

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

هيئة التعليم التقني

المعهد التقني / كربلاء

الحقيبة التعليمية عن إدارة الموارد البشرية

الصف الثاني - قسم إدارة المكتب

إعداد محمد جبار هادي

# النظرة الشاملة: (Over View)

أ- الفئة المستهدفة (Target Population):

طلبة الصف الثاني في قسم إدارة المكتب

ب- مبررات الوحدة (Rationale):

لغرض التعرف على طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية، وكيفية ظهورها وتطورها بالشكل الذي نجده اليوم، إذ ظهرت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية في مختلف المجتمعات والمنظمات لضمان تحقيق الأهداف المرسومة واستقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف والمحافظة عليهم.

## ج- الفكرة المركزية (Central Ideas):-

أولاً: التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية

ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها

ثالثاً : أهداف إدارة الموارد البشرية

## - أهداف الوحدة (Objectives):

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات قادراً على أن:

١- يتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.

٢- يتمكن من معرفة نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

٣- يتعرف على أهداف إدارة الموارد البشرية .

٤. يحدد الوظائف الرئيسية والفرعية لإدارة الموارد البشرية.

# الاسبوع الاول والثاني

## مقدمة الى ادارة الموارد البشرية

## تفاصيل المفردات

تفاصيل المفردات	الأسبوع
<ul style="list-style-type: none"><li>- إدارة الموارد البشرية: المفهوم ، الأهمية ، الأهداف</li><li>- مراحل التطور، تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية .</li></ul>	الأول والثاني

## اختبار الأسبوع الأول والثاني الاختبار القبلي

هناك نوعان من وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

١- الوظائف الرئيسية

٢- الوظائف الفرعية

٢- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بعدة تعاريف هي :-

أ. بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى.

ب. بأنها الإدارة المختصة باستقطاب ومقابلة واستجار الأفراد على وفق سياسات ومتطلبات المنظمة والعمل على تنمية وتطوير مهارات وقابليات العاملين وتحفيزهم.

٣- من الرواد الذين اسهموا في تطور ادارة الموارد البشرية:-

أ-فرويد      ب- تايلر      ج- روسو

٤- من المدارس الادارية التي نظرت للانسان نظرة اقتصادية بحتة:-

أ-المدرسة الكمية      ب- المدرسة العلمية      ج-العلاقات الانسانية

٥- : لقد مر تطور إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل أساسية أثرت في تطور وظائف ومهام هذه الإدارة.

٢ . حركة الادارة العلمية

١ - ما قبل حركة الادارة العلمية

٤ . مدخل ادارة الموارد البشرية

٣ . العلاقات الانسانية

## مفهوم إدارة الموارد البشرية

هي ذلك التخصص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعمالين الذين تحتاجهم أية منظمة ، وهذا يشمل توفيرهم بالإعداد والمؤهلات والأوقات المناسبة ، ومنحهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقائهم ، استخدامهم في الوظائف المؤهلين لها ، وتطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف مهمة في المستقبل ، والحفاظ على أمنهم وسلامتهم ، والاهتمام بكل ما يتعلق بإجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم .

وعرفها احد الباحثين بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل(الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

## أهمية إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي :

**أ.هدف اجتماعي** : يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين .

**ب.هدف أخلاقي** : ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب .

**ج.هدف اقتصادي** : يتمثل في تحليل وتفسير تكاليف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض التكاليف / العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الإرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها).

**د.هدف تنظيمي** : يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.

**هـ.هدف وظيفي**: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل (Work Fonce)، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفرين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الامثل والرشيد للموارد البشرية. هدف شخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعمالين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع .

**هدف شخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع .

**هدف صحي وأمني :** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان .

**هدف عالمي :** إن احد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.

**هدف مستقبلي:** إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على أنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين. ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى عدة مستويات وكما يأتي:-

#### أ- الأهداف على مستوى المنظمة :-

1. الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة .
  2. الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية .
  3. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة .
- ب- الأهداف على مستوى الموارد البشرية في المنظمة :-

1. توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وان تتاح لهم
2. الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك .
3. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال

٤. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم،  
ومن ثم مكاسبهم المادية .

٥. وجود بيئة عمل أمنية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم .

٦. العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجابا أو سلبا في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة .

٧. كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة ، وترفع من مستوى معيشتهم .

### ج. الأهداف على مستوى المجتمع :-

١. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

٢. تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له .

٣. صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل .

## أ. ما قبل حركة الإدارة العلمية

يمكن تتبع تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى إنكلترا، حيث نظم البنّاعون، والتجارون، وعمال الجلود، وغيرهم من الحرفيين أنفسهم في نقابات. وذلك بهدف تحسين ظروف عملهم.

وفي منتصف القرن السابع عشر وحتى نهاية القرن الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية (The Industrial Revolution) والتي تميزت بثلاث خصائص هي : استخدام المكائن بدل العمل اليدوي وربط القوة العاملة بالمكائن وإنشاء مصانع كبيرة تتسع لتوظيف أعداد هائلة من الأفراد .

فضلا عن ظهور بعض المفكرين في تلك الفترة مثل عالم الاقتصاد الإنكليزي آدم سميث (Adam Smith) في عام 1776 وكتابة الموسوم (ثروة الأمم). ومن بعده جارلس بابج (Charles Babbage) في عام 1832م وكتابة الموسوم (اقتصادية الآلة والتصنيع) وكان لهذا الكتاب أثراً بالغاً في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية كتقسيم العمل والتخصص والمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل كما أكد على أساليب الدافعية مثل حوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج.

وفي منتصف القرن التاسع عشر، ونتيجة لظهور النقابات العمالية في الصناعة وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الأفراد مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل وغيرها . .

## ب. حركة الإدارة العلمية

لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في أدبيات الإدارة بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بظهور الإدارة العلمية عام (1900-1920)، على يد فردريك تيلر (Fredrich.W. Taylor) الذي لقب بأبي الإدارة العلمية. إذ ساهم وزملائه (فرانك Frank)، (جانت Gant)، (جلبرت Gilperth)، (كوك Cook) وغيرهم في تطور الفكر الإداري على صعيد العالم.

إن المفاهيم التي جاءت بها هذه الحركة أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل من حيث دراسة الوقت والحركة وتحديد الأسلوب الأمثل (there is one best way) لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبيه على هذا الأسلوب. بمعنى آخر تعريف الأفراد بالعمل المطلوب إنجازه ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها. .

وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على أربعة مبادئ رئيسة وكما يأتي:-

- 1- العلم وليس القياسات أو الحسابات التقديرية
- 2- التوافق وليس التنافر بين العاملين ومهامهم
- 3- التعاون وليس الفردية بين العاملين والإدارة
- 4- الناتج الأقصى (الأعلى) وليس الناتج المقتصر (أو المحدد)

خلال عشرينيات وثلاثينات القرن العشرين ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتضفي طابعا جديدا لإدارة الموارد البشرية. لقد كانت نتيجة دمج عمل باحثين من قسم الدراسات الإدارية التابع لجامعة هارفارد (التون مايو Elton Mayo و روثلسبرجر Roethlisperger). وقد أجريت هذه الدراسة في (مصانع هوثرن Hawthorne) التابعة (للمؤسسة وسترن الكترن Western Electric) قرب ولاية شيكاغو الأمريكية عام (1924-1933).

كان هدف الدراسة هو اختبار صحة بعض الافتراضات الكلاسيكية القائلة بأن الكفاية الإنتاجية للعامل تتحدد كليا بالعوامل المادية. كالأجر وظروف العمل مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة. فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم علمية هذا الافتراض (ماهر, 2003: 36) وأثبتت هذه التجارب إن للعامل النفسي اثر مباشر لا يقل عن اثر العامل الفسيولوجي في عملية الإنتاج وبالتالي تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية (Human Engeneering) إلى العلاقات الإنسانية (Human Relations).

بعدها أظهرت هذه الدراسات إن إنتاجية الفرد تتأثر بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس بفعل عوامل مادية متعلقة بتصميم العمل والمكافئات المادية وغيرها. وقد ركزت هذه الدراسات على علاقات المجموعة ونماذج القيادة والتنظيم غير الرسمي .

على الرغم من الإسهامات العلمية التي قدمتها هذه الحركة إلا إن من سلبياتها هو المبالغة في التركيز على الجانب المعنوي (Moral) على اعتبار إن الإنسان غاية بحد ذاتها وبالتالي أهملت الجوانب المادية التي نادى بها حركة الإدارة العلمية لذلك بقت الحاجة إلى ظهور حركات ونظريات جديدة في الفكر الإداري المعاصر بهدف ردم الفجوة ومعالجة جوانب النقص والقصور في كيفية التعامل مع الفرد العامل من اجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع معا.

## ٤. مدخل إدارة الموارد البشرية

يضم هذا المدخل إنجازات عدد من الباحثين السلوكيين أمثال جريس أرجرز (Chrils Arggers) رئيس لىكرت (R.Ligrt) ودوكلاس ماكر يكور (Megregor Douglas) (وأبراهام ماسلو وفرديريك هزبرغ) هؤلاء يمثلون الإطار الرئيس لأفكار هذه المدرسة فقد طوروا نظريات ومفاهيم وافترضات مختلفة عن سلوك العمل في المنظمات استنادا إلى تأثرهم بمفاهيم علم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي.

ومن أهم افتراضات هذا المدخل هو إن الاستخدام الفاعل للموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت بوصف إن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة متسقة مع بعضها البعض، ومن ثم لا يمكن إشباع أحدهما على حساب الحاجات الأخرى.

ويركز الباحثون في هذا المدخل على الإنسان ليس بوصف وسيلة فقط وإنما غاية أيضا . لذلك يؤكدون على أهمية سعي المنظمات لتطوير الأفراد لكي يحققوا مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع والإنتاج كونهم المورد الأساس للمنظمات والمجتمع . ففي الوقت الذي سعت به النظريات السابقة إلى التحكم في الأفراد لصالح المنظمات اعتمادا على الإدارة التوجيهية (Directive Management). فإن النماذج النظرية التي افترضت من قبل الباحثين في هذا المدخل الفكري تحث على ضرورة دعم العاملين وإسنادهم واستشارة همهم واستثمار

طاقاتهم وإمكانيتهم استثمارا إنسانيا . إن مدخل الموارد البشرية لا يهتم بالفرد كعامل داخل منظمته فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضطلع بها المنظمة ميسرة تنافسية جديدة فهي تنظر إلى المورد البشري على أنه كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل أي أنها تنظر إلى العنصر البشري بوصفه مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى كالتسويقية والمالية والتطويرية.. وهذا بدوره أثر على بلورة وتطوير وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بكافة عمليات التوظيف والتطوير وتوحيد العاملين وخدمتهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للفرد والمنظمة والمجتمع معا.

يلاحظ مما تقدم، إن مدخل الموارد البشرية يهتم بالموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول التي يمكن إن تمتلكها أية منظمة. كذلك يعتمد نجاح المنظمة عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الموارد البشرية مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وهذا يؤدي إلى تحقيق التكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة والمجتمع أيضا وبالتالي ولاء العاملين لأهداف المنظمة.

## ٥. الوظائف الرئيسية والفرعية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أقسام رئيسية هي (وظائف التوظيف، التطوير، التحفيز، والمحافظة على الموارد البشرية)، وعلى النحو الآتي:-

### أ. وظائف التوظيف

تشير وظيفة التوظيف إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على الناس ذوي المهارات والقابليات والمعارف والخبرات وملاءمتهم مع كل وظائف المنظمة وحسب اختصاصاتهم وبمعنى آخر يقوم التوظيف بترجمة خطط الموارد البشرية إلى إجراءات فعلية، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية

- أ- كم هو عدد الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة ؟
- ب- متى ستحصل المنظمة على هؤلاء الأشخاص ؟
- ج- ما هي المهارات والخبرات الضرورية للعمل ؟
- هـ- كيف ستقوم المنظمة بنشر رسائلها حول الشواغر ؟
- و- ما مدى فاعلية جهود التوظيف ؟

وبهدف تحقيق هذه الخطوات، تتضمن وظيفة التوظيف كل من تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين وكما يأتي:-

## ١ . وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية احد الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مفتاح الربط بين إستراتيجية المنظمة ووظائف الموارد البشرية. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو (Growth) كان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية وهنا يتم التركيز على وظيفة الاستقطاب والاختيار (إما إذا كانت المنظمة تتجه الى البقاء والاستمرار (النضوج Macurity)، فإن هدف التخطيط هو المحافظة على هذه الموارد وتميئتها وتطويرها وذلك من اجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية إما في حالة اعتماد المنظمة على استراتيجية الانكماش (Decline) فإن هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية ووضع خطط عمل لموازنة العرض مع الطلب بشكل منسجم استنادا إلى تحليل الوظائف).

## ٢ . وظيفة تحليل وتصميم العمل :

عندما تقوم المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة، سوف تقوم بإنجاز عدد من المهام (Tasks) وعند جمع هذه المهام معا سوف تكون وظائف (Job) . بهذا يعرف تحليل الوظائف أنها عملية جمع وتنظيم المعلومات التفصيلية حول مختلف الوظائف في المنظمة بمعنى آخر هي محاولة لدراسة وفهم الوظائف المحددة وذلك بهدف إن يفهم المدراء طبيعة تلك الوظائف ( وصف الوظائف ) واجبات ، مهام، ومسؤوليات وما تتضمنها منه مواصفات ( خصائص شاغلها ) مهارات، قابليات، معارف والخبرات الضرورية لأداء تلك الوظائف.

### 3- وظيفة الاستقطاب :

الاستقطاب هو عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة من داخل المنظمة أو/ وخارجها وبالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. وتعتبر وظيفة الاستقطاب احد الوظائف الرئيسية لعملية التوظيف في المنظمة فبعد التعرف على وصف الوظائف ومواصفات شاغلها، تبدأ وظيفة الاستقطاب إذ تكون مشبعة بالمعلومات من قبل تخطيط الموارد البشرية وهنا على مدراء الموارد البشرية الأول الحصول على اكبر عدد ممكن من المتقدمين والثاني إعطاء مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين خيارات أكثر وبنفس الوقت إعطاء معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها حتى لا يتقدم الأفراد غير المؤهلين.

### 4- وظيفة الاختيار والتعيين :

الاختيار هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وذلك باختيار الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة من بين جميع الأشخاص الذين جرى جمعهم إثناء وظيفة الاستقطاب، إذ تبدأ عملية الاختيار لحظة وصول طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة معتمداً بذلك على معلومات دقيقة من عملية تحليل الوظائف . وهنا تركز عملية الاختيار الأولى تخفيض عدد الطلبات التي وصلت إثناء فترة الاستقطاب ( الغرلة ) والثانية اختيار أفضل المرشحين التي تتناسب ومؤهلاتهم مع الوظائف الشاغرة.

في الموضوع السابق كان تركيز إدارة الموارد البشرية على وظائف التوظيف فهي تحاول إن تبحث وتؤمن هؤلاء الأفراد الذين هم أفضل المتقدمين والمنافسين على الوظائف وفي ضوء ذلك يتم تعيينهم. ولكن في حقيقة الأمر لا يوجد موظف يدخل المنظمة حديثا يستطيع إن يقوم بأداء وظيفته بصورة مثالية. فأولا يجب إن يتكيف الموظف الجديد مع البيئة المحيطة به. لذا يكون التوجيه الوسيلة الكفيلة لتحقيق ذلك، وبعد إن يتكيف الفرد مع هذه البيئة وما تحمله من إجراءات وأنظمة وأهداف خاصة بالمنظمة، يتم البدء بتدريبه بشكل أكثر كثافة ودقة. وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في عكس غايات المنظمة للعاملين الجدد حتى يصبح إنتاجهم عاليا جدا في وقت قصير ولتحقيق ذلك تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف التطويرية والتي تتضمن توجيه الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وتطوير المسار الوظيفي، وعلى النحو الآتي:-

### 1- توجيه الموارد البشرية :

التوجيه هو عملية مساعدة العاملين الجدد للتلاؤم مع منظماتهم الجديدة ومسؤوليات أعمالهم . يقول ( Steven Coffee ) إذا أعطيت الإنسان سمكة فانك تطعمه ليوم واحد، إما إذا أعطيته صنارة صيد، فانك تطعمه مدى حياته، إما أخصائي التوجيه فيقول: عندما تعلم الإنسان كيف يصنع الصنارة، فانك تمنحه حياة جديدة وليس مجرد طعام. أن الافتراض الرئيس لعملية التوجيه هو إعداد الفرد لفهم العمل بشكل فعال في بيئة جديدة وبأقل وقت ممكن. إن الغاية الأساسية التي تقوم عليها هذه العملية هو لتعريف الفرد لمكان ما أو موقع ما ومساعدته في فهم كيفية العمل بصورة مريحة في بيئة غير مألوفة، أي بمعنى تعريف الموظف الجديد بساعات العمل والمكافآت والجدول الخاصة بالعمل وموقع المكاتب والمدراء ومن سوف يجيب عن أسئلة العاملين الجدد وغيرها .

## 2- تدريب الموارد البشرية :

التدريب هو جهود مخططة من قبل المنظمة لزيادة تعليم العاملين للمعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل. يبدأ التدريب الفعلي في الكلمات والصياغة في الإعلان الموجه لاستقطاب العمالة للوظائف الشاغرة وعندما يحضر المتقدم وتقبله باحترام وفي بيئة عمل نظيفة، تكون قد لقتته درسا تدريبيا عن منطمتك، وعلمته بعض العادات الايجابية التي ستصبح جزء من سلوكه اليومي في العمل. وتتضمن العملية التدريبية خمس مراحل أساسية تبدأ بتخمين الاحتياجات، ومن ثم تحديد الأهداف، وبعدها اختيار الأسلوب الأمثل للتدريب، وبعدها تنفيذ هذا الأسلوب على مجموعة من العاملين ، وأخيرا تقييم البرامج التدريبية وهل حققت الأهداف التي وضعت من اجلها، ويمكن ملاحظة العملية التدريبية لذلك تهتم المنظمات بالتدريب لان ما ينفق فيه، يمثل استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاج الكلي. أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، فضلا عن التغلب على حالات القلق والإجهاد والصراع داخل المنظمة.

### ٣ . وظيفة تطويرا لموارد البشرية :

التطوير هو عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الآن أوفي المستقبل.

فعلى الرغم من إن التدريب والتطوير مفهومان متماثلين من حيث الأساليب المستخدمة لإحداث التعليم إلا أنهما مختلفتان من حيث الوقت. فالتدريب أكثر توجها نحو يومنا الحالي فهو يركز على الوظائف الحالية للأفراد وبشكل فوري. أما التطوير فهو يركز بشكل عام على وظائف المستقبل بالمنظمة، وهو مهتم بالتعليم أكثر من تدريب العامل على عمل محدود فعندما تتطور وظيفة العامل فان ذلك يستدعي اقتناء مهارات ومعارف جديدة . على سبيل المثال إذا أصبحت مدير قسم الموارد البشرية فان المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة سوف تختلف بشكل كبير عما كانت عليه سابقا. ففي هذه الوظيفة يتطلب منك الإشراف على عدد من الموظفين ومعرفة واسعة في الوظائف الإدارية، ومؤهلات إدارية جديدة مثل مهارات الاتصال، وتقويم أداء العاملين، ومعالجة مشاكلهم وغيرها. وبما انك مؤهل لهذه الوظيفة ذات مسؤوليات كبيرة فسوف تحتاج إلى تطوير مهاراتك ومعارفك لتساعدك في التهيؤ لذلك اليوم. وبالتالي ترتفع قيمة الفرد كلما امتلك خبرات أكثر. لذا يتوجب على المنظمات التي تبحث عن نمو سليم ومتوازن عمل خيارات واضحة وسريعة تخص فلسفتها في تطوير مواردها البشرية.

#### ٤- تطوير المسار الوظيفي :

تطوير المسار الوظيفي هو العملية التي من خلالها يتم تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي اشرنا إليها سابقا . لذا تتطلب عملية تطوير المسار الوظيفي، تطوير الحياة الوظيفية للعاملين بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا . وتتركز هذه العملية على كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، سعيا لتحقيق التوافق بينهما إلى الدرجة التي تؤكد بان هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتطوير المسار الوظيفي .

فعلى صعيد الأفراد يركز تطوير المسار الوظيفي على مساعدتهم لمعرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ثم معرفة إمكانياتهم و قابلياتهم، ثم تعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وذلك عن طريق تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتوجيههم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشورة ورضاهم عن عملهم ومثال ذلك ( معاون مهندس، مهندس، مهندس أقدم، رئيس مهندسين، خبير) . إما على صعيد المنظمة ،يركز تطوير المسار الوظيفي على تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية وذلك من خلال إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والتطوير والنقل والترقية والترقية) لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، بما يكفل الانتفاع بالكفاءات الإنسانية المتاحة بالمنظمة

## ٣. وظائف التحفيز

لقد تم اعتبار كل من وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، والتعويضات من الوظائف التحفيزية أو الداعمة لإدارة الموارد البشرية وذلك لما تحتويه هذه الوظيفة من عوامل مادية ومعنوية محفزة لأداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل، وسوف يتم إيجازها بشكل مختصر :-

### 1- تقييم أداء الموارد البشرية :

تقييم أداء الموارد البشرية هو تسجيل ملاحظات نظامية عن أداء العاملين ويتم توثيقها ضمن وقت محدد. وذلك بهدف تثمين الأداء الماضي للعاملين. وتتضمن عملية تقييم الأداء ثلاث عناصر الأول وضع معايير للأداء ، والثاني تقييم الأداء الفعلي للموظف نسبة إلى تلك المعايير، والثالث تقديم تغذية عكسية للموظف عن طريق إعادة تدريبه بهدف تحسين أدائه إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحديد مدى كفاءة العاملين في أداء وظائفهم و مكافئتهم عن الأداء الجيد. وقد يتضح عدم جدوى أداء الموظف وهنا يكون التدريب والتطوير مدخلا لتعويض أوجه النقص في أداء الموظف، فضلا عن أنها عملية تطويرية تعمل على تشكيل خبرات التعلم التي تحفز العاملين لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم .

### ٢- تقييم الوظائف :

تقييم الوظائف هي مقارنة نظامية لتحديد قيمة الوظيفة واستحقاقاتها بين الوظائف الأخرى في المنظمة وذلك من أجل تعويض الأفراد الذين يؤديون تلك الوظائف بصورة كفوة وفي ضوء هذا يتم تحديد نظام الدفع الداخلي العادل ، ويعتمد ذلك على أساس القيمة النسبية للوظيفة، ومستوى المهارة المطلوبة، ودرجة الصعوبة والمسؤولية مقارنة بالوظائف الأخرى. لذا تتجلى أهمية تقييم الوظائف باعتبارها احد الدعائم الأساسية في نظام التعويض الفعال والترقية والحوافز المختلفة الأخرى. وهناك عدد من التقنيات لتقييم الوظائف ومن أكثرها انتشارا هي درجات الوظائف، وعامل المقارنة، تصنيف الوظائف، ونظام النقاط وغيرها. ويقصد بتقييم الوظائف، تحديد القيمة الوظيفية مقارنة بالوظائف الأخرى أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة وفي ضوء ذلك يتم دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مالية لها وليس تحديد وجباتها ومسؤولياتها. وان الهدف من وراء ذلك هو تحقيق العدالة والمساواة في تحديد الرواتب والأجور وذلك في ضوء المسؤوليات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة.

### ٣- تعويضات الموارد البشرية :

التعويضات تعني كل المدفوعات النقدية وغير النقدية التي تقدمها المنظمة إلى العاملين مقابل أداء عملهم. وتتجلى أهمية هذه العملية باعتبارها احد العوامل الرئيسية التي يمكن المنظمة من الاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوة والفاعلة والقادرة على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة معا، كما أنها تعكس فلسفتها وإمكانيتها المالية ومبادئها في توفير العدالة والمساواة بين العاملين، والتنافس على استقطاب أفضل الكفاءات). وتشمل التعويضات على عناصر متنوعة، منها الرواتب والأجور، والحوافز، والمكافئات، والمزايا والخدمات. إن جميع هذه العناصر تصمم وتدار بعناية تحت تسمية حزمة التعويضات الشامل ( Total Compensation Backage ) ، وعلى النحو الآتي:-

#### أ-الرواتب والأجور :

على الرغم من تعدد التسميات المستخدمة في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالأجور والرواتب. فلفظة الأجور هي الأكثر شيوعا في المؤسسات الخاصة. أما في الإدارة العامة ومؤسسات القطاع العام فلفظة الرواتب هي أكثر شيوعا. وبصورة عامة تعتبر الرواتب والأجور بأنها المقابل الذي تحصل عليه الموارد البشرية قيمة للوظيفة التي يشغلها والتي جرى تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها فيما يتعلق بالوظائف الأخرى في المنظمة. لذا يعتمد تحديد الأجور على عوامل رئيسية هي خصائص المنظمة ، خصائص الوظيفة، ومستويات الأداء. وهناك من يعتمد تحديد الرواتب على أساس القدم، مستوى المهارة، والأداء. وتلعب الرواتب والأجور دورا مهما في حياة الموارد البشرية إذ تعتبر المورد الرئيسي لدخولهم، فعملها تتوقف قدرتهم الشرائية التي تحدد حجم ونوع السلع والخدمات وتقدير مستوياتهم المعيشية (التعليم، الصحة، والرفاهية الاجتماعية ) واثر ذلك على معدلات النمو السكاني والبطالة والهجرة ومعدلات الإنفاق والادخار الاقتصادي. فضلا عن الرواتب المنخفضة تؤدي إلى مضاعفات اجتماعية أخرى كقبول الرشوة وممارسة الاختلاس والاستغلال غير المشروع فتعكس آثار سلبية على الجهاز الإداري وعلى المجتمع.

## ب- الحوافز

الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العاملون كنتيجة للتميز. فإذا كانت الأجور والرواتب هو المقابل الذي يحصل عليه العامل كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز. وبالتالي تمنح الأجور والرواتب كمقابل للأداء الوظيفي، إما الحافز هو للتميز في الأداء الوظيفي .

وهناك مجموعة من المعايير التي تمنح الحوافز على أساسها ومن أهمها هي الأداء ( Performance )، ثم الجهود ( Efforts ) والأقدمية ( Ceniritu )، والمهارة ( Skills ) وتقسم الحوافز إلى ثلاث مستويات، الأول على مستوى الفرد، والثاني على مستوى الجماعة، والثالث على مستوى المنظمة ككل .

## ج- المكافآت

تعتبر المكافآت بمثابة تعويضات تقدم للموظفين بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يعملون بها. ويقاس الأداء العام للمنظمة بنوع الخدمات التي تقدمها أو الأرباح التي تحققها عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات والتي تتراوح (25-5%) من أداء المنظمة ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم في الأرباح . لذا تسير المكافآت جنباً إلى جنب مع السلوكيات المطلوبة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكل كفاءة وفاعلية. وفي حالة عدم تحقيق ذلك فسوف لم يتم دفع أي مكافأة

## د- المنافع والخدمات :

المنافع والخدمات هي العوائد التي يحصل عليها الموظف باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها وبطريقة غير مباشرة بهدف تحسين مستوى معيشته وتختلف المزايا والخدمات عن أنظمة الحوافز ، فإذا كانت الحوافز هي المقابل للتميز بالأداء، فإن المزايا والخدمات تهدف إلى جذب الأفراد للمنظمة والاستمرار للعمل فيها، فضلاً عن أنها تشعر الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي . وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد ، فإن المزايا والخدمات تعطي للعاملين جميعاً دون تمييز تقريباً . فهي تعويضات غير مرئية مصممة لضمان حياة كريمة للموظفين في المنظمة التي يعملون بها . وهناك صور متعددة لمزايا والخدمات ومنها الضمان الاجتماعي وضمان العجز والبطالة، التأمين على الحياة، التقاعد، الأجازات المتراكمة، والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعوائلهم بهدف تطوير إنتاجهم على أفضل حد ممكن.

وبناء على ذلك تشير التعويضات إلى نشاط إدارة الموارد البشرية في تقييم أنواع المدفوعات الهادفة إلى جذب وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها وبالتالي رفع أدائها بما يتلاءم مع غايات وأهداف المنظمة. فالرواتب والأجور تمثل المقابل الذي يحصل عليه العامل قيمة للوظيفة التي يشغلها . بينما الحوافز والمكافآت تشير إلى العوامل التي تشير العاملين نحو ممارسة السلوك المرغوب، أي الوسائل التي تمكن المنظمة من حث عاملها على أداء أعمالها بشكل أفضل. إما فيما يتعلق بالمنافع والخدمات فهي تدفع لجميع العاملين في المنظمة وهي غير مرتبطة بأداء أعمالهم بل تهدف إلى المحافظة عليهم وإبقائهم في المنظمة.

## ٤. وظائف المحافظة على الموارد البشرية

### ١- الصحة والسلامة :

الصحة هي خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية والسلامة المهنية هي الأنشطة الهادفة إلى حماية الموارد البشرية من إصابات العمل المهنية وكذلك حماية ممتلكات المنظمة من التلف بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية. فالصحة والسلامة المهنية مطلب أساسي للموارد البشرية كي يشعروا بأمان في مكان العمل وهذا يعني عدم الخوف من الأذى الجسدي نتيجة إصابات العمل أو الأذى النفسي. لذا تكون برامج الصحة والسلامة كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية ( الجسمانية ) والحالة المعنوية للعاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة ، وهذه المزايا تساعد على اجتذاب العاملين وبقائهم والمحافظة عليهم لخدمة المنظمة. عليه يجب إن تتخذ هذه البرامج قبل ممارسة المنظمة لنشاطاتها وذلك إثناء تصميم مكان العمل، بينما تتخذ بقية الإجراءات إثناء ممارسة المنظمة لنشاطاتها ومنها النظافة والإضاءة والتهوية وساعات العمل وفترات الاستراحة وغيرها.

### ٢- علاقات العاملين :

تشير علاقات العاملين إلى العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها. وذلك بهدف وضع أسس سليمة للعلاقات بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة وخارجها. ويشمل ذلك التعاون بين المنظمة والنقابات العمالية باعتبارها تملك تأثير واضحاً على برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية فالعمل مع الموارد البشرية يتطلب الفهم الكامل لما يجعل العاملون يقومون بوظائفهم على الوجه الأكمل حيث إن إشباع حاجياتهم المادية فقط لا يكفي وحده بل يتم أيضاً إشباع حاجاتهم المعنوية وذلك عن طرق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وإبداء المقترحات، وحل المشكلات و الشكاوى وتطوير أساليب إدارة الصراع وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الفرد و المنظمة والمجتمع معاً .

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- من الوظائف الداعمة لإدارة الموارد البشرية هي :-

أ. الاستقطاب ب. التدريب ج. التعويضات

٢- يمكن تقسيم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الى :-

أ- خمس وظائف ب- ست وظائف ج- أربع وظائف

٣- من اهم الانتقادات الموجهة الى حركة الادارة العلمية :-

أ- تركيزها على الجانب المادي ب- اهتمامها بالأساليب الكمية ج- النظر للعاملين نظرة مادية

٤- من المجالات التي تطبق فيها ادارة الموارد البشرية:-

أ- الاهداف ب- الدوائر الخدمية ج- التحفيز

٥- يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى أربع مراحل هي مرحلة ما قبل الإدارة العلمية والإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية و:-

أ- مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة ب- مدخل ادارة الموارد البشرية ج- مدخل النظم

٦- تتعلق وظيفة التطوير ب :-

أ- ضمان انجاز العمل ب- تزويد العاملين بالمهارات والمعارف ج- توفير احتياجات المنظمة

# الاسبوع الثالث

## المعوقات والتحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

## تفاصيل المفردات

تفاصيل المفردات	الأسبوع الثالث
المعيقات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- ان التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي الى تغييرات جذرية في الاعمال والمهارات وتزداد بعض اهمية بعض الانشطة مثل :-

أ. التوجيه      ب- الرقابة      ج- التخطيط

٢- التحدي الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم :-

أ - المهارات      ب- معلومات ذات قيمة للإدارة      ج- التنظيم

٣- من التحديات التي تواجه الموارد البشرية هي :-

أ- نظام المكافآت المالية      ب- تغيير القيم والاتجاهات      ج- نظام تقييم الأداء

٤- ان التغييرات في تركيبة القوى العاملة يؤدي الى :-

أ- اتخاذ القرار      ب - تحليل البدائل      ج- الترقى الوظيفي

٥- من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي :-

أ- العائد والتعويض المادي      ب- الازمات      ج- التخطيط الاستراتيجي

## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية وهي كالاتي :-

### ١. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على ادارة الموارد البشرية لان التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي الى تغييرات جذرية في انواع الاعمال والمهارات وهنا تزداد اهمية بعض الانشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات .

