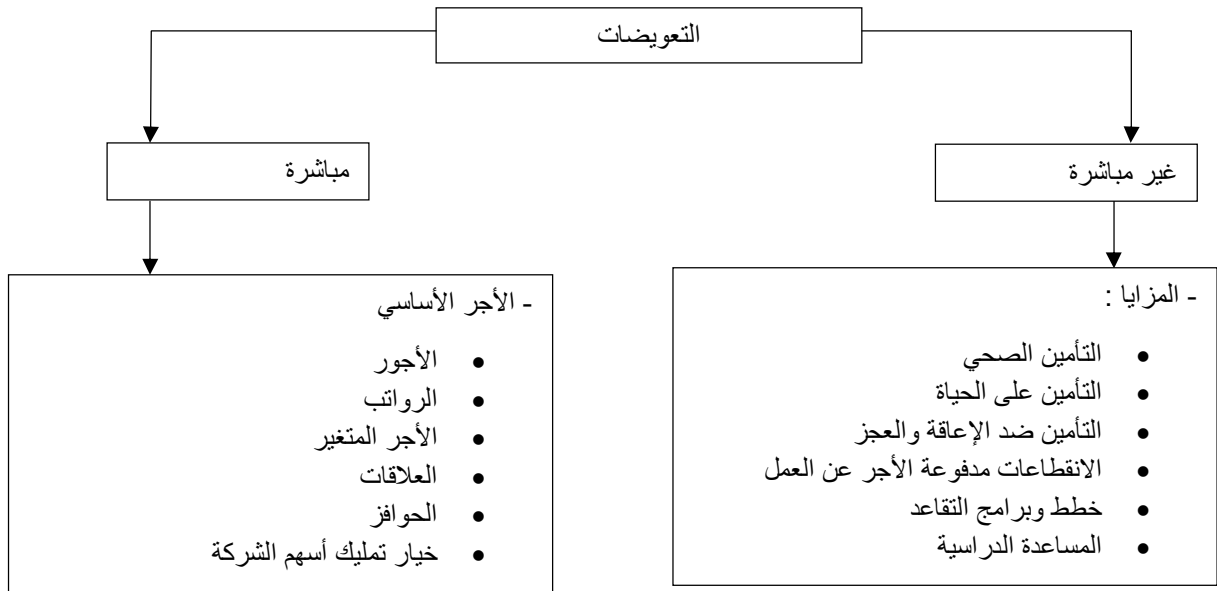
أما المكافآت المادية، وهي المقصودة بمصطلح التعويضات، فتكون ملموسة وتأخذ الشكل النقدي الشكل العيني، تتضمن برامج التعويض في العادة فئتين هما التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة.



في حالة التعويضات المباشرة Direct Compensation يدفع رب العمل النقود مقابل تأدية العامل لمهام عمله والشكلان الأكثر شيوعا للتعويضات المباشرة هما الأجر الأساسي والأجر المتغير أما التعويضات غير المباشرة Indirect Compensation فهي تتكون من المزايا التي يقدمها رب العمل للعاملين لديه كالتأمين الصحي.

والشكل التالي يوضح ذلك .

شكل رقم (04): يوضح مكونات نظام التعويضات .



(روبار ماتيز و جون جاكسون ترجمة محمود فتوح، 2009، ص 488).

وللتوضيح أكثر نتطرق إلى ما يلي :

1- نظام التعويض النقدي Financial Compensation system :

ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للفرد الذي يعمل لديها، وذلك لقاء ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة، وضمن قواعد السلوك المطلوبة، باذلا في ذلك كل نشاطه وإمكاناته، وهو نوع من أنواع الحوافز النقدية .

2- نظام التعويض غير النقدي Nonfinancial Compensation system :

ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنشأة للعاملين لديها، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها، وذلك مثل الإسكان الذي تقدمه المنشأة للعاملين فيها، وخدمات المواصلات والخدمات الصحية، والثقافية، وظروف العمل المناسبة، وغيرها

3- نظام التعويض المباشر Direct Compensation system :

ويمثل هذا النظام المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للعاملين لديها، مقابل الأعمال التي يقومون بها، وقد سمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطا بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد، والنشاط المبذول في العمل، ويشمل التعويض المباشر ما يأتي :

أ- الأجر أو الراتب الأساسي :

ويمثل الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المنشأة، ويكون لقاء كمية أو جودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه الفرد للمنشأة خلال عمله لديها، ويتم دفع الأجر أو الراتب بالدفع على أساس الزمن، أو أن يدفع على أساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة، ويسمى عندئذ بالأجر على أساس الوحدات المنتجة، أو الأجر التشجيعي، وذلك كما سبق أن ذكرنا عند شرح أنظمة دفع الأجر في بداية هذه الوحدة، كما يمكن أن يتم دفع الأجر أو الراتب الأساسي على أساس الزمن، وكمية الإنتاج ونوعيته بأن واحد.

ب- الزيادات أو العلاوات الدورية :



وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة لرواتبهم الأساسية، وذلك لقاء أقدميتهم و كفاءتهم في العمل ويتم ذلك في نظام أو خطة الأجور القائمة على الأساس الزمني، إذ يحدد لكل فئة في جدول الأجور مدى معين من الأجر له بداية ونهاية أو ما يسمى بأدنى وأعلى مربوط الفئة أو الدرجة، ويصل الموظف من الحد الأدنى للأجر على حده الأقصى متدرجا عن طريق منحه زيادات دورية تعرف بالعلوات أو الزيادات، فالعلوة إذن هي مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة زمنية تكون عادة سنة، وبذلك تعرف بالزيادة السنوية.

ويتم منح العلوة أو الزيادة في ضوء الأساسين التاليين :

ب-1- زيادة كفاءة الموظف أو العامل في أداء أعباء وظيفته، وذلك في ضوء نظام تقدير الكفاءة، وهذا يقتضي منحه زيادة في الأجر، وبهذا الشكل تعتبر العلوة حافظا يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة أكبر في أداء عمله.

ب-2- زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلا لممارسة أعباء على مستوى أعلى داخل حدود فئته أو درجته.

ج- التعويضات الإضافية المباشرة :

وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم وأجورهم الأساسية، وتشمل الأجر الإضافي في حالة تكليف العامل بعمل إضافي يؤديه في غير أوقات العمل الرسمية، كما قد تنقرر لشاغل الوظيفة بدلات خاصة مقابل مقتضيات خاصة تحتم تميز هذه الوظيفة بأجر أعلى دون أن يتعلق ذلك بالضرورة بمستوى صعوبة ومسؤولية هذه الوظيفة أو ذاك العمل، وذلك مثل منح الموظف بدلا مقابل بعد مكان العمل عن المناطق العمرانية كالعمل في مناطق صحراوية مثلا، أو بسبب ظروف العمل القاسية مثل المناخ القاسي الذي يعمل فيه الفرد، أو الظروف الصحية السيئة أو احتمال تعرضه لعدوى أو خطر أو غير ذلك، وقد يقرر البدل لأسباب تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة مثل الظهور بمظهر معين أو كثرة التنقلات مما يقتضي صرف بدل تنقلات، أو في حالة تكبد الفرد مصاريف معينة مثل استقبال وتكريم



زائريه، وبذلك يخصص له بدل ضيافة، كما قد تمنح البديل لأصحاب مهن معينة يعملون في المنشأة كالأطباء والصيادلة، وتكون هذا البديل مقابل تفرغهم لأعمالهم وعدم ممارسة مهنتهم خارج المنشأة.

4- نظام التعويض غير المباشر Indirect Compensation System :

ويقصد به كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنشأة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة ، ولذلك أطلق عليها اسم التعويضات غير المباشرة ، كما أطلق عليها البعض أيضا تسمية الحوافز غير المباشرة Indirect Incentives وتأخذ التعويضات غير المباشرة شكل خدمات متنوعة تقدمها المنشأة للعاملين فيها ودون مقابل عادة أو مقابل أجر زهيد، كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية مدفوعة الأجر، إذ تنص معظم، إن لم يكن كل قوانين وأنظمة الخدمة والعمل في جميع دول العالم، على ضرورة منح العاملين فترة زمنية للراحة والاستجمام لتجديد نشاطهم، بالإضافة إلى أنواع الإجازات الأخرى التي قد يحصل عليها الفرد وهي مدفوعة الأجر.

5- نظام التعويض الإجمالي Total Compensation system :

ويمثل هذا النوع من التعويض كافة العوائد أو التعويضات التي تدفعها المنشأة للعاملين فيها، سواء أكانت هذه العوائد نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة، وذلك لكونهم أعضاء يعملون لديها، ولقاء المساهمات التي يقدمونها لها. (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص، ص 216-219).

رابعا : مشاكل وتحديات نظم التعويضات :

من المشاكل التي تواجهها نظم الأجور والتعويضات في المنشأة المختلفة هو حاجتها للصيانة وليس فقط حاجتها للتطوير، إن الوظائف في المنشأة تتغير نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف بعض واجباتها، وذلك طبقا لحاجة المنشأة نفسها كما أن الوظائف تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في أساليب العمل ومعداته بالإضافة لما سبق فإن وظائف جديدة يتم استحداثها، كما أن وظائف أخرى تختفي من المنشأة.



إن العاملين أيضا يتغيرون، حيث يترك المنشأة بعض العاملين وبالتالي يتم إحلال غيرهم محلهم، كما أن بعض العاملين يتم نقلهم إلى وظائف أو أقسام أخرى في المنشأة، في حين أن البعض الآخر يتم ترقيةهم إلى وظائف مختلفة، ولأجل مكافأة العاملين وتحديد رواتبهم وأجورهم فلا بد من تقسيمهم إلى أقسام حسب وظائف معينة.

قد يكون التغيير التنظيمي في المنشأة كبيرا مما يتطلب معه إعادة النظر ومراجعة هيكل الأجور الداخلي المطبق في المنشأة، وعليه فقد يكون من الضروري وضع وتحديد عوامل جديدة للتعويضات أو على الأقل تحديد معايير جديدة لعوامل التعويضات القديمة.

إن البيئة الخارجية التي تعمل المنشأة في ضوئها يمكن أن تتغير أيضا، فعلى سبيل المثال قد يتغير سوق العمل أو الصناعة نفسها، تركيب أو تشكيل نقابة أو نقابات العمال وبالتالي الاتفاقات الجماعية يمكن أن تتغير، مما يتطلب عندها إجراء تعديلات في هيكل الأجور الداخلية.

من المشاكل الأخرى التي يواجهها نظام الأجور والرواتب أن إدارة هياكل الأجور الداخلية لم يعط لها العناية الكافية التي أعطيت لنظام تقييم الوظائف مثلا : ولذلك فإن الإخفاق في تحقيق أهداف هياكل الأجور هذه يعني ضرورة إعطاء وتخصيص أهمية أكبر لهذا الموضوع.

يضاف على المشاكل والتحديات السابقة مشكلة أخرى تتعلق بتحديد أجور الأفراد في المنشأة. بمعنى أنه في حال تحديد الأجر للوظيفة، يصبح من الضروري تقرير ما إذا كان جميع الأفراد الذين يشغلون نفس هذه الوظيفة سيتقاضون نفس الأجر أم لا، تبين من بعض الدراسات أن كثيرا من المنشآت تدفع أجورا مختلفة لأفراد يشغلون نفس الوظيفة، قد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف في الكفاءة أو إلى الاختلاف الكبير في إنتاجية الأفراد، إذ أن "ماريون ريشاردسون" Marion W. Richardson المستشار في علم النفس الصناعي قال "معلوم أن بعض العاملين ينتج بسهولة ضعفي أو ثلاثة أضعاف عاملين آخرين، وإن العامل الأفضل ينتج أحيانا خمسة أو ستة أضعاف العامل الأضعف". (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص ص 221-222)

يضاف إلى ما سبق مشكلة اختيار وتحديد طريقة دفع الأجور للعاملين أي هل تدفع أجورهم على أساس زمني أم على أساس كمية الإنتاج التي يؤديونها، قد يظهر للوهلة الأولى أن اختيار أسلوب قياس مساهمة العاملين في العمل أمر سهل وبسيط، لكنه في الواقع غير ذلك، إذ أن الوقت الذي يصرف على العمل يمكن أن يقيس الوقت الذي انقضى وليس الوقت الذي ساهم فعلا في الإنتاج، كذلك فإن النتائج التي يتم الحصول عليها قد يكون من الصعب تقييمها بشكل مباشر، إذ يكون من الضروري تقدير تلك المتغيرات مثل الجهد المبذول و الإجهاد الذي يصيب العاملين.