## ٢ . التغييرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ ان هناك تغيير في تركيبية القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت ، ومن هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات ، وقد يلقي هذا عبء جديد اركات على ادارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساوات في الدفع وفرض الترقى الوظيفي اضافة الى اعداد سياسات خاصة بالنساء .

## ٣ . نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج الى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للادارة والتحدي الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للادارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية .

## ٤. تغيير القيم والاتجاهات

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لادارة الموارد البشرية وقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة ، لها اثر سلبي على الاداء والانتاجية ومن امثلة هذه الاتجاهات الميل الى التهرب من المسؤولية عدم التغيير والتجديد ، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء..... كل هذه التغييرات في قيم العمل تعتبر تحديا لادارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الادارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها او على الاقل التقليل من حدتها .

## ٥. العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين اجور اعلى وعدم قدرة كثير من المنشآت على دفع اجور اعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي الى عدم الانتظار في العمل والبحث عن اعمال اضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فان ادارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع اجور اعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة .

## اختبار الأسبوع الثالث الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- ١- من التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية هي :-  
● نظم المعلومات ب- التدريب ج- التحفيز
- ٢- يمكن تقسيم التحديات ادارة الموارد البشرية الى :-  
أ- اربعة ● خمسة ج- ستة
- ٣- من اهم التحديات التي:- تواجه ادارة الموارد البشرية هي :-  
أ- اهتمامها بالعنصر البشري ب- النظر للعاملين نظرة مادية ● الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
- ٤- من الاتجاهات التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء والإنتاجية في إدارة الموارد البشرية:-  
أ- الدوافع ● عدم التجديد والتغيير ج- الجانب المادي
- ٥- من المعوقات التي تواجه ادارة الموارد البشرية هي :-  
أ- الافتقار الى المهارة والابداع ب- سوء التخطيط ● التعويضات المادية

الأسبوع ٤  
إدارة الموارد البشرية الخامسة  
من خزنية في إدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة  
في موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة  
المهارات التي يتمتع بها مدراء إدارة الموارد البشرية

# اختبار الأسبوع الرابع والخامس الاختبار القبلي

## تفاصيل المفردات

تفاصيل المفردات	الأسبوع
المركزية واللامركزية في إدارة الموارد البشرية وموقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة المدراء التي يتمتع بها مدراء إدارة الموارد البشرية	الرابع والخامس

## اختبار الأسبوع الرابع والخامس الاختبار القبلي

١. يتخذ التنظيم الإداري في الدولة الحديثة صورتين هما : المركزية و اللامركزية

٢- يمكن تعريف المركزية الإدارية هي :-

أ. بأنها أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدد من الأفراد في المنظمة .

ب. أسلوب من أساليب نشاط الدولة يؤدي الى تجميع الامور الادارية بيد الوزير والعاملين معه مع عدم استقلال الوحدات الادارية في مجال اتخاذ القرارات الادارية منها بعيدا“ عن السلطة المركزية في الاقاليم ببعض النشاطات حسب توجيهات الحكومة المركزية .

٣. من مزايا المركزية الإدارية أ. القدرة العالية على التنسيق بين الوحدات في جميع أجهزة الخدمة المدنية العامة.

٤- ومن عيوب المركزية الإدارية هي : إن التغييرات تتم ببطء.

٥- ويقصد بمفهوم اللامركزية الإدارية هو أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانونا“.

## المركزية واللامركزية في إدارة الموارد البشرية

- يتخذ التنظيم الإداري في الدولة الحديثة صورتين هما المركزية واللامركزية وهما مظهران يعكسان النظم السياسية والاقتصادية وعلى الرغم من تعارضهما النظري فأنهما متكاملان ولا يمكن تصور قيام اللامركزية إلا في كنف المركزية .
- وفي الواقع إن استخدام المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدة عوامل منها :-
- درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية .
- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري .
- نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات .
- درجة التوسع في أعمال وأنشطة الجهاز الإداري .
- الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.

## مفهوم المركزية

تعني المركزية ( أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدد من الأفراد في المنظمة) ، هذا معنى المركزية في المنظمة ، أما معناها على مستوى الإدارة العامة هو (أسلوب من أساليب نشاط الدولة يؤدي إلى تجميع الأمور الإدارية بيد الوزير والعاملين معه مع عدم استقلال الوحدات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية منها بعيداً" عن السلطة المركزية في الأقاليم ببعض النشاطات حسب توجيهات الحكومة المركزية ).

بناء على ذلك فإن الدولة ممثلة بجهازها الإداري في المركز وفروعه خارج المركز تقوم بمباشرة نشاطاتها وتقديم خدماتها إلى المواطنين كافة من دون استثناء في بقاع الدولة كافة عن طريق موظفيها الذين يتم تعيينهم من قبلها للقيام بمختلف أوجه النشاطات وهم في ممارساتهم لتلك الوظائف يخضعون لرقابة وتوجيه الجهة الأعلى في السلم الإداري. وينتج عن ذلك خضوع الجهاز الأدنى للجهاز الأعلى وبذلك يمكن القول بأن المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين:-

١. حصر سلطة التقرير والبت النهائي في السلطة النهائية ، وفي ظل هذا النظام لا يوجد للوحدات المحلية كيان قانوني مستقل وحتى إذا وجدت فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية وتخضع سلطاتها وهيئاتها خضوعاً شبة مطلق للسلطة المركزية .

٢. تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً" بمعنى إن يتخذ الجهاز الإداري في الدولة صورة هرم متتابع الدرجات وان يقوم بين تلك الدرجات نوع من التبعية تمثل في الدرجات الدنيا في واجب الخضوع الطاعة . ويتمثل بالنسبة للدرجات العليا فيما يسمى بالسلطة الرئاسية.

## مزايا المركزية

- القدرة العالية على التنسيق بين الوحدات في جميع أجهزة الخدمة المدنية العامة .
- القدرة على التخطيط الشامل للقوى العاملة في أجهزة الخدمة المدنية .
- امتلاكها النظرة الثاقبة والأفق الواسع للنظر إلى الوحدات للجهاز الإداري الحكومي جميعا"
- تحقيق العدالة إلى حد ما في الأمور المرتبطة بشؤون الأفراد على مستوى الوحدات العامة في الدولة الواحدة .
- سهولة الرقابة وإجراءاتها .
- التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة .

## عيوب المركزية

١. انخفاض الشعور بروح العمل لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا .
٢. التغييرات تتم بشكل بطيء.
٣. عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات .
٤. قد يغل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعابشها المستويات الأقل فيزداد احتمال القرار الفاشل .
٥. تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية والاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى فلا يتصرفون في أي موقف انتظارا" للقرار من الإدارة العليا الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة ويؤدي إلى التأخر في الاستجابة .

## مفهوم اللامركزية

بشكل عام يقصد باللامركزية الإدارية ( توزيع السلطات على أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل التنظيم ) .  
أما المقصود بها في مجال الإدارة العامة هو ( أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانوناً ) ، واللامركزية بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو مركزية إدارية ونحن ما يهمنا هنا هو موضوع اللامركزية والإدارية والتي تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي وهيئات أخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي .

## مزايا اللامركزية

- تزيد التواصل والتفاعل بين الموظفين وتزيد الابتكار والإبداع وتعطي فهم أفضل للوحدات الفرعية .
- تحرر الإدارة من الروتين .
- إضفاء الصفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته .
- تفرغ المدراء للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية .
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- اتخاذ قرارات أفضل :- لان متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو اقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها .
- توازن السلطات والمسؤوليات .
- رفع الروح المعنوية للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الايجابية .
- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات .

- ١ . قد يحدث تشتت للهدف .
- ٢ . الحاجة إلى العمالة المدربة الماهرة .
- ٣ . تناقض أو عدم تناسق القرارات المتخذة وازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف .
- ٤ . صعوبة الرقابة .
- ٥ .خطورة النظرة الجزئية .

## موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

تتخذ أجهزة الخدمة المدنية أحد نماذج أو أشكال الآتية في تبعيتها التنظيمية :-

أولاً:- تبعية إدارة الموارد البشرية إلى إحدى الوزارات القائمة التنفيذية ، إذ تصبح هذه الإدارة بمرتبة هيئة أو مديرية عامة ضمن الهيكل التنظيمي لإحدى الوزارات التنفيذية ومثال على ذلك وزارة الداخلية في الهند او وزارة الخزانة والاقتصاد في السودان ، وزارة الخزانة في سريلانكا. ويكون الهيكل التنظيمي لها على الشكل الآتي :-

### رئاسة مجلس الوزراء



وهي بهذا الشكل تفقد كثيرا" من استقلاليتها وحيادها وتصبح مديرية مرتبطة ارتباطا" وثيقا" بسياسات الحكومة التنفيذية وفلسفتها الاقتصادية والسياسية . إن إلحاق هذا الجهاز بوزارة المالية كان مرده إلى أن وزارة المالية تستطيع وفق هذا الترتيب فرض رقابتها على الأنفاق العام بشكل رواتب وأجور ، وهو من اكبر بنود الإنفاق في الميزانية العامة للدولة ، فيمكنها من أن تسيطر على استحداث الوظائف أو إلغائها وهو ما يعرف اصطلاحا" بالملاك ودرجاته . إلا إن ما يؤخذ على هذا التنظيم انه يهتم بالجوانب المالية فقط ويغفل الجوانب ذات الأهمية الأكبر وهي الجوانب الفنية والموضوعية كالاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل وتحسين الظروف وأساليب العمل وغيرها.

**ثانياً:-** تبعية إدارة الموارد البشرية كهيئة مستقلة أو مديرية مستقلة تابعة إلى رئيس الحكومة (رئيس الوزراء) او رئيس الدولة (رئيس الجمهورية) بدرجة وزير غير ان رئيس الهيئة ليس عضوا" في مجلس الوزراء وتأخذ الهيكل التنظيمي الآتي:-



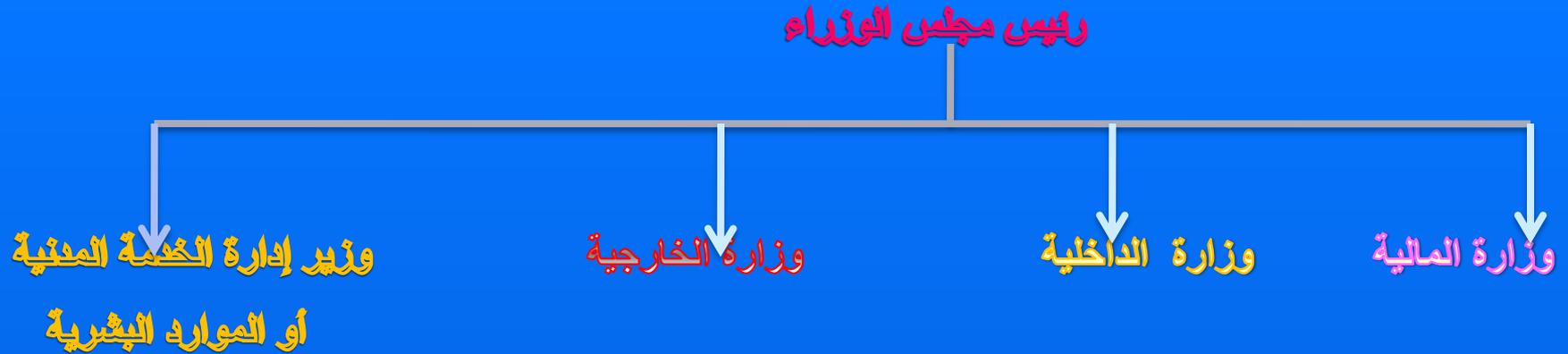
ومن هذه الدول التي طبقت هذا النموذج من التنظيم الباكستان وكينيا اللتان كانتا تابعتين إلى بريطانيا ، أما الدول الإفريقية التي كانت تابعة إلى فرنسا فأنها اتجهت الاتجاه نفسه مع تعديل بسيط هو إيجاد وزير يشرف على هذا الجهاز بتفويض من رئيس مجلس الوزراء . وكذلك الأمر في بعض الدول أمريكا اللاتينية كالبرازيل وجنوب شرق آسيا كتايلاند ، ولعل أهم البواعث لهذا الاتجاه هو ما يلي :-

إعطاء هذا الجهاز قدرا" من الأهمية والاستقلالية يجعله يرتفع الى درجة وزارة منعا" لتدخل الوزراء بشؤونه.

إن رئيس السلطة التنفيذية هو رئيس الجهاز الإداري في الدولة أي هو الرئيس الأعلى للموظفين فمن الطبيعي أن تدخل شؤون مرفوسه وهم الموظفون ضمن اختصاصاته المباشرة ويشرف عليها بشكل مباشر (أو عن قرب).

بما إن رئيس الدولة أو رئيس الوزراء ينتمي بطبيعة الحال إلى الحزب وإلى احد الأحزاب القوية في البلد فإن تبعية هذا الجهاز له مباشرة يبعده أن يكون عرضه للاستغلال من قبل الأحزاب أو الشخصيات الأخرى مما يؤدي إلى تدعيم بعض الأحزاب أو الكيانات السياسية ضمن البلد ويبعدها عن الصالح العام .

ثالثاً:- هناك من يقول بضرورة استحداث وزارة خاصة لإدارة الموارد البشرية بسبب المشاغل الكثيرة السياسية والاقتصادية والعسكرية لرئيس السلطة التنفيذية مما يجعله غير متفرغ لمباشرة شؤون الموظفين والإشراف على شؤونهم بنفسه وخوفاً من أن تتعرض هذه المهمة الحيوية إلى الإهمال فيما لو بقيت مرتبطة برئيس السلطة التنفيذية مباشرة مما يجعل ممارستها من قبل الجهة الأدنى (وكيل أو مدير عام) وقد لا يتمتع بالتحويل المناسب أو لا يقوى على الوقوف بوجه الضغوط التي يتعرض لها من قبل الوزراء أنفسهم لذا جعل إسناد هذه المهمة إلى وزير يفوض من قبل السلطة التنفيذية للقيام بشؤونها والرجوع إليه في بعض مسائلها المهمة وهي تأخذ الشكل الآتي:-



تلاحظ من الشكل أعلاه إن وزير إدارة الخدمة المدنية أو الموارد البشرية له نفس الامتيازات والصلاحيات لبقية الوزراء الباقين ضم الهيكل التنظيمي للدولة

## اختبار الأسبوع الرابع والخامس الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- من مزايا اللامركزية الإدارية هي :-

أ. سهولة الرقابة وإجراءاتها ● ب- انخفاض الروح المعنوية ● توازن الصلاحيات والمسؤوليات .

٢- تتخذ أجهزة الخدمة المدنية ( ادارة الموارد البشرية) في الهيكل التنظيمي للمنظمة:-

أ- اربع نماذج ● ب- ثلاث نماذج ● ج- خمس نماذج

٣- من عيوب اللامركزية الإدارية هي:-

أ. تحرر الإدارة من الروتين ب- القدرة على التخطيط الشامل ● صعوبة الرقابة

٤- إن المركزية الإدارية تقوم على :-

● ركنان ● ب. ثلاثة أركان ● ج- اربع أركان .

٥- ان استخدام المركزية او اللامركزية يتوقف على :-

● خمس عوامل ● ب. ست عوامل ● ج- اربع عوامل

الأُسبوع السادس والسابع  
الأُسبوع السادس والسابع

تخطيط الموارد البشرية

Human Resources Planning

## تفاصيل المفردات

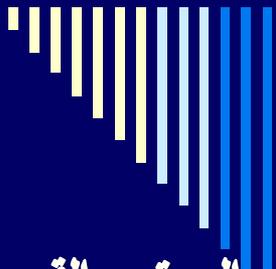
### تفاصيل المفردات

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية : المفهوم والأهمية ، من يقوم بعملية التخطيط ، طرق تقدير الطلب على الموارد الإنسانية (البشرية ) ، وطرق تحليل المعروض منها ، وكيف تعالج الفائض أو العجز في قوة العمل .

### الأسبوع

السادس والسابع

## اختبار الأسبوع السادس والسابع الاختبار القبلي



- ١ . هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتضافر جميعها لا يبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي والوطني او على مستوى المنظمة ومن هذه العوامل ما يلي:-١. الظروف والتغيرات التكنولوجية ٢. توفير الاحتياجات من الموارد البشرية ٣. عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الايدي العاملة .
- ٢- من مراحل تخطيط الموارد البشرية هي ١ . **مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية** ٢ . **دراسة وتحليل الطلب على الموارد البشرية**. موضوعي
- ٣ . **من أسباب ترك العمل في المنظمة الى واحد او اكثر من الاسباب التالية** ١ . **أسباب ذاتية او موضوعية لا يمكن تجنبها** . ٢ . **أسباب غير موضوعية** ٣ . **أسباب تنظيمية** .
- ٤ . هناك أساليب متعددة يمكن لادارة الموارد البشرية ان تستخدمها للتنبوء بعدد واختصاص موظفيها هي ١ . **محزون المهارات** ٢ . **خرائط الإحلال او التعاقب** .
- ٥ . من اساليب التنبوء بالاحتياجات من الموارد البشرية هي ١ . **تحليل عبء وقوة العمل** ٢ . **معامل الارتباط** .

## مفهوم تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها ، إذ إن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة ، بالتنوع المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل . ويعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه ( التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص .

## أهمية تخطيط الموارد البشرية

هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتظافر جميعها لا يبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي والوطني او على مستوى المنظمة ومن هذه العوامل ما يلي:-

## ١. الظروف والتغيرات التكنولوجية

تعيش منظمات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي والتغيرات السريعة في مختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويقي والإداري، ف اللازمة نتج عنه تغيير كبير في نوع وطبيعة الوظائف اللازمة والمهارات والتخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغيير . وبات لزاما على المنظمة أن تحدث نفس التغييرات على مواردها البشرية على مستوى المستقبل القريب والبعيد ، فاستخدام الحاسوب مثلا في الوقت الحاضر ودخوله جميع مجالات العمل والأداء الإنتاجي والتجاري والخدمي اوجد وظائف جديدة لم تكن سابقا في هيكل العمل في المنظمات مما اجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل عن طريق التدريب والتنمية من الداخل أو التعيين من خارج المنظمة .

## ٢. توفير الاحتياجات من الموارد البشرية

إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة لمواءمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم وليلة بل إن ذلك يستلزم وقتا طويلا من الإعداد والتدريب والتهيئة والاختيار والتعيين وغير ذلك ، مما يستلزم استجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات والتطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة .

## ٣. عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة

ما زالت المنظمات على مختلف تخصصاتها ومجالات عملها تواجه نقصاً كبيراً في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصاً التخصصات النادرة ، مما جعلها تترث في إدخال أساليب العمل المتطورة بسبب عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية . إن ذلك يلقي عبئاً كبيراً على عاتق إدارة الموارد البشرية ويزيد من أهمية النشاط التخطيطي وعمليات استقطاب واختيار العناصر الكفوءة والمناسبة .

## ٤. تأثير السياسات الحكومية المركزية

إن موضوع الموارد البشرية أخذ مساحة واسعة من اهتمام الدول على مر العصور وذلك لما للبطالة أو الاستخدام الكامل أو شبه الكامل من مردودات سياسية واقتصادية واجتماعية سلبية أو ايجابية على مجتمعات تلك الدول . وعليه فإن الحكومات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بالبحث عن فرص العمل وزيادتها لاستيعاب أبنائها القادرين على العمل لشغلها لمعالجة ظاهرة البطالة بشكلها الجلي والمقنع ، وتبني سياسة من شأنها توجيه قوة العمل نحو الوظائف وفرص العمل المفيدة أو المنتجة على مستوى الاقتصاد الوطني ، وإن الحكومة كثيراً ما تقوم بإصدار العديد من التشريعات والقوانين التي ترتبط بتخطيط الموارد البشرية وتؤثر فيها ، مثال ذلك التشريعات الخاصة لتشغيل النساء ومعوقي الحرب والأسرى والأطفال من أعمال معينة .

## ٥. الاحتياجات الإقليمية

تعتمد الدول غالباً- تخطيط الموارد البشرية لتطوير الأقاليم أو المحافظات وذلك بتحديد الوظائف التي يحتاجها الاقليم او المحافظة نوعاً وكماً للنهوض بمستواه الاقتصادي والاجتماعي تمهيداً لتوزيع العاملة المتوفرة في البلد على هذه الأقاليم بحسب حاجتها الى التخصصات لشغل وظائفها المتنوعة ، وبهذه الصورة يتم إيجاد نوع من التوازن وتحقيق العدالة في توزيع الموارد البشرية بين المحافظات والحيلولة دون استحواذ بعض الأقاليم على التخصصات النادرة وحرمان الأقاليم الأخرى منها .

## ٦. تقليل التكاليف

ان تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى تقليل تكاليف العمل في المنظمة وذلك من خلال معالجة البطالة المقنعة بإعادة النظر في هيكل العمالة والاحتياجات وإجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات والأقسام والتخصصات والتدريب وإعادة التدريب من جهة ، دون الإنفاق على إعداد برامج التدريب وتأهيل قوى عاملة لوظائف سيتم التخلي عنها وإلغائها من الهيكل التنظيمي للمنظمة في المستقبل القريب من جهة أخرى ، مثال ذلك إعداد برامج تدريبية على استخدام الأجيال القديمة من الحاسبات وهي في طريقها الى الانقراض لحلول أجيال حديثة منها.

## مراحل تخطيط إدارة الموارد البشرية

### أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

ان هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية ، اذ يلزم ان تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة ، التي تعد اساساً لتحديد المهام والواجبات او الوظائف التي يلزم اداؤها للوصول الى تلك الاهداف ، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية وذلك باستخدام العديد من الاساليب التنبؤية التي يعتمدها قسم منها على الاجتهادات والاحكام الشخصية والخبرة والموهبة التي يمتلكها مدير ادارة الموارد البشرية والادارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور او انكماش حجم اعمال المنظمة في المستقبل في حين يقوم القسم الاخر على استخدام الاساليب الرياضية والاحصائية لتوقع اتجاهات التغيير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام او حجم وانواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل ذلك المعادلات الانية الارتباط سلسلة ماركوف وغير ذلك يضاف الى ذلك معرفة حجم العرض المتوقع من القوى العاملة ونوعها في اثناء المدة المقبلة عن طريق اجراء المسح الشامل المصادر العرض المتاحة حالياً من داخل البلد وخارجه .

### ثانياً : دراسة وتحليل الطلب على الموارد البشرية

ينشأ الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المتنوعة في القطاع الخاص او الحكومي لشغل الوظائف الحالية الشاغرة او المحتملة نتيجة للتوسع في حجم اعمال المنظمات او هيكلها التنظيمي ايو زيادة الطلب على منتجاتها في الاسواق المحلية او الدولية او دوران العمل والهجرة او سياسات الترقية والترفيغ وغيرها .

## ١. التوسع في حجم المنظمات

من العوامل التي تساعد على زيادة الطلب على الموارد البشرية وتؤدي إلى قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمات للبحث عن القوى العاملة من سوق العمل هو التوسعات التي تحدث في حجم المنظمات أو التوسع في عدد فروعها في أسواقها القديمة أو الأماكن والأقاليم ( الأسواق ) الجديدة نتيجة لزيادة الطلب على منتجاتها المتنوعة محلياً أو دولياً . وسيؤدي ذلك إلى وجود وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي بتخصصات جديدة أو تقليدية وزيادة عدد الموظفين في الوظائف السابقة نفسها فضلاً عن الوظائف الجديدة مما ينتج طلب على الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل .

## ٢. التطورات التكنولوجية :

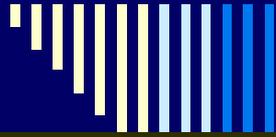
يعتقد بعض المعنيين إن استخدام التكنولوجيا الحديثة إي إدخال التغييرات التكنولوجية الحديثة على أساليبها الإنتاجية والتسويقية والإدارية القديمة يؤدي إلى تقليل الطلب على القوى العاملة ، أو إلى تسريح جزء من القوى العاملة الحالية . لكن الواقع يثبت غير ذلك إذ إن التغيير التكنولوجي في الوقت الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف في المنظمة يعمل على استحداث وظائف ومهام جديدة ويوجد طلباً على تخصصات ومهارات جديدة في سوق العمل ويمكن أن تسدها المنظمة عن طريق إعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة الحالية التي لها ألغيت وظائفها القديمة أو عن طريق الاستقطاب من سوق العمل .

### ٣. دوران العمل :

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها أو هو معدل تغير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج ( سنة على الأكثر) . ويمكن ان يحسب متوسط عدد العاملين عن طريق جمع عدد العاملين في بداية المدة زائدا عدد العاملين في نهاية المدة مقسوما على العدد ( ٢ ) ان ارتفاع هذا المعدل يدل على انخفاض معنويات العاملين وعدم رضاهم عن العمل وقلة ولائهم للمنظمة ، وهو مؤشر على عدم استقرار قوة العمل وما الى ذلك من النتائج السلبية التي تعكس على زيادة التكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتذبذب معدلات الإنتاج وارتفاع معدلات الإصابة والحوادث في اثناء العمل وزيادة نسب المفقود والتالف والمعيب في الوحدات المنتجة وغير ذلك . اما انخفاض هذا المعدل فانه يعد من المؤشرات الايجابية التي تعكس قوة الإدارة وانسجامها مع العاملين وملائمة سياساتها المتنوعة لآمال وطموح ومتطلبات القوى العاملة .

### ثالثاً : العرض الداخلي للموارد البشرية

إن حصول المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاغرة أو المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الداخلي للعمل . بل يمكن أن تكون من داخل المنظمة أيضا وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عمودياً وافقياً أو الاثني معاً . والمقصود بالحركة العمودي هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمنظمة ، أما الحركة الأفقية فيقصد بها النقل من قسم إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه ونتيجة لذلك فان مهمة إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي تتركز على شغل الوظائف في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل عام.



وسيكون شغل الوظائف في المستويات الأخرى عن طريق الترقية او النقل من المستويات الدنيا في الأعم الأغلب خصوصاً في الدول ذات الأنظمة الوظيفية المغلقة . ان تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عموديا وأفقيا يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبوء بحاجتها الى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة.و امكانية شغلها من داخل المنظمة ، او اللجوء الى سوق العمل الخارجي وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تستخدمها للتنبوء بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل ومن هذه الأساليب هي مخزون المهارات وخرائط الاحلال .

## ١. مخزون المهارات

ان مخزون المهارات اسلوب لتقدير حجم العرض الداخلي للموارد البشرية في المنظمة وهو قيام ادارة الموارد البشرية باعداد قائمة تتضمن معلومات تفصيلية عن مواردها البشرية تتضمن ما يلي :-

اسم الموظف ، وظيفته الحالية ، عمره وحالته الاجتماعية / اختصاصه/ مدة خدمته الاجمالية / المستوى التعليمي / الدورات التدريبية / مدة خدمته في الوظيفة الحالية / نتائج التقييم السنوي للسنوات الثلاث الاخيرة/ اراء رؤسائه بخصوص قدرته على تحمل المسؤولية الاعلى / قدراته الجسمية والفكرية واستعداده للتعلم/ قدراته الابداعية والتطويرية / تطلعاته وطموحاته في الترقية و عموديا او النقل افقيا ./ التشكرات والغيابات والعقوبات / قدراته التفاعلية و اراء مرؤوسيه فيه .

تعد خرائط الإحلال من الأساليب التي يمكن اعتمادها للتنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المنظمة عن طريق الترقية خصوصاً بالنسبة للوظائف العليا فيها. إذ إن أعداد خرائط التبادل أو الإحلال ذو فائدة في تخطيط الموارد البشرية ، لما يوفر من امكانية تحليل المعلومات عن القوى العاملة الموجودة ، واحتمالات حركتها العمودية في المستقبل في ضوء مستوى الاداء. ومدى الصلاحية للترقية الى وظائف اعلى في سلم الوظائف ومدى الحاجة الى البرامج التدريبية لتأهيلهم لشغل الوظائف تلك والوقوف على مدى الحاجة المحتملة لسوق العمل الخارجي بسبب عدم توافر الموارد البشرية للإحلال وحاجتها الى مدة اطول لاكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة . ومن المفيد ان نذكر ان هذه الخرائط تحتوي على معلومات يمكن استخدامها لتحديد الموظفين المحتمل ترقيتهم الى وظائف اعلى ترقية شاغليها او نقلهم الى وظائف او مواقع اخرى . ومما يعاب على هذه الخرائط اعتمادها على المعايير الشخصية اكثر من المعايير الموضوعية ، وعدم اخذها للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار. مدير

### أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

تتراوح أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من الأساليب البسيطة التي تعتمد على خبرة الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية المعتمدة على تطور حجم المبيعات والإنتاج أو الخدمة خلال المدة المستقبلية ، الى الأساليب المعقدة التي تعتمد المعادلات الرياضية والطرق الإحصائية مثل : المعادلات الآنية ، الارتباط ، سلاسل ماركوف وغيرها ، وسنقوم بشرح بعض الأساليب التي تستخدم لتوقع حجم الموارد البشرية اللازمة للمنظمة في المدة المقبلة من كلا النوعين .

## ١. تحليل عبء العمل وقوة العمل

تعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من الطرق البسيطة التي تعتمد على الارتباط بين موازنة المبيعات أو تقدير حجم المبيعات للمدة المقبلة وحجم الإنتاج المتوقع والمشتريات والخدمات وغير ذلك. فإذا أمكن توقع حجم المبيعات المستقبلية بدقة فإن المنظمة تستطيع ان تتوقع حجم منتجاتها من السلع المختلفة لتلك الفترة بالدقة ذاتها وبالتالي تتمكن من تحديد حجم العمل (عبء العمل) ، ومن ثم عدد الموظفين اللازمين لانجاز ذلك العمل ومقارنته بعدد الموظفين الموجودين بالتخصصات المطلوبة للحصول على العدد النهائي اللازم من سوق العمل .

## ٢. أسلوب اتجاهات الأداء

يمكن استخدام أساليب أخرى بديلة لأسلوب السلاسل الزمنية لتوقع حجم العمالة في المستقبل لتجاوز بعض المشاكل المرتبطة بأسلوب السلاسل الزمنية المتمثلة بالافتراضات التي تعتمد عليها كتلك المتعلقة بوجود ثبات الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية منها والخارجية وثبات سياسات وبرامج المنظمة لمدة طويلة واحتفاظها بسجلات ومعلومات عن حركة الموارد البشرية لسنوات ماضية كثيرة منها استخدام اتجاهات تطور كفاءة الأداء والإنتاجية للموارد البشرية في المنظمة مقاسه بحصة الفرد من الإنتاج أو القيمة المضافة لعنصر العمل مع الأخذ بنظر الاعتبار التطور التكنولوجي او المستوى التكنولوجي التي ترغب المنظمة في استخدامه لأداء عملياتها المتنوعة في المستقبل .يقوم هذا الأسلوب على أساس معرفة نسبة مساهمة الفرد المخرجات (وحدة او معاملة واحدة) خلال وحدة الزمن ، ثم ضرب هذه النسبة في حجم المخرجات المستهدفة لفترة زمنية معينة نحصل على حجم الموارد البشرية المطلوبة لهذه الفترة .

## تحليل سوق العمل ( عرض العمل)

إن التنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها للمدة المقبلة لا يعني شيئاً ما لم يرافقه تحليل لسوق العمل او توقع حجم ونوع الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل في إثناء المدة ذاتها . إذ ان معرفة المنظمة لاحتياجاتها من القوى العاملة في المستقبل يعد الخطوة الاولى التي لابد ان تتبع بخطوة اخرى هي البحث عن سد او تلبية هذه الاحتياجات من سوق العمل اذا لم تتوافر الموارد البشرية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات من داخل المنظمة عن طريق النقل او الترقية خصوصاً في البلدان التي تأخذ بالنظام المغلق ، اما الدول التي تأخذ بالنظام المفتوح فان حاجتها الى سوق العمل (احتياجاتها الى الموارد البشرية ) اكبر بكثير من الاولى لانها لا تلتزم بنظام الترقية او النقل لشغل الوظائف الشاغرة فيها..

ان المقصود بسوق العمل هو مجموعة من الافراد الراغبين بالعمل والقادرين عليه من تخصصات ومهارات وقدرات معينة مستخدمين بصفة مؤقتة او دائمية من قبل جهة معينة او غير مستخدمين .

وهذا ما يطلق عليه في بعض الاحيان بعرض العمل فالمنظمات قد تواجه نقص في مواردها البشرية اللازمة من تخصصات ومهارات معينة بسبب توسع حجم الانتاج فيها او نتيجة لدوران العمل العالي نسبياً او استخدامها تقنية مغايرة لتلك المستخدمة سابقاً مما يجعلها بحاجة ماسة الى اللجوء الى سوق العمل عن التخصصات والمهارات المطلوبة بعد قيامها بتحديد الهيكل المناسبة للعمل في ضوء محتوى الوظائف ومهامها وتحديد اهمية كل عمل او وظيفة في تحقيق اهداف المنظمة وعملياتها الانتاجية .

ان تحليل سوق العمل يبدأ من دراسة وتحليل احصاءات السكان ( التعدادات العامة للسكان ) وتوزيعاتهم العمرية والجنسية والمهنية ومستوياتهم التعليمية والثقافية واللائمة والتشريعات وعدد المدارس والجامعات والمعاهد العامة والتخصصية وحجمها وتنوع اختصاصاتها الموجودة في المجتمع وسياسة الدولة بشأن العمالة الخارجية وغير ذلك وفيما يلي توضيح ذلك .....

## أولاً : دراسة وتحليل التركيبي السكاني للمجتمع

من المؤشرات المهمة لدراسة وتحليل سوق العمل هو تحليل التركيبي السكاني للمجتمع من حيث العمر والجنس والمهنة ومستوى التعليم .

### ١. التركيبي العمري

إن تحليل المجتمع ومعرفة توزيعه العمري يساعد على معرفة حجم العمالة المتاحة ، أي عدد أفراد المجتمع القادرين على أداء العمل من الفئات العمرية الداخلة ضمن الفئات المنتجة من السكان . إذ أن قوانين العمل في كثير من بلدان العالم ومنها العراق تحدد الفئات العمرية التي يسمح باستخدامها في العمل بين ١٥ - ٦٥ سنة بشكل عام ، أما خارج هذه الأعمار فلا يجوز تشغيلها هذا من جهة كما ان هذه الفئة العمرية تضم مجموعات تعتبر خارج قوة العمالة لايمكن الاستفادة منها ولا يمكن اعتبارها ضمن سوق العمل . وهم الطلبة وربات البيوت والمعوقون ونزلاء السجن والملتحون بالخدمة العسكرية واصحاب الامراض المزمنة والامراض العقلية من جهة اخرى .

## ٢. التركيب الجنسي

يقصد بالتركيب الجنسي هو توزيع السكان الى فئتين هما الرجال والنساء ونسبة كل منهما الى الحجم الكلي للسكان ان هذا التحليل يسهم الى حد كبير في معرفة حجم سوق العمل او عرض العمل . اذ ان نسبة مساهمة المرأة في العمل تتباين من مجتمع الى اخر بحسب التباين في الاعراف الاجتماعية والتقاليد والاعتقادات الدينية اضافة الى المستويات الاقتصادية والمعاشية للمجتمعات ، ففي حين ان نسبة كبيرة من الاناث في المجتمعات النامية لا تسمح لها الاعراف والتقاليد الاجتماعية بالعمل ، فينصرفن الى الاعمال المنزلية وتربية الاطفال وعلية فان معرفة نسبة الرجال الى الحجم الكلي للسكان تعد ذات فائدة كبيرة جداً لمعرفة حجم العمل .

## ٣. التركيب العلمي والثقافي

ويقصد به نسبة الحاصلين على الشهادات الدراسية والتخصصات المتنوعة في المجتمع ، اي توزيع سكان المجتمع الى اميين ، ومتعلمين بمستويات تعلم متباينة بدءاً بمعرفة القراءة والكتابة ومروراً بالحاصلين على شهادة الدراسة الابتدائية والثانوية والجامعة الاولى والعليا والتخصصات المتنوعة . ان معرفة نسبة كل فئة من هذه الفئات في المجتمع تتيح للمنظمة معرفة التخصصات والمستويات التعليمية طرائق حديثة المتوافرة في المجتمع الان وفي المستقبل لشغل الشواغر الحالية والمحتملة . كما يمكنها في ضوء ذلك ادخال اساليب وطرائق حديثة في العمل او تطوير اساليبها الحالية .

## ٤ . التركيب المهني

يقصد بالتركيب المهني المهن او الحرف التي يزاولها ابناء المجتمع وهو يتيح للمنظمة معرفة عرض العمل او سوق العمل من مهنة معينة او مهارة معينة علما ان التحليل يحسب التوزيع المهني للسكان يسمح بمعرفة عدد الافراد الذين يمتلكون المهارات المطلوبة واماكن وجودهم . مما يفيد في معرفة التحديد المناسب لا ماكن اقامة المشاريع الصناعية التي تتطلب توافر مهارات معينة ، او ما يطلق عليه بالتواطن الصناعي .

### ثانيا : التشريعات والانظمة الحكومية

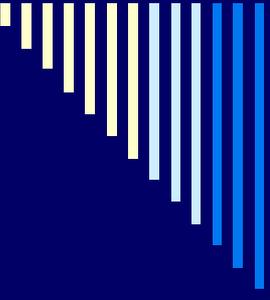
للتشريعات والانظمة التي تضعها الحكومة اثر كبير على عرض العمل فقرة او تحرم الدولة استخدام الافراد من عمر معين ( الاطفال مثلا دون سن العاشرة او الخامسة عشر ) او تلزم المنظمات بتعيين معوقني الحرب او الاسرى العائدين او النساء الارامل او المطلقات لا اعتبارات اجتماعية وانسانية لمد او تلزم فئة معينة من قوة العمل كخريجي الجامعات او المعاهد من تخصصات معينة او جميع التخصصات للعمل في جهازها الاداري لمدة محددة او جميع التخصصات للعمل في جهازها الاداري لمدة محددة او غير محددة لتلبية متطلبات خططها الانتاجية والخدمية .

### ثالثا : المدارس والجامعات

يعد خريجو المدارس على تنوع تخصصاتهم ومراحلهم الدراسية الابتدائية المتوسطة الإعدادية ، العلمية ، الأدبي ، التجاري الصناعي ، المهن الصحة ، المعاهد المهنية المناظرة ، وخريجو المعاهد العالية والفنية والجامعات بشتى اختصاصاتهم من اهم مصادر سوق العمل او عرض العمل . وكلما تنوعت المدارس والكليات وتنوعت اختصاصاتها وازدادت اعدادها وتنوعت وازدادت مخرجاتها ينعكس ذلك على سوق العمل من حيث الكم والنوع .

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١. ينشأ الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المتنوعة في القطاع الخاص او الحكومي لشغل الوظائف الحالية الشاغرة او المحتملة نتيجة أ. التوسع في حجم اعمال المنظمات او هيكلها التنظيمي ب. زيادة الطلب على منتجاتها في الاسواق المحلية او الدولية او دوران العمل ج. والهجرة او سياسات الترقية والترفيغ وغيرها .
٢. أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية هي:-  
أ-أربع أساليب ب- ثلاث أساليب ج- خمس أساليب
٣. المؤشرات المهمة لدراسة وتحليل سوق العمل هي  
أ. أربع ب. خمس ج. ست مؤشرات
- ٤- ان الظروف التي- تساهم في ابراز اهمية تخطيط الموارد البشرية هي:-  
أ- اربع ب. خمس ج. ست عوامل
- ٥- تشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من الخطوات هي :-  
أ- خمس مراحل ب. ثلاث مراحل ج- اربع مراحل



تحليل الوظائف وتوصيفها والتاسيع  
Jobs Analysis And Design

## تفاصيل المفردات

تفاصيل المفردات	الأسبوع الثامن والتاسع
تحليل وتوصيف الوظائف : مفهوم وخطوات تحليل الوظائف ، اهداف التحليل ، مفهوم واساليب تصميم الوظائف ، مفهوم واهمية توصيف الوظائف.	

## اختبار الأسبوع الثامن والتاسع الاختبار القبلي

١. هناك جملة من الخطوات يجب إتباعها من قبل محلي الوظائف من أهمها ١. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف. ٢. تحديد الوظائف المطلوب تحليلها أو تسميتها.

٢- هناك أكثر من طريقة من الطرائق الشائعة الاستخدام للحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة وتحديدًا ومن تلك الطرائق ١. الملاحظة ٢. المقابلة ٣. الاستبيان .

٣. ان القرار الخاص بتصميم او اعادة تصميم الوظيفة في المنظمة يجب الا يتخذ الا بعد دراسة مستفيضة لمجموعة من العوامل يمكن اجمالها ١. العوامل البيئية ٢. العوامل المنظمة ٣. العوامل السلوكية .

٤. هناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم او اعادة تصميم الوظائف نوجز اهمها ١. تدوير الوظيفة ٢. توسيع العمل ٣. أغناء العمل ٤. فرق العمل .

٥. تعرف عملية تحليل الوظيفة بأنها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات انجاز الوظائف في منظمة معينة .

تعرف عملية تحليل الوظيفة بأنها ( جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات انجاز الوظائف في منظمة معينة) اي ان البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب ان تفصل لنا كيفية انجاز تلك الوظيفة ، وما هي المهارات والقدرات التي يجب ان يمتلكها شاغل الوظيفة بمعنى اخر ان تحليل الوظيفة يعني تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة الى عناصرها ومكوناتها الاساسية ووصفها وصفا دقيقا ، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم ان يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف . ان عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها ان يمتلكوا قدرا كبيرا من المعرفة والخبرة والمهارة وذلك لان هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة وواسعة عن الموظف والوظيفة .

### ٢. خطوات إجراء عملية تحليل الوظائف

#### أ. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف

من القرارات المهمة التي يجب ان يتخذها مدراء ادارة الموارد البشرية تحديد الهدف او الاهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف ، فهل ان الهدف هو تدريب شاغلي هذه الوظائف الجدد او تطوير مهارات القدامى منهم بما يتلائم مع اساليب وطرائق العمل الجديدة ، او ان الهدف هو تحديد الرواتب والاجور لشاغلي هذه الوظائف او تعيين موظفين للوظائف الشاغرة وغير ذلك من الاهداف .

## خطوة (٢) تحديد الوظائف المطلوب تحليلها

ان هذه الخطوة تتمثل بوجود تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج الى تحليل ، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد ، وعليه فلا مبرر لإجراء عملية التحليل على وظائف المنظمة جميعها الا عند الضرورة القصوى كاجراء تعديلات شاملة على اهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي واساليب ووسائل الانتاج والتخصص .

## خطوة (٣) شرح عملية التحليل للعاملين

وتحديد مستوى مشاركتهم فيها اذ لا بد من احاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول : من الذي يقوم بالتحليل ولماذا هذا التحليل ولماذا يجري هذا التحليل ، واي العاملين او الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم عندما تكون هناك حاجة للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل وبما ان عملية التحليل قد تسبب نوعاً من القلق والتوتر لدى بعض العاملين لشعورهم بالخوف على مواقعهم الوظيفية فان ذلك يستلزم طمأنة هؤلاء من خلال شرح ابعاد عملية التحليل وما تتضمنه من فوائد تعود على المنظمة والعاملين انفسهم بذات الوقت .

## خطوة (٤) اختيار طريقة أو طرائق جمع المعلومات

ومن ثم القيام بعملية جمع المعلومات التي تتطلبها عملية التحليل وان هذه الخطوة تتضمن عمليتين مرتبطتين مع بعضهما تتصلان بتحديد الاداة الانجح وربما اكثر من اداة او وسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاجراء تحليل الوظائف وبعد ذلك يتم القيام فعلا بعملية البيانات والمعلومات المطلوبة . ان اختيار الطريقة الاكثر ملائمة للتحليل ليست بالمسألة البسيطة ، بل هي من القرارات التي تتطلب معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص . وعلية فأن الامر يتطلب الاعتماد على اكثر من طريقة من الطرائق الشائعة لا استخدام للحصول على المعلومات المطلوبة بشكل اكثر دقة وتحديدأ ومن تلك الطرائق :-

### أ. الملاحظة : observation

تعد طريقة الملاحظة من ابسط طرائق جمع المعلومات اذ انها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين في اثناء تأديتهم للمهام او الواجبات التي يكلفون بها ، اي ملاحظة سلوك الموظف والفعاليات التي يقوم بها عند تأديته لوظيفته في اثناء مدة معينة وتسجيل تلك المشاهدات او الملاحظة وبتكرار المشاهدات لعدة مرات بحسب حاجة التحليل تتجمع المعلومات المطلوبة ان هذه الطريقة على الرغم من سهولتها وبساطتها فانها تواجه الكثير من الانتقادات منها انها لا تصلح لجميع الوظائف والاعمال فهناك واجبات او مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها في اثناء ادائها بوضوح مثال ذلك الوظائف القيادية التي تتطلب التفكير والتدبير ووظائف القضاء والتعليم .

## ب. المقابلة interviewing method

يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها على وقف هذه الطريقة ، فاجراء المقابلة المباشرة مع مجموعة من الموظفين التي يتمتعون بالخبرة والمعرفة التامة بجوانب الوظيفة المختلفة اي اختيار عدد محدد (عينة) من الموظفين ذوي الخبرة والدراية بمحتوى الوظيفة المطلوب تحليلها ولا يشترط ان يكونوا من بين يشغلونها حالياً بل يمكن الاستعانة بالموظفين الذين شغلوها سابقاً والمشرفين على مثل هذه الوظائف ايضاً.اذ يتم في اثناء هذه المقابلة توجيهه اسئلة معدة سلفاً او اسئلة تعد في اثناء المقابلة تتعلق بمحتوى الوظيفة قيد التحليل وما تتضمنه من نشاطات ومهام .

## ج. الاستبيان Questionnaire

تعتمد هذه الطريقة في جمع البيانات والمعلومات على صياغة مجموعة من الاسئلة ووضعها في قائمة تسمى قائمة الاستبيان ، ثم توزيعها على الموظفين التي يتم انتخابهم من بين شاغلي الوظائف المراد تحليلها ويطلب منهم الإجابة عنها ، بموضوعية اي املاء قائمة الاستبيان ثم تجمع بعد ذلك وتفرغ محتوياتها من البيانات والمعلومات تمهيداً لا استخدامها في عملية تحليل الوظائف بعد عرضها على الرئيس المباشر والرئيس الاعلى للتأكد من دقتها وصحتها.

## خطوة (٥) معالجة البيانات والمعلومات

بعد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة عن الوظيفة او الوظائف المراد تحليلها فان الخطوة التالية هي تحويل هذه المعلومات الى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل اكثر ايجابية في تحليل الوظائف ، ولاجل ذلك فان الامر يستلزم تفرغها في جداول او اشكال او نماذج احصائية معدة مسبقاً او يمكن اعداد وتطوير نماذج خاصة بما يتلائم والبيانات الخاصة بشكل منظمة او وظيفة او مجموعة وظائف كل على حده .

## خطوة (٦) المراجعة والتحديث

وهي الخطوة الاخيرة من خطوات تحليل الوظائف اذ ان ديناميكية المنظمات والتغير السريع في بيئتها الداخلية والخارجية تستدعي مواجهتها عن طريق ادخال التعديلات والتغييرات على اهداف المنظمة وبرامجها وسياساتها ووظائفها المختلفة استجابة لذلك . ان هذا الوضع يفرض على المنظمة القيام بمراجعة مستمرة لوظائفها الحالية فتجري تحديث على المعلومات المتوافرة عنها لوظائفها الحالية .

شكل ( ٢ )

## خطوات تحليل الوظائف



### ٣. أهمية تحليل الوظائف واستخداماته

تسهم عمليات تحليل الوظائف والبيانات والمعلومات المستمدة منها في توفير الاساس الموضوعي لاداء وظائف ادارة الموارد البشرية المتنوعة في الخدمة المدنية والقطاع الخاص فهي توفر كثيراً من البيانات والمعلومات حول الوظيفة ، وطبيعة العمل الذي تتطلبه ومسئولياتها مما يؤدي الى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين عل ادارة الوظائف العامة والخاصة والمسؤولين عنها بشكل عام . ومعرفة كيفية ممارستهم لوظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، كتقييم الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب ونظام الاجور والترقية والنقل والتنظيم الاداري وغيرها. وفيما يلي اشارة موجزة الى هذه المجالات :-

١. تقييم الوظائف : ان المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الوظائف يمكن استخدامها كمدخلات لنظام تقييم وظائف المنظمة المتنوعة ، اي تحديد اهمية وقيمة الوظيفة للمنظمة .
٢. الاستقطاب والاختيار والتعيين : يفترض في نظام تحليل الوظائف ان يزود المعنيون والقائمون بادارة الوظيفة العامة بالكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، اذ تساعد على معرفة المهارات والقدرات والمؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة والمستحدثة او المتوقع استحداثها.
٣. التدريب : يمكن ان تساعد المعلومات المستمدة من نظام تحليل الوظائف في توفير الارضية المناسبة لوضع برامج تنمية العاملين وتدريبهم في اقسام ووحدات المنظمة المتنوعة اذ ان هذه المعلومات تمكن المعنيين والمختصين بمقارنة متطلبات الوظيفة ومؤهلاتها واعبائها او محتواها مع ما يمتلكه الان وفي المستقبل من مؤهلات وامكانيات وقدرات واكتشاف النقص في هذه المؤهلات وبالتالي وضع البرامج التدريبية والتأهيلية المناسبة لسد او معالجة هذه النواقص او نواحي الضعف التي يعاني منها الموظفون .

## ٤ . الفصل بين الموظفين والمشرفين

يسعى جميع المدراء والمشرفين الى استثمار طاقات العاملين في منظماتهم بشكل كفوء وفاعل وغالباً ما تتضمن تقارير الاداء التي يرفعها المشرفون والمدراء التنفيذيون المباشرون معلومات سلبية عن اداء مرؤوسيههم من الموظفين والعاملين مما يثير بعض الخلافات والتساؤلات من قبل هؤلاء العاملين حول مدى دقة وصحة وعدالة مثل هذه التقارير مما يجعل من تدخل الادارة العليا والمختصين في ادارة الوظيفة العامة امراً لا بد منه لحسم هذه الانواع من الخلافات والصراعات لمصلحة المنظمة بالدرجة الاساس .

## ٤ . تصميم الوظيفة job design

تعد عملية تصميم الوظيفة المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل العمل او الوظائف ومن تعريفاتها : انها مخطط للمهام المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح وكما تعرف بأنها العمل الخاص بربط عمليات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة .وان القرار الخاص بتصميم او اعادة تصميم الوظيفة في المنظمة يجب الا يتخذ الا بعد دراسة مستفيضة لمجموعة من العوامل يمكن اجمالها:-

**١.العوامل البيئية:** تتأثر المنظمات وبرامجها وسياساتها وانظمتها المتنوعة بالظروف السياسية للبلد الذي تعمل فيه، والانظمة والقوانين والتشريعات التي تسنها الجهات ذات العلاقة ، مثل التشريعات الخاصة بتحديد مستويات الاجور والتعيين وتعليمات الامن الصناعي وغيرها . مما يجعل لها اثار مباشرة على تصميم الوظائف ويتأثر تصميم الوظيفة ايضا بالتوقعات الاجتماعية والتوقعات الاجتماعية ماهي الا حاصل القيم والتقاليد والاعراف الاجتماعية واخلاقيات العمل السائد في مجتمع ما.

## ٢. العوامل المنظمة : organization factors

تعد العوامل المنظمة والتكنولوجية من العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة بما يكفل الاداء الكفوء لهذه الوظيفة اذ تحرص المنظمات بشكل عام على ادخال اساليب وطرائق انتاج حديثة ، واستخدام المكننة المكثفة (الاتمته) على وظائفها الانتاجية والتسويقية وغيرها بغية الارتفاع بمستويات الانجاز فيها والتمكين من المنافسة في الاسواق المحلية والخارجية على السواء.

## ٣. العوامل السلوكية behavior factors

من العوامل التي يجب الانتباه اليها قبل الشروع بعملية التصميم او اعادة تصميم الوظائف ، وهي معرفة مدى ملائمة المهارات والخبرات والمؤهلات الموجودة لدى العاملين ، اذ ان عدم ملائمة هذه الخبرات والقدرات قد يسبب نوعاً من الاحباط وعدم الرضا وانخفاض مستوى اداء العاملين للمنظمة واهدافها ، مما ينعكس سلباً على ادائهم العام ويضعف من مستوى انتاجيتهم ورغبتهم في العمل .

## ٥. طرائق تصميم وإعادة تصميم الوظائف

هناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم أو إعادة تصميم الوظائف نوجز أهمها فيما يلي:-

### أ. تدوير الوظيفة : job rotation

يقصد بتدوير العمل او الوظيفة تحريك الموظف من وظيفة الى اخرى بشكل منظم ، اي نقل الموظف افقياً بين الوظائف او الاعمال بالمستوى الاداري نفسه في ذات القسم او في اقسام اخرى ، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل او السأم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يمارس عملاً او وظيفة واحدة لمدة طويلة .

### ب. توسيع العمل : Job Enlargement

ان توسيع العمل يعني زيادة عدد المهام التي يقوم بها الموظف بتنفيذها او اداؤها ، من خلال تنوع الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها ضمن تخصصه العام ، فقد يكلف مثلاً مدير الادارة برئاسة لجنة المشتريات في المنظمة او عضويتها او يكلف المحاسب بامانة الصندوق وغير ذلك .

### ج . أغناء العمل job enlargement

يقصد باغناء العمل كل زيادة مهام وواجبات الوظيفة عمودياً ، اي اضافة واجبات ومسؤوليات ومهام اخرى ضمن تخصص الوظيفة ، بمعنى اخر تعميق الوظيفة واطافة معنى للعمل المنوط لجعله اكثر اعتزازاً .

## د. فرق العمل work teams

فرق العمل هي مجموعة من العاملين يوكل اليهم تنفيذ او انجاز مهمة كبيرة نوعا ما ، مثل جدولة الانتاج ، حل مشكلة انتاجية او تقنية ، صيانة اجهزة ومعدات ، تصليح بعض المكنات الانتاجية العاطلة وغيرها . اذ يقوم اعضاء الفريق بتدوير العمل بينهم وتقسيم العمل الى مهام معينة واستاد كل مهمة واحدة او اكثر لاحد اعضاء الفريق او العمل سوية بوصفهم فريقاً واحداً .

## ما هو الديكام DACAM

بالرغم من ان إل (ديكام DACUM) كلمة تعبر أصلا عن مصطلح : DESIGNING A CURRICULUM

إلا انه في واقع الأمر كلمة تعبر عن أسلوب ذو شقين هما : - الشق الأول : وهو مرتبط بتوصيف الوظائف المطلوبة لإعداد منهج تدريبي لها على نحو دقيق ومفصل .

الشق الثاني : وهو مرتبط بمفهوم كلمة الديكام للبدء الفعلي ببناء ذلك المنهج التدريبي الذي تم عمل التوصيف لأجله .

وعليه فان تعريف الديكام عبارة عن : خريطة واحدة مختصرة للمهارات والمعارف والقيم الوظيفية التي يستلزم من الموظف حيازتها لتتم تأديته للوظيفة بالشكل المطلوب والأكمل .

أما لماذا الديكام ؟ لأنه تعددت أساليب الوصف الوظيفي وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية :-

- طريقة تستخدم بشكل رئيسي الاستبانة.

-إلى أخرى تقوم على أساس الملاحظة .

- إلى طريقة ثالثة تعتمد على المقابلة الشخصية.

- فما هو الفرق بين الديكام وطريقة الاستبانة ؟

-وما لفرق بين الديكام وطريق المقابلة ؟

-لذا فان أسلوب الديكام تم استحداثه ليوضح الفرق بينه وبين الطرق الثلاثة أعلاه ، كآلية علمية وعملية حديثة للتوصيف الوظيفي ومن ثم لتحديد الاحتياجات التدريبية وبناء المنهج التدريبي المتكامل والأسباب التي أدت إلى تبني هذا الأسلوب الحديث عالمياً وإقليمياً...

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١. هناك عدد من الخطوات اللازمة لإجراء عملية تحليل الوظائف وهي :

أ- أربع خطوات      ب- خمس خطوات      ج- ست خطوات

٣. من الطرائق الشائعة الاستخدام للحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة وتحديداً ومن تلك الطرائق :-

ثلاث      ب. خمس      ج. ست طرائق

٣- وان القرار الخاص بتصميم او اعادة تصميم الوظيفة في المنظمة يجب الا يتخذ الا بعد دراسة مستفيضة لمجموعة من العوامل يمكن اجمالها:-

ثلاث عوامل      ب. خمس عوامل      ج- ست عوامل

٤. هناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم أو إعادة تصميم الوظائف هي:-

أ- خمس طرائق      ب. ثلاث طرائق      ج- أربع طرائق

٥. تعد عملية تصميم الوظيفة المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل العمل او الوظائف ومن تعريفاتها : انها مخطط للمهام المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح.

# الأُسبوع العاشر والحادي عشر

## الأُسبوع العاشر والحادي عشر

### استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية

### Recruiting And Selection and Hiring

## تفاصيل المفردات

تفاصيل المفردات	الأسبوع
<p>- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، مفهوم واهمية الاستقطاب والاختيار، مصادر الاستقطاب، محددات الاستقطاب، خطوات عملية الاختيار، مفهوم التعيين .</p>	العاشر والحادي عشر

## اختبار الأسبوع العاشر والحادي عشر الاختبار القبلي

١. ماذا يعني التوظيف من نشاطات :

أ. الاستقطاب      ب. الاختيار      ج. التعيين      د. كل ما ذكر أعلاه

٢- يمكن تعريف الاستقطاب على انه عملية: اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية او المتوقعة . بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه : حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف .

٣- من أهم مصادر الاستقطاب التي تلجا اليها المنظمة هو الاستقطاب :

أ-الداخلي      ب- الخارجي      ج. الداخلي والخارجي      د. ليس كل ما ذكر أعلاه .

٤- هل يعتبر الفرد موظفًا حال صدور امر:-

أ. الموافقة على تقديم الطلب      ب- إجراء المقابلة والاختبار      ج- امر التعيين      د. امر المباشرة.

٥- الفحص الطبي للمرشح للوظيفة هو شرط من شروط :

أ. الاستقطاب      ب. الاختيار      ج. التعيين      د. التثبيت

## الاستقطاب : المفهوم و الأهداف والعوامل المؤثرة على الاستقطاب

### أولاً . مفهوم الاستقطاب:

بعد أن تقوم المنظمات بتحديد توجهاتها الإستراتيجية ، ووضع خطط الاستخدام التي تلي هذه التوجهات فانها تقوم بتحديد الوظائف والمهارات اللازمة لادائها ، ومن ثم توجيه الجهود نحو الحصول على العاملين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة اذ ليس من المتوقع دائماً ان يأتي العاملون الى المنظمة بشكل عفوي طلباً للاستخدام ، وانما يتطلب ذلك قيام المنظمة ببذل جهود من شأنها ان تساعد استقطاب و تعيين العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة ، وتستلم ردود افعال الراغبين للعمل فيها ، فالخطوة الاولى هي عملية التوظيف هي معرفة الاحتياجات والخطوة الثانية هي معرفة كيفية تلبية هذه الاحتياجات خصوصاً عندما يكون الطلب على المهارات اكبر من المعروض منها .

مما يتضح ان الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية او المتوقعة . بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه : حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف .

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة ، لابد من توافر مجموعة كبيرة من المرشحين او المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، لاختيار الافضل من بينهم ، غير ان ذلك لا يعد ميسوراً في سوق العمل وعليه فان عملية الاستقطاب تهدف الى اوصول معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة الى سوق العمل ( البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) . من اجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف ، اذ انه كلما ازداد عدد المتقدمين توافرت فرص اكبر لاختيار الموظفين الاكثر ملائمة وانسجاماً مع متطلبات ملء الوظيفة او الوظائف المطلوب اشغالها ، هذا من جهة ، كما ان ادارة الموارد البشرية تسعى من الجهة الاخرى الى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وانشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار . اي ان اهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الافضل ، وتخفيض تكاليف الاختيار الى ادنى قدر ممكن .

## ثالثاً. العوامل المؤثرة على الاستقطاب

بالرغم من ان جميع المنظمات تمارس بين الحين والآخر عمليات ذات علاقة بالاستقطاب الا ان معدل تكرار هذه العملية يتباين من منظمة الى اخرى ، فمنها من يقوم بعملية الاستقطاب بشكل شبه مستمر عندما تكون المنظمة كبيرة بحجمها ويكثر عدد العاملين فيها زد على ذلك عدم استقرار كادرها ، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل فيها بسبب عدم ملائمة ظروف العمل ، او الاجور والمكافآت ، او وجود منظمات اخرى منافسة الى غير ذلك ، بينما تكون حاجة البعض الاخر من المنظمات لعملية الاستقطاب محدودة لا تكرر الا في فترات متباعدة نسبياً وذلك لصغر حجم هذه المنظمات واستقرار كوادرها الوظيفية وقلة نسب الغياب ومعدلات الدوران فيها اضافة الى استقرار حجمها واوضاعها الاقتصادية ، وتعد عملية الاستقطاب احد المهام الرئيسية لادارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمنظمة ، وعكس من ذلك يكون دور ادارة الموارد البشرية هامشياً عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندما لا يتحقق معه اي نوع من انواع التوسع او النمو .

ان الحصول على الموظفين (العاملين) بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب ولا تسفر هذه الجهود دائماً عن الحصول على أفضل ما يمكن من المؤهلين في سوق العمل ، لوجود عدد من القيود التي تحد او تقلل من فرص تحقيق ذلك .

### ١. سمعة المنظمة Image Of The Organization

من العوامل التي تسبب اقبال او احجام المؤهلين للتقديم لاشغال الوظائف الشاغرة في منظمة ما ، هو الصورة او الفكرة التي يحملها الجمهور عن تلك المنظمة . فهناك منظمات استطاعت ان تحصل على سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات ايجابية فيما يتعلق بالاجور والمكافآت ، وشروط او ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها . وهناك منظمات اخرى يحمل عنها افراد المجتمع فكرة سيئة او سلبية كونها لم تستطع بناء صورة ايجابية عن سياساتها وبرامجها الخاطئة بالانتاج والاجور ومستقبل العاملين فيها ، فسمعة المنظمة تساعد كثيراً في انجاح مهمة الاستقطاب.

### ٢. جاذبية الوظيفة Attractiveness Of The Job

تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها اكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة ، وما تحتويه من مسؤولية واضفاء شعور بالانجاز والتحدي ، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت واجور مجزية : مما يجعل مهمة استقطاب العاملين لشغلها مهمة يسيرة . ان الكثير من منظمات اليوم تشكو من صعوبة الحصول على الايدي العاملة (الموظفين) المناسبة لوظائفها الشاغرة بسبب انخفاض معدلات البطالة (قلة العرض من المؤهلين) ووجود فرص عمل كثيرة ، والمناسبة بين القطاع العام (الجهاز الاداري للدولة) والقطاع الاشتراكي والخاص ، كل ذلك يعطي للوظيفة جاذبية وميزة تنافسية في الحصول على الموظفين الكفاء لملء الوظائف الفارغة .

### ٣. سياسات المنظمة الداخلية Internal Organization Polices

تفضل بعض المنظمات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية ويكون لسياستها تلك اثر كبير على وظيفة الاستقطاب ، اذ ان ذلك يجعل مهمة الاستقطاب مقتصرة على ملء الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي او الوظيفي على الاغلب ، اما وظائف المستويات الاخرى فان مهمة اشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين والملائمين من بين العاملين في المنظمة قدر الامكان ، وهي عملية ليست بالصعوبة التي عليها مهمة الاستقطاب من الخارج .