المحاضرة التاسعة : النشاط الخاص بالخدمات و المزايا (الضمان الاجتماعي، التقاعد، مساعدة الدراسة، المساعدة في تغيير الإقامة، الصحة، الجنازة، عطل الأسبوع، ترفيه...):

أولا: تعريف الخدمات و المزايا :

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل للعضوية والانتماء للمؤسسة وتهدف إلى جذب العاملين للعمل بها، والإبقاء على من يعمل بها، ويشعر العاملون بالأمان الوظيفي والاستقرار، وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعا ودون تمييز تقريبا.

ثانيا: أهمية الخدمات : ماذا تحقق الخدمات والمزايا :

أ- جذب العاملين للالتحاق والعمل بالمؤسسة، وإغراء من يعمل بها للبقاء فيها وبذا تقلل من دوران العمل.



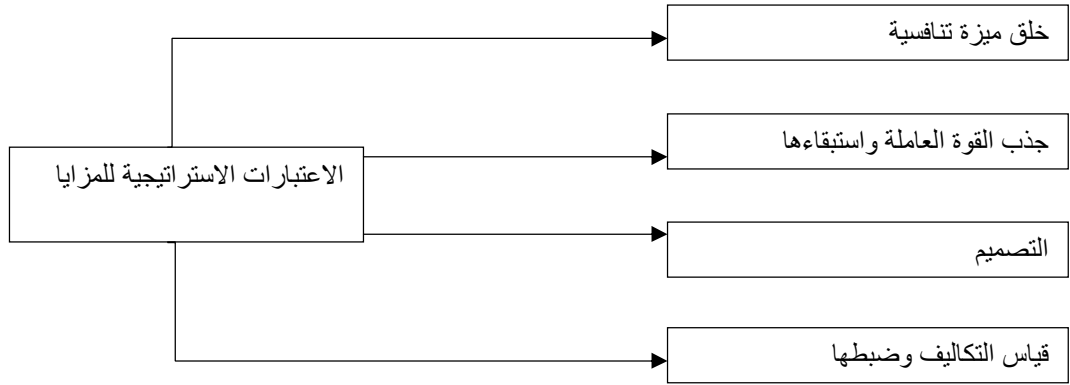
ب- توفر الاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة، هذه الوظيفة.

ج- توفير مستوى معيشي معين للعاملين وذلك بتقديم خدمات المواصلات والإسكان والتغذية.

د- الاعتراف بعضوية الفرد في المؤسسة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات مما يزيد من ولائه للمؤسسة.

هـ- تساعد الإعداد الكبيرة من العاملين على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة لا يقدر الفرد بمفرده أن يحصل عليها، ولاء المؤسسة ذاتها. (مهدي حسين زويلف، 2001، ص ص 167-168).

والشكل الموالي يوضح أهميتها أكثر.



الشكل رقم (05) : يوضح الاعتبارات الإستراتيجية للمزايا.

(روبار ماتيز و جون جاكسون ترجمة محمود فتوح، 2009، ص 573).

ثالثا : أنواع المزايا والخدمات :

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين، وهناك اتفاق على أنواعها، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما ، ويقدم الشكل الموالي تقسيما لأنواع المزايا والخدمات.

1- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه :

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر، وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة، والذي ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاي والقهوة والمرطبات، أمر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنه، ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس.

وتميل المنظمات أن تعطي أفرادها إجازة سنوية، قد تختلف المنظمات في تحديد مدتها، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمي، و الأقدمية، كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الإجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.

وبجانب هذه الإجازة السنوية الاعتيادية يحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينية والقومية (مثل عيد الفطر، وعيد الأضحى، والمولد النبوي، والمناسبات القومية).

ويمنح العاملون بالمنظمات إجازات مرضية، وإجازات عارضة (أو خاصة)، وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج، الزواج، وحضور المؤتمرات والمعارض، والشهادة في المحاكم، وتقديم واجب التعزية، وإجازات الحمل والرضاعة والرعاية للطفل كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فترة التقاعد وذلك كنوع للتهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد و فيما يلي عرض موجز لأنواع المزايا والخدمات.



مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل في

- وقت الراحة
- وقت الغذاء
- وقت الاستعداد للعمل والنظافة
- الإجازة السنوية
- الإجازات الرسمية
- الإجازات المرضية
- الإجازات العارضة
- الإجازات الخاصة

خدمات صحية



<ul style="list-style-type: none"> - الكشف الدوري - التحاليل والفحوص - العلاج والأدوية - العمليات - إرشادات صحية 	<p style="text-align: center;">التأمينات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأمين التقاعد (المعاش) - تأمين الحياة - تأمين الحوادث - التأمين الصحي والعلاجي - تأمين البطالة - صناديق الزمالة
<p style="text-align: center;">خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية</p> <ul style="list-style-type: none"> - نادي رياضي وفرق - تعليم - ندوات ثقافية ودينية - رحلات 	<p style="text-align: center;">تسهيلات معيشية</p> <ul style="list-style-type: none"> - مواصلات - إسكان - تغذية - قروض - خصم على منتجات المنظمة - جمعيات تعاونية

شكل رقم (06): يوضح أنواع المزايا و الخدمات.

(أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، ص 265).

2- التأمينات :

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة، وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد (أو المعاش)، وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد، ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها : مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهريا (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو المرتب الشهري)، مع مساهمة المنظمة الشهرية، وطول مدة الخدمة (أو الأقدمية).

وبجانب هذا يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل : تأمين الحياة وتأمين الحوادث (والإصابات) التأمين الصحي والعلاجي، والذي قد يشمل دفع قيمة الكشف، والزيارات الطبية، والأدوية والإقامة بالمستشفى والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية، والتحليل والفحوص.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة تأميناً ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدد معينة، وذلك للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم.

وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (2% مثلاً)، وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح، وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث والإصابات والضائقة المالية، وإن كانت تستخدمها بعض المنظمات كنوع من الاعتراف بفشل خطط الدولة في التأمينات والمعاشات، فتقوم هي بتعويض عاملها بواسطة إنشاء هذه الصناديق، وذلك لتعويض النقص في المزايا والخدمات وقد تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء أكثر من صندوق، وكل منها يعطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

3- الخدمات الصحية :

تقدم بعض المنظمات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها، وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها، ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى المتخصصين، وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والاختبارات، وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات



المرضية المختلفة كالحمل والولادة، والرضاعة، والعناية بالطفل، وقد يمتد الأمر لتغطية إرشادات خاصة بالتخسيس والتمرينات الرياضية وغيرها.

4- تسهيلات معيشية :

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يخص الإسكان، وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكنية، أو منح أو مساعدة العاملين على تملك شقق (بالتقسيم من المرتب)، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة.

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير حافلات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل، كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين ويمتد الأمر إلى خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم والوجبات التي تضمن صحة جيدة للعاملين.

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع المعمرة، كما قد تمنح المنظمة خصما خاصا على منتجاتها، كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

5- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية :

تميل بعض الشركات إلى رعاية عاملها اجتماعيا وثقافيا وترفهييا، وذلك من خلال إنشاء نادي للشركة، يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية، وترفيهية متكاملة، وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في المسابقات، وقد تشجع وأحيانا



تفرض على العاملين المشاركة باللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي وجسمي، وصحي، ونفسي على العاملين.

وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عامليها في صفوف الدراسة المختلفة، وذلك لاستكمال الدراسة أو لتحسين الأداء، وقد تقترح المنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب استكمالها، كنوع من التدريب، ويأخذ هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة، والمراجع، ووقت التفرغ.

وفي هذا الاتجاه قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات، وندوات ثقافية ودينية، كما قد تشجع إصدار المجالات يقوم العاملون بتحريرها وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعي وترويجي جيد على العاملين، وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة، وفي نفس الاتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الاجتماعية والترفيهية.

وأخيرا قد تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو أن يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسيين. (احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص، ص 267-269).

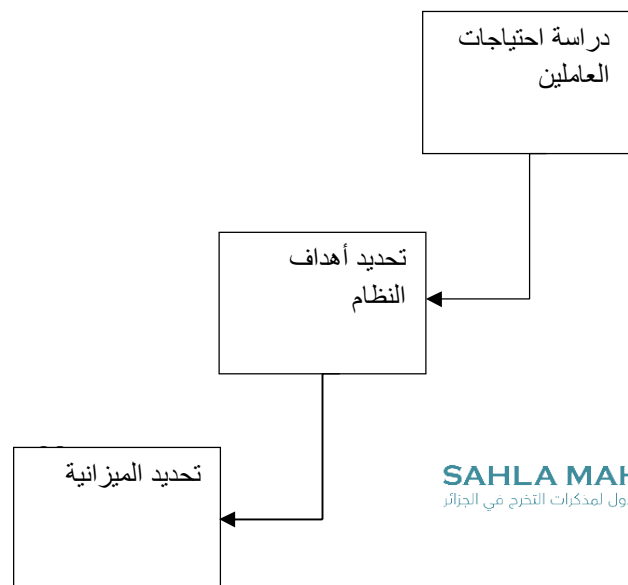
رابعا : مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات :

يمكن الاستفادة من هذا المجال إلى مراحل تصميم نظام الحوافز، وما سوف نقوم به هنا هو استعراض تلك المراحل التي يختلف فيها نظام المزايا والخدمات عن نظام الحوافز، أو التي تكون لهذه المراحل وضعية واهتمام خاص، ويصور شكل الموالي مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات.



1- دراسة احتياجات العاملين :

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لا بد أن تكون متماشية مع احتياجاتهم. و الشكل الموالي يوضح مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات .



شكل رقم (07) : يوضح مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات .
(احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ، ص 271).

وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حاليا، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، لم يتم السؤال أيضا عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات، كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم في النظام.

2- تحديد أهداف النظام :

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلا في تحقيق التكافل الاجتماعي أو الاستقرار للعاملين والأمان، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات

معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين.

ويجب على المنظمة أن تحقق التقابل أو التماثل بين احتياجات العاملين من جهة وبين أهداف المنظمة وذلك لتحديد أهداف نظام الخدمات ومزايا العاملين.

3- تحديد ميزانية المزايا والخدمات :

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تمثل استقطاع من مرتباتهم، وأيضا من مساهمات المنظمة في هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، تمثل عوائد وفوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام موردا من موارده.

أما النفقات فإن أهم بند يمثلها هي نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

4- وضع إجراءات النظام :

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الاعتبارات التالية :

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها.
- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات .
- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليه.
- مواعيد الاشتراك في النظام .
- حرية الدخول والخروج والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام. (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص ص 271-272).