### ٤. تأثير الحكومة Government Influence

للتشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة اثر كبير على عملية الاستقطاب ، بما تفرضه على المنظمات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية وغيرها يضاف إلى ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور ، ومنع تشغيل الأطفال والإحداث وقوانين الخدمة العسكرية والاحتياط وغيرها .

### ٥. تكاليف الاستقطاب Recruiting Cost

ان كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة كثير من المنظمات على البحث عن المؤهلين والملائمين لشغل وظائفها الشاغرة بسبب محددات الموازنة . فان هذه المنظمات تلجأ مضطرة الى اختيار اقل الطرق والاساليب ومصادر الاستقطاب كلفة . لضمان القيام بتلك الوظيفة ضمن امكانياتها المتاحة ، كاجراء المقابلة مع المتقدمين بالهاتف او الاجتماعات الفديوية بدلاً من السفر الى اماكن وجود المؤهلين والعكس صحيح.

## ٦. خطة الموارد البشرية human resources plan

غالباً ما تقوم إدارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية بتخطيط عملية الاستقطاب بمعنى تحديد أي من الوظائف أو الأعمال يجب إشغالها من المصادر الخارجية ، وأي منها تشغل من المصادر الداخلية عن طريق الترقية ، وذلك بحسب الفلسفة أو الإستراتيجية التي تنتهجها المنظمة للاستقطاب ، إذ إن تلك الخطط ترشد القائمين بمهمة الاستقطاب بما يتعلق بتحديد العناصر المطلوب للحصول عليها ، وكيف يمكن استقطابها للحد من نفقات الاستقطاب .

### خامساً : مصادر الاستقطاب Recruiting Sources

هناك مصدران للاستقطاب ، يمكن للمنظمة أو مؤسسات الخدمة المدنية الاعتماد على أي منهما أو كليهما معاً للحصول على القوى العاملة ( الموظفين ) لشغل الوظائف الشاغرة . وهذان المصدران

#### أ. المصادر الداخلية

هما قدرات ومهارات العاملين فيها وتهيئتهم للعمل في المراكز أو الوظائف المتقدمة في المستويات الإدارية أو الفنية العليا لتحفيز العاملين فيها على بذل كل ما لديهم من طاقات والارتقاء بمستوى الأداء ، وبث روح المنافسة الإيجابية بين العاملين ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح عدد من العاملين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة أو الذين يوصي زملائهم بترشيحهم في داخل المنظمة (الجهاز الإداري نفسها) : ومن مزايا والفوائد التي يحققها الاستقطاب من الداخل :

١. يعزز الروح المعنوية ٢. يعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد ( الموظفين ) الطموحين . ٣. تخفيض تكاليف الاستقطاب والتعيين . ٤. إتاحة المعلومات الكاملة عن المرشح للترقية ٥. معرفة العاملين الذين يقع عليهم الاختيار للترقية بظروف العمل والمنظمة وسياساتها وأهدافها وغير ذلك .

٦. يؤدي معرفة العاملين لبعضهم ، الى تنمية العلاقات بينهم .

ومن الانتقادات التي توجه لهذا الأسلوب منها :-

١. قد يؤدي هذا النوع من الاستقطاب الى الاختلال الوظيفي بسبب اختيار عاملين من الداخل قد تقل مؤهلاتهم عن اخرين يمكن الحصول عليهم من خارج المنظمة . ٢. انخفاض معنويات العاملين الذين لم يقع عليهم الاختيار للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة فضل ٣. حرمان المنظمة من الدماء الجديدة التي قد تحمل معلومات وافكار وأساليب او طرائق عمل جديدة .

٢. واخيراً فان إدارة الموارد البشرية ان تتوافر لديها معلومات كاملة تمكنها من معرفة اي الوظائف يفضل المرشح لشغلها من الداخل ، وايها يفضل الترشيح لشغلها من المصادر الخارجية اي الموازنة بين المصادر الداخلية والخارجية .

## ب. المصادر الخارجية

لا يمكن الاعتماد كلياً على المصادر الداخلية للحصول على ما تحتاجه منظمات الخدمة المدنية والمنظمات الاخرى من الموظفين والعاملين في شتى الاختصاصات والمهارات لملء الوظائف الشاغرة ، بل لابد من ان تفتح ابوابها على المجتمع الذي تعمل فيه ( المصادر الخارجية للاستقطاب ) . من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة ، والاتصال بالجامعات والكليات والمدارس والمنظمات المهنية ، والاتصال بالجامعات والكليات والمدارس والمنظمات المهنية ، والاتصال بالجامعات والكليات والمدارس والمنظمات المهنية ، ومكاتب التشغيل وغيرها . ومن مصادر الاستقطاب الخارجية وكالاتي :-

١. الإعلان Advertising

يعد الاعلان من الوسائل الشائعة للاتصال بافراد المجتمع من أجل نقل المعلومات الى المؤهلين الذين يبحثون عن استخدام الاعلان المتاحة حسبما تقتضيه كل حالة ، فعندما يكون العرض كبيراً في سوق العمل . والطلب على القوى العاملة قليلاً فإنه يمكن بالاعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة اعلانات المنظمة او بعض اللافتات او الملصقات العامة ، والصحف المحلية او الحكومة المحلية الخاصة والعامة بالمحافظة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى العكس من ذلك فعندما يزيد الطلب على القوى العاملة على المعروض منها ، او ان تكون الوظائف ذات المستويات العليا هي الشاغرة التي تتطلب مؤهلات ومهارات خاصة او درجة عالية من التعليم ، فان ذلك يستلزم استخدام الصحف الرئيسية العامة ذات الانتشار الواسع. او المحلات المهنية المتخصصة او الاذاعة المسموعة والمرئية . اما بشأن المعلومات التي يفضل ايصالها الى افراد المجتمع عن طريق الاعلان فان على ادارة الموارد البشرية ان تحدد فيما اذا كان من الافضل نشر معلومات حول مواصفات الوظيفة او مواصفات ومؤهلات شاغلها او الاثنين معا.

## ٢. مكاتب التشغيل

للتصوبات التي يواجهها كل من المنظمات التي تبحث عن القوى العاملة لملء شواغرها ، والافراد الذين يبحثون عن فرصة عمل تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم العملية ، فان معظم الدول اوجدت منظمات متخصصة تحت تسميات عديدة ، يطلق عليها في العراق ( مكاتب التشغيل ) تتولى مهمة جمع المعلومات عن الافراد الذين يبحثون عن فرصة عمل ، ومؤهلاتهم ومؤهلاتهم ونوع العمل الذين يرغبون في مزاولته . كما تتلقى من الجهة الاخرى معلومات عن الوظائف الشاغرة ومواصفاتها والمؤهلات المطلوب توافرها فمن يرشح لشغلها من المنظمات العاملة في شتى انحاء العالم . ثم تتولى الاتصال والتنسيق بين الجهتين بين من يبحث عن الوظيفة وبين من يبحث عن الموظف . وبهذه الطريقة فان مكاتب التشغيل تقدم خدمات واسعة وتلعب دوراً في اطلاع طالبي العمل على الفرص المتوافرة . وتساعد المنظمات في الحصول على الافراد الذين تنسجم مؤهلاتهم المطلوبة لشغل وظائفها الشاغرة .

### ٣. المؤسسات العلمية

يقصد بالمؤسسات العلمية الكليات والمعاهد والدارس الموجودة في المجتمع ، اذ تقوم هذه المؤسسات بتخريج الالاف من الطلبة ( الخريجين) الذين يحملون المؤهلات العلمية المتنوعة . بما يلبي حاجة منظمات المجتمع كافة في قطاعاته الاقتصادية المتنوعة العامة منها والخاصة غالباً ما تتعاون هذه المؤسسات مع منظمات المجتمع المدنية وتتيح مقابلة الخريجين قبل تخرجهم وخصوصاً المتميزين منهم والاطلاع على مستويات ادائهم ومشاهدتهم او ملاحظاتهم في المختبرات او قاعات الدرس بما يمكنها من تكوين صورة واقعية عن هؤلاء الخريجين . عليه تعد المؤسسات العلمية من المصادر المهمة لاستقطاب المؤهلين في شتى المستويات العملية والتخصصات الادارية والفنية.

## ٦. الاختيار والتعيين selection and placeman

ان المقصود باختيار الموظفين : هو انتقاء الذين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لانجاز مهام الوظائف المعنية او المحددة بالشكل المطلوب.اي اعتماد سلسلة من الاجراءات او الخطوات التي تبدأ .

بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف ، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية .

ان أنظمة الاختيار تتباين من منظمة الى اخرى بحسب طبيعة عملها ونوع الوظائف التي تريد شغلها ، وموقعها في المستوى الاداري ، فهناك من المنظمات تتبع أنظمة بسيطة وسهلة تعتمد على المعلومات التي يقدمها المتقدمون في طلبات التعيين بعد دراستها والتأكد من صحتها ومصداقيتها . اذ تمتاز هذه الطريقة مع سهولتها بالسرعة وقلة التكاليف واختصار الوقت .في حين تقوم منظمات اخرى بانتهاج نظام معقد ومكلف لاختيار المتقدمين المناسبين لشغل ووظائفها الشاغرة ، قوامه ان يقوم المتقدم باملاء طلبات التعيين وتزويد الجهة المسؤولة عن التعيين بمعلومات واسعة عن مؤهلاته العلمية والعملية وتخضعة المنظمة بعد ذلك لاختبارات ومقابلات متعددة ن اتخاذ القرار بالاختيار والتعيين ان اغلب أنظمة الاختيار والتعيين تقوم باتباع الاجراءات التالية كلها او بعضها بحسب طبيعة الوظيفة وحس المراد شغلها وبحسبي الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية للدولة وبحسب حالة سوق العمل من حيث العرض والطلب وكما هو في الشكل ( ٣ ) .

## ١. إملاء الطلبات وإعادتها

تبدأ الخطوة الأولى في عملية الاختيار بدراسة طلبات التعيين التي يقوم المتقدمون باملئها واعادتها الى ادارة الموارد البشرية لتقوم هذه الادارة باستبعاد ما يمكن استبعاده من المتقدمين الوظائفلا تتوافر فيهم المؤهلات او المواصفات والشروط العامة للتعين . اذ ان هذه الطلبات تتضمن المعلومات المتصلة بالسيرة الشخصية للمتقدم ، كالعنوان الوظائف التي شغلها سابقاً اسباب تركه لها . المنظمة التي كان يعمل فيها ، العمر الشهادة والاختصاص ، الجامعة او الكلية التي تخرج فيها ، معدله الدراسي محل السكن الحالي ، اسباب رغبته للعمل في المنظمة ، وغيرها وهي معلومات يسهل على الادارة التأكد منها والتثبت من صحتها .

ونشير هنا الى ضرورة تحقق ادارة الموارد والمسؤولين والقائمين على عملية الاختيار من صحة المعلومات المقدمة في طلبات الاستخدام ودقتها لتجنب الاختيار الخاطيء . اي رفض طلبات المتقدمين غير المناسبين . لان مثل هؤلاء قد يسببون اضراراً جسيمة للمنظمة والمستفيدين من خدماتها زبائنها . مما يحمل المنظمة اعباء او تبعات الاخطاء التي قد يرتكبونها في ممارستهم للاعمال التي يكلفون بها خلافا لقدراتهم وامكانياتهم .

## ٢. الاختبارات

حرص المختصون والمسؤولون عن عمليات الاختيار والتعيين على وضع مجموعة من الاختبارات التي تهدف جميعها الى المساعدة في الحصول على معلومات حول مؤهلات المتقدمين للعمل في المنظمة وقدراتهم الذهنية ومستوياتهم العلمية واستعداداتهم للعمل ، ومن هذه الاختبارات مايلي :-

## أولاً: اختبارات القدرات الذهنية mental abilities tests

تعد اختبارات القدرة الذهنية ( الذكاء ) بنوعها الشفوية والتحريرية من اهم الاختبارات التي يجب إجراؤها للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة خصوصاً القيادية منها والفنية إذ ان هذه الاختبارات يهدف الى قياس مستوى عقلية المرشح ومقدرته الذهنية كقياس الذاكرة والقدرة على التفكير السليم وفهم المسائل والأمور وتحليل الحقائق والاتجاهات واتخاذ المواقف الصحيحة والقرارات المناسبة في الحالات التي تستوجب ذلك . ان هذا النوع من الاختبارات غالباً ما ينفذ بالاستعانة بعلماء النفس والمختصين إذ توجه اسئلة شفوية او تحريرية (مكتوبة ) للمتقدمين يطلب منهم الإجابة عنها اما شفويًا او تحريريًا وتصمم هذه الاختبارات وفق صيغ متعددة ، منها يستلزم من المرشح اختبار وصف او لفظ مناسب لحيوان او جماد على سبيل مثال .وهناك صيغ اخرى تعتمد العمليات الحسابية ، وحل بعض المعادلات والألغاز وما شاكل.

## ثانياً: اختبارات الأداء performance tests

ان هذا النوع من الاختبارات يهدف الى قياس مدى مقدرة المتقدم او المرشح لوظيفة معينة من اداء المهمات او الواجبات والاعمال التي تتضمنها هذه الوظيفة ، اي قياس الاستعداد البدني والفكري للنهوض باعباء الوظيفة عملياً .. بمعنى وضع الموظف في موقف او ظرف مشابه تماماً لموقف او ظرف العمل الذي سيقوم بادائه عند اختياره للوظيفة المرشح لها . ولا يهتم هذا الاختبار بقياس مستوى المعرفة او الالمام بقدر من المعلومات النظرية حول الوظيفة التي تقدم لشغلها . وهذه الاختبارات يمكن استخدامها باختبار المتقدمين للوظيفة مثل ( النجار ، كاتب الطابعة ، السائق ، اضافة الى الوظائف المدنية ( المدقق ، المبرمج ، مصلحي الاجهزة والمكائن والمعدات .

تلعب اختبارات الشخصية دوراً مؤثراً وكبيراً في تحديد نوع السلوك الوظيفي المحتمل فهي تكشف كثيراً من جوانب شخصية الفرد المتقدم او المرشح لشغل وظيفة معينة ، وتهدف الى سبر اغوار النفس البشرية ومعرفة بعض النواحي المهمة في شخصية الفرد ، كالاستقرار العاطفي ، وقوة الاقناع ، الصفات القيادية ، الميول النفسية والعصبية واللياقة الانطوائية او الانفتاح على الاخرين وحب السيطرة او الخضوع ومستوى الثقة بالنفس ، التأثير في الاخرين الاهتمامات والهوائيات ، القيم والصفات الخلقية ومن اشهر الاختبارات هذا النوع هي اختبارات الحبر ( الرورشاخ ) واختبار الصور والاختبارات الاسقاطية الاخرى وغيرها .

ومن المفيد ان نذكر ان هذه الاختبارات تأخذ اتجاهين : الاتجاه الاول يهتم بقياس توجهات الشخصية المهنية ، وهي اختبارات الاهتمامات ، اما الاتجاه الثاني فانه يعني بقياس السمات او السلوكيات الاساسية للمتقدمين او المرشحين .

### رابعاً : اختبارات النزاهة او الشفافية

من اجل معرفة مدى نزاهة او شفافية المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة فقد اعتمدت كثيراً من المنظمات في العالم المتقدم عدداً من اختبارات النزاهة بالاعتماد على جهاز (كاشف الكذب) وهو جهاز يعتمد على قياس درجة التغيير التي تطرأ على الوضع الطبيعي للفرد تعكس مدى صدقة او نزاهته في الاجابة عن هذه الاسئلة وبالتالي الاستدلال على وجود هذه الصفة في شخصيته من عدم وجودها .

تعد المقابلة من الخطوات المهمة التي تقوم بها معظم المنظمات للمتقدمين ل المقابلهشغل الوظائف الشاغرة فيها . وذلك استكمالاً للمعلومات التي جمعت عن المتقدم بواسطة الأساليب السالف ذكرها كالاختبارات المتنوعة وطلب التعيين وغيرها . فعن طريق المقابلة يمكن معرفة معلومات لا يمكن الحصول عليها بالاساليب الاخرى ، كالباقية والطلاقة في الكلام وسرعة البديهية وخلو الجسم من العاهات والعيوب والسماة الشخصية الاخرى كالوسامة وطول الجسم وغير ذلك . ان فاعلية اسلوب المقابلة في اختيار الموظفين والعاملين تتوقف على ملاحظة الاعتبارات التالية :

١ . تحديد متطلبات الوظيفة من خلال وصف وتحليل الوظائف .

٢ . التركيز على المتطلبات الضرورية والمهارات والقدرات المعرفية والسماة التي تعد ضرورية لانجاز العمل او القيام باعباء الوظيفة المطلوبة .

٣ . تهيئة الجو المناسب لمقابلة المتقدمين . اذ يفضل اعطاء المرشح بعض المعلومات الضرورية عن المنظمة وفلسفتها وسياستها ومن ثم توجيه اسئلة تتميز بالبساطة والعمومية للتقليل من الضغط النفسي للمقابلة ، وتمكينه من الافصاح عما يمتلكه من مهارات وخبرات .

٤ . ان تكون الاسئلة مستوحاه من وصف الوظائف .

٥ . يجب ان يعتمد تقييم المرشح على ما يمتلكه من قدرات وخبرات وصفات شخصية ومعلومات تخص العمل او الوظيفة التي سوف يرشح لها .

ومما تجب ملاحظته هي أن المقابلة يمكن أن تأخذ أنواعاً ثلاثة هي :

**أ. المقابلة الموجهة:** ويمتاز هذا النوع من المقابلات بالتخطيط المسبق والعناية الدقيقة باختيار الأسئلة والمعلومات المطلوب الحصول عليها من المرشح ، إذ يحدد الهدف من المقابلة وتوضع الأسئلة المطلوب توجيهها في ضوء تلك الأهداف . فان هذا النوع من المقابلات يعتمد على وضع أسئلة مقننة ومصاغة مسبقاً وعلى المرشح الإجابة عليها .

**ب. المقابلة غير الموجهة:** اما النوع الثاني من المقابلة فهو المقابلة غير الموجهة إذ يقوم المقابل بتوجيه اسئلة كيفية الى المرشح بدون تخطيط وتحديد مسبق فهي لا تعتمد على اسئلة مقننة ومحددة مقدماً انما يقوم المقابل بتوجيه الاسئلة التي ترد على باله في اثناء اجراء المقابلة مع المرشح كما ان للمرشح الحرية في اختيار اسلوب الاجابة عن الاسئلة الموجهة له .

**ج. المقابلة شبه موجهة :** تحدد مسبقاً الأسئلة المطلوب توجيهها للمرشح اي يتم التخطيط للاسئلة والمعلومات المراد الحصول عليها قبل اجراء المقابلة والفرق بينها وبين المقابلة الموجهة هو انها تترك للقائم بالمقابلة الحرية في تحديد طريقة توجيه الاسئلة الى المرشح .

#### ٤. التحقق المرجعي : Reference Checking

ويقصد بالتدقيق او التحقق المرجعي التأكد من صحة المعلومات التي ذكرها المرشح سواء في طلب الاستخدام او الاختبارات او المقابلة وذلك بالرجوع الى بعض المصادر والمراجع التي يمكن ان نجد لديها كل او بعض هذه المعلومات . مثال ذلك الرجوع الى سجلات ( نظم المعلومات العمل ) المنظمات التي سبق للمرشح ان عمل فيها او المشرفين السابقين وزملائه في العمل والجامعات والمدارس التي تخرج فيها ، الجمعيات التي ينتمي اليها مكاتب المعلومات وغير ذلك .ومن اجل ان يكون هذا الاسلوب مفيداً وناجحاً في الوصول الى الهدف المطلوب . فان ذلك يتطلب تحديد أهم الجوانب والخصائص المراد التأكد منها . اي المعلومات التي ذكرها المرشح او لم يذكرها ، والتي تعد من الأساسيات في اداء العمل الذي سيناط به مستقبلاً . وخير وسيلة لمعرفة هذه الخصائص والصفات هي توصيف الوظائف وتحليل العمل ، ومن مميزات او ايجابيات هذه الخطوة هي ان المنظمات التي سبق ان عمل فيها المرشح يمكن ان تزود الجهات

الطالبة بمعلومات عن شخصيته ومهارته وقدراته . وتزداد اهمية هذه المعلومات اذا ما علمنا ان هذه المنظمات تلتزم غالباً باعطاء معلومات دقيقة عن الاشخاص الذين سبق لهم ان عملوا فيها ، لاسباب تتعلق بتعرضها للمسائلة القانونية ان اعطت معلومات غير دقيقة او غير موضوعية . رد على ذلك ان اخلاقيات العمل تفرض على المنظمات اعطاء اجابات صحيحة وموضوعية عندما يطلب منها ذلك .

## ٥. الفحص الطبي physical examination

بعد اجتياز المتقدم ( المرشح ) للمراحل او الخطوات الاربعة السابقة بنجاح ، وانطباق المهارات والقدرات والصفات التي يمتلكها مع متطلبات العمل او الوظيفة فان معظم المنظمات تخضع هؤلاء المرشحين قبل اصدار الامر بتعيينهم الى الفحص الطبي التي تثبت سلامتهم من الامراض المعدية او المزمنة ، وتمتعهم بالصحة واللياقة البدنية التي تؤهلهم لانجاز الاعمال التي سيشغلونها في المستقبل عند تعيينهم .

## ٦. عرض الوظيفة والتعيين Job Offer And Hiring

تعد هذه الخطوة هي المرحلة الاخيرة من مراحل عملية الاختيار اذ تقوم الادارة (ادارة الموارد البشرية ) بعرض الوظيفة (العمل ) المطلوب اشغالها على المرشح ، وذلك بوصف الواجبات والمسؤوليات والاعباء التي يتوقع من المرشح النهوض بها . كما يتم في معظم الاحيان مناقشة الاجور والرواتب والترقيات والامتيازات التي تترتب على الموظف . وعند حصول الاتفاق بين الادارة (المنظمة) والمرشح تتخذ الاجراءات الاصولية الخاصة بالتعيين اي اصدار الامر الاداري (اتخاذ القرار) بالتعيين ومن ثم توجيهه .

## اختبار الأسبوع العاشر والحادي عشر الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- ١- الخطوة الأولى في عملية التوظيف هي :-
  - أ. كيفية تلبية احتياجات المنظمة
  - ب. معرفة احتياجات المنظمة
  - ج. لان عن الوظائف في المنظمة.
٢. من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي :-
  - أ - حجم المنظمة
  - ب- ارتفاع معدل دوران العمل
  - ج- الاجور والمكافئات
  - د. كل ما ذكر اعلاه .
- ٣- اختبارات القدرة الذهنية هي :-
  - أ. نوعان شفوية وتحريرية
  - ب- الشخصية والاهتمامات
  - ج- الشفافية
- ٤- الفحص الطبي للمرشح للوظيفة هو شرط من شروط
  - أ. الاستقطاب
  - ب. الاختيار
  - ج. التعيين
  - د. التثبيت
- ٥- من أهم المعلومات التي يفضل ان يحتويها الاعلان عن الوظيفة هي :
  - أ- مواصفات الوظيفة
  - ب. مواصفات ومؤهلات الوظيفة وشاغلها
  - ج- مواصفات ومؤهلات شاغلها.

الأُسبوع الثاني والثالث والرابع عشر

نظام الأجور اللامحدود

## تفاصيل المفردات

### تفاصيل المفردات

تصميم نظام الأجور والرواتب ، مفهوم الأجر أو الراتب ، أنواع الأجور ، أهمية نظم الأجور ، نظم الأجور ، خطوات تصميم نظام الأجور .

### الأسبوع

الثاني والثالث والرابع عشر

## اختبار الأسبوع الثاني والثالث والرابع عشر الاختبار القبلي

١- من أهم المصطلحات التي تشير الى ما يدفع للموظف او العامل لقاء الجهود البدنية والذهنية هي

أ. الرواتب      ب. مرتبات      ج. أجور      د. كل ما ذكر أعلاه

٢- من أهم النظريات التي توفر الاساس النظري المساند للاتجاه الراسمالي للاجور والرواتب هي :

أ. حد الكفاف      ب. مخصص الاجور      ج. تناسب الأجر والإنتاجية      د. كل ما ذكر أعلاه

٣. ترجع اساس احدى النظريات التالية الى ما قام به فردريك تايلور من دراسات للوقت والحركة :

أ- نظرية حد الكفاف      ب- نظرية مخصص الاجور      ج- نظرية الاجر والانتاجية      د- ليس كل ما ذكر اعلاه

٤- مفهوم الاجور والرواتب في الانظمة الراسمالية ينطلق من :-

أ- الملكية الجماعية لوسائل الانتاج      ب- العلاقة التي تربط بين الموظف ورب العمل      ج- النظرة الانسانية للعاملين

ب- د- كل ما ذكر اعلاه.

٥- احد هذه المتغيرات والعوامل هي التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تحديد مقدار الاجر والرواتب :

أ- الامكانيات المالية والاقتصادية للدولة      ب- المستوى المعاشي للدولة      ج- العرض والطلب على القوى العاملة

د- كل ما ذكر اعلاه.

ليس هناك اتفاق مطلق على التسميات المتعلقة بما يدفع للموظفين والعاملين في القطاعين العام والخاص في الدول العربية جميعها لقاء ما يقومون به من أعمال أو ما ينجزونه من مهمات . ففي العراق ولبنان وقطر وعمان تستعمل كلمة ( الرواتب ) . وفي أقطار أخرى تستخدم كلمة ( معاشات ) الى غير ذلك من التسميات ، أما في فرنسا فأن الأمر مختلف ، إذ أن المشروع الفرنسي يفرق بين كلمة ( أجور ) ويعني بها ما يدفع للعاملين لقاء ما يقومون به من عمل ، وبين كلمة ( رواتب ) ويعني بها ما يدفع للموظف نتيجة لوضعه الوظيفي ، ولا علاقة له بإنتاجيته أو طريقة أدائه لعمله . ولهذا السبب فإن راتب الموظف لا يخفض عند انخفاض أدائه أو إنتاجيته خلافاً خلافاً للأجير .

إذن أن **الأجر أو الراتب** : هو مقدار ما يدفع للموظف او العامل لقاء الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها في اداء العمل المكلف به بصورة رسمية .

### أ. مفهوم الأجر أو الراتب :-

تتباين مفاهيم الأجور والرواتب بتباين الأسس والفلسفات السياسية والاقتصادية التي تعتمد عليها الدول المختلفة وخصوصاً بين الأنظمة الرأسمالية او ذات الأنظمة المفتوحة وبين الأنظمة الاشتراكية او ذات الأنظمة المغلقة وفيما يلي توضيح ذلك ..

### ١. مفهوم الأجور في الأنظمة الرأسمالية

تعتبر سياسات الأجور ومفهومها في الأنظمة الاقتصادية الحرة والرأسمالية عن فلسفة هذه الأنظمة ونظرتها إلى طبيعة العلاقة بين العامل (الموظف) ورب العمل ( سواء كان فرداً أو مؤسسة اقتصادية أو دولة ) القائمة أساساً على المنفعة او المصلحة الذاتية لرب العمل بالدرجة الأولى ، إذ ينظر الى الأجور والرواتب على انها كلفة يتحملها المشروع وتؤثر على حجم الأرباح التي يحصل عليها صاحب المشروع وعليه فكلما ازداد مقدار الرواتب والأجور ارتفعت تكاليف الإنتاج

وانخفضت الأرباح ، وبالعكس من ذلك كلما قلت الأجور والرواتب انخفضت التكاليف وازدادت الإرباح.

وهناك مجموعة من النظريات التي توفر الأساس النظري المساند للاتجاه الرأسمالي للأجور والرواتب منها:-

## - نظرية حد الكفاف

تتخذ اجور العامل أو الموظف وفق هذه النظرية بمقدار الحد الأدنى للمعيشة الذي يسمى (حد الكفاف) دون زيادته او نقصان. ويبرر اصحاب هذه النظرية رأيهم باعتقادهم ان استلام العاملين لدخول تفوق مايلزم لسد حاجاتهم الاساسية سيؤدي بهم الى انفاقها على شراء السلع الكمالية او ما يسمى ب(سلع الرفاهية) فيرتفع مستواهم المعيشي ويكثر تزاوجهم ويكثر الانجاب فيزداد بذلك عددهم عما هو مطلوب فيزداد عرض العمل وتقل الاجور تبعاً لقانون العرض والطلب. في حين اذا اعطي العاملون اجوراً تقل عن حد الكفاف فان ذلك سوف يؤدي الى عدم استطاعتهم تلبية حاجاتهم الضرورية فتكثر مشاكلهم الصحية والمعيشية وتكثر اوتفتك بهم الامراض وتكثر الوفيات فيقل عددهم وبذلك ينخفض العرض بنحو كبير عن الطلب على الايدي العاملة مما سيؤدي الى اضطرار ارباب العمل لزيادة الاجور تبعاً لقانون العرض والطلب ايضاً وبالتالي فان مستوى حد الكفاف يمثل نقطة التعادل بالنسبة للاجور على وفق هذه النظرية . غير ان هذه النظرية تواجه العديد من الانتقادات رغم وجود عدد من الانصار والمؤيدين لها من بين ارباب العمل ومن هذه الانتقادات :-

أ- ان ارتفاع المستوى المعيشي للعاملين عن طريق زيادة رواتبهم واجورهم لا يؤدي بالضرورة الى زيادة النسل والانجاب .

ب- ان ارتفاع اجور العاملين وارتفاع مستوى معيشتهم سينعكس بدوره على زيادة الطلب على السلع والخدمات .

ج. ان انخفاض اجور العاملين ورواتبهم سيؤدي الى انخفاض ولائهم ورغبتهم في العمل وقلة إنتاجيتهم والبحث عن منافذ اخرى لزيادة دخولهم عن طريق ترك العمل في منظماتهم الحالية والعمل في غيرها او الاشتغال في أعمال اضافية وكل هذا يؤدي الى نتائج في غير صالح رب العمل والمنظمة فتتخفف بذلك الانتاجية والارباح.

## - نظرية تناسب الأجر مع الإنتاجية

وترجع هذه النظرية الى ما قام به ( فردريك تيلور ) في مطلع القرن العشرين من جهود ودراسات للوقت والحركة وتركيزه على وجوب اعطاء العاملين اجور تتناسب مع ما يقومون به من انتاج بحيث ان زيادة في اجر العامل لا بد ان ترافقها زيادة تماثل او تزيد في عدد الوحدات المنتجة من قبل ذلك العامل والعكس صحيح ولكن اهم ماوجه لهذه النظرية من نقد انها :

- ١ . اهملت تأثيرات العرض والطلب .
- ٢ . انها ترهق كاهل العامل وتضطره الى بذل جهود اكثر من طاقته الاعتيادية الجسمية والعقلية للحصول على زيادة في اجره .

## مفهوم الأجور والرواتب في الأنظمة الاشتراكية

ينطلق المفهوم الاشتراكي للاجور والرواتب من الفلسفة التي تعتنقها هذه الأنظمة القائمة على الملكية الجماعية لوسائل الانتاج والنظرة الانسانية للعاملين الذين يجب ان يستلموا اجوراً تضمن لهم العيش الكريم الذي يحقق انسانيته من جهة ويتناسب مع ما يقومون به من جهة وعمل من جهة اخرى وعلى ذلك فأن الاجر في النظام الاشتراكي يمثل نصيب العامل من الانتاج معبر عنه بوحدات نقدية تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كما ونوعاً وهكذا تتباين الاجور بين فرد واخر تبعاً لذلك . وهذا ما يعبر عنه الكتاب الاشتراكيون عند تعريفهم للاجر باناه نصيب الفرد العامل من الدخل القومي او من الناتج الاجتماعي الاجمالي .

لقد أورد الاشتراكيون جملة من الانتقادات للمفهوم الرأسمالي للأجور فيه :-

١. ان الاجر الذي يدفع للعامل حسب النظريات الرأسمالية لا يمثل الا اجر ساعتين من ساعات العمل الثمانية للوجبة الواحدة بينما يذهب اجر الساعات الست الباقية كارباح لرب العمل ، وهذا ما يطلق عليه الاشتراكيون ب( فائض قيمة العمل).

٢. ان العمل ليس سلعة تخضع لقانون العرض والطلب ، وان الاجر الذي يدفع للفرد العامل مقابل العمل الذي يساهم به العامل في الناتج القومي الاجمالي .

ومن هنا يتضح الفرق بين النظريتين او الفلسفتين الراسمالية والاشتراكية للاجور والرواتب التي ينطلق كل منه من النظرية والمنطلقات الفكرية لكل منها ، فالاجر بحسب المنظور الاشتراكي يعد حقاً من حقوق الفرد العامل لقاء مساهمته في العملية الانتاجية وفي رفاهية مجتمعة . في حين ينظر الى الاجر بحسب المنظور الرأسمالي باعتباره احد عناصر التكاليف التي لا بد نت ضغطها الى ادنى مستوى لتحقيق اكبر قدر من الارباح .

**٣. نظرية مخصص الأجور :** وهي تنطلق من العلاقة القائمة بين المبالغ المخصصة لدفعها على شكل اجور ورواتب وبين عدد العاملين المطلوب تشغيلهم لأداء ذلك العمل . فكلما قل عدد العمال المطلوبين مع ثبات المبالغ المخصصة ستزداد معدلات الاجور والرواتب المدفوعة للعاملين والعكس صحيح .

تمثل الأجور أهمية بالغة على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة وعلى مستوى الدخل القومي .

**اولاً: أهمية الأجر بالنسبة للدخل القومي :**

تشكل الاجور مصدراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ففي كثير من الأحيان وفي الدول المتقدمة فان الأجور المدفوعة تمثل اكثر من ٤٠% من الدخل الوطني و احياناً تصل الى ٦٠% من مجموع الدخل الوطني ولكن في الدول النامية فان هذه النسبة لا تتعدى ١٥% من مجموع الدخل الوطني مما يؤكد مدى تدهور الاجور بها .

**ثانياً: أهمية الأجور بالنسبة للفرد:**

يعتبر الأجر وسيلة لا شباع احتياجات العامل المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقاءه او لشعور بالأمان والاندماج في المجتمع ، اذ يعتبر الاجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وكذلك مدى احترامه لذاته .

**ثالثاً: اهمية الاجر بالنسبة للمنظمة :**

**تكمن هذه الاهمية في النقاط التالية :**

أ. الاجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

ب. الاجور وسيلة لابقاء الكفاءات العاملة بها.

ج. يعتبر الاجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال اذ يجب على المنظمة تحقيق العدالة الداخلية قبل اهتمامها بتحقيق الربح او النتائج . كما تمثل الاجور جزءاً كبيراً من تكاليف الانتاج التي تدخل في ميزانية المنظمة .

ان السياسات التي تتبناها الدول المتنوعة بخصوص تحديد مقدار الاجور والرواتب التي تدفع للعاملين على تباين فناتهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم تتأثر بمتغيرات وعوامل عديدة نوجز اهمها فيما يلي :

أ. الإمكانيات المالية والاقتصادية للدولة وحجم ارادتها من استثمارات المتنوعة ومواردها الاقتصادية الاخرى الطبيعية والانتاجية والزراعية وغيرها.

ب. المستوى المعاشي للبلد مقارنة بالمستويات المعاشية للبلدان المجاورة والعامل ، اذ ان ارتفاع مستويات المعيشة داخلياً وخارجياً لابد ان تترجم الى زيادة في مستويات الاجور والرواتب للعاملين بشكل عام والعكس صحيح.

ج. العرض والطلب على القوى العاملة في المجتمع خصوصاً في الانظمة ذات الفلسفات الراسمالية او ما يسمى بالانظمة المفتوحة.

د. طبيعة الاعمال او الاختصاصات التي يمارسها الافراد العاملون .-

هـ- النقابات والاتحادات والجمعيات المهنية والاحزاب السياسية والمفكرون والمصلحون الاجتماعيون وغيرهم.

و- الانظمة والقوانين والتشريعات الحكومية التي تتدخل بين الحين والآخر لتشريع القوانين والقواعد والانظمة .

ي- عوامل ومتغيرات سياسية واجتماعية تتبناها الدول لتحقيق بعض الاهداف التي تريد الوصول اليها.

يمكن تصنيف الاجور والرواتب الى اصناف او فئات او انواع متعددة وفق اسس متعددة ايضاً من اهمها :

أ. من حيث نوع الاجور والرواتب تصنف الى:

١. الاجور النقدية ٢. الاجور الحقيقية ٣. الاجور العينية

ب. من حيث طبيعة الاجور والرواتب تصنف الى :

١- الاجور الاسمية ٢- الاجور الكلية ٣- الاجور الاضافية .

وفيما يلي ايضاح مبسط لكل من هذه التقسيمات :-

أ- الاجور النقدية : ويقصد بها مقدار المبالغ النقدية التي يتسلمها الفرد الموظف كأجور ورواتب لقاء ما يقوم به من اداء للمهام والاعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تناط به بصورة دورية ( يومية او اسبوعية او شهرية او أي شكل من اشكال الدفع ) ، وتكاد تكون الاجور الشهرية هي الحالة الغالبة للدفع في المنظمات الحكومية . مع استثناءات بسيطة تحصى اسلوب التعاقد والعمل المؤقت ومشابه ذلك وتمتاز الاجور النقدية بمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحرية الكاملة في التصرف بها وسهولتها عند عمليات الدفع والاحتساب والتسليم والاستلام والحمل والاحتفاظ بها . وتعد الاجور النقدية النوع الشائع من بين الانواع الاخرى في الدول جميعها على تباين انظمتها الاقتصادية والسياسية .

## ٢. الأجور الحقيقية

ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الانظمة التي يعمل بها . أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية . أو بكلام آخر هي مقدار الأشباع الذي يوفره له أجره النقدي من السلع والخدمات الأخرى .

إن الأجر الحقيقي هو الذي يكشف المستوى المعاشي ومستوى الرفاهية التي يعيشها العاملون في بلد ما ، إذ إن ارتفاع الأجور النقدية في بلد ما قد لا يعني ارتفاع المستوى المعاشي للعاملين في ذلك البلد مقارنة بالبلدان الأخرى ، لأن ارتفاع الأسعار والتضخم قد يؤديان إلى انخفاض الأجور الحقيقية للعاملين في بلد ما على الرغم من الارتفاع الظاهري للأجور النقدية فيه.

## ٣- أ- الأجور العينية

وهي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل ، أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعوائلهم أو خدمات التعليم ، أو توفير الدور والشقق السكنية ببدلات إيجار رمزية ، أو تزويد العاملين بأنواع من الملابس أو بعض السلع من إنتاجهم أو إنتاج المعامل الأخرى ، أو بيعهم بعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار مخفضة أو تقديم وجبات طعام مجانية أو شبه مجانية وغير ذلك . ولا تقتصر أجور العمال على هذا النوع من الأجور وإنما تعد مكملة للأجور النقدية في الدول جميعها على تباين انظمتها السياسية والاقتصادية .

ان الاجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية ، اذ ان مكانياتها المالية العالية وفلسفتها الاجتماعية والاخلاقية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع ، عكس المنظمات الخاصة التي لا تسمح لها فلسفتها المبنية على تحقيق اعلى قدر من الارباح، اضافة الى ضعف امكانياتها المالية التي لا تقارن بامكانيات الدولة ، من تبني مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع ، خلافاً للمنظمات الخاصة التي لاتسمح لها فلسفتها المبنية على تحقيق اعلى قدر من الارباح ، مع ضعف إمكاناتها المالية التي لا تقارن بامكانيات الدولة ، من تبني مثل هذه السياسات في الدفع .

**ب- ١- الأجر الاسمية :** وهو الأجر الذي تحدده بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعاً للمؤهل العلمي او الخبرة او سنوات الخدمة او جميعها معاً وبحسب الدرجة الوظيفية ، علاوات او بدلات كغلاء المعيشة وبدلات العدوى وعلاوات الأولاد والزوجة والسكن والنقل وغيرها.

**ب- ٢- الأجر الكلية :** وهي الاجور الاسمية مضافاً اليها جميع العلاوات والبدلات والاضافات الاخرى كبديل العدوى وغلاء المعيشة وبدلات النقل والسكن والزوجية والاولاد والاطعام واي شكل اخر من اشكال الاضافات على الراتب الاسمي المشارك في اعلاه . أي هو اجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل ( الموظف ) في نهاية كل فترة زمنية محددة من اجر او راتب لقاء ما يبذله من جهود وما يؤديه من اعمال وما ينهض به من مسؤوليات واعباء في منظمته ، وهو الاجر الذي يهتم به الفرد العامل .

**ب -٣- الأجر الإضافية :** وهي الاجور التي يستحقها الفرد العامل (الموظف) مقابل الاعمال والمهام او المسؤوليات الاضافية التي يضطلع بها اضافة الى اعماله ومهامه ومسؤولياته الاساسية او الاعتيادية . فعندما يقوم الفرد بانجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي الاعتيادي فانه يستحق عليه اجراً ما يسمى اجراً اضافياً .

## أساليب تحديد الأجور والرواتب

تجتهد المنظمات الخاصة ( القطاع الخاص ) والعامه ( والقطاع الحكومي العام ) على السواء في إيجاد أفضل الأساليب وانسب الأسس لتحديد الأجور والرواتب بحيث تحقق رضا الأفراد وتساهم في تحسين علاقاتها برب العمل ، وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعملون فيها ومن أهم الأساليب او الطرائق المتعددة لتحديد أجور العاملين في القطاعين الخاص والحكومي الآتي :

**أ- الأسلوب أو الأساس الزمني :** بمقتضى هذا الأسلوب بتحديد الاجر او الراتب على اساس الساعة او اليوم او الأسبوع او الشهر او الفصل او السنة . ومن الواضح ان الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الاجر فاذا كان الاجر شهرياً وهو الشائع فان الفرد العامل يتسلم في نهاية او بداية كل شهر مقداراً محدداً من المبالغ النقدية او العينية او كليهما معاً مع عد مراعاة الفروق الفردية في الأداء وذلك قد يكون ناجماً من طبيعة العمل نفسه / الذي يصعب معه قياس الاداء بشكل دقيق ، او ان العمل يستلزم جهداً جماعياً لا يمكن معه تشخيص نصيب كل فرد في ذلك العمل ، وقد يكون العمل خديماً كالصحة والتعليم وقوى الامن الداخلي والخارجي والجهد الدبلوماسي والاداري وغير ذلك على سبيل المثال لا الحصر . كما ان هذا الاساس يعد بسيطاً وواضحاً سهل فهمه واحتسابه ويضمن اجراً مستقراً الى حد ما بالنسبة للعاملين الذين تتحدد اجورهم على اساسه كما انه يصلح بشكل واضح لتلك المهام او الواجبات التي يمكن التركيز فيها على نوع العمل او الاداء وليس على كمية العمل المنجز وحجمه . غير ان ما يعاب عليه هو عدم قدرته على التمييز بين الفرد المجد والفرد الكسول وبذلك لا يعد حافزاً لزيادة الانتاج او الاداء .

## ب - الأسلوب المعتمد على الإنتاج :

يعتمد هذا الأسلوب في تحديد الاجور والرواتب على اساس كمية الانتاج الفعلية (المخرجات) التي قام الفرد العامل بانتاجها لوحده او مع غيره . وعليه فان اسلوب الاجر بحسب الانتاج على نوعين فردي وجماعي . ويعد هذا الأسلوب من الاساليب المعروفة منذ عرف نظام الانتاج الحرفي في القرون الوسطى . كما انه لا يزال شائعاً في الزمن الحاضر. إذ يتم بموجبه تقدير اجر العامل بحسب كمية الوحدات التي أنتجها ، فكلما زاد انتاجه زادت اجوره والعكس صحيح مما يعد حافز للعاملين على زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة أجورهم وتحسين وضعهم المعاشي .

ان ابسط واقدم صورة من صور هذا الاسلوب هو ما يعرف بطريقة احتساب الاجر على اساس القاطعة ، أي يتحدد الاجر من ناتج ضرب عدد القطع (الوحدات) المنتجة في الاجر المحدد للقطعة الواحدة ، وهنا تكون اجور العاملين بحسب كفاءتهم مما يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهود بهدف زيادة الانتاج .ومن حسنات هذا الاسلوب تشجيع العاملين على زيادة الانتاج ويعد حافزاً للعاملين كما انه يؤدي الى تخفيض التكاليف وخصوصاً تكاليف الاشراف والرقابة بسبب توافر الحافز المادي لدى العامل لزيادة كمية الانتاج مع تقليل التكاليف الثابتة التي تترتب على انتاج الوحدة الواحدة وبالتالي تنخفض الاسعار وتزداد المبيعات ويزداد الطلب على المنتجات ومن مساوئ هذا الاسلوب زيادة اهتمام العاملين بكمية الانتاج على حساب نوعيته وقد يؤدي هذا الاسلوب الى كثرة الحوادث والاصابة بسبب العناية بتعليمات الامان والوقاية الناتج من توجه الفرد نحو زيادة كمية الانتاج دون الامور الاخرى الاقل اهمية من وجهة نظره .

## ج- أسلوب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

ان الطرائق التي مرت الاشارة اليها تختص بكيفية تحديد الاجر الفردي ، أي تحديد اجور الاعمال التي يؤديها الفرد العامل لوحده ، بمعنى اصح تلك الاعمال التي يمكن قياس جهد العامل الواحد فيها ، غير ان هناك اعمالاً كثيرة يصعب تحديد جهد العامل الواحد فيها بشكل دقيق ، أي انها تتطلب جهوداً جماعية لاكثر من عامل واحد ، وفي هذه الحالة لا بد من وجود طريقة لتحديد اجور كل عامل من هؤلاء وتحديد نصيبه من العلاوة الاضافية في حالة حصولهم عليها . ان اسلوب دفع الاجور الجماعية يعتمد على تحديد معدلات قياسية للإنتاج تعد بمثابة الهدف الانتاجي الذي يجب تحقيقه . وتدفع لهم علاوة اضافية عند تجاوزهم هذا المعدل ( الهدف ) على الاجر الاعتيادي وتقسم بينهم بنسبة مساهمة كل منهم في النتائج او بحسب اهمية او مستوى اداء كل منهم ضمن المجموعة . أي يحدد الاجر الاعتيادي لكل منهم وفق الاساس الزمني . اما العلاوة الاضافية فيحدد نصيب كل عامل منها اما بحسب نسبة مساهمته في العملية الانتاجية او بحسب درجة اهميته او مستواه التنظيمي في المجموعة .

اختبار الأسبوع الثاني والثالث والرابع عشر  
الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- ١- يمكن تصنيف الاجور والرواتب من طبيعتها الى :
  - أ- الاسمية والكلية والإضافية
  - ب- النقدية والحقيقية والعينية
  - ج- الاسمية والحقيقية
  - د- ليس مذكر اعلاه.
- ٢- تعرف الاجور الحقيقية بأنها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل بها.
- ٣- ويقصد بالأجور العينية : هي الأجور التي تدفع للفرد العامل او الموظف على شكل سلع او خدمات مجانية وبأسعار رمزية كالتنقل المجاني من وإلى محل العمل.
- ٤- من اهم اساليب تحديد الاجور والرواتب هي :
  - أ- الزمني
  - ب- الانتاجي
  - ج- على اساس القطعة
  - د- كل ما ذكر اعلاه
- ٥- طريقة هالسي في تحديد الاجور تعتمد على الجمع بين الاجر :
  - أ- الزمني والاجر بالقطعة
  - ب- الزمني والامنتاجي
  - ج- الانتاجي والاجر بالقطعة
  - د- ليس كل ما ذكر اعلاه

# الأسبوع الخامس والسادس والسابع عشر

## تدبير الموارد الطبيعية

## تفاصيل المفردات

### تفاصيل المفردات

تقويم أداء الموارد البشرية، مفهوم تقويم الأداء وأهميته، نجاح وفشل نظم تقويم الأداء ، طرق تقويم الأداء ، إدارة واعتماد نتائج التقويم

### الأسبوع

الخامس والسادس والسابع عشر

## اختبار الأسبوع الخامس والسادس والسابع عشر الاختبار القبلي

١- يمكن تعريف تقويم اداء الموارد البشرية على انه عملية: مخططة ومستندة الى قواعد واساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما انها عملية ايجابية لا تسعى الى كشف العيوب والاطفاء بهدف ايقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين .

٢- من أهم طرق تقويم اداء العاملين تلجا اليها المنظمة هي:

أ- الطريقة البيانية ب- الترتيب ج- التقويم من خلال بحث الصفات د- التوزيع الاجباري

٣- تعتبر احدى هذه الطرق من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقويم الاداء

أ. قوائم المراجعة ب- الادارة بالاهداف ج- الوقائع الحرجة د- الاختيار الالزامي .

٤- تعتبر احدى هذه الطرق من اقدم طرق تقويم الاداء واسهلها هي :-

أ. تقويم المهارات ب. التوزيع الاجباري ج. الترتيب د. المقارنة المزدوجة بين الموظفين

٥- تعتبر احد هذه الطرق من احدث طرق تقويم الاداء اذ يتم بموجبها جمع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في اداء الموظف.

أ- الادارة بالاهداف ب- الوقائع الحرجة ج- قوائم المراجعة د- الترتيب

## ١- مفهوم تقويم أداء الموارد البشرية

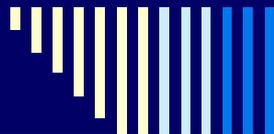
ان عملية تقويم اداء الموارد البشرية وان اختلفت التسميات التي تطلق عليها ، فانها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الادارة من اصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في اداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في اثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على اسلوب ادائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته.

وعملية تقويم اداء العاملين هذه عملية مخططة ومستندة الى قواعد واساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما انها عملية ايجابية لا تسعى الى كشف العيوب والاطفاء بهدف ايقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين . وهي عملية مستمرة وحركية وان كانت نتائجها النهائية لا تظهر في اللحظة .

## ٢- أهمية تقويم أداء العاملين

يحظى موضوع تقويم اداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها ، فهو الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بحيوية ونشاط ، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية .

وتظهر اهمية هذه الوسيلة ايضاً عند النظر الى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الاداء ، واهمها : تحسين اداء الموظف وتطويره واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية واداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب ..... الخ . واسباب موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات . ازاء ذلك يصبح من الضروري وجود معايير ومستويات محددة بموضوعية لتقويم اداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم لمباشرة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ، فضلا عن صلاحيتهم لشغل وظائف اعلى . واذا ما انتهينا من هذه الاحاطة بوسعنا القول : انه لما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات ، فان النهوض بهذه الواجبات وتحمل المسؤولية يتطلب ان يتم اشغالها بالافراد القادرين على ذلك . ومن هنا فقد اتجهت اساليب ادارة الموارد البشرية الى الاخذ بنظام تقويم الاداء بحيث يتم تحديد مستوى ادائهم بصفة دورية وقامت تبعا لذلك بتضمين نظمها مقومات هذا النظام . على ان تقويم اداء العاملين مسألة معقدة وبخاصة تقويم من هم في المستويات الادارية العليا . اذ يصعب التوصل الى مقاييس موضوعية واحدة للاداء ، وذلك حين يتم اللجوء الى التقويم من خلال عناصره قد لا تتسم بالموضوعية التامة : ( مثل جودة العمل ، والصدق ، والامانة ... الخ ) :



ومدى تقبل النقد والتوجيه ، اليقظة وحسن التصرف ..الخ ) الامر الذي افرز اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج .  
Mbor . كبدل على نحو ما سيأتي عن الاساليب التقليدية في تقويم اداء العاملين . لايهدف السعي الى اصدار احكام  
على اداء هذه الفئة من مستويات الادارة . بل بهدف مساعدتها على النمو والتطور ويتم تطبيق هذا الاسلوب من خلال  
وضع اهداف للمنظمة تشتق منها اهداف فرعية للوحدات التنظيمية ، ومن ثم وضع اهداف على مستوى الفرد يتم من  
خلالها تقويم ادائه بقياس درجة تحقق هذه الاهداف .

### ٣- طرق تقويم أداء العاملين

ثمة طرق متعددة لتقويم أداء العاملين تختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو  
تقليدي وما هو حديث وذلك على النحو التالي :-

#### الطرق التقليدية ::

تتمثل أهم الطرق التقليدية في التقويم في الآتي :-

#### ١- التقويم من خلال بحث الصفات:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتوثر في مستويات اداء  
العاملين وذلك وفق الخطوات الآتية :-

أ- تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل (او مجموعة من العاملين) وتؤثر فيه ، كما يبينها النموذج التالي:-

المقياس (الدرجة)	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
الصفات	١٠	(٨)	(٦)	(٤)	(٢)
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع المرؤوسين					
العلاقة مع المراجعين					
احترام مواعيد العمل والدوام					
السرعة في انجاز الأعمال					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الآخرين					
تقبل التغييرات والمقترحات					
القدرة على التعبير عن الأفكار					
المجموع					

ب- توزيع درجات (نقاط) التقويم على الصفات التي تم اختيارها . وقد يكون التوزيع متساوياً لجميع الصفات (١٠) درجات لكل صفة ، على سبيل المثال) او بشكل مختلف اذا كانت هناك بعض الصفات ذات اهمية متميزة في اداء بعض الوظائف .

ج- تحديد مقياس متماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس وكما يلي :

ممتاز (١٠) درجات جيد جداً (٨) درجات جيد (٦) درجات متوسط (٤) درجات ضعيف (٢) درجتان .

د- بعد ان يتم تقويم اداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار ، يتم تحويلها الى درجات او نقاط لتحديد التقويم النهائي .

تتميز هذه الطريقة بسهولة اعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها ولكن يعاب عليها :

أ- احتمال التحيز لصفة واحدة : فتحيز المقوم لصفة معينة قد يدفعه الى اعطاء تقويمات عالية او منخفضة لجميع الصفات الاخرى متأثراً بتلك الصفة .

ب- التساهل والتشدد : فالنتائج النهائية للتقويم تتأثر بسلوكية المقوم فاذا كان بطبيعته متشدداً فانه يعطي تقويمات متدنية لمعظم العاملين . واذا كان متساهلاً فانه سيعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين .

ت- نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة.

## (٢) تقويم المهارات:

نظراً لأن اداء العامل في وظيفة ما ( بخاصة إذا ما كانت إشرافية) يعتمد على امتلاكه مهارات معينة فانه لا بد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف . وذلك وفق الخطوتين التاليتين :

أ) تحديد المهارات الاساسية التي يحتاج اليها الفرد المطلوب تقويم ادائه (فنية ، انسانية ، ذهنية ) .

ب) تحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس، ومن ثم اتباع نفس الخطوات الواردة في الفقرات الثلاث الاخيرة في الطريقة السابقة .

تتميز هذه الطريقة بانها تتضمن عناصر (مهارات) ذات علاقة مباشرة بالاداء اكثر من العناصر (الصفات) التي تعتمد على طريقة الصفات. ومع ذلك فانها تعاني الى حد ما . من العيوب نفسها المشار اليها في تلك الطريقة .

## ٣-الترتيب Ranking

تعتبر هذه الطريقة من اقدم طرق تقويم الاداء واسهلها ، إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً او تصاعدياً على حسب كفاءاتهم ، من الاحسن الى الاسوأ او العكس ، وذلك بعد ان يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ، ويجب الا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب ، بل وفق الاداء العام للموظف وتتميز هذه الطريقة بأنها :

أ- سهولة الفهم والاستعمال .

ب- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة .

ت- تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة .

ولكن يؤخذ عليها انها لا تتسم بالموضوعية ، لانها تخضع لعملية التقويم للحكم والمقارنة .

## (٤) المقارنة المزدوجة بين الموظفين Paired Comparison

بموجب هذه الطريقة يقوم المقوم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية الى أزواج فمثلاً لو كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين (أ،ب،ج،د،هـ) واريدهم تقويم ادايتهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي :

أ مع ب ، ب مع ج ، ج مع د ، د مع هـ

أ مع ج ، ب مع د ، ج مع هـ

أ مع د ، ب مع هـ

أ مع هـ

تتميز هذه الطريقة بانها توفر الموضوعية في التقويم اكثر من الطرق السابقة ، ولكن يؤخذ عليها انها معقدة وليست عملية ، خاصة في حالة وجود اعداد كبيرة . اضافة على ذلك انها تظهر كفاءة الموظف بوضوح فهي تكتفي بان تظهر ان فلاناً اكفاً من فلان وحسب ، ولا تظهر ايضاً نواحي الضعف والقصور في اداء الموظف للسبب السابق نفسه ايضاً .

## (٥) التوزيع الإجمالي Forced Distribution

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة ان توزيع مستوى الكفاءة ياخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة ، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة او المنخفضة وتتميز هذه الطريقة بانها :

أ- سهولة الاستخدام . ب- تجبر المقوم على دراسة وتحليل اداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح . ج- تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط او التطرف .

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي :

- أ- صعوبة استخدامها في حالة وجود اعداد قليلة ، اذ لو فرض ان هناك مجموعة عمل مؤلفة من خمسة او سبعة اشخاص فمن المحتمل ان تكون كفاءة الموظفين الخمسة او السبعة جيدة ، وبالتالي اذا ما تم استخدام هذه الطريقة فسيضطر المقوم الى توزيع هؤلاء الموظفين الى ضعيف ومتوسط وجيد وجيد جداً وممتاز ان ظاهرة التوزيع الطبيعي اساساً لا تنطبق الا على المجتمع الكبير
- ب- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في اداء الموظفين .

## (٦) الطريقة البيانية

### Graphic

- تعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعاً ، نظراً لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها .وبموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب ان تتوافر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب . ويطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته ، فضلاً عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم الى اقسام ، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة ولهذا التقييم نوعان هما :
- أ- التقييم من خلال الاوصاف التقديرية كما في الشكل الاتي :



ب- التقويم من خلال الاسلوب الوصفي وهو الاكثر استعمالاً ، لانه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف ، ومدى قيامه بواجبات وظيفته والشكل الاتي يوضح ذلك :-

### المواظبة على العمل



وتقتصر مهمة المقوم بموجب هذا الاسلوب على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق ووضع اشارة معينة على ما هو اكثر انطباقاً على الموظف ويتم تكرار العملية لباقي الصفات وبعد ان يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن اداء الموظف على النحو التالي :-

- التعاون ٩٠ درجة
- المواظبة على العمل ٨٠ درجة
- حسن التصرف ٦٠ درجة
- القدرة على التفكير ٩٠ درجة
- معاملة الجمهور ٨٠ درجة

يستخرج الوسط الحسابي للتقديرات السابقة هو  $٥ / ٤٠٠ = ٨٠$  درجة وذلك بهدف تحويله الى قيمة وصفية

وصفية تعبر عن اداء الموظف ضمن فئات محددة كالآتي :-

اقل من ٥٠ درجة : ضعيف

٥٠ - اقل من ٦٠ درجة : مقبول

٦٠ - اقل من ٧٠ درجة : جيد

٧٠ - اقل من ٨٠ درجة : جيد جداً

٨٠ درجة فأكثر : ممتاز

تتميز هذه الطريقة بانها :

أ- سهلة في استخدامها

ب- تساعد على التحليل والوصف الدقيق لاداء الموظف

ت- تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج الى علاج في الاداء

ث- تستخدم في حالة وجود اعداد كبيرة او صغيرة من الموظفين

ج- تلائم تقويم اداء وظائف قطاع الخدمات لانها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقويم اداء هذه الوظائف .

## - الطرق الحديثة

تتمثل اهم الطرق الحديثة في تقويم أداء العاملين في الآتي :-

### (١) الاختيار الإلزامي Forced Choice

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقويم الاداء وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف اداء الموظف لوظيفته وتقسّم الى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الاولى تصف النواحي الحسنة في الموظف والاخرى تصف النواحي السيئة فيه ، مثال ذلك:

-سريع الفهم

-سريع البديهة

النواحي الايجابية

- اتكالي ، يعتمد على شخص اخر لانجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته .

- لا يميل الى التعاون مع زملائه لا نجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته .

النواحي السلبية

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقويم فالمقوم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى اهمية كل منها وهل اختياره في مصلحة الموظف ام لا . كما انها تتميز باجبار المقوم على دراسة اداء الموظف بشكل دقيق واجراء احكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف .

ولكن يؤخذ عليها ما يلي :-

- أ- صعوبة فهمها بسبب تعقدها .
- ب- حاجتها الى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات .
- ج- عدم ضمان سرقة قائمة الاوزان .
- د- استياء بعض الرؤساء بسبب اجبارهم على الاختيار اذ قد يؤدي هذا الى المساس بكرامتهم كما يعتقدون.

## (٢) قوائم المراجعة

### Checklists

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف وذلك لتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الاداء الجيد للعمل . وليس هناك عدد محدد لهذه الاسئلة ، بل ان عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وما هيته وطبيعتها .ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات او للاسئلة حسب اهمية كل منها للوظيفة ، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها احد سوى الادارة ، ثم يطلب من المقوم الاجابة عن هذه الاسئلة ب نعم او لا على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقويم ادائه . وبعد الانتهاء من الاجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول الى قيمة وصفية لتعبر عن ادائه .

الأسئلة	نعم	كلا
- هل يحترم مواعيد العمل ؟	+	
- هل يتم ما بدأ به		+
- هل هو مخلص في اداء واجبات ومسؤوليات وظيفته ؟	*+	

مثال

تتميز هذه الطريقة بانها :-

أ- سهولة الاستخدام .

ب- لا تستغرق وقتاً طويلاً .

ج- تعطي فكرة واضحة عن اداء الموظف .

د- مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة ، كما يمكن استخدامها في الاعداد الكبيرة والصغيرة من الموظفين .

### (٣) الوقائع الحرجة Critical Incidents Technique

تعتبر هذه الطريقة من احدث طرق تقويم الاداء، اذ يتم بموجبها جمع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في اداء الموظف . ويطلب من المقوم ان يقوم بملاحظة اداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد اياً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات ووظائفهم . وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الادارة بتقويم اداء الموظف . وذلك على اساس عدد الوقائع حدثت في ادائه .

وتتسم هذه الطريقة بانها :-

أ-تقلل من عنصر التحيز في التقويم .

ب- تحسن من مستوى الاشراف ، لانها تجبر الرئيس المباشر (المقوم) على ملاحظة اداء مرؤوسيه بشكل دقيق .

ج- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن اداء الموظف : لانها تحدد نقاط القوة والضعف في ادائه ، وذلك من خلال ملاحظته لادائه بشكل دقيق وتحليل ادائه في اثناء ملاحظة حدوث الوقائع .

د- تحتاج الى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ، اذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم ، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسوهم بنجاح او اخفاق ، وتحليل الاسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

## ( ٤ ) الإدارة بالأهداف Management By Objectives

يعتبر بيتر دركر اول من اشار الى مصطلح الادارة بالاهداف ، ورأى فيه انه اسلوب يعبر عن فلسفة ادارية تركز على الجانب الانساني من المنظمة . ففي عام ١٩٥٤ نشر كتابه ”ممارسة الادارة The Practic Of Management“ الذي عرض فيه فصلاً بعنوان الادارة بالاهداف والرقابة الذاتية . **“Management By Objectives &Self – Control.”**

ويرى اوديورن ان الادارة بالاهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الاهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صور نتائج متوقعة . واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الاهداف .

ويرى هُملب J. humble في كتابه المنشور عام ١٩٧٠ ”الإدارة بالأهداف“ في التطبيق ان الادارة بالاهداف نظام حركي يعمل على دمج اهداف المنظمة واهداف المديرين .

وتعتبر الادارة بالاهداف طريقة من طرق تقويم الاداء : لان المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقويم ، بدءاً

من تحديد الاهداف وانتهاء بتقويم مدى تحققها ، وهي لا تسعى الى اصدار حكم على اداء الموظف بل تسعى الى مساعدته على النمو والتطور .