خامسا : شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات :

- 1- يجب أن يستند النظام الخاص بالمزايا والخدمات على استطلاع حاجات العاملين حسب اختلافهم عمرا ومؤهلا وحالتهم الاجتماعية.
- 2- تحديد هدف البرنامج من قبل المؤسسة فقد تهتم مؤسسات بالخدمات الصحية، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.
- 3- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وعادة تكون غدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة أو بالمشاركة مع إدارة أخرى كإدارة العلاقات العامة.
- 4- دعم الإدارة العليا للنظام لتسهيل إنجاح النظام الذي يحتاج إلى صرف مبالغ أو دعم معنوي.
- 5- أن يكون النظام مرنا يسمح بإجراء أي تغييرات عن طريق المراجعة المستمرة للنظام.
- 6- أن تتم استثمار أموال النظام بشكل يدر عائدا قويا على النظام لأن العائد يعطي قوة.(مهدي حسين زويلف، 2001، ص 169).

المحاضرة العاشرة : الأجور :

تمهيد :



لقد أشرنا فيما سبق أن التعويضات التي تقدمها المنظمات تقسم إلى تعويضات مباشرة متمثلة في الأجر الأساسي و الأجر المتغير ، وتعويضات غير مباشرة متمثلة في المزايا.

يعمل الأفراد في العادة من أجل الحصول على رواتب وأجور مقابل العمل الذي يؤديه للمنظمة التي ينتمون إليها، وعادة ما تشكل الرواتب والأجور نسبة كبيرة من نفقات القطاع العام، بل إنها تشكل الجزء الأكبر من تلك النفقات، وتزداد أهمية إدارة الرواتب والأجور في الوقت الحالي مع زيادة الاتجاهات في مختلف دول العالم نحو الحد من النفقات العامة وزيادة مستوى الإنتاجية، ويمثل هذا أهمية خاصة في الدول النامية التي تكون الحكومة فيها في الغالب الموظف الرئيس للمواطنين، الأمر الذي يعني أن الرواتب والأجور تشكل النسبة الأكثر من مصروفات الموازنة العامة فيها.

أولاً: تحديد المصطلحات:

1- ماهية الأجر :

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي :

أ-المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

ب-الأجر : هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

كما يعرف على أنه المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها (محمد الصيرفي، 2007، ص 149).

إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريبا، وأصبح اللفظان مترادفين، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ت-إجمالي الأجر :



هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده وتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، والعجز، والمعاش).

ث- الأجر النقدي : هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به.

ج- الأجر العيني : هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية، والعلاج، والمواصلات، والسكن والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل، وهي بالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها، إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية (أو موازنة) الأجر. (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، ص ، ص 186-188).

ثانيا : أهمية الأجر :

إن الأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة، وتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة : فان الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية :

1- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

2- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.

3- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين. (أحمد ماهر

إدارة الموارد البشرية، 2001، ص ص 186-187).

ثالثا : عوامل تحديد الأجر :



هناك العديد من العوامل التي يمكن أخذها في الاعتبار عند تحديد الأجور والرواتب في المنظمات الحكومية أو الخاصة .

1- العوامل الاقتصادية :

إن الظروف الاقتصادية من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور بمستوى معين يؤثر على المستويات الأجور والرواتب، فمن ناحية تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهن معينة مقابل الطلب عليهم، فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح، ومن هنا فإن مستويات الأجور في المنظمات تتأثر بمستوى المعيشة، فارتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في ارتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجور الحقيقية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الأجور بصورة دورية لتساعد العاملين على الاحتفاظ بقوتهم الشرائية.

2- العوامل الاجتماعية :

إن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية لا تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها، فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة، ومن هنا فإن الرواتب والأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، لهذا نجد أن بعض الألقاب الوظيفية في بعض المجتمعات مثل سعادة ومعالي، مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص. (النمر وآخرون ، 2001، ص 283).

والنظر إلى الأجر كرمز للمكانة الاجتماعية يساعد في فهم تأثير العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة في تحديد الأجر، فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن تكون نظم الأجور وفقا للأقدمية في المجتمعات التي يتسم أفرادها بتفادي حالات عدم اليقين لأن الأقدمية يمكن تحديدها بدقة، ولا تحمل طابع عدم التأكد، وذلك خلافا للمجتمعات التي لا يسود فيها تجنب حالات عدم اليقين، حيث يسود فيها ربط الأجور بالأداء، كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية في تنامي المزايا الإضافية التي تقدمها



المنظمات للموظفين، حيث تزيد في الدول المتقدمة، فتنامي هذه المزايا يعكس النظرة الاجتماعية إليها، حيث أصبح أفراد المجتمع ينظرون إليها على أنها التزام اجتماعي على المنظمات تجاه موظفيها.

3- قوانين العمل :

تضع قوانين العمل قيودا على المنظمة من حيث المزايا المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور، وفي كثير من الأحيان، تثير هذه القوانين جدلا كبيرا حول القيود التي تضعها على المنظمات والحد من مرونتها، ومن أكثر القضايا التي تثار في هذا المجال قضية الحد الأدنى للأجور، فهذه القضية تثير الكثير من الجدل حتى أن تقرير البنك الدولي عن التنمية لسنة 1995م وصفها بأنها من أكثر مآزق سياسات سوق العمل التي تواجهها الحكومات، وتعج الأدبيات في هذا المجال بوجهات النظر المؤيدة والمعارضة للحد الأدنى للأجور، فوجهة النظر المعارضة تشير إلى أن الحد الأدنى يحد من التوظيف حيث يزيد من تكاليف العمل، ووجهة النظر المؤيدة تشير إلى أن تأثير الحد الأدنى للأجور ما هو إلا تأثير توزيعي فسحب، وليس له تأثير عكسي على التوظيف، ويتخذ البنك الدولي موقفا وسطا بين هذين النقيضين، إذ يتوقف مدى تأثير الحد الأدنى للأجور على عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية (عقيل جاسم عبد الله ، 1999، ص 127).

4- سياسات الأجور :

لسياسات الأجور تأثير مهم في مستويات الأجور، فسياسات المنظمة في هذا المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مهمة مثل : شكل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه واتساع نطاقها ومدى تداخلها، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا الإضافية التي تلتزم بها المنظمة كلها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من رواتب وأجور .

5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر :

إن الحاجة لتحقيق المساواة في الأجور، قد تكون العامل الأهم في تحدي معدلات الأجور، وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معها : المساواة الداخلية، والمساواة الخارجية، فخارجيا يجب أن تقارن



الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى، وإلا سيكون اجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمرا شبه مستحيل، كذلك يجب أن تتسم معدلات الأجور بالمساواة الداخلية، بحيث ينظر الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، متساويا مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته.

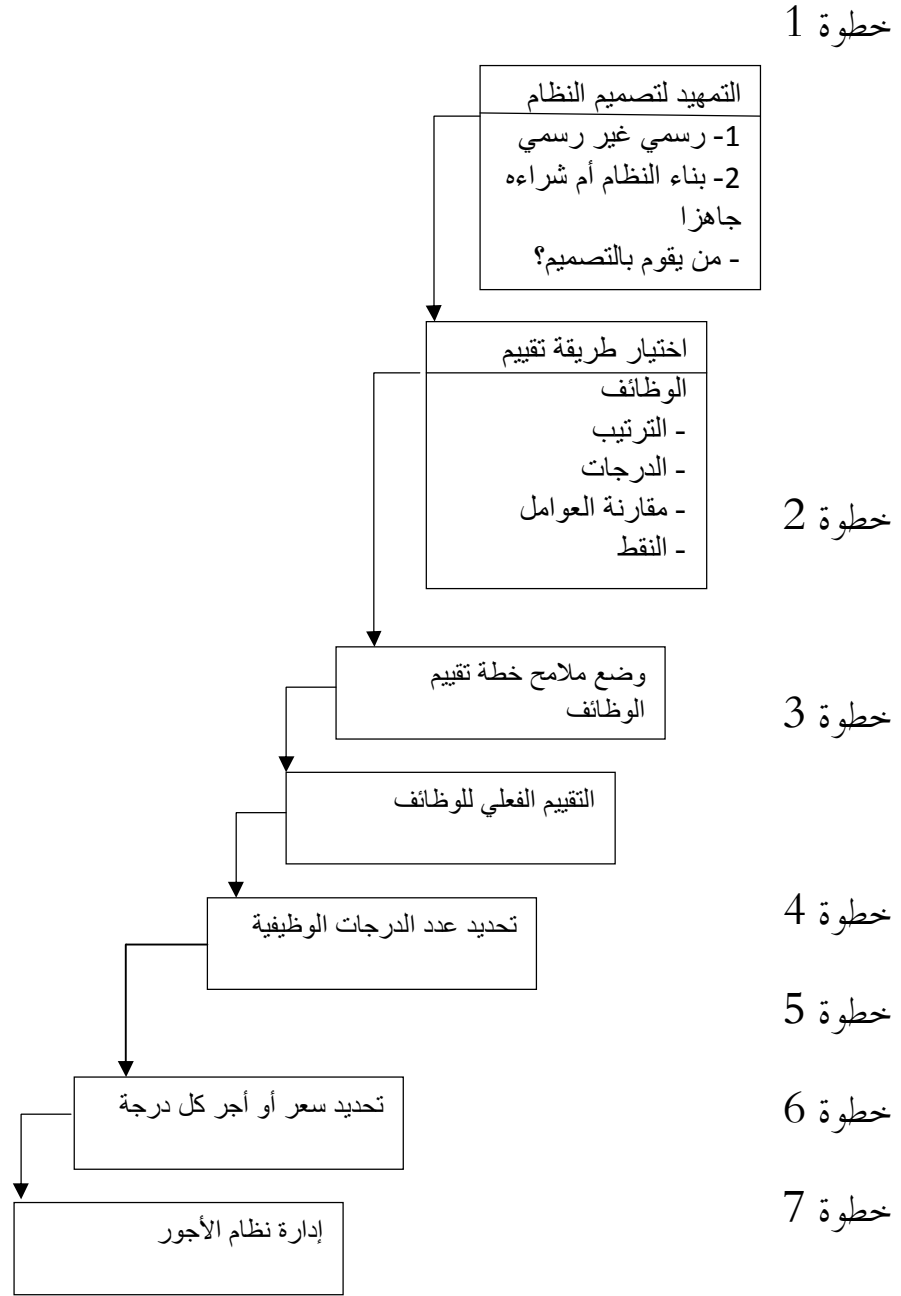
6- متطلبات العمل :

إن نوع العمل وما ينطوي عليه من واجبات ومسؤوليات ومدى صعوبتها وما يتطلبه من معارف ومهارات وطبيعة الظروف المحيطة به، وقد تكون صعبة أحيانا، وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل تعد أساسية في تحديد الأجور، فالأجور تتحدد في المقام الأول للتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها. (محمد سيد حمزاوي 2013، ص ص 128-129).

رابعا :خطوات تصميم الأجور :

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم. ويعرض الشكل الموالي تبسيطا لهذه الخطوات .





شكل رقم (08) : يوضح خطوات تصميم نظام الأجور.

(أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، ص 189).

الخطوة الأولى : التمهيد لتصميم النظام : في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة ومتعارف عليها تنظيميا، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية، تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فانه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الوارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالآتي :

1- الترتيب.

2- الدرجات .

3- مقارنة العوامل.

4- النقط.

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له، وعلى الشركة أن تحدد مسبقا أي الطرق سيتم استخدامها.



الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم ويتضمن هذه الملامح ما يلي :

1- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.

2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن مسئول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

3- تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.

4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها وأسلوب، مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف :

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب

الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات :

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة، تجنبا لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا.



الخطوة السادسة : تسعير الدرجات : يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط) ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور:

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفا في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور. (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، ص، ص 190-192).