وتتمثل خطوات الادارة بالاهداف في الاتي :-

- أ- قيام المدير بوضع تصوره للاهداف التي يجب ان تتحقق .
  - ب- نقل هذا التصور الى المرؤوس الموظف المعني لتمكينه من وضع تصوراته وخططه ووسائله لتحقيق الاهداف التي وضعها المدير ( التخطيط ) .
  - ج- مناقشة الرئيس للمرؤوس لتصوراته (المشاركة) .
  - د- اقرار خطة نهائية لانجاز الهدف مع تحديد الوسائل والاجراءات ومعايير القياس والوقت المحدد لتحقيق الهدف .
  - هـ- تنفيذ المرؤوس للخطة .
  - و- اعطاء توجيهات الضرورية للمرؤوس .
  - ز- اجتماع المدير مع المرؤوس لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية .
- ويمكن تحديد خطوات تقويم الاداء عند التطبيق العملي للادارة بالاهداف على النحو التالي :-

أ- تحديد مجالات الاداء الرئيسة ومعايير قياسها.

ب- تحديد الاهداف المنبثقة عن مجالات الاداء تلك ، من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوس .

ج- وضع خطة العمل وتنفيذها .

د- الرقابة .

هـ- التعرف على مدى التقدم في تحقيق الاهداف .

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- يمكن تصنيف طرق تقويم أداء العاملين الى

أ- قديمة وحديثة ب- خاصة وعامة ج- تقليدية وحديثة د- ليس مذكر اعلاه.

٢- تعرف طريقة الترتيب اذ يقوم بموجبا الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً او تصاعدياً على حسب كفاءاتهم ، من الاحسن الى الاسوأ او العكس ، وذلك بعد ان يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ، ويجب الا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب ، بل وفق الاداء العام للموظف

٣- ويقصد بالطريقة البيانية وبموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب ان تتوافر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب . ويطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته ، فضلاً عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم الى اقسام ، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة .

٤- وتعرف طريقة الاختيار الالزامي : تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقويم الاداء وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم الى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الاولى تصف النواحي الحسنة في الموظف والاخرى تصف النواحي السيئة فيه

٥- ويقصد بطريقة الادارة بالاهداف : عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الاهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صور نتائج متوقعة . واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الاهداف

الأُسبوع الثَّامن والتَّاسع عشر والعشرون  
الأُسبوع الثَّامن والتَّاسع عشر والعشرون

الموارد البيئية  
الموارد البيئية

## تفاصيل المفردات

### تفاصيل المفردات

تدريب الموارد البشرية، مفهوم وأهمية واهداف تدريب العاملين، تحديد الاحتياجات التدريبية ، اساليب التدريب ، تقييم كفاءة برامج التدريب ، تنفيذ برامج التدريب ، التوقيت الزمني والمكاني لبرامج التدريب .

### الأسبوع

الثامن والتاسع عشر والعشرون

اختبار الأسبوع الثامن والتاسع عشر والعشرون  
الاختبار القبلي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- شعور الفرد بحاجته الى التدريب لرفع كفاءته انما يدل على :

أ- ظاهرة سلوكية      ب- ظاهرتين سلوكيتين      ج- ثلاثة ظاهرات سلوكية      د- مجموعة ظاهرات سلوكية

٢- يهدف التدريب الى احد العوامل التالية:-

أ- اكتساب الفرد مطومات ومعارف وظيفية      ب- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد

ج- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة      د- كل ما ذكر اعلاه

٣- التدريب في ضوء احتياجات المنظمة يقسم الى :

أ. التدريب التخصصي والقيادي      ب- التدريب الداخلي والخارجي      ج- التدريب الفردي والجماعي

د- التدريب السابق واللاحق

٤- التدريب في ضوء احتياجات الدولة يقسم الى :-

أ. التدريب التخصصي والقيادي      ب.التدريب الفردي والجماعي والذاتي      ج. التدريب الداخلي والخارجي

د- التدريب السابق واللاحق

٥- اساليب التدريب : أ- نوعان      ب- ثلاثة انواع      ج- اربع انواع      د- اكثر من ذلك

يمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية والخدمية وتحسين اساليب العمل ، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الادارية المختلفة هو الايمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق اهداف المنشأة بكفاءة بالاضافة الى تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصى لحاجات وطموحات الافراد . حيث ان شعور الفرد بحاجته الى تدريب يعتبر شعوراً صحيحاً. وعرف بعض الباحثين التدريب بكونه نشاطاً مخططاً يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد او تلك الجماعة لائقة للقيام باعمالها .

ويمكن ان نعرفه على انه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الاداء واكسابهم الخبرة المنظمة . وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الاساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصى .

وتبرز اهمية التدريب واستمراريته من خلال ما يلي :

١- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الانتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الافراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها اساساً لتطوير اعمالهم .

٢- التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية في الالات والمكائن والمعدات ، ادت الى استنباط اساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وادارية مختلفة .

٣- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة .

٤- التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم . ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الانتاجي ، يجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره امراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية .

### أهداف تدريب العاملين

يهدف التدريب الى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالاساليب المتطورة لاداء واجبات ومسؤوليات وظيفته (زيادة معلومات الفرد وتنميتها ) كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من انجاز وظيفته باقل جهد ممكن (تنمية المهارات) واخيراً بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من اداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات) وبالتالي تتمثل اهداف العملية التدريبية في

١- تغيير السلوك : ويأخذ هذا التغيير عادة شكلاً او اكثر من الاشكال التالية :

أ- تنمية المعارف والمعلومات : فالتدريب يجب ان يغطي ما يحتاج اليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في اداء وظيفته ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوه منه اذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم او لا يحتاجون اليها في وظائفهم . لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب .

ب- تنمية المهارات : بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة افضل ، وباقل قدر ممكن من الجهد

-المهارات الفنية : **Technical Skills** المرتبطة على سبيل المثال بكتابه التقارير ، التحليل المالي ، اعداد نظم الوصف الوظيفي ونحوها .

-المهارات الذهنية او مهارات التصور الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وادارة الاجتماعات .

-المهارات الإنسانية **human skills** المتعلقة في مراعاة اللمسة الانسانية في الادارة .

ج- تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل : وتأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤوساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية .

٢- تحسين مستويات الأداء : اذ تسعى العملية التدريبية الى تحسين مستوى اداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب .

وهناك بعض الباحثين يفرق بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة وبين مفهوم تنمية تلك الموارد فيها . فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها ان تكون مهارات يدوية حركية الى المتدربين وتوجيههم لالتقان تلك المهارات الى مستوى اداء مقبول . اما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا اكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم .

تتعدد طرق واساليب تدريب العاملين بتعدد الاغراض او الاهداف المتوخاه منه . فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز اليوم الواحد ، او قد يغطي اسبوع او شهر او مجموعة اشهر . وقد يتطلب الامر اعتبار التدريب مستمراً او مؤقتاً اعتماداً على طبيعة الهدف المراد تحقيقه .

وتتدخل متغيرات عديدة لا لتفرض طريقة او اسلوب تدريب معين ولكن لتحدد مستوى نوعيته ايضاً . فالامكانيات المادية ونوع النشاط وطبيعته وكذلك المواصفات الذاتية للعاملين وطبيعة الاهداف المطلوبة للتوصل اليها ، وقدرات القائمين بالتدريب ، وعدد العاملين الذي يضمهم البرنامج التدريبي والوقت المتاح للتدريب ، والتكاليف المرتبطة بكل وسيلة ، والى غير ذلك من المتغيرات لا يمكن تجاهلها عند التفكير بتفضيل طريقة على اخرى . ولكي تتمكن ادارة الموارد البشرية من تحقيق الاختيار الجيد لطريقة معينة لا بد من قيامها بخطوتين تتمثل الاولى في تحديد ابرز المميزات النسبية للطرق المختلفة للتدريب ، وتتمثل الخطوة الثانية في التعرف على مدى قيام الوسيلة على مبادئ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات باعلى كفاءة ممكنة وبما ييسر امكانية نقل ما تعلمه الى مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب . وهناك طريقتان اساسيتان في التدريب لكل منهما مجموعة من الاساليب ، وتعرف الطريقة الاولى بالتدريب اثناء العمل . اما الطريقة الثانية فهي التدريب بعيداً عن العمل وفيما يلي شرح لهما وللأساليب التدريبية الخاصة بكل منهما :-

## اولاً: التدريب اثناء العمل **On – The- Job Training Method**

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق الخاصة بالتدريب واكثرها انتشاراً في الوقت الحاضر لا سيما في الميدان الصناعي ، ويعود سبب انتشارها في الصناعة الحديثة الى ان الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ومن مميزات هذه الطريقة ان مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين ادارة الموارد البشرية والمشرف على العامل ، الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب . كما ان هذا التركيز يؤدي الى الاقتصاد في النفقات والافراد اللازمين لادارة برنامج التدريب . اضافة الى ذلك ان مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي الامر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل بعكس الحال حين يتم التدريب خارج مكان العمل . ومن بين اكثر الاساليب تجسيداً لهذه الطريقة اسلوب التلمذة الصناعية ، والتناوب ، وتعليمات العمل ، والتدريب المنفرد .

## ١- التلمذة الصناعية Apprenticeship

يهدف هذا الاسلوب الى تحسين مهارة الفرد واعداده للعمل في مهنة معينة . ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته باحد المصانع . ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني ايضاً ، وقد اصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل او الحرفة للاطفال فنظمت الاجور وساعات العمل وحددت الاعمال التي يشملها التدريب .

## ٢- التناوب او التدوير الوظيفي- Job Rotation

وبموجب هذا الاسلوب ينتقل العامل من عمل الى اخر داخل القسم او فيما بين الاقسام الاخرى . والغرض من هذا التنقل ((الجغرافي )) هو ان يتقن العامل عدداً من العمليات المتشابهة ويتعرف على علاقة عمله بالاعمال الاخرى من اجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة بسبب عن روابط العمل بين قسمة وبقية الاقسام الاخرى في المنظمة . وتستطيع ادارة الموارد البشرية ان تحصل على نتائج جيدة اذا وضعت جدولاً زمنياً لهذا التحرك بين الاعمال المراد ان يلم بها المتدرب ، مع الاخذ في الاعتبار مواصفاته الخاصة بتجاربه السابقة واهدافه وكذلك اهداف المنظمة .

## ٣- تعليمات العمل Job Instructions

ويتضمن هذا الاسلوب توجيهات مبسطة للعمل يتوجب اتباعها من قبل المتدرب ، وقبل تقديم التوجيهات يستلزم الامر تحليل جيد للعمل لتحديد النقاط الاساسية فيه ، والوقوف على ما يعرفه العامل بشأنها . وهناك اربع خطوات في هذا الاسلوب يجب اتباعها هي :تعريف العامل بالعمل ، ثم استعراض للعمل باستخدام وسائل ايضاحية قدر الامكان ، ثم جعل العامل يقوم بنفس العملية وموضحاً ايضاً النقاط الاساسية اما الخطوة الاخيرة فهي متابعة ادائه بعد وضعه في عمله الجديد مع ابداء المساعدة اللازمة عند الضرورة .

يستخدم هذا الاسلوب في تدريب وتنمية الافراد ولا سيما المدراء . وبمقتضاه يقوم المدير او المشرف باعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول مستوى ادائه مع تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير الاداء ونظراً لعدم تساوي المدراء في كفاءتهم الخاصة في اعطاء هذا النوع من التدريب الخاص ، فان كفاءة هذا الاسلوب تعتمد مباشرة على قابلية المدير في اعطاء التدريب المنفرد لمرووسة .

### ثانياً : التدريب خارج مواقع العمل Off – The –Job Training Method

تلجأ المنظمة الى اتباع هذه الطريقة – أي ارسال موظفيها للتدريب في اماكن بعيدة عن عملهم الحالي – عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم اما لضيق الوقت او لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفوء داخل المنظمة ، ومن مزايا هذه الطريقة ان التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الانتاج في المنظمة ، كما يجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حده وتراعي فيه الفروق الفردية كما انه تدريب يتم عن طريق الاداء الفعلي . ومن مساوئ هذه النوع من التدريب انه باهض التكاليف ويحتاج الى متخصصين على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج الى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة احياناً ومن اشكال التدريب خارج مواقع العمل ما يتبع في تدريب المديرين والكادر الاداري وتهيأتهم لاعمال ومواقف مستقبلية . وبالامكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق وسائل عديدة كالمحاضرات والمؤتمرات ودراسة الحالات وتمثيل الدور والمباريات الادارية والتدريب التمهيدي والافلام

يعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من اقدم اساليب التدريب ، وبالامكان ان يكون هذا الاسلوب ناجحاً ومفيداً اذ كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية او الافكار والمفاهيم المستخدمة او الاتجاهات في الادارة والنظريات المعمول بها او تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها ، وعليه فان المحاضرات اسلوب فعال للعديد من الحقول الفنية والادارية . وبالامكان المديرين الاستفادة منها بشكل كبير .

الا ان اهم نقد يوجه الى اسلوب المحاضرات هو انه لا يمنح الدارس فرصة التعبير عن رأيه او اجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة وبالامكان تجاوز هذا القصور عن طريق ادخال مبدأ المشاركة المفتوحة .

## ٢- المؤتمرات conferences

تعتبر هذه الوسيلة اكثر كفاءة في التدريب عند مقارنتها مع اسلوب المحاضرات لا سيما في مجالات تغيير اتجاهات وسلوك العاملين . وللمؤتمرات رئيس (او قائد ) يسعى من خلال اجتماعات الافراد واشتراكهم الفعلي في المناقشات الى تنمية معلومات ومهارات وقدرات المشاركين في المؤتمر . ولما كانت المناقشات في المؤتمر تستخدم لازالة الغموض عن أي نقطة في مواضيع المؤتمر لذلك يتوجب على قائد المؤتمر ان يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر.

## ٣- دراسة حالة case study

هذا الاسلوب من التدريب يعطي الدارس فرصة التعلم عن طريق التدريب العملي او الفعلي لمعلومات شرحت له او مشكلة عرضت عليه ، او واقعة دونت جوانبها كتابة . ومثال ذلك ما يقوم به الاستاذ في الجامعة او المدرسة بشرح بعض المبادئ او القوانين او النظريات الرياضية والمحاسبية ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهم الطالب لهذه المبادئ او تلك القوانين والنظريات ، وقدرته على استخدام قدراته لحل هذه التمارين . وتتميز مناقشة الحالات اساساً بكونها توفر درجة من المشاركة من جانب الدارسين في العملية التدريبية وبالتالي في اثارة حماسهم ودفعهم الى التفكير المنظم والوصول الى حلول واقعية للمشكلة المطروحة .

## ٤- تمثيل الدور Role

وتمثل هذا الاسلوب في استحداث موقف معين ، او حالة من الحالات او مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية او الادارية او الانسانية ثم يقوم المدرب باعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به . وفي الوقت نفسه يعطي لمتدرب اخر من المتدربين دوراً اخرأ تتطلب المشكله وجوده . كأن يمثل الاول دور المشرف الذي يضبط موظفاً لا يطبق تعليمات الادارة في عمله بالمنظمة ، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف ومن خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون .

## ٥- المباريات الادارية management games

يشير اسلوب المباريات الادارية الى استخدام او استحداث موقف تدريجي يشابه الى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون . ويقوم كل عضو من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف . ويمكن تصوير هذا الاسلوب في احد صوره فيما يلي :

أ- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة التدريبية الى مجموعتين متنافستين يمثل كل منها منظمة او قسم معين .

ب- تقوم المجموعتان بتحديد نوع الحالة او المشكلة المراد مناقشتها او تحليلها في الاجتماع .

ت- تختار كل مجموعة مديراً لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة ، وتحدد مراكز بقية الاعضاء وسلطاتهم ومسؤولياتهم فيها .

د- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة ، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي الى قرارات معينة .

ه- وبعد الانتهاء من المشكلة يقوم شخص معين – مدير الدورة مثلاً – بنقد وتحليل كل ما يجري في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي اصدرتها كل مجموعة .

## ٦- التدريب التمهيدي Vestibule

وهو تدريب يتلقاه الفرد في بداية تعيينه بالمنظمة في ورشة او مدرسة خاصة بها ويرمي الى جني كل مزايا التدريب اثناء العمل مع تلافي مساوئه . وذلك ان العملية الانتاجية تتكرر في هذا الاسلوب التدريبي ولكن خارج العمل نفسه ، حيث تخصص ورشة (مدرسة ) تجري فيها العملية الانتاجية دون ان تكون هناك متطلبات الانتاج نفسه . وتكون عمليات الانتاج والالات في هذه المدرسة مشابهة لعمليات الانتاج الحقيقي والاته الى حد كبير ، الامر الذي يجعل هذا الاسلوب مكلفاً في بعض الصناعات .

## ٧- الأفلام

يمكن الاعتماد على الافلام في تدريب العاملين لانها وسيلة جيدة لتوصيل المعلومات ببسط الطرق واسرعها . وقد اثبتت هذه الوسيلة نجاحها في بعض المهن الفنية الصناعية والطبية ( الطرق الجراحية) وكذلك الهندسية . تمتاز الافلام بقلة نفقاتها اذ بالامكان استخدام الفلم الواحد مرات عديدة ولفترة طويلة من الزمن . الا ان هذا الوسيلة لا تسمح للمتدرب بالمناقشة حول ما يرى اثناء عرض الفلم ، ومع ذلك يمكن تأجيل المناقشة لما بعد العرض في احيان كثيرة . وذلك لكي يحقق التدريب هدفه .

إن التدريب استثمار للإنسان في المقام الأول . تلجأ إليه المنظمة من أجل تنشيط طاقاته وتطويرها بالشكل الذي يساهم في تحقيق اهدافها بصيغ افضل ، غير ان للتدريب تكاليف عديدة اذ يعني ترك بعض العاملين لمواقع عملهم او وظائفهم لالتحاق بالبرامج التدريبية من اجل اشباع الحاجات الضرورية للمنظمة وللعاملين فيها . لذلك ومن اجل ان تحصل المنظمة على الحد الاقصى من عائد التدريب (اهدافه) بتكاليف مناسبة لابد لها من تخطيط التدريب بشكل لا يؤثر على سير العمل او الانتاج من جهة ، ويضمن وجود رغبة حقيقية لدى المشاركين في الدورات التدريبية التي تزمع اقامتها في المستقبل من جهة اخرى . واخيراً لابد من تقويم التدريب وفحصه من آن لآخر لمعرفة جدواه ومدى تلبيته لاحتياجات المنظمة واهدافها . بعبارة اخرى ينبغي ان ننظر الى التدريب كعملية منظمة تضم مجموعة من الانشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق اهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الاثر او الاثار المطلوبة فيه .

وتتضمن العملية التدريبية اربع عمليات فرعية اساسية هي : تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة التدريب ثم تنفيذ خطة التدريب وتقييمه . وفيما يلي شرح لهذه العمليات المترابطة مع بعضها ..

## أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية

تتوقف فاعلية التدريب على مدى قدرة المنظمة في استخدامه في الموقف الصحيح فالتدريب الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف محدد بدقة . ولتحقيق ذلك لابد من لجوء ادارة الموارد البشرية الى تحديد احتياجاتها التدريبية بأسلوب علمي . وعندما نقول ان هناك احتياجاً تدريبياً في المنظمة فيجب ان يفهم من ذلك ان هناك نقصاً او فجوة في جزء معين من اجزاء تلك المنظمة وان التدريب المخطط والمنظم بأسلوب علمي يمكنه تلافي ذلك وتطوير الوضع القائم الى وضع مرغوب فيه . ولكن بإمكاننا الإشارة مبدئياً الى ان الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاثة مستويات : مستوى المنظمة ،

ومستوى المنظمة ، ومستوى العمل او الوظيفة ومستوى الفرد . وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة :-

## Organization Analysis

### ١- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة

لما كان التدريب مرتبط بالسياسات الاخرى في المنظمة ويساهم في تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، لذلك يستلزم قيام ادارة الموارد البشرية باجراء تحليلاً للمنظمة ككل من حيث اهدافها ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة . لبلوغ اهدافها ومدى فعالية الموارد المتاحة – البشرية والمادية – في بلوغ تلك الاهداف . وبامكان الادارة وهي بصدد تحليل المتغيرات عالية الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث والمنازعات ومعنوية العاملين والاتجاهات وهكذا .. حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما ان هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمحتوى واتجاهات واسبقيات ومواقع التدريب .

## Job Analysis

### ٢- مستوى تحليل العمل والوظيفة

عرفنا سابقاً تحليل العمل او الوظيفة بانه اسلوب علمي من شأنه اعطاء حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفكيكها الى عناصرها الاولية ، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكلية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يستلزم توافرها فيمن يشغلها . ويفهم من هذا التعريف ان تحليل العمل يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الاداء الجيد .

وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في اداء عمله أي تقويم ادائه مع وصف الوظيفة ومواصفاتها . وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما اذا كانت تحتاج الى تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسين . ومن المستحسن ايضاً اخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يجب ان يؤدي بها العمل . وتقوم الادارة بمقارنة هذه المعلومات جميعاً للتوصل الى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب الاثماً بها

### ٣- مستوى تحليل الفرد او الموارد البشرية individual

تنصب عمليات التحليل والدراسة في هذا المستوى على العامل نفسه وليس على العمل ، حيث تقوم الادارة بتحليل العامل ، فتدرس القدرات الحالية التي يمتلكها والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي . ويمكن للادارة اجراء مقابلة مع الفرد ( بواسطة مشرفه المباشر او احد العاملين في ادارة الموارد البشرية ) للتعرف على دوافعه وطموحاته الوظيفية وما يطمح ان يحرزه من قدرات ومهارات .

ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة ، سواء كانت انية او مستقبلية ، يمكن استخدام عدة اساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة والاستبيان والملاحظة وتقارير العمل وتقويم الاداء والاختبارات .

ويفهم من الطرح السابق ان تحديد احتياجات التدريب يجب ان ينبع من داخل المنظمة ويحدد في اقسامها وفي ضوء مواصفات العاملين فيها . وعلى هذا تخطيء المنظمة التي تحاول تبني او استخدام احد البرامج التدريبية الناجحة في منظمة اخرى ، حتى لو كانتا متشابهتان في عملهما ، نظراً لاختلاف ظروف كل منهما عن الاخر واختلاف العاملين هنا عن زملائهم هناك ، الامر الذي يستلزم الدراسة الفعلية لظروف المنظمة على النحو الذي بيناه قبل قليل .

### ثانياً : وضع خطة التدريب

بعد ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم ادارة الموارد البشرية باقتراح خطة التدريب وتتكون من العناصر الاتية :

- ١- الاهداف العامة للخطة التي توضح الاتجاه العام لفعاليات وانشطة الخطة التدريبية .
- ٢- الاهداف التدريبية الاكثر تفصيلاً من حيث التخصصات والمستويات والمعايير والنتائج التي تسعى الخطة الى تحقيقها .
- ٣- السياسات والاسبقيات ، وتوضيح الطرق والاساليب التي ستعتمد لتنفيذ فعاليات الخطة واسبقيات كل منها .

- ٤- فعاليات الخطة التدريبية وتتضمن البرامج التدريبية والفعاليات الاخرى المتعلقة بالتدريب كالمؤتمرات والندوات واعداد المواد التدريبية .
- ٥- الجهات والافراد المشمولين بالتدريب .
- ٦- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التدريب .
- ٧- مكان تنفيذ التدريب (داخل او خارج التدريب).
- ٨- توقيتات تنفيذ الفعاليات .
- ٩- الكلفة المالية لتنفيذ كل فعالية والكلفة الاجمالية لتنفيذ الخطة .
- ١٠- التعليمات والاجراءات والصلاحيات الممنوحة للمسؤولين عن تنفيذ الخطة
- ١١- اساليب متابعة ومراجعة فعاليات الخطة وتقويمها .

### ثالثاً : تنفيذ التدريب

تعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ او التطبيق . ان الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي: تصميم البرنامج التدريبي ثم ادارته :

**١- تصميم البرنامج التدريبي :** تصميم البرنامج التدريبي عملية تعني بتحديد الاهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والاساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج . ان عملية التصميم هذه هي عملية بناء او تطوير موقف تعليمي او تدريبي يتم في ضوء معطياته ومحدداته وضع اطار ومحتوى وصيغة تنفيذ التدريب

المقصود بإدارة البرنامج التدريبي مجموعة التحضيرات والاجراءات والاعمال التي تتطلبها طبيعة اقامة البرنامج التدريبي . وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج ، فان على ادارة البرنامج مراعاة القيام بامور عديدة من اجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج ومن اهمها :

- أ- بالنسبة للمتدربين / التأكد من والعمل على ما يلي : وصول دعوات الاشتراك اليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم ، وجود قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم ، استقبالهم وتهيئة اماكن الاقامة لهم ان تطلب الامر ذلك . تأمين وصولهم الى المؤتمر وعودتهم منه في اوقات محددة .
- ب- بالنسبة للمدربين / التأكد من والعمل على ما يلي : سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج ، تهيئة وصول المدرب الى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد ، توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب ، الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة ، دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.
- ج- بالنسبة للتسهيلات التدريبية : التأكد من والعمل على ما يلي : وجود اماكن مناسبة للتدريب ، وجود بطاقات باسماء المشاركين وجود صلاحية اجهزة العرض ، وجود المواد التدريبية المطبوعة .
- د- بالنسبة لانعقاد البرنامج : التأكد من والعمل على ما يلي : افتتاح البرنامج في الوقت المناسب ، شرح اهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين ، تسجيل الحضور اليومي ، توزيع استمارات التقويم ، توزيع الشهادات في اخر يوم من البرنامج ، تهيئة كتب الالتحاق والانفكاك للمشاركين.
- هـ- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج : التأكد من والعمل على ما يلي : كتابة التقرير النهائي للبرنامج ، توجيه مذكرة الى ادارة الحسابات تتضمن اسماء المدربين الخارجيين وعناوينهم لصرف اجورهم ، تسليم اضبارة البرنامج الى سكرتارية التدريب لترتيبها وحفظها باسلوب يمكن الرجوع اليها بسهولة عند الحاجة .

التدريب ، كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته . ذلك لأن وجود الكادر التدريبي أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب . وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب ، بل تمتد لتثبت بساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي . ويمكن تعريف تقويم التدريب بأنه تلك الإجراءات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم ، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين تولوا العمل التدريبي . ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي :-

- ١- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له .
- ٢- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- ٣- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- ٤- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة .
- ٥- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة كالمحاضرات والتمارين والحالات العملية ... الخ .

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:-

- ١- التدريب في ضوء احتياجات العمل يقسم الى :-
  - أ- التدريب السابق ب- التدريب التوجيهي ج- التدريب أثناء العمل د- كل ما ذكر أعلاه.
- ٢- يمكن أن نعرف التدريب: بأنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة .
- ٣- ويقصد بالتدريب القيادي : هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الادارة الثلاث .
- ٤- ويعرف التدريب الخارجي : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى تنمية الافراد العاملين افراداً او جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة او منشآت العمل .
- ٥- ويقصد بالتدريب اثناء العمل : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لاتقان عمله او وظيفته .

الأُسبوع الحادي والثاني والثالث والرابع والعشرون

# مخاطم الحروف

## تفاصيل المفردات

### تفاصيل المفردات

نظم الحوافز والمزايا والخدمات المقدمة للعاملين ، مفهوم الحوافز وتطورها في الفكر الاداري ، اهمية واتواع نظم الحوافز ، مراحل تصميم نظام الحوافز .. مفهوم المزايا والخدمات المقدمة للعاملين واتواعها ، شروط النظام الفعال للمزايا والخدمات ..

### الأسبوع

الحادي والثاني والثالث والرابع  
والعشرون

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- المكونات التالية تكون عملية التحفيز :

أ- الفرد (الموظف) ب- الوظيفة (العمل) ج- البيئة د- جميع ما ذكر اعلاه .

٢- الافراد في المنظمة يستجيبون بالشكل التالي لانواع الحوافز :

أ- متباين ب- متساوي ج- عدم التجاوب د- ليس ما ذكر اعلاه .

٣- من اهم نظريات التحفيز هي :-

أ. تدرج الحاجات ب- العاملين ج- التوقع د- كل ما ذكر اعلاه .

٤- اهم انتقاد وجه الى هذه النظرية هي انها تعتمد على متغيرات وعوامل لاتخضع للقياس

أ. نظرية تدرج الحاجات ب. نظرية العاملين ج. التوقع د- كل ما ذكر اعلاه

٥- الفرد يختار سلوكاً معيناً بناء على توقعه من نتائج ذلك السلوك جاءت به نظرية :

أ- مكافأة الاداء ب- تعديل السلوك ج- التوقع د- كل ما ذكر اعلاه .

احتل موضوع الحوافز في الفكر الإداري أهمية كبرى انطلاقاً من تأثيره في سلوكية الفرد العامل المتمثلة بتصرفاته تجاه عملية تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، كما أن كفاءة الأفراد العاملين تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، إذ يتمثل العنصر الأول بمهارات الفرد من قدرات ومهارات وخبرة، على حين يتمثل العنصر الثاني بالحوافز التي توجه سلوكه بالاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. وعرف (الشماع، حمود) الحافز على أنه [ مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك باتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه ]

# أهمية الحوافز

يمكن توضيح أهمية الحوافز في المؤسسات الاقتصادية عموماً والمؤسسات الانتاجية على وجه الخصوص من خلال

النقاط الآتية و هي كالآتي:

- ١- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها افضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- ٢- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- ٣- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن العمل مما يساعد على حل كثير من المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الانتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب.... الخ.
- ٤- تعمل على زيادة الانتاج كما تؤدي إلى خفض التكاليف.
- ٥- جذب الأفراد العاملين الجيدين وبالإضافة إلى جهود المنظمة في الاستقطاب والانتقاء يمكن أن تساعد برامج الحوافز في أن تكون مركز جذب للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب وللأعمال المناسبة.
- ٦- يُمكن المنظمة من الحصول على نشاطات محددة ومستويات أداء معينة من الأفراد من خلال ربط الدفع بالأداء.
- ٧- الاحتفاظ بالعاملين الجيدين إذ أن المستوى العالي من الدفع او المزايا وتحقيق العدالة الداخلية والخارجية سيؤدي إلى قيام المنظمة بجذب العاملين والاحتفاظ بالذين يتميزون بجودة عالية.
- ٨- تساعد على جعل المنظمة ذات خصائص وبيئة معينة خاصة بها.
- ٩- تساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة فقد ترغب المنظمة في خلق المناخ المكافئ والإيجابي وان تكون مكان لجذب العاملين فيمكن للحوافز أن تساعد في الخطط والتوسع على الأهداف التنظيمية الأخرى مثل النمو السريع والبقاء والإبداع.
- ١٠- قيام أعضاء المنظمة بأداء مهامهم على مستوى من الرقي.

## أنواع الحوافز Types of Incentives

تستطيع الإدارة ان تقدم لموظفيها عدداً كبيراً من الحوافز، ربما ينذر اليوم ان تقدم الإدارة حافزاً واحداً لأفرادها وانما توفر لهم مجموعة منها، المهم ان تكون هذه المجموعة المزيج المناسب الذي يعزز بعضه بعضاً، ويعمل سويماً على دفع الأفراد لمزيد من الجهد وزيادة الإنتاجية.

ان نوع الحوافز يتأثر بنظرة الإدارة إلى عملية التحفيز والفلسفة التي تؤمن بها فالإدارة التقليدية المتأثرة بنظرية (X) ترى ان الحافز الوحيد للعمل هو الأجور والمكافآت المادية، أما الإدارة الحديثة المتأثرة بنظرية (Y) ترى أنه يمكن ان يتضمن نظام الحوافز حوافز غير مادية (كالترقية، المشاركة في اتخاذ القرار).

وهناك تصنيفات عديدة للحوافز منها ما يعتمد على نوع الحوافز، طبيعة الجزاء و المستفيدين من الحافز ..... الخ (إلا ان التصنيف الشائع للحوافز هو تصنيفها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية :-

### أولاً الحوافز الإيجابية:- Positive Incentives

وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاءً محسوساً أو غير ملموساً، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وان هذه الحوافز تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة (هاشم، ٤٥٠: ٧٩)

والحوافز الإيجابية نوعان رئيسان هما:-

### أ- الحوافز النقدية Cash Incentives

تعد الحوافز النقدية من أهم انواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الادارة الدنيا في المنشأة إذ ان الحاجات الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فان النقود تعد في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الانساني.