خامسا : أنواع الأجور :

يمكن تحديد أنواع الأجور بشكل يعبر بدقة عن الفروق بينهما فيما يلي :

1- الأجر الدوري و الأجر غير الدوري :

فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك الأجر الأساسي، و الأجر غير الدوري، هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة وغير منظمة لا تتفق ودورية الأجر كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك، المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات كالمكافآت السنوية ومنح الأعياد وما في حكمها.

2- الأجر الاسمي و الأجر الحقيقي :

فالأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به ، أما الأجر الحقيقي فهو قدرة الأجر على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

3- الأجر النقدي والأجر العيني :



فالأجر النقدي هو الذي يعطي قيمة مالية، أما في الأجر العيني فتكون القيمة عينية، مثل أن يعطي عمال المزارع أجورهم من إنتاج المزارع أو إعطاء سيارة أو مسكن لبعض الموظفين أو المديرين المقيمين.

سادسا : نظم دفع الأجور :

يمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى المجموعتين الرئيسيتين الآتيتين :

1-نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني) :

يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله دون النظر إلى كمية الإنتاج التي أنجزها ذلك الفرد، وقد يتحدد الدفع في هذه الحالة بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالسنة، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعا في المنظمات، وتصلح هذه الطريقة في الحالات التالية :

أ-في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، ومثالها وظائف الإدارة أو الوظائف الكتابية.

ب- عدم وضوح كمية الإنتاج والجهد المبذول، وعندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية العمل، كما لو كان يعمل حسب ما يرد إليه من معاملات، وكانت سرعته محكومة بتعقيد المعاملة التي يعمل عليها مثل المحامين والمستشارين.

ت- إذا كان العمل غير منتظم بسبب حدوث أعطال، مثل انقطاع التيار عن الحاسب الآلي والتقنيات الأخرى.

ث- عند عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية العمل، أو وجود صعوبات في تحديد معايير العمل مثل إجراء الجراحات الطبية.



ج- عند حاجة الموظف أو العامل إلى عناية واهتمام خاص، وكانت الجودة أهم من الكمية، بحيث إن أية زيادة في سرعة أداء العمل قد تلحق أضرارا بجودة المنتجات أو الخدمات أو بصحة الموظفين أنفسهم.

2- نظام الأجر التشجيعي (الأجر على أساس المعاملة أو القطعة) :

يشيع استخدام هذا النظام في تحديد أجور ورواتب بعض الموظفين والعاملين في القطاع الخاص، وفي ضوء هذا النظام، هي أن العمل المطلوب تأديته تحد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا تم العمل أي أن العامل (لا المنظمة) يحصل على المكاسب أو تلحق به الخسائر، وذلك تتبعا لاختلافات في أدائه.

وبالرغم من أن نظام الدفع التشجيعي يكون أكثر إرضاء من وجهة نظر المنظمة، كما قد يبدو أكثر عدالة من وجهة نظر الموظف أو العامل، فإن هذه الطريقة لا تناسب جميع الوظائف، كما تصبح غير مرضية إذا أسيء استخدامها، فقد يندفع بعض العاملين في سبيل زيادة عوائدهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على الجودة أو تؤثر على حالتهم الصحية، أو تؤدي إلى زيادة حوادث العمل، أو قد تلحق الضرر بالمعدات الآلية والمواد الخام المستخدمة .

وبصفة عامة يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات الآتية :

أ- الوظائف التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كوظائف الإنتاج أو الأعمال اليدوية كالطباعة أو الترجمة لعدد من الصفحات.

ب- الإنتاج النمطي ذو المواصفات النمطية الذي يتميز بالتدفق المنظم وعدم وجود أعطال كبيرة.

ت- الإنتاج الذي يمكن من ربط مجهود العامل بكمية إنتاجه.



ث- عدم تحكم العامل في مستوى الجودة، إذ من الممكن التحكم في الجودة إلى درجة كبيرة من خلال آلية معينة أو عندما يكون من السهل اختبار جودة المنتجات أو كانت اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية.

ج- عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لملاحظة الموظفين أو العمال. (محمد سيد حمزاوي 2013 ص ، ص 131-134).

سابع : دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور :

ينصب دور إدارة الموارد البشرية في عمليات تصميم النظام وإدارته، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في الشركات الأخرى، أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون بعد (الاسترشاد بنظام الأجور) باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد، واقتراح زيادات الأجور والبدلات و العلاوات قبل إقرارها من إدارة الموارد البشرية، كما أنهم يقدمون معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف.

ويقدم الجدول التالي الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين :

دور المديرين التنفيذيين	دور الموارد البشرية
1- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد	1- تصميم نظام الأجور
2- اقتراح الزيادات الأجرة والعلاوات	2- إدارة البرنامج (حساب الأجور والزيادات، والعلاوات...)
3- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف	3- تقييم الوظائف
	4- دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور)



جدول رقم (05) :يوضح دور الموارد البشرية والمديرين في نظام الأجور.
(احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،2001، ص ص 187-188).

المحاضرة الحادية عشر :تحديد المستويات التنظيمية (الهيكل التنظيمي) :

أولا : تعريف الهيكل التنظيمي :

يمكن تعريفه على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، يحدد هيكل المنظمة نشاطات تقسيم العمل فيها كما يبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، ويشير الهيكل التنظيمي إلى التسلسل الهرمي والى هيكل السلطة في المنظمة، كما يبين العلاقات التقريرية فيها (أي من يرفع تقاريره لغيره من الموظفين)، يزود الهيكل التنظيمي المنظمة بالاستقرار والاستمرارية مما يسمح لها بالإبقاء على قدوم وذهاب الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق وبيئتها (مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف و تطبيقات 1994،ص412).

يكون من المفيد أن نحلل الهيكل التنظيمي في ضوء العناصر الخمسة التالية :

1- تخصص النشاطات :

يشير تخصص النشاطات إلى مواصفات مهمات عمل الفرد والجماعة في المنظمة تقسيم العمل وتجميع هذه المهام في وحدات عمل .

2- تنميط النشاطات :



أما تنمية النشاطات فيشير إلى الإجراءات التي تستخدمها المنظمة لضمان إمكانية التنبؤ بنشاطاتها.

إن تمتد النشاطات يعني أن تجعل الشيء متماثلا يستخدم المديرون وصف الوظائف، تعليمات التشغيل، القوانين والأنظمة لتنميط وظائف مرؤوسيهم، إنهم يستخدمون الاختيار الرسمي للمرؤوسين والتوجيه وبرامج التدريب لتنميط مهارات هؤلاء المرؤوسين، يحاول المديرون من خلال التخطيط الرسمي ونظم الرقابة تنميط مخرجات منظماتهم.

3- تنسيق النشاطات :

أما تنسيق النشاطات فيشير إلى الإجراءات التي تؤدي إلى تكامل وظائف الوحدات الفرعية في التنظيم، يقول أحد كتاب الأدب الإداري أن آلية التنميط معقدة، وعليه كلما أصبح العمل أكثر تعقيدا وازداد التخصص، فإن التنميط يصبح غير كاف لتنسيق النشاطات، إذ يصبح من الضروري تطوير آليات جديدة لتعمل على تكامل أعمال الوحدات المستقلة.

4- مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات :

أما مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات فتشير إلى موقع قوة اتخاذ القرار، ففي حال مركزية الهيكل التنظيمي فالقرارات يتم اتخاذها في مستوى عال من قبل مديرين في الإدارة العليا أو حتى من قبل فرد واحد، أما في حال الهيكل اللامركزي، فإن قوة اتخاذ القرار يتم تشتيتها بين أفراد كثيرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا، لقد ميز (منتز بيرج) بين اللامركزية الرأسية (العمودية) واللامركزية الأفقية، يطلق على تشتت القوة الرسمية إلى أسفل حسب تسلسل الأمر باللامركزية أما اللامركزية الأفقية الرأسية فهي المدى الذي يقوم فيه غير المديرين بالرقابة على عملية القرار.

5- حجم وحدة العمل:

أما حجم وحدة العلم فيشير إلى عدد العاملين في مجموعة العمل.



ثانيا : أهمية الهيكل التنظيمي:

هو الخارطة الهرمية الرسمية (الوصف العام) لوظائف ووحدات المؤسسة والتي تكمن أهميتها فيما

يلي:

- تجمع الفعاليات (الوظائف) المتشابهة والمشاركة في وحدة تنظيمية واحدة، ثم تقوم بتنسيقها هرميا حسب طبيعة وتسلسل وأهمية كل وظيفة.
- ربط وتنسيق وتنظيم الوظائف والوحدات والمستويات ببعضها البعض في تسلسل هرمي واضح - تحديد نمط العلاقات بين الوظائف والوحدات المختلفة (علاقات متوازية، من أعلى لأسفل والعكس).
- تحديد عدد الوحدات الأساسية والمتفرعة من كل منها .
- تحديد عدد المستويات الهرمية في المؤسسة. (إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، 2008، ص 111).

ثالثا :محددات عوامل اختيار الهيكل :

يقوم المديرون بتنظيم أو هيكلية التنظيم الكلي ووحداته الفرعية بحيث يكون متلائما مع أهدافه، موارده، وبيئته الداخلية والخارجية، وسنشير فيما يلي بإيجاز الى أهم العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة:

1- الإستراتيجية والهيكل التنظيمي:

يقصد بالإستراتيجية هنا الخطط التي يتم وضعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تحدد الإستراتيجية خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف المديرين والوحدات الفرعية في التنظيم، وتؤثر الإستراتيجية كذلك على المعلومات التي تنساب عبر هذه الخطوط، بالإضافة إلى تأثيرها على آليات التخطيط واتخاذ القرارات، وقد لخص أحد كتاب الأدب الإداري العلاقة القوية بين الإستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي عندما بين أن التغييرات في إستراتيجية المنظمة تسبق وتعود إلى تغييرات في التصميم (الهيكل) التنظيمي.



2- التكنولوجيا كمحدد للهيكل :

إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في منظمة معينة لإنتاج منتجاتها (أو الأساليب التي يتم بواسطتها تقديم خدماتها) تؤثر هي الأخرى في الطريقة التي يتم بها إقامة التنظيم، فعلى سبيل المثال، فإن التكنولوجيات المستخدمة في الإنتاج الكبير في الصناعة مثل إنتاج السيارات تشتمل على درجات عالية من التماثل (التنميط) والتخصص في نشاطات العمل، كما تؤثر هذه التكنولوجيا أيضا على آليات التنسيق، المستوى الذي تتخذ فيه القرارات، وحجم الوحدات التنظيمية ، في حين، نجد أن التكنولوجيا التي تستخدم في إنتاج سلع لمقاومة التغير السريع في أذواق المستهلكين، كما هو الحال في صناعة الملابس ذات الجودة العالية، نجد هذه التكنولوجيا تتميز بمستويات منخفضة من التماثل والتخصص.

3- العنصر البشري كمحدد للهيكل:

يؤثر الأفراد المشمولون بنشاطات التنظيم (المنظمة) على هيكل هذا التنظيم، فمثلا يتخذ المديرون قرارات تتعلق بخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين وحدات العمل، كذلك يجب أن يؤخذ في الحسبان عند إنشاء وحدات العمل وتوزيع المهام، قدرات واتجاهات الرؤوسين وحاجاتهم للعمل بطرق محددة، إن إجراءات التعيين وإدارة الأفراد لها أيضا علاقة مباشرة بالأفراد في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الناس من خارج المنظمة يؤثرون على هيكلها التنظيمي، والذي يجب أن يعمل على التفاعل المنتظم مع العملاء أو الزبائن، الموردين، وآخرين من البيئة الخارجية.

4- الحجم والهيكل :

إن كلا من الحجم الكلي للمنظمة وحجم وحداتها الإدارية يؤثر على هيكلها التنظيمي، إن المنظمات كبيرة الحجم تتجه بشكل أكبر إلى استخدام التخصص في نشاطاتها و إتباع أكثر للإجراءات الرسمية (تنميط أكبر)، لقد وجد (شاندلر) أنه عندما يزداد حجم المنظمة في الكبر، فإنها تصل إلى نقطة تكون فيها مضطرة لإتباع اللامركزية وكذلك تطوير آليات رسمية أكثر تنوعا لتنسيق نشاطاتها.

5- البيئة والهيكل:



يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البيئة عند فحص تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهناك البيئة المستقرة ، والبيئة المتغيرة ، والبيئة المضطربة .وبما أن البيئة المضطربة التي تواجه المنظمات قد لا تحدث و إذا حدثت فهي لا تدوم طويلا، فإذن سنشير إلى البيئة المستقرة، وتلك المتغيرة (غير المستقرة) وتأثيرهما على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

إن المنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة (نادرا ما يحصل فيها تغير فجائي أو غير متوقع أو قد لا يحصل) يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة متغيرة أو غير مستقرة (بيئة يحصل فيها إبداعات في مجالات السلعة، السوق، القوانين، أو التكنولوجيا)، وبشكل عام، كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، إذ كلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي.

فمثلا نجد المنظمة تعمل في بيئة صناعية متغيرة يزداد تعقد الهيكل التنظيمي فيها أكثر من المنظمة التي تعمل في بيئة صناعية أكثر استقرارا (مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات 1994، ص، ص414-416).

رابعا: أنواع الهياكل التنظيمية:

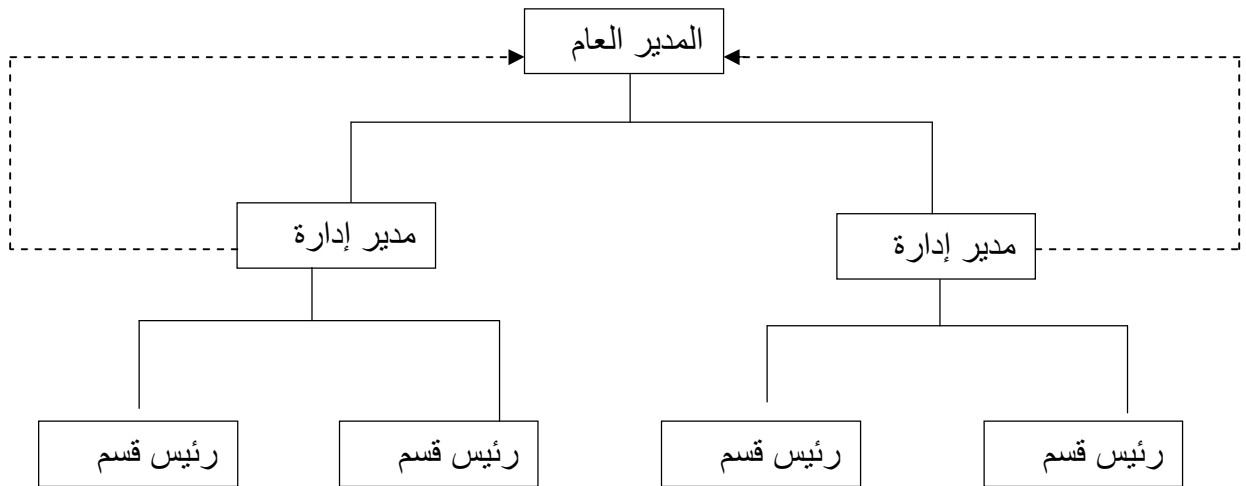
يحدد الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة علاقات السلطة بين العاملين فيها يمكن أن نميز هنا الأنواع الشائعة التالية من الهياكل التنظيمية :

1- هيكل التنظيم التنفيذي :

تتكون المنظمة وفقا لهذا النوع من التنظيم من مستويات تنظيمية متعددة ترتبط ببعضها ارتباطا رأسيا أو عموديا ، أي يتخذ شكل الهرم حيث يجلس في قمته رئيس المنظمة ويليه الموظفون من ذوي الرتب الأقل مثل مديري الإدارات فرؤساء الأقسام والوحدات والشعب... الخ. ويعتبر هذا النوع من التنظيم هو النوع الأكثر شيوعا واستعمالا في معظم المنظمات، ويشار لارتباط المستويات الإدارية المختلفة في هذا النوع من التنظيم بعضها ببعض بخطوط متصلة تدل على سلطة المستوى الأعلى في إصدار الأوامر والتعليمات للمستوى الذي يليه.



والمثال الكلاسيكي على هذا النوع من التنظيم هو التنظيم العسكري حيث أول ما استخدم هذا النوع كان في الجيوش العسكرية إذ يلتزم الجميع بنمط التسلسل الرئاسي.
والشكل التالي يمثل هيكلًا تنظيميًا تنفيذيًا.



خط السلطة التنفيذية :

خط السلطة الاستشارية

شكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي

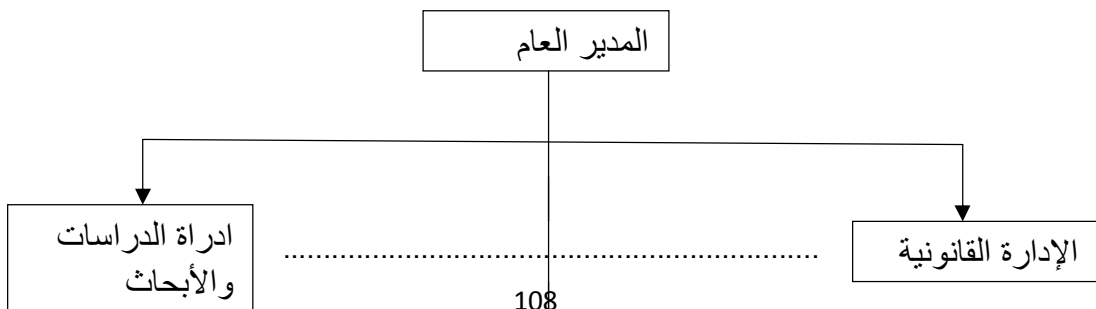
(مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات 1994، ص 417).

2- هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري:

بعد أن توسعت المنظمات الحديثة وكبرت أحجامها وازدادت مسؤوليات المديرين فيها، وتعددت الخبرات اللازمة لسير العمل فيها تم استحداث هذا النوع من التنظيم لمساعدة هذه المنظمات على الاسترشاد بخبرات الاختصاصيين الذين يتم تعيينهم كمستشارين للمستويات الإدارية العليا في المنظمة، حيث يرتبطون مباشرة بالمديرين الذين يتحملون المسؤولية بشكل مباشر.

يقدم المستشارون خبراتهم حول مختلف الأمور التي تطرح عليهم بشكل توصيات ونصائح يقدر المسئول المباشر ما سيتم تنفيذه منها، ويمثل هذه الخبرة الاستشارية، على سبيل المثال، في المنظمات الصناعية عادة وجود المستشارين في الشؤون القانونية، شؤون الأفراد، مراقبة الجودة، وشؤون الدراسات والأبحاث في حين يعتبر وظائف الإنتاج، التسويق والتمويل من الوظائف التنفيذية، ويشار عادة إلى مثل هذه الإدارات أو الأقسام الاستشارية بخطوط متقطعة على الخريطة التنظيمية، والجهة التي تقدم الاستشارة في المنظمة قد تكون فردا كالمستشار القانوني مثلا، كما قد تكون إدارة أو قسما مثل إدارة الشؤون القانونية وغيرها.

هذا ولا بد من الإشارة هنا إلى أن نشاطات (وظائف) تنفيذية في منظمة ما يمكن أن تكون نشاطات استشارية في منظمة أخرى، إن الذي يحدد التصنيف المناسب لكل نوع من أنواع النشاط هو الإجابة على السؤال التالي: هل تسهم النشاطات بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الرئيسية في المنظمة؟، النشاطات التنفيذية تسهم في ذلك بشكل مباشر، أما النشاطات الاستشارية فلا تسهم بذلك بشكل مباشر، والشكل التالي يمثل هيكلا تنظيميا تنفيذيا استشاريا.



—

خط

السلطة التنفيذية

..... خطة السلطة الاستشارية

شكل رقم (10) : يوضح هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري.

(مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات 1994، ص 420).

3- هيكل التنظيم الوظيفي:

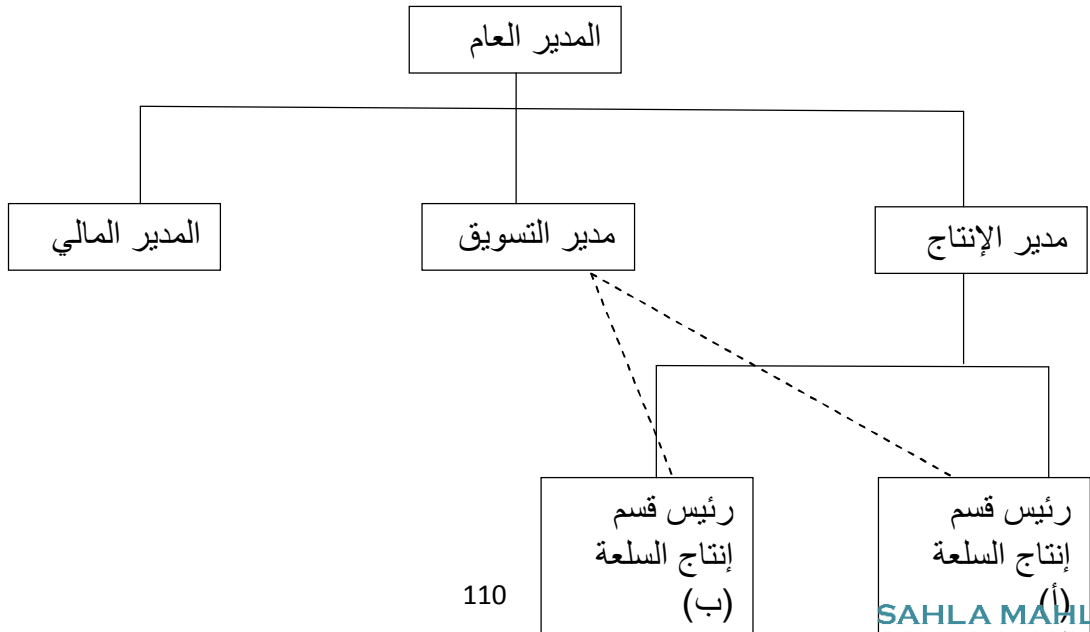
يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، إذ تختص كل وحدة إدارية في المنظمة بنشاط وظيفي محدد تقوم بممارسته، حتى ولو كان هذا النشاط ضمن مجال عمل وحدات إدارية أخرى، كأن يشرف مدير البحوث في المنظمة على كافة نواحي النشاط المتعلق بالبحوث في هذه المنظمة بغض النظر عن الإدارة التي تمارس مثل هذا النشاط ، وكذلك الحال بالنسبة للمدير المالي ومدير الأفراد وغيرهما من المديرين في المنظمة.



مما دعا إلى وجود هذا النوع من التنظيم كثرة الأعباء والمشكلات التي يواجهها المدير الذي يعمل في ظل التنظيم الرأسي، حيث لا تسمح قدراته بالإحاطة الكاملة بنواحي النشاط ومختلف أنواع الوظائف في المنظمة، وحتى إذا سمحت فإن وقته لا يتسع لذلك، وكان أول من اقترح التنظيم الوظيفي (فردريك تايلور)، فقد طلب بأن يعين لكل منظمة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز.

ومما يميز هذا النوع من التنظيم أنه بدلا من أن يجعل الاستشاريين والخبراء خارج المجال التنفيذي (كما هو الحال في التنظيم التنفيذي الاستشاري)، ويعملون من وراء ستار فإنه يجعلهم رؤساء لوحات تنفيذية، وتكون سلطة رؤساء هذه الوحدات على من هم تحت رئاستهم المباشرة وكذلك على من هم دونهم أو حتى على الذين لا يتبعونهم حسب التقسيم الرئيسي للعمل وأنهم يتبعونهم لكونهم يزاولون مهمات تدخل في اختصاص هذه الوحدات.