وهناك انواع متعددة للحوافز النقدية اهمها حسبما ركزت عليه ادبيات الموضوع وهو ماياتي :-

- ١- الأجر **Wage**- يقول أدور لولر ان الأجر حافز فريد لانه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا الفسيولوجية والحاجة إلى الأمان كما انه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف والتقدير (Lawler, 1967: P24) وتتبع أهمية الأجر كحافز على الانتاج من أنه يتيح للفرد تحقيق كثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمشرب... الخ ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الانتاج عن طريق ربط الأجر بالانتاجية .
- ٢- العلاوات **Perks** منح العلاوات الدورية للعاملين امر مهم، ترغيباً لهم في الخدمة واستنهاضاً لهممهم إلى اداء اعمالهم ويشترط في منح العلاوة ان يكون العامل حاصلاً على تقدير مقبول على الاقل في مستوى التقارير الدورية لآخر السنة، وان يكون قد قضى على تعيينه في خدمة المؤسسة سنة كاملة.

### • ٣- المكافآت **Bouns**

- تعد المكافآت بمثابة تعويضات تصرف لشاغلي الوظائف الإدارية العليا مكافأة لهم على أدائهم، وقد تدفع نقداً، أو تأخذ شكل الخطط المؤجلة وتحسب على أساس نسبة معينة من الراتب الأساس بعد حصر وتحديد أرباح المنظمة . ولنجاح مثل هذه الوسيلة في تحفيز العاملين إيجابيا لا بد ان تمنح هذه المكافآت لمن يستحقها فعلاً وان تتفق مع رغبة الأفراد في الحصول عليها وان لا يتم تأخير منحها للعاملين وان يشعر جميع العاملين أن الإدارة مستعدة لتقديم مثل هذه الحوافز لمن يستحقها فعلاً.

### Gain sharing Incentives

### ٤- المشاركة في الأرباح

- يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بانه نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية وقد اثبتت المشاركة في الأرباح فعاليتها كحافز نقدي على زيادة الانتاج من منطلق ان العاملين سيعملون على زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل ومساهماتهم في تعزيز فرق العمل في العديد من المنظمات الصناعية أو الحرفية.

## ب- الحوافز المعنوية (غير النقدية). Non financial Incentives

يقصد بالحوافز المعنوية- هي تلك الوسائل غير المادية التي ترضي الذات للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدتهم نحو العمل .

وهناك العديد من أنواع الحوافز وهي كالآتي:-

### • فرص الترقية Promotion

يعد ارتقاء الفرد العامل من درجة إلى درجة أعلى أو من مرتبة إلى مرتبة أعلى في السلم الإداري أحد الحوافز الفعالة لدفع العاملين على بذل المزيد من الجهد والمثابرة والتقدم في العمل.

وتعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ربطت بالكفاءة الانتاجية فاذا كانت لدى العاملين رغبة او دافع في شغل مراكز أعلى من مراكزهم الحالية ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل و الانتاج لكي يظفروا بالترقية.

### ٢- تقدير جهود العاملين: Recognition for Accomplishment

ويكون ذلك بمنح شهادات تقديرية او توجيه رسائل شكر للعاملين الاكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جيدة، وذلك كتقدير من ادارة المنشأة لجهودهم المبذولة في انجاح المنظمة.

### ٣-ضمان واستقرار العمل:

ان الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الادارة للعاملين يعد حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم ومن ثم على انتاجيتهم لان العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع افراد اسرته براحة واطمئنان ويكون بوضع افضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد.

### ٤- توسيع العمل Job enlargement

يتضمن هذا الاسلوب اضافة واجبات ومهام اخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الاداري بدلاً من ان يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من ان يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن توسيع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية او الودائع لأجل.

ان اضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الاساس يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه ومن ثم يزيد من حفز الافراد على اداء الاعمال.

### ٥- إثراء العمل Job Enrichment

يقصد بمبدأ اثراء العمل اعطاء العاملين فرصاً اكثر وحرية اوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة اعمالهم وهذا يعني التوسيع العمودي في الاعمال على حين اسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الافقي في الأعمال هذا الاسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد احساسه بالمشاركة والانتاج بشكل يؤدي إلى رفع درجة روحه المعنوية ومن ثم زيادة انتاجه .

## ثانياً:- الحوافز السلبية Negative Incentives

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية او معنوية كالمخصم من الاجر والحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية، او ادراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين في المنشأة .

ويعد استعمال الحوافز السلبية في العمل من الامور الضرورية لرفع الكفاءة الانتاجية فمن الطبيعي أن نجد في موقع العمل من يتناقل او يتجاهل او يتهاون في اداء الاعمال الموكلة اليه عندئذ لا بد من استخدام الوسائل التي تحت وتنبه وتقوم سلوك مثل هؤلاء العاملين وتردعهم اذا ما تمادوا في سلوكهم غير السوي.

ولابد من التنويه هنا على انه ينبغي النظر إلى النظام التأديبي على انه وسيلة وليس غاية في حد ذاته وينبغي عدم المغالاة في استخدام الحوافز السلبية وضرورة اعتبارها الملجأ الاخير لان لها اثار سلبية في العاملين ومعنوياتهم وانتاجيتهم وهذا ما أثبتته التجارب العلمية الحديثة .

وأدناه استعراض لبعض أشكال تلك الحوافز .

- عقوبات معنوية-تتمثل في التأنيب وآفات النظر، الانذار الشخصي التي توجه للمخالف بشكل مباشر وبصورة شخصية من الرئيس المباشر.
- عقوبات كتابية-هي العقوبات الموجهة بشكل رسمي (عقوبات ادارية، انضباطية...الخ) .
- أدبية-وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة او النقل إلى قسم اخر او خفض الراتب او تنزيل الدرجة او سحب اليد من الوظيفة.
- عقوبات مالية-وتتمثل في عقوبات قطع الراتب لمدة محددة حسب اللوائح والقوانين النافذة.
- عقوبات شديدة -الا وهي الفصل والاقالة عن العمل وتعد هذه العقوبة الملجأ الأخير بعد استفاد كافة الوسائل والاساليب لتقييم سلوك

على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على الاداء المتميز ولا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدمون الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، اما الحوافز بالمعنى الواسع هي كما جاء في التعريفات التي مر ذكرها، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط غالباً بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز او أنظمة الحوافز والتي تعني بها خطط دفع الاجور التي تربط دفع الأجر بصورة مباشرة وغير مباشرة بانتاجية العاملين او بأرباح الشركة . وهناك العديد من نظم الحوافز التي تقوم بتقديم مكافآت متنوعة على أسس مختلفة بعض هذه النظم تربط المكافآت مع مستوى أداء الافراد العاملين وبعضها يكافئ العاملين على اساس انتاجية المجموعة والآخر يستند على ربحية المنظمة، لكن الغرض الرئيس الشائع لجميع هذه النظم هو تشجيع العاملين لانجاز الاهداف المنظمة المحددة والتي هي على سبيل المثال، زيادة الانتاجية، تقليل التكاليف زيادة الربحية.... الخ

ومن الممكن تصنيف هذه النظم إلى ثلاثة انواع رئيسية:- اولاً- نظم الحوافز الفردية: **Individual Incentives systems**

ثانياً-نظم الحوافز الجماعية: **Group Incentives systems**

ثالثاً-نظم الحوافز التنظيمية: **Organizational Incentives systems**

## أولاً-نظم الحوافز الفردية :- Individual Incentives system

هذه النظم تهدف إلى ربط الاجر بالاداء وهناك شروط لنجاح هذا الاسلوب :-

- قيام العاملين بأعمال مستقلة غير متداخلة مع بعضها.
  - عدم وجود ضرورة التعاون المباشر في اداء الاعمال الاعتيادية.
  - توافر امكانية لقياس العمل الفردي بوضوح.
  - اعتماد المنظمة نظام الاجر المرتبط بالاداء كسياسة استراتيجية في مكافأة العاملين.
  - ثقافة المنظمة يجب أن تؤكد وتعزز الانجاز الفردي
- وتطبق معظم المنشآت حالياً احدى الطرائق الثلاث في دفع اجور العاملين على اساس الاداء الفردي.

أ-النظام البسيط

يتألف النظام البسيط وهو من النظم المطبقة في المنظمات منذ عهد بعيد من ثلاثة انماط كالآتي:-

١- الاجر بالقطعة Piece Rate

تقوم المنظمة بتحديد سعر ثابت لأجرة انتاج القطعة Straight piece Rate system، بحيث يتلقى العامل اجر يعادل عدد القطع الذي ينتجها مضروباً بسعر القطعة، ولا يتغير سعر القطعة مهما كان حجم انتاج العامل، نظراً لان تكلفة كل قطعة تعد ثابتة، وهكذا يسهل احتساب اجرة العامل بدقة عالية. (Mathis & Jackson, 1994: 392)

وهناك نمط اخر للاجر بالقطعة الواحدة على اساس السعر المتغير للقطعة Differential Piece system ويحسب الاجر بموجب هذا الاسلوب على اساس تحديد سعرين لكل مستوى انتاج يصل اليه الفرد ومثال ذلك:-

- يكون اجر القطعة المنتجة (٢٠٠) فلس حتى (٤٩) قطعة.
  - يكون اجر القطعة المنتجة (٢٥٠) فلس من (٥٠) قطعة فما فوق.
- لاشك أن هذا الاسلوب يتميز بانه يوفر حافزاً قوياً لزيادة الانتاج ويفيد المنشآت إلى تكون قيمة التكاليف الثابتة فيها مرتفعة، اذ يمكن تخفيضها عن طريق زيادة كمية الانتاج، وبالتالي توزع (ك ث) على عدد اكبر من الوحدات المنتجة.

## Standard Hour plan - الاجر بالساعة

بموجب هذه الطريقة يتم اعتماد وحدة الزمن لانتاج القطعة على اساس الاجر لساعة العمل الواحدة، كما يكافئ كل من ينجز العمل بأقل من المدة المقررة بينما يخصص اجر يومي للعاملين البطيئين.

## Commission - العمولة

يعد اسلوب الاجر على اساس العمولة الأكثر استخداماً للحفز والمطبق على مندوبي المبيعات على نطاق واسع بحيث يتم احتساب الأجر كنسبة مئوية من مجمل المبيعات (٢٠% من قيمة المبيعات الاجمالية لمندوبي المبيعات) وتأخذ هذه الطريقة الاشكال الثلاثة الآتية:-

### \* الاجر على اساس العمولة فقط Straight Commission

يتسلم مندوب المبيعات نسبة مئوية من القيمة الإجمالية لمبيعاته كما لا يتلقى أي اجر في حالة عدم تحقيق أي صفقة بيع ومن حسنات هذا الأسلوب حفز المندوب على البيع لتحقيق دخل له، أن ذلك من شأنه أن يحرمه من أي ضمانات او أمن وظيفي خاصة في الحالات التي تقتضي انتظار فترات طويلة من الزمن لتحقيق صفقات بيع كبيرة. (

### \* اسلوب الراتب زائد عمولة Salary plans Commission

يهدف هذا الاسلوب إلى ضمان راتب اساس لمندوب المبيعات، يغطي تكاليف معيشته الاساسية ويحقق له الاستقرار والامن الوظيفي إلى جانب توفير الحافز له لمضاعفة جهوده في تحقيق مستوى مرتفع من المبيعات، فمندوب المبيعات لا يعتمد على الراتب الاساس في دخله بل يتطلع إلى تحقيق حجم مبيعات يحقق له عمولات اضافية إلى الراتب الاساس لو تمكن من بذل الجهود المطلوبة لتحقيق مستوى مرتفع من المبيعات.

### \* أسلوب المكافآت Bonuses

تقدم كثير من المنظمات مكافآت لكبار المتخصصين او الفئات الادارية، وذلك بناءً على الاداء العام لمنظمة ككل او لاداء اداراتهم التي يشرفون عليها. ويقاس هذا الاداء العام بالارباح عادة، وليس هناك نسبة مثالية لما يمكن استقطاعه من ارباح (او نتائج) المنظمة، وانما يتوقف ذلك على ظروفها و لكن هي تتراوح بين (٥%-٢٥%) من نتائج المنظمة.  
ب- خطط المشاركة

## ب- خطط المشاركة

تقتضي هذه الخطط مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الانتاج الا ان هذا الاسلوب اخذ ينحسر بسبب عدم رغبة العاملين في مشاركة ارباب العمل لهم فيما يحققونه من ربح. وقد حل محله أخيراً أسلوب الأجر اليومي المضمون بالنسبة للعاملين. اما الانماط المستخدمة فهي:

### ١- خطة هالسي Halsy

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لاداء عمل معين ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً اليه جزء من الوقت الذي وفره Saved time . وبناءً على هذه الطريقة يتم حساب اجر العامل كما يأتي:-  
الاجر المستحق للعامل = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد) ٥٠% مثلاً

ومن مزايا هذه \* الطريقة انها تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة وهي تحفيز العامل على الاقتصاد في الوقت إذ يزداد أجره تبعاً لذلك \* كما تضمن للعامل حداً أدنى من الأجر هو اجر الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل.  
الا أن يؤخذ على هذه الطريقة \* مشاركة رب العمل للعامل في جهده عن طريق الافادة بنسبة مئوية من اجرة الوقت الذي وفره العامل ولذلك تعارض النقابات في الدول الصناعية هذه الطريقة. (شاويش، ٩٦، ١٨٨)

### ٢- خطة رومان Rowan

حدد رومان زمناً معيارياً لانتهاء العمل، فإذا لم ينجز العامل عمله في الوقت المحدد فانه

يستحق أجره العادي دون أي حسم، اما في حالة انهاء العمل في وقت اقل من الوقت العادي فانه يستحق علاوة اضافية Bonuses وهي جزء من اجر الوقت المقتصد بالاضافة إلى أجره الوقت المستنفذ في العمل، مما يعني ان هذه الطريقة تشابه طريقة هالزي في جمعها بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة، ويحسب اجر العامل في هذه الطريقة على اساس المعادلة الآتية:-  
الوقت المحدد-الوقت المستنفذ %

صممت هذه الخطط بحيث تركز على الكفاءة (Efficiency) في العمل ومعاينة ذوي الكفاءات المتدنية، والتشجيع على زيادة الاداء، والتفوق في الاعمال فيتم توفير حوافز قوية لذوي القدرات والمهارات العالية الذين يستطيعون بلوغ المعايير القياسية او تجاوزها بينما لا يستلم اصحاب الكفاءات المتدنية اية مكافأة وقد ينتهي بهم الامر إلى الاحباط وترك العمل في المنشأة ومن ابرز هذه الخطط المستخدمة في المنظمات هي:-

### • خطة تايلر Tayler plan

لقد طور تايلر خطة في الدفع اعتماداً على دراسات الحركة والوقت التي قام بها في عام ١٨٨٠م، إذ اقترح تايلر معدلين لاجر الانتاج بالقطعة، معدل الاجر المرتفع إذ يدفع للفرد العامل الذي ينتج الوحدات القياسية المحددة في الوقت القياسي، ومعدل اجر منخفض يدفع للفرد الذي ينتج الوحدات بوحدة اقل من الوقت القياسي ولقد حدد تايلر بعض الضوابط المتعلقة بنوعية وجودة الانتاج فان الفرد العامل الذي يحقق الجودة المطلوبة يدفع له اجر اكثر،

### ٢- خطة جانت Gant plan

تعد خطط جانت اكثر واقعية وعدالة في معاملة العاملين ومكافئتهم، إذ تراعي ذوي القدرات المتدنية والمتوسط والمرتفعة، إذ يحدد اجر يومي للعامل ذي الاداء العادي، المتوسط الذي لا يستطيع بلوغ المعايير القياسية بينما يحدد لذوي الاداء المرتفع الذين يستطيعون بلوغ تلك المعايير القياسية، مكافآت بنسب مئوية تضاف إلى الاجر الاساس، كما يتقاضى كل من يتجاوز المعايير القياسية في ادائه الاجر اليومي ونسبة مئوية مرتفعة (زيادة عن المكافآت الممنوحة لمتوسطي الكفاءة).

وان لهذه الخطط المطبقة في المنظمات مزايا وعيوب، ومن مزايا هذه الطريقة:-

- الاداء الذي يكافئ يمكن أن يعاد او يتكرر في المستقبل - نظرية التوقع في الدافعية توضح لماذا يقود الدفع المرتفع إلى الاداء العالي لأن الافراد يميلون إلى عمل تلك الاشياء التي تكافئ.
- النقود مكافآت مهمة لاغلب الافراد العاملين فان الافراد يميلون لتحسين اداء اعمالهم عندما توجد صلة قوية بين الدفع والاداء وبالتالي سوف يعملون بكل جهد ومثابرة لانجاز ما يفوق مستويات الاداء المحددة اذا هم اعتقدوا انهم سوف يستلمون المال مقابل عملهم هذا.
- كل المنظمات لا تهتم فقط بمستويات أداء الافراد لكن ايضا بتوجيه اداء الافراد هذه النظم يمكن أن تساعد على جعل تصرفات العاملين وسلوكهم يطابق او يتماثل مع أهداف المنظمة.

## ثانياً- نظم الحوافز الجماعية Group Incentives systems

هناك العديد من المبررات لتبني المنظمات خطط المكافآت الجماعية ولقد اتفق كل من (Mathis & Jackson, 94: 393)، على وجود مبررات تدفع بالمنظمات لتبني هذه النظم وهي:-

- نمو المنظمات وتعقيد اعمالها.
  - عندما يصبح من الصعب تحديد من المسؤول عن المستويات المختلفة من الاداء.
  - عندما يكون الاهتمام بالجودة هو الاهم من الانتاجية العالية.
  - عندما تتضخم الاعمال وتتعدد ويصبح الجهد الفردي غير قابل للقياس.
  - عندما يكون توجه المنظمة إلى تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لديها.
- تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع روح الفريق، والتعاون بين العاملين إذ يحرص كل منهم على انلا يتعارض عمله مع عمل زملاء لان في ذلك اضراً بالاهداف الرئيسية للعمل.
- وكذلك تهدف هذه الحوافز إلى اجراء التنسيق او تحقيق التعاون او تبادل المعلومات اللازمة بين العاملين لانجاز النتائج الايجابية الجماعية.
- أن المشكلة الرئيسية الناجمة من تطبيق الحوافز الجماعية هو شعور الافراد أن الحوافز غير مرتبطة بشكل مباشر بسلوكهم إذ أن سلوك الجماعة هو الذي يحدد مستوى العمل، كما وان هذه الحوافز لا تظهر درجة المسؤولية التي يتحملها الافراد الذين يشكلون مجموعة العمل فعندما يكون الاداء عالي فكل الافراد يعدون مساهمين فيه وفي بعض الأحيان يحصل العكس عندما ينخفض الاداء فمعظم الافراد يحاولون التنصل من المسؤولية.
- إضافة إلى الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الاداء، بالرغم من أن تماسك الجماعة ربما يدفع جميع اعضاء الفريق لزيادة جهودهم الشيء الايجابي بذلك هو تعزيز الدعم والاسناد لروح الفريق اما الشيء السلبي بذلك هو اللوم والتوبيخ بالنسبة للذي لا يتحمل جزءاً من ذلك الثقل وبالتالي في النهاية يؤثر ذلك في انتاجية الفريق.

**ثالثاً-نظم الحوافز على مستوى المنظمة ككل Organization Incentives systems** وهي عبارة عن خطط الحوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة وذلك بناءاً على الاداء والكفاءة الكلية لها.

وتعتمد فكرة الحوافز على مستوى المنظمة على قاعدة مؤداها أن الكفاءة العامة للمنظمة متوقفة على مدى توافر التعاون بشكل عام في المنظمة وتهدف إلى تشجيع اقامة فرق عمل وروح الفريق والعمل الجماعي. ومن الاساليب والخطط المتبعة في المنظمات، خطة سكاتلون، خطط المشاركة في الارباح، خطط امتلاك الاسهم.

### أ-خطة سكاتلون Scanlon plan

بموجب هذه الخطة يتم تكوين لجان من الادارة والافراد العاملين للمشاركة والبحث عن الوسائل الممكن تطبيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية ويشترك ممثلو النقابات في هذه اللجان أو ممثلو الافراد العاملين وكذلك تختار الادارة من يمثلها في هذه اللجان وفي الغالب تكون هناك لجان للانتاج ولجان للسيطرة على النوعية وتجتمع اللجان في كل قسم لاستعراض المشاكل الإنتاجية واقتراح الاجراءات والاسس التطويرية، وعندما تكون هناك زيادة في الإنتاجية او انخفاض في التكاليف يتم توزيع الزيادة على جميع الافراد العاملين وليس فقط على الافراد الذين قدموا الاقتراحات.

### ب-خطط المشاركة في الارباح Profit-sharing plans

هذه الخطط تعني ان جميع او معظم العاملين في الشركة يستلمون حصة من الارباح السنوية للشركة. (Dessler, 2000:454) على أن يتم هذا الجزء او الحصر على الارباح في نهاية كل عام مالي، وبالامكان حصر انماط المشاركة في الارباح بالاتي:-

#### ١-الخطط النقدية Cash plan

يتم تحديد الارباح المتحققة للمنظمة في موعد محدد من العام (عادة في نهاية العام المالي) ويتم تحديد النسبة التي ستوزع على العاملين من الارباح وفترات التوزيع بشكل مسبق.

#### ٢- خطط توزيع الارباح Profit Dividan plans

يتم تحديد مستوى الارباح التي ستوزع على مالكي الاسهم وموظفي المنظمة. إذ يتم صرفها الى مالكي الاسهم والموظفين في الوقت نفسه وان لمثل هذه الخطط التأثير النفسي في العاملين من حيث جعلهم بمستوى المالكين نفسه.

يقصد بها اقتطاع جزء من الارباح لادخالها في الحسابات الخاصة بموظفي المنظمة على أن تصرف لهم عند احالتهم على المعاش او اذا تعرضوا للاعاقة وتعد هذه الخطط ذات اهمية كبيرة في الغرب لان المبالغ المقتطعة كأرباح والمدخلة في حسابات العاملين لا تخضع للضريبة وكذلك الفوائد المتحققة عليها.

وان لهذه الخطط فوائد عديدة منها تحسين الانتاجية، وتحسين نوعية المنتج او الخدمة.(Mathis & Jackson,1994: 400)، والشيء المهم من وراء هذه الخطط هو انها تزيد من ولاء ووفاء العاملين لمنظمتهم. (Decenzo & Robbins,1999:337)

### ج- خطط امتلاك العاملين للاسهم (Employees stock ownership plans(ESOP)

تصمم هذه الخطط لتتيح الفرصة للعاملين في المنظمة لامتلاك بعض اسهمها ولهذا الاسلوب فوائد عديدة للمنظمة، كزيادة انتماء والتزام العاملين بأهداف وخطط المنظمة وحثهم على زيادة انجازاتهم ومن ناحية اخرى تستفيد المنظمة من هذه الخطط بعدّها اسلوب لتفادي الاقتراض من الخارج إذ توزع اسهم على العاملين عوضاً عن المبالغ النقدية التي تعيد المنظمة توظيفها في الانتاج وفي تمويل مشاريعها وتسديد ديونها وهناك بعض الشروط لامتلاك الموظفين الاسهم مثل طول مدة الخدمة ومستوى الدخل، الراتب الشهري، وبوسع العاملين بيع الاسهم في حالة احالتهم على المعاش او تركهم للعمل وتتم عملية البيع اما إلى المنظمة او في السوق المالي (البورصة). (نصر الله، ١٩٩٩ : ٣٠٢)

وبعد أن تطرقنا لنظم الحوافز وبصورتها الشاملة والواسعة يود الباحث من عرض المسألتين الآتيتين، الاولى تتعلق بنظم الحوافز الفردية والثانية تتعلق بنظم الحوافز على مستوى المنظمة.

فيما يخص المسألة الأولى، نظم الحوافز الفردية غير مطبقة في المنظمات الخدمية ومطبقة فقط في المنظمات الصناعية والسبب يكمن في أن الخطط المتبعة في ذلك النظام (البسيط، المشاركة، الانتقائية) تعتمد في حساباتها للاجر او الحافز على عدد الوحدات المنتجة (المخرجات) من العامل او الوحدة الانتاجية. على حين أن هذا غير موجود في المنظمات الخدمية والتي هي تقدم خدمة والخدمة كما هو معروف غير ملموسة.

المسألة الثانية/ ان خطط امتلاك الاسهم في كل من المنظمتين غير مستخدم حالياً كعامل تحفيز للعاملين، أما خطة سكانلون فمطبقة المنظمات الصناعية فقط، في حين أن خطط المشاركة في الارباح فمعمول بها من المنظمتين (الصناعية والخدمية) مع اختلاف الاساليب المتبعة في احتساب النسب المئوية للارباح التي سوف توزع وخطط التوزيع.

## ختبار الاسبوع الحادي والثاني والثالث والرابع الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- اهمال الحاجات والدوافع الداخلية للفرد اهم نقد جاء لنظرية:-

أ- تعديل السلوك      ب- مكافأة الأداء      ج- تدرج الحاجات      د- كل ما ذكر اعلاه .

٢- لإدارة الموارد البشرية تأثير على تحفيز العاملين :

أ- مباشر ب- غير مباشر      ج- مباشر وغير مباشر      د- ليس كل ما ذكر اعلاه .

٣- ايهما افضل للواقع :

أ- الرضا يحقق الأداء الجيد      ب- الأداء الجيد يحقق الرضا      ج- الرضا الجيد ينتج عن الاداء الجيد      د- كل ما ذكر اعلاه .

٤- هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل وبين الرضا الوظيفي والغياب :-

أ- عكسية      ب- طردية      ج- عكسية او طردية حسب الموقف      د- لا توجد علاقة

٥- العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمر هي علاقة :-

أ- طردية      ب- عكسية      ج- حسب الموقف      د- لا توجد علاقة

رأسبوع

الخامسة الموظف والمحافظة عليه

والعشرون

الخامسة الموظف واحالته على التقاعد

## تفاصيل المفردات

### تفاصيل المفردات

صيانة الموارد البشرية ، برامج إنهاء خدمة العاملين واحالتهم  
على التقاعد

### الأسبوع

الخامس والسادس والسابع  
والثامن والعشرون

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- ترك الموظف عمله بعد مدة معينة بتأثير قوي

أ- داخلية      ب- خارجية      ج- داخلية وخارجية      د- ليس كل ما ذكر اعلاه .

٢- انتهاء خدمة الموظف وتركه العمل في منظمة معينة يأخذ واحدة من الحالات التالية :

أ- رغبة الموظف في ترك العمل بإرادته الشخصية      مؤثرات داخلية وخارجية      ج- مؤثرات وعوامل خارجية  
د - كل ما ذكر اعلاه .

٣- عامل من العوامل التالية الخارجية هو عامل منظمي تكون سبباً في إنهاء خدمة الموظف لمنظمته :-

أ- الإصابة بمرض مزمن      ب- عدم ملاءمة العمل لرغبات ومؤهلات وقدرات الموظف  
ج - الوفاء      د- كل ما ذكر اعلاه

٤- العمر احد اسباب انتهاء خدمة الموظف من منظمته وهي اسباب

أ- خارجية      ب- داخلية      ج- رغبة الموظف في ترك العمل      د- كل ما ذكر اعلاه

٥- ميزت بعض الانظمة في تحديد السقف الاعلى للسن التقاعدية نحوى الاولى وهي :

أ- الوظائف الادارية      ب- الوظائف المحاسبية      ج- الوظائف الهندسية      د- اساتذة الجامعات

هناك من يعتقد بان الأجر يعني فقط ما يدفع للموظف والعامل من مبلغ مالي في نهاية كل مدة معينة (شهر مثلاً) ، وان أي شيء غير ذلك يحصل عليه العاملون يعد مسألة ثانوية ، ليست ذات قيمة تذكر بالنسبة لهؤلاء العاملين غير ان السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية وما بعدها اثبتت عدم دقة هذا الاعتقاد ، إذ اصبحت الخدمات والعوائد المالية الاضافية جزءاً مهماً من اجمالي الاجر الذي يحصل عليه العاملون او الموظفون . اذن ان المقصود بالخدمات والعوائد الاضافية هي الاجر غير المباشر الذي يقدم على صوروهيئات متباينة كالتأمين على الحياة والضمان الوظيفي ومدفوعات الاجازات والعطل وبرامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية والامن الصناعي وحوادث واصابات العمل والنقل المجاني ووجبات الطعام المجانية او مدعومة الاسعار والخدمات الترفيهية والسياحية والسكن وغير ذلك كثير. واخذت تحتل موقعاً متميزاً في منظومة الحوافز التي تخطط لها المنظمة من اجل زيادة انتاجية العاملين وتحسين التوعية وتقليل معدلات دوران العمل والغياب .

### ١- مفهوم صيانة الموظفين

لقد اصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد منذ منتصف القرن العشرين وذلك لعلاقتها الوثيقة بالانتاجية من جهة وكلفة الانتاج من جهة اخرى . عليه فان ادارة المنظمات ازداد اهتمامها - في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب ان توفرها لمنتسبيها من العاملين في اكثر من أي وقت مضى . فالمنظمات تتباين فيما بينها في نوع وكم الحماية التي تفضل توفيرها فهناك من يفضل ولاسباب مالية تقديم هذه الحماية بالحدود الدنيا وهناك من هو بين هذا وذاك . فالموارد البشرية تعد من اهم الاصول النادرة في المنظمة التي يجب ان تهتم بوضع البرامج والبيانات الخاصة بصيانتها والمحافظة عليها ، من اجل المحافظة على قدرات وخبرات هذا المورد ، ولضمان فاعلية المنظمة واستقرار انتاجها بل وتحسينها كماً ونوعاً ومن النشاطات التي تقوم بها المنظمة لصيانة العاملين فيها ، التدريب والتخطيط للتطوير الوظيفي وتقييم الاداء وتحسين بيئة العمل وبرامج الرفاهية الاجتماعية والصحية وزيادة المستوى المعاشي والاقتصادي للعاملين ..... وغيرها كثيراً.

والمقصود بصيانة الموظفين هو تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية او المدعومة وتوفير وسائل الامن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الاداء والتطور او التنمية الوظيفية .

## ٢- أهداف صيانة الموظفين

ان صيانة العاملين تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف على المستوى الاجتماعي والمنظمي والعاملين انفسهم . ف فيما يتعلق بالاهداف الاجتماعية : فانها تتمثل بتوفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض او العوق المؤقت او الدائم وتوفير الراتب التقاعدي في سن الشيخوخة والعجز عن العمل . وقد بينت العديد من الابحاث والدراسات بن كلفة العوائد الاضافية والخدمات المقدمة للعاملين منذ الحرب العالمية الثانية قد نمت بشكل كبير اذ اصبحت تشكل حوالي ١/٣ ما يدفع للعاملين من اجور ورواتب .

اما ما يخص الاهداف المنظرية فان المنظمات العامة والخاصة على السواء تسعى اليوم لتحقيق جملة من الاهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الاضافية منها : تقليل معدلات او نسب دوران العمل واستقطاب الايدي العاملة الكفوءة وتخفيض تكاليف الاعمال الاضافية والحد من عدم الاستقرار والاجهاد وزيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .

اما على صعيد العاملين : فانهم دون شك يفضلون العمل في المنظمات التي توفر انواعاً اكثر من الخدمات ، فخدمات التأمين على سبيل المثال يمكن العاملين الحصول عليها عن طريق المنظمة وبشكل جماعي بكلفة اقل مما تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التأمين المتخصصة ، كذلك الامر بالنسبة للخدمات الصحية والعلاجية والوقائية والنقل والسكن ووجبات الطعام والخدمات الترفيهية الاخرى ، كلها خدمات توفر للعاملين باسعار مدعومة (رمزية) او بشكل مجاني .

تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية ( الموظفين والعاملين ) على ثلاثة اقسام او انواع رئيسة هي :

- أ- العوائد المالية الإضافية . ب- الرعاية الصحية ج- الامن والسلامة المهنية او الصناعية .
- ب- العوائد المالية الإضافية :

وهي مبالغ مالية إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب او الاجر الاساسي بشكل نقدي او عيني مباشر او غير مباشر مثل خدمات التأمين ، الضمان الوظيفي ، مدفوعات العطل والاجازات ومدفوعات اخرى وفيما يلي ايضاحات بسيطة لكل من هذه الانواع الاربعة المذكورة من العوائد المالية .