والشكل التالي يبين هذا النوع من الهيكل التنظيمي.



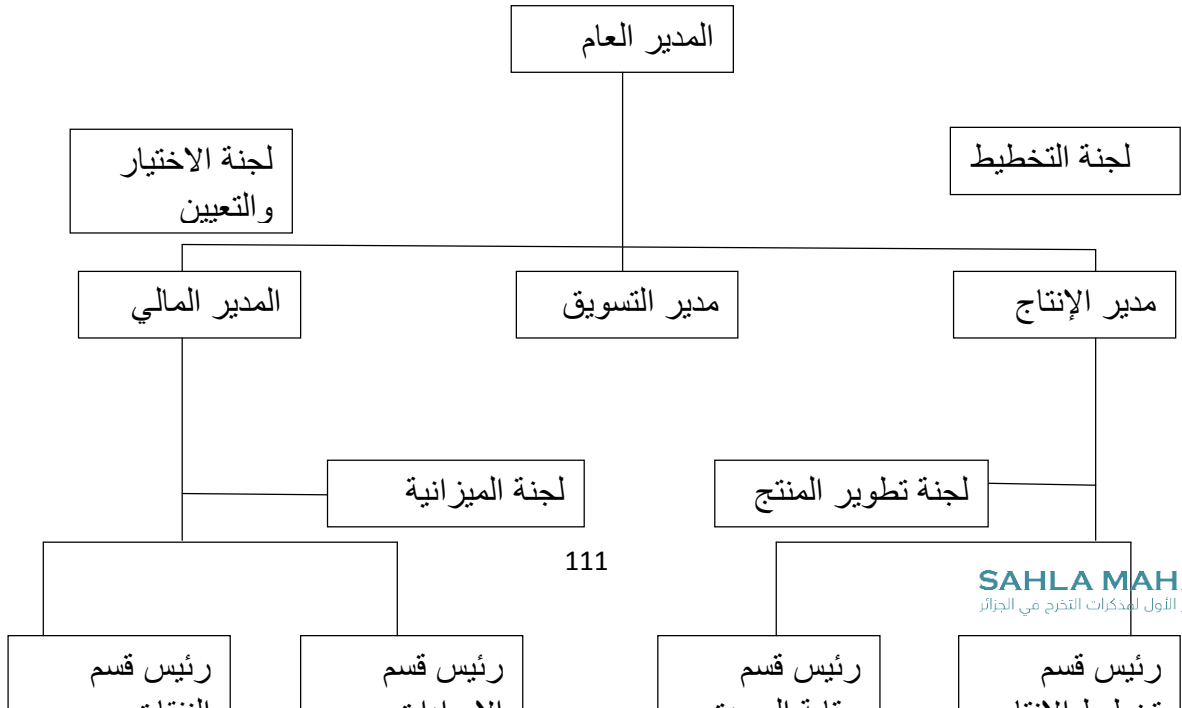
..... خط السلطة الوظيفية .

شكل رقم (11) : يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.

(مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات 1994، ص 422).

4- الهيكل التنظيمي مع الاستعانة باللجان :

بالرغم من أنه ليس كل شخص يوافق على أن اللجان يجب أن ينظر إليها كشكل من أشكال الهيكل التنظيمي، إلا أن استخدامها يوفر وظيفة هامة في معظم المنظمات، تؤدي بعض اللجان وظائف إدارية هامة، بينما يقدم البعض الآخر نصائح بسيطة مما يعني أن هناك لجانا تنفيذية لها سلطة تنفيذية في إنجاز المهمات الموكولة إليها في حين أن بعض اللجان يكون دورها استشاريا، كما أن بعض اللجان قد تكون دائمة في حين يكون بعضها مؤقتا تنتهي بمجرد انتهاء العمل الذي كلفت القيام به، وسوف نحاول أن نظهر اللجان في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إن التنظيم باستعمال اللجان يتم استخدامه مع أي نوع من أنواع التنظيم الثلاثة التي سبق ذكرها، والشكل التالي يبين هذا النوع من الهيكل التنظيمي.



خط السلطة التنفيذية

..... خط السلطة الاستشارية

شكل رقم (12) : يوضح الهيكل التنظيمي مع اللجان .

(مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات 1994، ص 425).

5- هيكل تنظيم المصفوفة:

إن الأنواع الأربعة السابقة للهيكل التنظيمي هي من النمط الكلاسيكي في التنظيم، في حين أن نمط تنظيم المصفوفة يعتبر نمطا حديثا متطورا عن النموذج التنظيمي الكلاسيكي، إن أول استخدامات هذا النمط كان في صناعة القضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة الأمريكية ثم ما لبثت بعض منظمات الأعمال أن استخدمته وذلك مثل منظمات الاستشارات الإدارية، ووكالات الإعلان بالإضافة إلى المنظمات الصناعية، يستعمل تنظيم المصفوفة في بعض المنظمات في جميع مستوياتها الإدارية، بينما في منظمات أخرى يستعمل فقط في إدارات معينة.

يستعمل تنظيم المصفوفة من قبل المنظمات التي تتولى القيام بمشروعات معقدة، يعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الرأسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة يطلق عليها اسم المشروع ، ولذلك نجد أن تنظيم المصفوفة هو نموذج تنظيمي مزيج (هجين) يحتوي على خصائص كل من تنظيم



المشروع والتنظيم الوظيفي ، حيث يظهر نمط المشروع في المصفوفة، إذ تظهر التقسيمات على شكل أفقي ومؤقت، ويظهر نمط التنظيم الوظيفي الذي يغلب عليه الطابع الرأسي الدائم حيث تكون هناك ازدواجية في التقسيم (أو التنظيم الإداري) في نمط المصفوفة.

ففي ظل تنظيم المصفوفة يتم تقسيم المنظمة إلى عدة أقسام بحيث تعكس الوظائف الرئيسة التي تخدم هذه المنظمة وبجانب هذه الأقسام تنشأ إدارة المنظمة عددا من الإدارات بعدد المهمات أو المشاريع التي تقوم بها المنظمة، ويتم تعيين مدير لكل مشروع يستعين بعدد من الخبراء أو الاختصاصيين الذين يحصل عليهم من إدارات المنظمة الرئيسية مثل الإدارة المالية، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، وإدارة الأفراد، وغيرها ويكون الحصول عليهم على أساس الإعارة أو الاقتراض (أي بشكل مؤقت)، سرعان ما يعودون إلى إدارتهم الأصلية عند انتهاء المشروع الذي أعيروا للعمل فيه.

يخضع كل عضو من أعضاء هذا الفريق الجديد لأوامر رئيسين، أحدهما دائم وهو مدير الإدارة التي جاء منها، والآخر مدير المشروع الذي يمارس ما يسمى بسلطة المشروع على أعضاء فريق المشروع الذي التحقوا به.

عند تجميع مفاهيم السلطة الوظيفية وسلطة المشروع معا، فإن النتيجة تكون عبارة عن هيكل تنظيمي فيه سلطتان رأسية وأفقية، أما النموذج الرأسي للسلطة فهو عبارة عن السلطة الرأسية التقليدية التي تنساب من أعلى إلى أسفل أي من الرئيس إلى المرؤوس، أما انسياب السلطة الأفقية فقد نتجت عن كون مبدأ التسلسل الإداري ومبدأ وحدة الأمر قد خرقا، وأصبحت هناك حاجة تحل مكانهما وهي التعاون الوثيق بين مدير المشروع وبين كل مدير من مديري الإدارات الوظيفية (الإنتاج، الشراء، البحوث والتطوير،.... الخ).

خامسا: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي :

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بعدة مراحل هي :



- 1- تحديد الأهداف الأساس للمنظمة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية، لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- 3- تقسيم النشاطات إلى رئيسة وأخرى فرعية، وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة، وإمكاناتها وظروفها.
- 4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي ومواصفات وظيفية لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية.
- 5- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية وفي عمل الوحدات التنظيمية.
- 6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية في المنظمة .
- 7- القيام بإعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.(مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، ص ص 430-431).

سادسا :مميزات بناء الهيكل التنظيمي :ندرجها في النقاط التالية:

1- الجانب الاقتصادي :



يتميز هذا النظام بأنه نظام اقتصادي بسبب عدم التوسع في إنشاء أقسام كثيرة بدون حساب تكاليفها، لذا فهو يصمم الأقسام في المنظمة حسب الحاجة الفعلية لها، فمثلا هو يصمم لوجود مخزن أو ورشة واحدة، وذلك لأن المنظمة لا تحتاج لأكثر من مخزن واحد أو أكثر من ورشة واحدة.

2- نظام السيطرة المركزية :

يطبق هذا الهيكل النظام المركزي في السيطرة وإدارة العمل في أقسام المنظمة، إلا أن المركزية تجعل القرارات المتخذة بطيئة بسبب طول الهرم الوظيفي الذي يمر فيه كل قرار متخذ في بيئة العمل.

3- وحدة الانتفاع :

بما أن هناك توحيد للإدارات والأعمال والقطاعات المتشابهة فسوف يعمل ذلك على زيادة خبرة العاملين من خلال الاستفادة من خبرات زملائهم في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

4- قوة الرقابة في المنظمة :

بسبب تطبيق حالة الإدارة المركزية في هذا الهيكل فإن الرقابة على العمل، والإنتاج تكون أكبر من غيرها من الأنظمة.

5- تحقيق الوفرة في الحجم :

يعمل الهيكل التنظيمي على الاستفادة من وفورات الحجم وذلك من خلال توفير الخدمات أو من خلال توفير الإنتاج الأكبر، وهذا يعني الترشيد في عدد الوظائف اللازم توفرها بما لا يؤثر على كفاءة أو نوعية الإنتاج (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص ص 35-36).

سابعا : الإجراءات الواجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمي الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية:
يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مراجعة الهيكل التنظيمي، ومراجعة طرق التنظيم، وتصحيح الهيكل التنظيمي إذا لزم الأمر.

2- مراجعة خطوط المسؤولية، والنظر في تعديلها إذا لزم الأمر.



- 3- مراجعة مواقع تنفيذ الأنشطة الرئيسية، وتعديلها إذا لزم الأمر.
- 4- تحديد الأدوار التنسيقية، وأي الطرق والإجراءات أنسب، من حيث تكوين فرق عمل على المدى القصير أو المدى الطويل، وتحديد نظم المعلومات وطريقة سريانها خلال المنظمة.
- 5- مراجعة مدة إمكانية إعادة تصميم الوظائف، وذلك لدمج عدة وظائف في وظيفة واحدة مثلا
- 6- توضيح الأدوار للأشخاص المسؤولين، حتى يعرف كل منهم مسؤولياته بوضوح لتحقيق الأهداف التنسيقية.

أي أننا في النهاية نحصل على هيكل تنظيمي معدل من حيث طريقة التنظيم، وموقع ممارسة الأنشطة المختلفة في المنظمة، وخطوط المسؤولية بحيث تؤدي إلى سهولة العمل، وإعادة تنظيم الوظائف وتوضيح أدوار المسؤولين. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 81).

ثامنا: مكانة إدارة الموارد البشرية على الخارطة التنظيمية :

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة إلى جانب تباينها وحجم المؤسسات التي تعيشها ففي المشاريع الصغيرة كان المالك يقوم بالأعمال الإدارية كافة التي يتطلبها نشاط المؤسسة من إنتاج أو تسويق أو مالية أو أفراد، ولكن بعد توسع المؤسسات بتوسع السوق، وازدياد حجم الإنتاج تعذر على المالك تأدية كل تلك المهام، ومنها أنشطة الموارد البشرية، لذا برزت أهمية هذه الإدارة كاختصاص وظيفي استشاري تمارسه وحدة تنظيمية يطلق عليها (إدارة الموارد البشرية)، إذا نظرنا لمشغولية المديرين، أو ضيق وقتهم حتم الاعتماد على خبرات متخصصة في شؤون الموارد البشرية لتمد المديرين أو الإدارة بمشورتها في مجال اختصاصها ولذلك نرى في العديد من الخرائط التنظيمية وحدة متخصصة في شؤون إدارة الموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الكبرى، وقد نجد جهازا مركزيا، أو وحدة مركزية لشؤون الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب وحدات فرعية في فروع المؤسسة، وبذلك تصبح للإدارة المركزية علاقة وظيفية وإشراف وظيفي على إدارات شؤون العاملين في الفروع.



وتتميز عادة إدارة الموارد البشرية بأشكال متعددة مبنية على نوع علاقات السلطة في المؤسسة وهنا يعني أن بعض التنظيمات تبنى على أساس السلطة التنفيذية، والأخرى على أساس السلطة الوظيفية وأخرى تجمع بين السلطتين التنفيذية والاستشارية وقد شاع هذا التنظيم في الكثير من المؤسسات الكبرى والمتوسطة، إذ أن التنظيم يلاقي صعوبات عند زيادة نطاق أنظمة القسم التنفيذي، إذ لا يستطيع المدير أن يلم بكل أنشطة قسمه، فيستعين بالاختصاصيين كاستشاريين، أما في التنظيم الوظيفي فقد تهمل الاستشارات، وفي الحقيقة إن مدير إدارة الموارد البشرية هو مدير استشاري.

هذه أشكال التنظيمات الداخلية لإدارة الموارد البشرية أما عائداتها في الخريطة التنظيمية فيعتمد على حجم الأنشطة التي تمارسها هذه الإدارة و على سياسة المؤسسة، ويتبع مدير الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى إلى المدير العام مباشرة، وقد يكون نائبا للمدير العام لشؤون الموارد البشرية كل ذلك يعتمد على حجم وأهمية هذه الإدارة. (مهدي حسن زويلف، 2001، ص ص 24-25).

تاسعا : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة :

إن إدارة الموارد البشرية إدارة تتعامل مع الجنس البشري، وهو المبدع الخلاق المحدد للنشاط، في كل إدارات المؤسسة، وتظهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى من خلال ما يلي :

1- إن الوظيفة الأساسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي تقديم الاستشارات للإدارة العليا، وللوحدات التنظيمية كافة من إنتاج ومالية وتسويق، بما يتعلق بسياسات الأفراد، من اختيار و ترفيع ونقل وانضباط وما لها من أنشطة تخص الأفراد، لذا فإن إدارة الموارد البشرية على ارتباط دائم ووثيق مع كل الإدارات في المؤسسة بما يحتم وجود علاقات وثيقة متينة بينها تمهد لقبول استشارات إدارة الموارد البشرية من قل تلك الإدارات.

2- كما أن إدارة الموارد البشرية، ووفق نظرية النظم تمثل نظاما فرعيا يؤثر في كفاءة المؤسسة وكذلك كفاءة الوحدات التنظيمية الأخرى.

3- كما أن مساعدة إدارة الموارد البشرية للإدارات التنفيذية في حل مشاكلها الإدارية المتعلقة بالأفراد تتطلب وجود علاقات وطيدة ومستمرة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية.



4- كما تؤدي إدارة الموارد البشرية رقابة تنسيقية تتمثل في الرقابة على تطبيق أنظمة الاستخدام من قبل الدوائر التنفيذية وهي بطبيعتها تتطلب علاقات إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.

5- أما علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا فهي علاقة واضحة، إذ هي الجهة التي تزودها بالاستشارات في مجالات سياسة إدارة الأفراد كافة. (زكي هاشم، 1975، ص 6).

المحاضرة الثانية عشر : تقييم الأداء :

تمهيد :

يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة (أو طريقة) للتقييم وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضا إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

أولا : تعريف تقييم الأداء :

لقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية، فهناك من يعدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقا، ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقييمه، ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فعالية المنظمة. (عبد المنعم دهمان، 2010، ص 278).

يلاحظ من هذه التعاريف أن رجال الإدارة أكدوا دورية هذه العملية، بالإضافة إلى التركيز عليها بشكل دوري، مما يضفي عليها مزيدا من الفعالية، ومما تقدم يمكن صياغة تعريف لتقويم الأداء أكثر شمولية على النحو التالي :



إن تقويم الأداء هو نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.

و يعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه ، وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن :

1- وضع و إعداد معدلات للعمل.

2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

3- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. (جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، 2007، ص 322).

ثانيا : أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام :

فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء الموظفين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم الوظيفية وتدوين ما يرى من ملاحظات ويجعله متنبها لأوجه النقص في أداء العاملين فيعمل على تقويمه قبل وضع التقرير.

2- دفع العاملين للاجتهاد في العمل :

فحين يدرك العامل أن أدائه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفعه لبذل مزيد من الجهد في العمل لإبراز جدارته وإثبات كفاءته أمام رؤسائه.

3- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد :



يفيد تقييم الأداء في تحديد قدرات وإمكانات وأداء الموظف الجديد، فنظم الخدمة المدنية، ونظم العمل تقضي مثلا بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.

4- النهوض بمستوى الأداء بالمنظمة :

يعتبر تقييم الأداء وسيلة للارتقاء بمستوى الأداء عن طريق إظهار جوانب الضعف في أداء بعض العاملين واحتياجهم لقدر أكبر من الإشراف والتدريب، وجوانب القوة في أداء الآخرين فيجري تقويتها للاستفادة بإمكاناتهم الكامنة وهيئة فرص التقدم لهم.

5- تقدير صلاحية الأنظمة الأخرى للموارد البشرية :

إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين كما تعتبر تقارير الكفاية أداة موضوعية لتقدير حاجة بعض الموظفين إلى التدريب، وكأداة لتقييم مدى نجاح أو فشل التدريب بعد إتمامه.

6- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية:

حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال : فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في أداء الموظف نفسه.

ومن الطبيعي أن الأهمية المذكورة لتقييم الأداء تتبع افتراضا معيناً قوامه سلامة تقارير الكفاية وصحة الأسس التي تبنى عليها، والمعايير التي وضعت على أساسها، ولكن البعض لهم تحفظات في هذا الصدد، حيث قد لا يبدو أن هناك بديلا آخر لتقييم الأداء عن طريق تقارير الكفاية في المنظمات الحكومية في الوقت الحاضر، رغم الجوانب السلبية في هذه التقارير (محمد سيد حمزاوي، 2013، ص 149-150).



ثالثا : دور المشرف في عملية التقييم :

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنح عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام الموارد البشرية تبين أن حوالي 80% من حجم العينة أشارت إلى أن تلك الأقسام تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات. (جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، 2007 ص 323).

رابعا : عناصر تقويم الأداء :

باعتبار عملية تقويم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في معايير الأداء، والصفات الشخصية للمقوم، و الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها، حيث يتم تصميم نموذج تقويم أداء العاملين بحيث يتضمن هذه العناصر، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف وفقا لالتزام العامل بها، كما يعتمد النموذج أو استمارة تقويم الأداء على التوصيف الوظيفي للوظيفة، و فيما يلي عرض مختصر لكل عنصر:

1- معايير الأداء:

المعيار في اللغة هو تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الشيء، فهو مقياس لما ينبغي أن يكون عليه تنفيذ العمل وليس ما هو كائن، ويجب أن تتمتع معايير تقويم الأداء بصفات التالية :

- أن تساعد على التمييز بين النتائج المقبولة وغير المقبولة.
- أن تكون محفزة على التحدي وإطلاق طاقات العاملين.
- أن تكون واقعية ويمكن استخدامها بسهولة.



- أن تكون مستمدة من مهام الوظيفة وواجباتها لتحديد من ينفذها.
- أن تحدد الوقت الذي يحتاجه العامل إلى إتمام مهام العمل وتنفيذها.
- أن تلائم ظروف العمل وبيئته.

2- الصفات الشخصية :

تنقسم الصفات الشخصية إلى قسمين : الأول مرتبط بمتطلبات الوظيفة، والثاني مرتبط بمهارات التواصل والإشراف والقيادة.

وعند اعتماد الصفات الشخصية يجب الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- أن تكون الصفة ممكنة الملاحظة والمتابعة والتقييم.
- أن تكون متميزة عن بعضها من دون تداخل.
- تعبر عن القدرة الإبداعية للموظف وقدرته على الابتكار وروح المبادرة.

3- الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها :

تستمد الأهداف من التوصيف الوظيفي الخاص بالوظيفة، فكلما كان التوصيف فعالا ومعبر عن الوظيفة بدقة كان تحديد الأهداف سهلا وقابلا للقياس (عبد المنعم دهمان، 2010، ص ص 280-281).

خامسا :طرائق تقييم الأداء :

1- قائمة معايير التقييم :

عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير تحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.



2- المقاييس الشخصية (الذاتية) :

وقد سميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظرا إلى اعتمادها على الرأي الشخصي للمقوم واجتهاده وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس والتحيز من جانب المقوم، ومع ذلك فإن معظم أنظمة الأداء تؤكد بشكل كبير هذا النوع من مقاييس الأداء، وهناك طرائق عديدة للتقويم الشخصي، ويمكن تصنيفها عموما في مجموعتين هما :

أ- طريقة الترتيب البسيط :

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.

ب- المقارنة الزوجية (بين عاملين) :

حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام خاصة ضمن الأقسام كبيرة العدد.

3- طريقة التوزيع الإجباري :

أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال، وتؤخذ نسبة العمال من باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

4- طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية :



- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد من متابعة الرئيس تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة، ليعرف إن كان هناك تأخيرا خارجا عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقويم الأداء يتم الرجوع إلى نتائج التقويم المرحلية وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

إن اعتماد الإدارة على الأهداف يحقق العديد من المزايا، فهي يمكن أن تشجع على الابتكار والإبداع وذلك على اعتبار أنه يترك للمرؤوس الحرية في كيفية تحقيق أهدافه، كذلك فإن إتباع هذا الأسلوب يحقق ميزة التنسيق، حيث إن مديري الإدارة العليا يضعون الأهداف مع أولئك الذين يتلوهم مباشرة في الهرم الإداري، والذين بدورهم يضعون الأهداف مع مرؤوسيهم وهكذا، حيث إن هذه السلسلة المنظمة يمكن أن تساعد على تنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة ، ولكن في هذه الطريقة يصعب مقارنة العاملين بسبب اختلاف الأهداف، وبالتالي اختلاف نتائج التقويم.

5- طرائق قوائم المراجعة المتبادلة :

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمديرين المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي والمهني، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك في أداء الوظيفة، وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم من دون نسب للرئيس الذي يتولى تعبئة هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقويم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة أيضا الملاحظة السلوكية. (عبد المنعم دهمان، 2010، ص، ص 285-287).



سادسا : مشكلات تقييم الأداء :

قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب، منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها، وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إلى إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة وبالرغم من ذلك قد لا يرضي ذلك جميع العاملين، وأخيرا قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التغيير في فشلها (جاري ديسلر، محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، 2007، ص 324).

قائمة المراجع:

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- النمر وآخرون ،الإدارة العامة ،الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة،دط ،مكتبة الشقري الرياض، 2011.
- 2- إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1 ،دار الفكر العربي للطبع والنشر ،القاهرة 2013.
- 3- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية ،ط2، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع 2008.
- 4- إبراهيم العمري، الأفراد و السلوك التنظيمي ،دط ،دار الجامعات المصرية،الإسكندرية،د س.
- 5- أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية ، ط1،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2014 .
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5 ،الدار الجامعية، للطبع و النشر و التوزيع،مصر، 2001.
- 7- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،ط1 ، إيتراك للنشر و التوزيع ،القاهرة 2005 .
- 8- حسن أحمد توفيق، الإدارة العامة،دط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1967.
- 9- حسين فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، دط، دار أسامة، عمان، 2008.
- 10- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دط ، دار النهضة العربية ،القاهرة ،1994.
- 11- خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ،دط،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان،2003.
- 12- درة عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ،ط1 دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.



- 13- زكي هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دط، دار الكتاب الجامعي القاهرة، 1975.
- 14- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دط، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1970.
- 15- عادل حسن، الأفراد في الصناعة، دط، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 16- علي الشرفاوي، إدارة الأعمال، الوظائف و الممارسات الإدارية، دط، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، دس.
- 17- عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد و التنظيمات التربوية، دط، دار السلاسل الكويت، 1986.
- 18- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ط1، شعاع للنشر، حلب، سورية 2010.
- 19- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دط، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1998.
- 20- عايض بن سعيد الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة اليرموك، 2009.
- 21- عماد الطيب كشرو، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995.
- 22- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دط، دار النهضة العربية، القاهرة، دس.
- 23- على السلمي، التدريب الإداري، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
- 24- عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1987.
- 25- عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دط، دار المجدلاوي، عمان، 1999.
- 26- فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دط، جامعة الأزهر، القاهرة، 1987.



- 27- محمد جمال، مرعي التدريب والتنمية، دط ، عالم الكتب، القاهرة، 1973.
- 28- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005.
- 29- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ،دط، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003.
- 30- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013.
- 31- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان ،الرياض، 2001 .
- 32- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط1 ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن 2001.
- 33- محمد السيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دط ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2013 .
- 34- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، 2007.
- 35- مصطفى نجيب شاويش ،الإدارة الحديثة ،مفاهيم ،وظائف و تطبيقات ،ط1، دار الفرقان للطباعة و النشر و التوزيع، اليرموك، 1994.
- 36- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H R) بين النظرية و التطبيق، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية ،الإسكندرية ، 2014.
- 37- ويلش جاك، الفوز، دط ، مكتبة جرير، الرياض، 2007.
- ثانيا: قائمة المراجع المترجمة إلى اللغة العربية :
- 38- جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ،إدارة الموارد البشرية، د ط دار المريخ للنشر ،الرياض، 2007 .
- 39- روبرت متيز و جون جاكسون ترجمة محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، شعاع للنشر و العلوم سورية ، حلب، 2009 .



ثالثا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

- 40-Brown, j,the complete guide to recruitment ,london , 2011.
- 41- Beard well, L., & Holden, L Human Resource Management: a Contemporary Approach. Third Edition, Prentice –Hall, 2001.
- 42-Brown, S.P., & leach, T.W:A New Look at psychological Climate and its Relationship to Job Involvement Effort, and performance. Journal of Applied psychology, Vol 81, 4.
- 43-Cotton, J. L., At All : employee Participation: diverse forms and deferent Outcomes. Academy of Management review Vol 13, 1988.
- 44-George T. Milkovich and John W .Boudreau, Personnel: Human Resource Management –A Diagnostic Approach Plano Tx : Business Publication, Inc... 1988.
- 45-george t and john w,personnel :human resource management-a " dagnostic approach,plano,tx :business publications,inc,1988.
- 46-Jewell, L.N., & Siegel, M :Contemporary industrial/organizational psychology. Second Edition, west publishing company, 1990.
- 47-Mathis r. and Jackson,j :.human resource management ,9th .ed.othio :thomson. 2003.

- 48- nyland, c, c, c: taylorism and the mutual-gains strategy, industrial relations , vol 37,4, 1998.
- 49- porter, law et al: motivation and work behavior, seventh edition, mc graw-hill, lrwin , 2003.
- 50- Pickett, L: Competencies and Managerial Effectiveness: Putting competencies to work. Public personnel Management Vol 27, 1998.
- 51- Salvatore Maugeri: Théories de la motivation au Travail, Dunode, Paris, 2004.
- 52- Stat, D.A : Psychology and the World of work. The Mac Millan Press LTD. 1994.
- 53- Sakaran, u, u : organizational behavior, text and cases, tata mc graw-hill publishing company limited, new delhi. 2004.
- 54- Tjosvold, D. Participation: A Close Look at its Dynamics. Journal of Management, Vol 13, 1987.
- 55- Wright, C. the Management of labor A history of Australian employers. Melbourne: Oxford university press , 1995.
- 56- Yukl, j, a : leadership in organizations, prentice-hall inc, englewood cliffs, new jersey. 1981.

فهرس المطبوعة

فهرس الجداول.....	خ
فهرس الأشكال.....	د
مقدمة:	01
الماضرة الأولى: مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية.....	02
تمهيد :	02
أولا : تسيير الموارد البشرية.....	02
1-تعريف التسيير.....	03
2-تعريف الموارد البشرية.....	03
3-تعريف تسيير الموارد البشرية.....	03
أ-الأفراد مختلفون.....	03
ب-الوظائف مختلفة.....	04
ثانيا :تعريف إدارة الموارد البشرية.....	04
ثالثا :أهمية إدارة الموارد البشرية.....	07
رابعا :أهداف إدارة الموارد البشرية.....	07
الماضرة الثانية :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	12
تمهيد.....	12
أولا : تقييم نظرة المدخل الكلاسيكي للموارد البشرية.....	12
1-مرحلة حركة الإدارة العلمية.....	12



- 2-مرحلة حركة مبادئ الإدارة.....14
- 3-مرحلة حركة التنظيم البيروقراطي.....15
- ثانيا: تقييم نظرة في العلاقات الإنسانية.....16
- ثالثا : تقييم نظرة مدرسة إدارة الأفراد.....18
- رابعا : تقييم نظرة مدرسة إدارة الموارد البشرية18
- خامسا : تقييم نظرة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية22
- المحاضرة الثالثة :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية24**
- تمهيد :.....24
- أولا: الإدارة الإستراتيجية24
- ثانيا : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.....26
- المحاضرة الرابعة : النشاط الخاص بتخطيط القوى العاملة27**
- تمهيد:27
- أولا : تعريف تخطيط موارد البشرية27
- ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية28
- ثالثا : أهداف تخطيط الموارد البشرية29
- رابعا : فوائد تخطيط الموارد البشرية30
- خامسا : من يخطط للموارد البشرية31
- سادسا : مراحل تخطيط الموارد البشرية32
- سابعاً : مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات35



- 36..... المحاضرة الخامسة: الاستقطاب
- 36..... تمهيد :
- 36..... أولا : تعريف الاستقطاب
- 37..... ثانيا : أهمية الاستقطاب
- 37..... ثالثا : أهداف عملية الاستقطاب
- 38..... رابعا : من يقوم بالاستقطاب ؟
- 39..... خامسا : مصادر الاستقطاب
- 44..... سادسا : طرق الاستقطاب
- 48..... المحاضرة السادسة : الاختيار والتعيين
- 48..... تمهيد :
- 48..... أولا : تعريف الاختيار
- 49..... ثانيا : تعريف التعيين
- 49..... ثالثا : أهمية الاختيار
- 52..... رابعا : خطوات الاختيار
- 54..... خامسا : الاختبارات
- 57..... سادسا : المقابلات
- 60..... سابعا : قرار التعيين
- 61..... ثامنا : تقييم عملية الاختيار
- 61..... تاسعا : مشاكل عملية الاختيار

62.....	المحاضرة السابعة : التدريب والتنمية
62.....	تمهيد :
62.....	أولا : تعريف التدريب
63.....	ثانيا : التدريب والتنمية
64.....	ثالثا: أهداف التدريب
64.....	رابعا: مسؤولية التدريب
64.....	خامسا : أنواع التدريب
66.....	سادسا : خطوات (مراحل) العملية التدريسية
66.....	سابعاً : أساليب التدريب
68.....	ثامنا : تقييم البرنامج التدريبي
69.....	المحاضرة الثامنة : مكافأة العاملين وتعويضهم
69.....	تمهيد:
69.....	أولاً: تعريف التعويضات
70.....	ثانيا : أهمية التعويضات
71.....	ثالثاً : أنواع التعويضات
75.....	رابعا: مشاكل وتحديات نظم التعويضات
77.....	المحاضرة التاسعة : النشاط الخاص بالخدمات والمزايا
77.....	تمهيد :
77.....	أولاً : تعريف خدمات والمزايا



- 77.....ثانيا :أهمية الخدمات والمزايا
- 78..... ثالثا : أنواع الخدمات والمزايا
- 84..... رابعا : مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات
- 87..... خامسا :شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات
- 88..... المحاضرة العاشرة : الأجور
- 88..... تمهيد :
- 88..... أولا: تعريف الأجور
- 89..... ثانيا :أهمية الأجور
- 90..... ثالثا: عوامل تحديد الأجور
- 92..... رابعا :خطوات تصميم الأجور
- 96..... خامسا : أنواع الأجور
- 97..... سادسا : نظم دفع الأجور
- 99..... سابعا: دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور
- 100..... المحاضرة الحادية عشر: تحديد المستويات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)
- 100..... تمهيد :
- 100..... أولا :تعريف الهيكل التنظيمي
- 101..... ثانيا :أهمية الهيكل التنظيمي
- 102..... ثالثا:محددات (عوامل) اختيار الهيكل
- 104..... رابعا: أنواع الهياكل التنظيمية



- 111..... خامسا : مراحل تصميم الهيكل التنظيمي.
- 112..... سادسا : مميزات بناء الهيكل التنظيمي .
- سابعاً : الإجراءات الواجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمي الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية... 113
- 113..... ثامنا : مكانة إدارة الموارد البشرية على الخارطة التنظيمية.
- 114..... تاسعا : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.
- 116..... المحاضرة الثانية عشر : تقييم الأداء .
- 116..... تمهيد :
- 116..... أولا: تعريف تقييم الأداء .
- 117..... ثانيا : أهداف تقييم الأداء .
- 119..... ثالثا : دور المشرف في عملية التقييم .
- 119..... رابعا : عناصر تقييم الأداء .
- 120..... خامسا : طرائق تقييم الأداء .
- 123..... سادسا : مشكلات تقييم الأداء .
- 124..... قائمة المراجع .

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
06	جدول رقم (01): يوضح الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.
31	جدول رقم (02): يوضح توزيع مسؤوليات تخطيط القوى العاملة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.
38	جدول رقم (03) : يوضح دور إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في الاستقطاب.
63	جدول رقم (04) : يوضح الفرق بين التدريب و التنمية
64	جدول رقم (05) : يوضح الفرق بين التدريب و التنمية
99	جدول رقم (06) : يوضح دور الموارد البشرية والمديرين في نظام الأجور.

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
23	شكل رقم (01) : يوضح تطور النظرة إلى الموارد البشرية.
53	شكل رقم (02): يوضح خطوات الاختيار.
59	شكل رقم(03): يوضح حركية المقابلة : محددات حصيلة المقابلة
72	شكل رقم (04) : يوضح مكونات نظام التعويضات
78	شكل رقم (05) : يوضح الاعتبارات الإستراتيجية للمزايا.
80	شكل رقم(06): يوضح أنواع المزايا و الخدمات.
85	شكل رقم (07) : يوضح مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات .
93	شكل رقم (08) : يوضح خطوات تصميم نظام الأجور.
105	شكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي
106	شكل رقم (10) : يوضح هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري.
108	شكل رقم (11) : يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.
109	شكل رقم (12) : يوضح الهيكل التنظيمي مع اللجان .