١- خدمات التأمين : غالباً ما تقوم المنظمات بشراء وثائق التأمين جماعية لتغطية المخاطر التي قد تصيب العاملين وعوائلهم كوثائق التأمين الصحي والتأمين على الحياة ، التي تعد اكثر الانواع شيوعاً وذلك لضمان الموظف وعائلته عند تعرضه للاصابة باحد الامراض او تعرضه لحادث او اصابة ما ، ولدفع نفقات الرقود في المستشفى والعلاج وغير ذلك .

٢- الضمان الوظيفي : قد تضطر بعض المنظمات الى الاستغناء عن بعض موظفيها بصفة مؤقتة او دائمية لظروف وحالات عديده تواجهها المنظمات ، مما يؤدي الى ان يجد الموظف نفسه بدون عمل وبلا دخل ينفق منه على اشباع حاجاته وعائلته مما ينعكس سلباً على الموظف وتكون اثار نفسية واقتصادية كبيرة ليس على مستوى الفرد فحسب بل يتعدى ذلك المجتمع عموماً وللتخفيف من هذه الاثار تقوم المنظمات بمنح العاملين من هذه الفئة ( المستغنى عن

خدماتهم ) مبلغاً مالياً ( اقل من الاجر الاعتيادي ) لمواجهة متطلبات الحياة لحين اعادة تشغيلهم في المنظمة ذاتها او ايجاد فرصة عمل في منظمة اخرى .

اما النوع الاخر من الضمان الوظيفي فهو المبالغ المالية التي تقدم للعاملين الذين يبلغون الحد الاعلى للعمر المسموح به للعمل (السن القانوني للاحالة على التقاعد ) وتقدم هذه المبالغ على شكل مكافأة مالية مقطوعة او راتب دوري او الاثني معاً . فهي تقدم لهؤلاء العاملين لقاء ما قدموه من خدمات طويلة في المنظمة وتعويضاً لهم عن شبابهم الذين افنوه في خدمتها . وقد جاء هذا النوع من الضمان الوظيفي نتيجة للضغط الذي مارسه نقابات العمال ، والاصلاحات الاجتماعية والسياسية التي تتبناها دولة الرفاهية في الوقت الحاضر . ان سياسة التقاعد تتباين من دولة الى اخرى تبعاً للانظمة والفلسفات السياسية والاقتصادية التي تتبناها كل منها . فهناك من الدول ما يعتمد تشريعات من شأنها تغطية جميع النفقات والرواتب التقاعدية من قبل الدولة او المنظمة ، في حين تعتمد اخرى تشريعات او صيغة من شأنها مشاركة الموظفين او العاملين لتغطية هذه النفقات ولو بمبالغ بسيطة او رمزية

٣- مدفوعات العطل والاجازات : وهي المبالغ المالية التي تدفع للعاملين او الموظفين في اثناء تمتعهم بالاجازات الاعتيادية والمرضية ، والعطل الرسمية واجازات الحمل والولادة للسيدات وغيرها . كما ان العاملين في بعض المنظمات قد يتمتعون باجازات طويلة تتراوح بين الاسبوع والشهر . فالموظف في هذه الحالة يتسلم اجراً بدون عمل يقدمه للمنظمة في اثناء تمتعه بهذه الاجازات او العطل ومما يجب التنويه عنه ، ان الدول تتباين فيما بينها بشأن التشريعات التي تضعها بهذا الخصوص فمنها من ينوع الاجازات مدفوعة الاجر او يزيد على مدتها بحسب الفلسفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤمن بها وتعمل وفقاً .

٤- خدمات اخرى : ان بعض المنظمات والدول تذهب اكثر من مجرد تقديم عوائد مالية اضافية للعاملين فيها ، اذ انها تقدم لهم خدمات اخرى كخدمات التعليم وتمويل البرامج الاجتماعية الاخرى . فكثير من الدول والمنظمات تقوم بتمويل البرامج التدريبية والتعليمية الخاصة بموظفيها عند التحاقهم بالجامعات والمعاهد التعليمية والتدريبية داخل البلد او خارجه .

كما تقوم المنظمات بتوفير بعض السلع والخدمات الأساسية للعاملين فيها بأسعار مدعومة ، كالجمعيات الاستهلاكية التعاونية الخاصة ببعض المنظمات او الاسواق المركزية التابعة لوزارة التجارة في العراق على سبيل المثال وغير ذلك . زد على ذلك الخدمات الاجتماعية الاخرى والمتمثلة بالنقل من اماكن السكن الى اماكن العمل وبالعكس والسكن في مجمعات سكنية مملوكة للدولة او المنظمة ودور الحضانه ابناء الموظفين ووجبات الطعام المجانية او المدعومة والرحلات السياحية والترفيهية اذن الهدف الاساس لتقديم هذه الخدمات هو تنمية الشعور بالانتماء وزيادة الولاء التنظيمي .

ب- برامج الرعاية الصحية : تعد المنظمات في الوقت الحاضر مسؤولة بشكل مباشر عن الاهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية وذلك لما لها من اهمية اقتصادية واجتماعية وانسانية ليس للمنظمة وحسب وانما للعاملين فيها ايضاً وان العناية بصحة العاملين غالباً ما تفرض اليوم بتشريع خاص ، من قبل الجهات المسؤولة في اغلب المجتمعات لا هميتها ولا تترك لرغبة ادارة هذه المنظمة او تلك وعلى الرغم من ان مرض الموظف او عجزه عن العمل بصفة مؤقتة او دائمية يعد عبئاً ثقيلاً على المنظمة اكثر من كونه عبئاً على الموظف نفسه ، وذلك لما له من انعكاسات سلبية على اداء المنظمة ونتاجيتها بشكل عام اذ يكون سبباً تكاليف الانتاج وبالتالي زيادة اسعار السلع والخدمات التي تقدمها مما تضعف من قدرتها التنافسية في السوق .

ومما يجب التأكد عليه في هذا المجال ان المرض ليس وحده المسؤول عن سوء حاله العامل الصحية بل قد يكون الاجهاد التعب والتوتر او القلق النفسي مسؤول ايضاً عن ذلك . كما ان الاصوات المرتفعة والاشعاعات والاهتزازات والاصوات والالات في بيئة العمل وغيرها مسؤولة ايضاً عن ذلك ومن اهم برامج الرعاية الصحية المقدمة للعاملين والموظفين ما يلي :-

## ١- تهيئة ظروف عمل مناسبة

٢- تقديم خدمات صحية داخل المنظمة . من خلال المراكز الصحية الموجودة فيها ، للحالات البسيطة او المساعدة في معالجة العاملين عند تعرضهم لحالات صعبة في المستشفيات والعيادات الخاصة خارج المنظمة .

٣- توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الاساليب وتجنب التعرض للعدوى والامراض المتنوعة .

٤- مراعاة حالة النظافة العامة في المنظمة ، وتوفير ظروف عمل مناسبة من حيث الاضاءة ومراعاة القواعد الصحية عند اعداد وتقديم الوجبات الغذائية للعاملين والاهتمام بالعاملين المكلفين بتنفيذ مهام خطره من خلال توفير مستلزمات الوقاية من المخاطر.

ج- برامج الأمن والسلامة : الهدف من برامج الامن والسلامة المهنية او الصناعية منع او الحد من الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العاملون او الموظفون في اثناء تأديتهم للمهام المناطة بهم ما يلحق بهم من اضرار جزاء ذلك اذ بينت العديد من الدراسات والمشاهدات الميدانية ان اسباب التعرض للحوادث عديده ومتنوعة . منها على سبيل المثال لا الحصر ، فنية : ترتبط بالالات والاجهزة والمعدات المستخدمة في العمل او بيئة العمل نفسها ، من ظروف غير ملائمة كقلة الاضاءة وسوء التهوية وزيادة الضوضاء والاصوات المزعجة والروائح الكريهة وساعات العمل الطويلة وقلة اوقات الراحة وعدم توفير وجبات غذائية مناسبة والعمل الرتيب الممل وغير ذلك .

ان هذه الحوادث تكلف المنظمة بشكل عام كثيراً من المبالغ المالية التي تتمثل بالاجور التي تدفع للعامل المصاب والتعويض الذي يدفع له . وتكاليف اصلاح الاضرار التي قد تصيب الاجهزة والالات والمعدات وفقدان جزء من الحصة السوقية بسبب قلة الانتاج ، وتحويل جزء من الزبائن الى المنافسين وصعوبة استقطاب العاملين عند الحاجة اليهم . وعليه فان الامر يتطلب اهتمام المنظمات في الوقت الحاضر ، ببرامج وسياسات الامن الصناعي والسلامة المهنية بجميع جوانبها الفنية والبشرية . ووضع خطط متكاملة لها من شأنها التقليل من الحوادث والاصابات التي قد يتعرض لها العاملون . ومن العناصر الاساسية التي يجب ان تتضمنها هذه البرامج : دعم الادارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها والاهتمام بتصميم وترتيب العدد والالات والمعدات والاجهزة وتهيئة اماكن مناسبة لوقوف او جلوس

او العاملين في اثناء تنفيذهم لواجباتهم او تشغيلهم لهذه المعدات بطريقة تضمن الاداء الفاعل والكفوء وسلامة القائمين به . زد على ذلك وضع برامج وخطط مناسبة للتعليم وتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم من استخدام الاجهزة والمعدات من خلال اقامة الدورات التدريبية والتعليمية القصيرة والطويلة واستخدام مطبوعات ومنشورات لتثقيف العاملين وتوعيتهم بطرائق واساليب الاستخدام الامين للمعدات والمكانن ، ووضع تعليمات وقواعد الامن والسلامة الصناعية وحث العاملين على الالتزام بها وتنفيذها ، ومنع مخالفتها بشتى الوسائل والاساليب الايجابية والسلبية الممكنة

## ٢- برامج انتهاء خدمة العاملين واحالتهم على التقاعد

ان بقاء الموظف في وظيفته او استمراره في العمل لمدة غير محدودة يعد ضرباً من الخيال لمحدودية المدة التي يعيشها الفرد في هذه الحياة، علياً فان سنة الحياة تقتضي أن يترك الموظف عملة بعد مدة معينة من الزمن بأرادته أو بتأثير قوى أخرى، ومنها داخلية، ومنها خارجية تجعله خارج الوظيفة. أي تنهي علاقتة القانونية بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يترتب على ذلك فقدان المصدر الداخل الذي يستخدمه لتحقيق او اشباع حاجاته ورغباته مع أسرته. غير ان القوانين والانظمة والتشريعات في معظم دول العالم ضمنت للموظف الذي خدم منظمة مدة لا تقل عن عدد محدد من السنين خدمة مرضية، دخلاً معيناً تتفاوت حدوده بحسب تفاوت المستوى المعاشي و الاقتصادي للدول في شتى بقاع العالم وتباين فلسفتها السياسية والفكرية.

## المبحث الاول: حالات أنتهاء الخدمة

ان أنتهاء خدمة الموظف أو تركه العمل في منظمة معينة، يأخذ واحدة من الحالات التالية :-

أ- رغبة الموظف في ترك العمل بأرادته الشخصية لسبب واحد او اكثر من الاسباب التالية :

١- عدم ملاءمة العمل لرغبات ومؤهلات وقدرات الموظف .

٢- ان اقرار التوظيف الذي اتخذه كان متسرعاً ، او لم يكن مستنداً على معلومات دقيقة .

٣- حصول الموظف على وظيفة افضل من حيث الاجر ، او ظروف العمل او من حيث الملاءمة .

٤- عدم الارتياح لرؤسائه او مرؤسيه او زملائه في العمل .

٥- ظروف العمل غير المناسبة وغير ذلك .

والمهم في هذه الحالة ان الموظف لا يتمتع باية حقوق او امتيازات عند تركه للعمل برغبته الحره بدون موافقة منظمته المسبقة مهما كانت مدة خدمته .

ب- مؤثرات وعوامل داخلية ، تجعل الموظف غير قادر على القيام باعباء او مسؤوليات الوظيفة المناطة به على الوجه الاكمل . كان يصاب الموظف بمرض عام او مستديم يفقده القدرة على الاداء والانجاز كما يمكن ان يصاب بعوق كلي او جزئي بسبب الوظيفة او اثائها . وفي هذه الحالة فان معظم القوانين والتشريعات الخاصة بالخدمة المدنية في معظم بلدان العالم ، رتبت حقوقاً مادية ومعنوية للموظف الذي يتعرض لمثل هذه المؤثرات تتباين بحسب فلسفتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ج- مؤثرات وعوامل خارجية ، المقصود بالعوامل والمؤثرات الخارجية ، العوامل المنظرية التي تكون سبباً في انتهاء خدمة الموظف لمنظمته . اي العوامل المرتبطة بالمنظمة ذاتها وقوانين وانظمة الدولة التي تعمل فيها المنظمة ، حيث حددت كالآتي :-

١- العمر ، سحب الجنسية او سقوطها ، الوفاة ، نقص الكفاءة ، الغياب والانقطاع المستمر ، الاسباب التأديبية ، عدم الولاء السياسي .

١- انتهاء الخدمة بسبب العمر : لقد حددت معظم قوانين وتشريعات وانظمة الخدمة المدنية في معظم بلدان العالم سنأ معينة .

معينة ، بعدها تنتهي خدمة الموظف حكماً ويحال على التقاعد حتى ان كان راغباً في الاستمرار بالعمل مدة اخرى . الا ان هناك بعض الاستثناءات حيث اجازت بعض القوانين والانظمة في بعض دول العالم ، ومنها العراق للموظف الاستمرار في وظيفته بعد بلوغه السن القانونية المقره للاحالة على التقاعد ، ان اتجاه التشريعات وقوانين الخدمة المدنية الى الاخذ بمعيار العمر ، كان بسبب الاعتقاد بان الفرد عند بلوغهما سناً معيناً تبدأ قواه العقلية والجسمية والبدنية بالانخفاض . وتميل معظم التشريعات الى اعتبار عقد الستينات من عمر الموظف هو السن الذي يحصل فيه انخفاض مستوى الاداء الى ذروته وبالتالي نقل الفائدة المرجوه من بقائه في وظيفته ، مما ينبغي احالته على التقاعد والاستغناء عن خدماته . ومن الامثلة على ذلك حدد المشرع اللبناني السن القانوني للتقاعد بشكل عام بالرابعة والستين والسعودي بالستين والعراقي بالثالثة والستين والفرنسي بالسبعين . وقد ميزت بعض الانظمة في تحديد السقف الاعلى للسن التقاعدية بين الوظائف الذهنية ، كوظائف اساتذة الجامعات ، والقضاة وبين الوظائف التي تتطلب بذل الجهود البدنية او العضلية ، كوظائف الاخرى ، فزاد في الاول وقلل في الثاني ، انطلاقاً من ان الوظائف التي تتطلب التفكير الذهني والخبرة والدراسة المعمقة كوظائف اساتذة الجامعات والقضاة ، يكون شاغلها في اوج نضوجهم الفكري والعلمي عند بلوغهم عقد الستينات من العمر تقريباً ، حيث ان عطاءهم العلمي يزداد في هذه المرحلة . اما الوظائف الاخرى فان القول فيها يختلف اذ ان الموظف قد يفقد بعضاً من قواه الجسدية والعضلية عند بلوغه عقد الستينات وهو في هذا العمر يحتاج الى الراحة ليكمل بقية حياته في مزاولة عمل اخر لا يتطلب الجهد والعناء الذي يتطلبه عمله او وظيفته السابقة .

٢- سحب الجنسية او سقوطها : تعبر الجنسية عن العلاقة القانونية بين المواطن والدولة التي يحمل جنسيتها فهي المؤتمر الاول والمهم على مواطنة الفرد وانتمائه لدولة معينة ، والفرد يتمتع بكامل الحقوق والامتيازات التي ترتبها هذه الجنسية وهذا الانتماء متى ما بقي محتفظاً بها اما اذا سحبت منه او تم اسقاطها لاي ظرف او سبب قانوني او سياسي فانه سيفقد جميع هذه الحقوق والامتيازات ويصبح شخصاً غريباً عن تلك الدولة وذلك المجتمع .

فإذا كان موظفاً وجب عليه ترك الوظيفة حال صدور القرار بسحب الجنسية او اسقاطها عنه ، ليس له التمتع باية حقوق مادية او عينية بعد قرار السحب الصادر من الجهات الرسمية المختصة في تلك الدولة لاسباب عديدة منها الاخلال بأمن الدولة وسلامتها وسلامة مواطنيها ورعاياها او الاضرار بمصالحها العليا او الانتقال الى بلد اخر بصورة غير مشروعة وبقاؤه فيه مدة طويلة خلافاً للقانون او حصوله على جنسية بلد اخر او انتهاء تجنسه لهذه الجنسية .

٣- الوفاة : تعد الوفاة احد الاسباب القاهرة لانهاء خدمة الموظف وقطع العلاقة التنظيمية بينه وبين منظمته ، اذ تنتهي خدمته الفعلية بمجرد صدور الشهادة الطبية بوفاة بغض النظر عن صدور الامر الاداري بانهاء خدمته ام لا .

٤- نقص الكفاءة : يقصد بالكفاءة هنا قدرة الموظف العام وقابليته على اداء وظيفته وانجاز المهام والاعمال التي يكلف بها بشكل مرضي بناء على التقارير التي يرفعها رؤساؤه مستوى ادائه وكفاءته . اذ يترك لرئيسه المباشر تقدير هذه الكفاءة ولم يتدخل المشرع لتحديد الكفاءة ولا كيفية قياسها بشكل واضح ومحدد ، هذا من جهة كما ان انتهاء الخدمة بسبب نقص الكفاءة قد يتم في اثناء السنة الاولى من تعيين الموظف قبل تثبيته رسمياً اذا تضمنت تقارير الرئيس المباشر عدم كفاءته خلال تلك السنة .

٥- الغياب والانقطاع المستمر : يؤدي الغياب او الانقطاع عن العمل لمدة معينة بشكل مستمر (غير مستمر ) الى انتهاء علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها بعد قيام الاخير بابلاغه رسمياً بكتاب تحريري بوجوب الالتحاق بوظيفة خلال مدة معينة عادة ما تحدد باسبوع او عشرة ايام ان كان داخل البلد وشهر واحد ان كان خارج البلد . كما يمكن ان يكون التبليغ شخصياً اذا كان محل اقامته معلوماً وبواسطة الصحف المحلية والاذاعة والتلفاز ان كان محل اقامته مجهول وعند عدم الالتحاق بوظيفته خلال هذه المدة ، يعد مستقلاً بدون موافقة المنظمة ويحرم من جميع الحقوق والامتيازات كالرواتب والمكافآت وغيرها .

٦- الأسباب التأديبية : يقصد بالاسباب التأديبية هنا ، ارتكاب الموظف العام لاحد الجرائم التي تتعلق بفعل شيء او الامتناع عن فعل شيء خلافاً لواجبات وظيفته ، او يقع ضمن الافعال المحظورة عليه ، كالرشوة ، الغش ، التزوير ، السرقة ، النصب والاحتيال ، الاتجار بالمخدرات او تعاطيها وافشاء اسرار دائرته او غير ذلك . وقد حددت بعض الانظمة والقوانين هذه الافعال بالتحديد في حين اوردت بعضها امثلة على ذلك بينما ترك البعض الاخر كتقدير نوع الجريمة ونوع العقوبة للجهات ذات العلاقة اذ تتراوح العقوبات التأديبية من الانذار الى الفصل وانهاء الخدمة .

٧- عدم الولاء السياسي : يعد عدم الولاء السياسي للأفكار والايديولوجيات التي تؤمن بها بعض الدول (كالاتحاد السوفيتي سابقاً) كافياً لإنهاء خدمة الموظف العام ، كما تحرم بعض الانظمة السياسية على موظفيها الانتماء الى اية فئة او جمعية او حزب ذي صبغة سياسية او الاشتراك في اية مظاهره تجمع مناهض للدولة ، ولسياستها و أفكارها وتوجهاتها، بينما تبيح أنظمة أخرى مثل هذه الاعمال باعتبارها جزء من الحرية الشخصية للفرد طالما لم تؤثر بشكل واضح على سمعة الدولة و مكانتها الدولية

أ-الفصل: ويعني تنحية الموظف عن الوظيفة مدة تعين بالقرار على أن نقل عن سنتين ولا تزيد عن خمسة سنوات من تاريخ اكتساب القرار الدرجة القطعية ، وبهذا تعني عقوبة الفصل (تنحية مؤقتة ) عن الوظيفة ، اذ اجاز القانون توظيف الموظف بعد انقضاء مدة فصله ، بينما يحظر تعيين الموظف المفصول في اثناء فترة الفصل سواء في دائرته او في اية دائرة اخرى .

اما اسباب الفصل متمثل بالاتي :

- اذا عوقب باحدى العقوبات التأديبية مرتين وارتكب في المرة الثالثة ذنباً يستوجب المعاقبة .
- اذا ارتكب اي ذنب اخر يترأى للمجلس العام ان يستلزم الفصل . اذا حكم عليه عن جنحه منبعثة عن وظيفته .
- ب- العزل : وتعني تنحية الموظف عن الوظيفة ، ولا يجوز اعادة استخدامه في وظيفة حكومية .

وبهذا فإن العزل يختلف عن الفصل في انه تنحية نهائية عن الوظيفة اما اسباب العزل فتتمثل بما يلي :

- اذا ثبت ارتكابه ذنباً خطيراً يجعل بقاءه في خدمة الحكومة مضرّاً بالمصلحة العامة .

-- اذا صدر قرار بفصله ثم اعيد توظيفه فأرتكب ذنباً يستوجب فصله مرة اخرى .

- اذا حكم عليه بجناية غير سياسية او جنحة مخلة بالشرف .

ثالثاً : الاستقالة : نظم قانون الخدمة المدنية العراقي رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل احكام الاستقالة بترك الموظف وظيفته بارادته واختياره في المادتين (٣٥) و(٣٦) منه ومنهما يمكن تمييز نوعين من الاستقالة هما :

أ- الاستقالة الصريحة : ويقصد بها الحالة التي تنتهي فيه خدمة الموظف بناءً على طلب تحريري منه وبموافقة صريحة او ضعيفة من الادارة وقد حدد القانون بانه للموظف ان يستقيل من وظيفته بطلب تحريري يقدمه الى مرجعه المختص .

ب- الاستقالة الضمنية : ان الموظف هنا لا يتقدم الى الادارة بطلب صريح لانهاى خدمته الوظيفية وانما يسلك مسلكاً معيناً يجعله قريباً على انصراف نيته الى ترك العمل الوظيفي .

وقد اورد قانون الخدمة المدنية النص على احكام الاستقالة الضمنية في المادة (٣٧) منه حيث ان هناك ثلاث حالات للاستقالة الضمنية ، هي حالة عدم التحاق الموظف المبلغ بالنقل بوظيفته المنقول اليها خلال المحددة في النص ، وحالة عدم التحاق الموظف المجاز بوظيفته بعد انتهاء اجازته ، اما الحالة الثالثة فهي تغيب الموظف عن وظيفته في غير الحالتين المذكورتين . وان هذه الحالات الثلاث تعبر عن انقطاع الموظف عن وظيفته دون عذر مشروع .

رابعاً : تنسيق الملاك : من الامور المسلم بها انه من بين الشروط القانونية توافر درجة شاغرة في الملاك ، لكي يمكن ان يشغلها الموظف المعين بصدور قرار التعيين . ويجب ان يكون معلوماً ان شروط التعيين هذه يجب ان تظل قائمة طيلة وجود الموظف في الوظيفة ، فاذا ما فقد اياً منها انتهت العلاقة الوظيفية ، وتنطبق هذه الحقيقة على شرط توافر درجة يشغلها الموظف ، فوجود الموظف في الوظيفة يرتبط ارتباطاً كلياً بدرجة ، فاذا حذفت الدرجة من الملاك دون ان ينقل الموظف الى درجة شاغرة اخرى انتهت العلاقة الوظيفية وجوباً . والوظيفة الشاغرة التي يمكن ان تتوافر اما ان تكون مماثلة في اعمالها الوظيفية الملغاة ، فينتقل اليها الموظف بنفس راتبه ، او ان تكون الدرجة الشاغرة ادنى من درجته فيخبر في هذه الحالة بين قبولها او عدمه ، فاذا قبلها كتابة وجب تعيينه فيها .

-التقاعد : ان اهتمام ادارة الموارد البشرية بالموظفين ، ان هذا الاهتمام والرعاية ليس كلاماً عاماً يذهب ادراج الرياح بل انه يأخذ سلوكاً وفعلاً موثقاً يتجلى بانواع متعددة من الحقوق والامتيازات حددتها القوانين والتشريعات في دول العالم المتنوعة وان اختلفت في مقدارها وانواعها تبعاً لعدد سنوات خدمة الموظف واسباب الاحالة على التقاعد وتباين الانظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعتنقها هذه الدولة او تلك . ومن هذه الحقوق والامتيازات :

١- الرواتب التقاعدية ٢- مكافأة انتهاء الخدمة ٣- رواتب الإجازات المتراكمة ٤- بعض المزايا المادية والمعنوية

-الرواتب التقاعدية :لقد رتبت تشريعات الخدمة المدنية لمعظم دول العالم رواتباً تقاعدية للموظفين الذين اكملوا المدة القانونية المجزية لمنح الراتب التقاعدي في خدمة المنظمة العامة او الدولة . ويتحدد مقدار هذا الراتب كما اسلفنا بحسب فلسفة الدولة واتجاهاتها الاقتصادية وامكاناتها المالية والمستوى المعاشي لسكانها مع اخذ بنظر الاعتبار اتجاهات التضخم المستقبلية واثارها على القوى الشرائية للراتب التقاعدي بعد مدة معينة وقد اعتمد المشرع العراقي المعادلة التالية :

-الراتب التقاعدي = راتب الشهر الاخير x عدد اشهر الخدمة

وتمول الرواتب التقاعدية اما من الموظفين انفسهم بشكل كامل او من ميزانية الدولة بشكل كامل او الجمع بين الاثنين .

المكافأة التقاعدية : يستحق الموظف المحال على التقاعد اذا لم يكن قد اكمل المدة القانونية المنصوص عليها في القانون ( اقل من ١٥ سنة في معظم أنظمة الخدمة المدنية ) للاحالة على التقاعد ، مكافأة تقاعدية مقطوعة اذا كانت احواله على التقاعد لاسباب مقبولة ، وبموافقة دائرته ويتحدد مقدارها تبعاً لتشريعات وانظمة الخدمة المدنية التي تتباين بين دولة واخرى ، لمساعدة الموظف المحال على التقاعد على مواجهة متطلبات الحياة ريثما يجد له عملاً جديداً او يستعين بها للبدء بمشروع معين او غير ذلك . وقد نصت المادة السابعة من قانون التقاعد المدني العراقي رقم ٣٣ لسنة ١٩٦٦ المعدل ان تحسب المكافأة التقاعدية وفق المعادلة التالية :

المكافأة التقاعدية = راتب الشهر الأخير x عدد اشهر الخدمة التقاعدية

١٢

ومن المناسب الاشارة الى ان مبلغ المكافأة قد يفقد اهميته وقيمه بسبب التضخم وانخفاض القيمة الحقيقية لهذه المكافأة . ولا يفوتنا ان نذكر ان هناك انواعاً اخرى من المكافآت التي تدفع للموظفين المحالين على التقاعد منها مكافأة العجز ، والوفاء ، التي تقررها قوانين وانظمة الخدمة المدنية في الدول المتنوعة .

-رواتب الاجازات المتراكمة : ومن الحقوق التي تمنح للموظف الذي يبلغ السن القانونية للاحالة على التقاعد او لاسباب صحية رواتب اجازات المتراكمة التي لم يتمتع بها في اثناء مدة خدمته الماضية .وتشترط بعض الانظمة والتشريعات الا تتجاوز مجموع رواتب الموظف لعدة اشهر ( ثلاثة او اربعة اشهر ) او لا تتجاوز مبلغاً معيناً لتشجيع الموظف على التمتع باجازته الاعتيادية وعدم تركها لاستلام ما يقابلها من مبالغ نقدية مما يؤثر على كفاءته ويشعره بالملل والضجر .

بعض المزايا المادية والمعنوية الأخرى : انطلاقاً من مبدأ التواصل بين الموظفين المحالين على التقاعد ومنظماتهم فإن الكثير من الدول لا تقصر الحقوق والمزايا التي تمنح للموظف المتقاعد على ما ذكر اعلاه ، بل تحاول اعطاء المزيد من الامتيازات المادية والمعنوية الأخرى ، كالمعالجة الصحية المجانية لهم ولعوائلهم في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة للمنظمة او الدولة استخدام وسائل النقل العامة والخاصة بالمنظمة مجاناً او باجور رمزية (مخفضة) تولى دفع النفقات الدراسية في المدارس والجامعات لابناء المتقاعدين ، تخصيص مقاعد دراسية خاصة لابنائهم ، تفضيل ابناء المتقاعدين للتعيين في المنظمة نفسها ، او في منظمات اخرى عند تماثل المؤهلات دعوتهم في المناسبات والاحتفالات الخاصة والعامة ، تكريم عدد ممن قدم خدمات متميزة للمنظمة في مناسبات خاصة ....

## ختبار الأسبوع الخامس والسادس والسابع والثامن الاختبار البعدي

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١- نقص الكفاءة مؤثر من مؤثرات انتهاء خدمة الموظف وهي حالة من حالات العوامل :

أ. الداخلية    ب- الخارجية    ج-الداخلية والخارجية    د- ليس كل ما ذكر اعلاه .

٢- تعبر الجنسية عن العلاقة القانونية بين :

أ-المواطن والدولة    ب- المواطن والمنظمة    ج- المنظمة والدولة    د- ليس كل ما ذكر اعلاه .

٣- من اهم الحقوق والامتيازات للموظف بعد احواله على التقاعد :

أ- الرواتب التقاعدية    ب- مكافأة انتهاء الخدمة    ج-بعض المزايا المادية والمعنوية    د- كل ما ذكر اعلاه .

٤- من الضروري ان يكون هناك اهتمام ادارة الموارد البشرية بالموظفين العاملين وصيانتهم والمحافظة عليهم :-

أ-اثناء وجودهم في الخدمة    ب-عندما يكونون خارج الخدمة    ج-اثناء وجودهم وبعد خروجهم    د- ليس كل ما ذكر سابقاً

٥- يستحق الموظف المحال على التقاعد اذا لم يكن قد اكمل المدة القانونية المنصوص عليها بالتعاون :-

أ- مكافأة تقاعدية مقطوعة    ب- راتب تقاعدي    ج-مكافأة وراتب تقاعدي    د- مكافأة تقاعدية

## ١ - مفهوم رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي ، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات ، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط ، وإنما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية ، إذ أدركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل امثل ، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة ، فضلاً عن التغير المستمر في بيئة المنظمة.

ويعد المورد البشري من اهم موارد المنظمة ، إذ يترتب عليه نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها ، الا ان الموارد البشرية بشكلها العام ليست كلها موارد ذات قيمة اقتصادية ، إذ ان الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع والاختراع والتطوير هي المسؤولة عن إضافة القيمة لمنتجات المنظمة ، التي يمكن ان تدعم مركزها التنافسي ، وهذا ما يطلق عليه برأس المال الفكري.

ولقد نما موضوع رأس المال الفكري ليتجاوز حدود القدرات الفكرية التي يمتلكها شريحة من الأفراد ليشمل رأس المال الهيكلي والزباني. ويعد مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً ، التي لا تزال غير مكتملة الملامح بالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له ،

ان من اكثر التعاريف المستخدمة على نحو واسع لرأس المال الفكري هو المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزباني.

ويرى (العنزي ، ٢٠٠٢ ، ١٤٢) ان رأس المال الفكري هو المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (القابلة للتنفيذ) ، وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة ، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول الى الأهداف المنشودة ، فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها ، وإدراك الترابط بين الوظائف واثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة في مجموعها وعلاقتها مع المجتمع.

وبناءً على ما سبق فإن رأس المال الفكري يتمثل بفئة محددة من العاملين تمتلك قدرات عقلية عالية.

## • أهمية راس المال الفكري:

تنبثق أهمية راس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة ، والمتمثل بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة ، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

• ان الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي ، إذ ان المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة اعمال اليوم ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية ، لكي تمتلك افراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها ، لذا فان الافراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.

• ان راس المال الفكري يعد من اهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة إذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها الا من خلال النتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.

• يعد راس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة والافراد ،

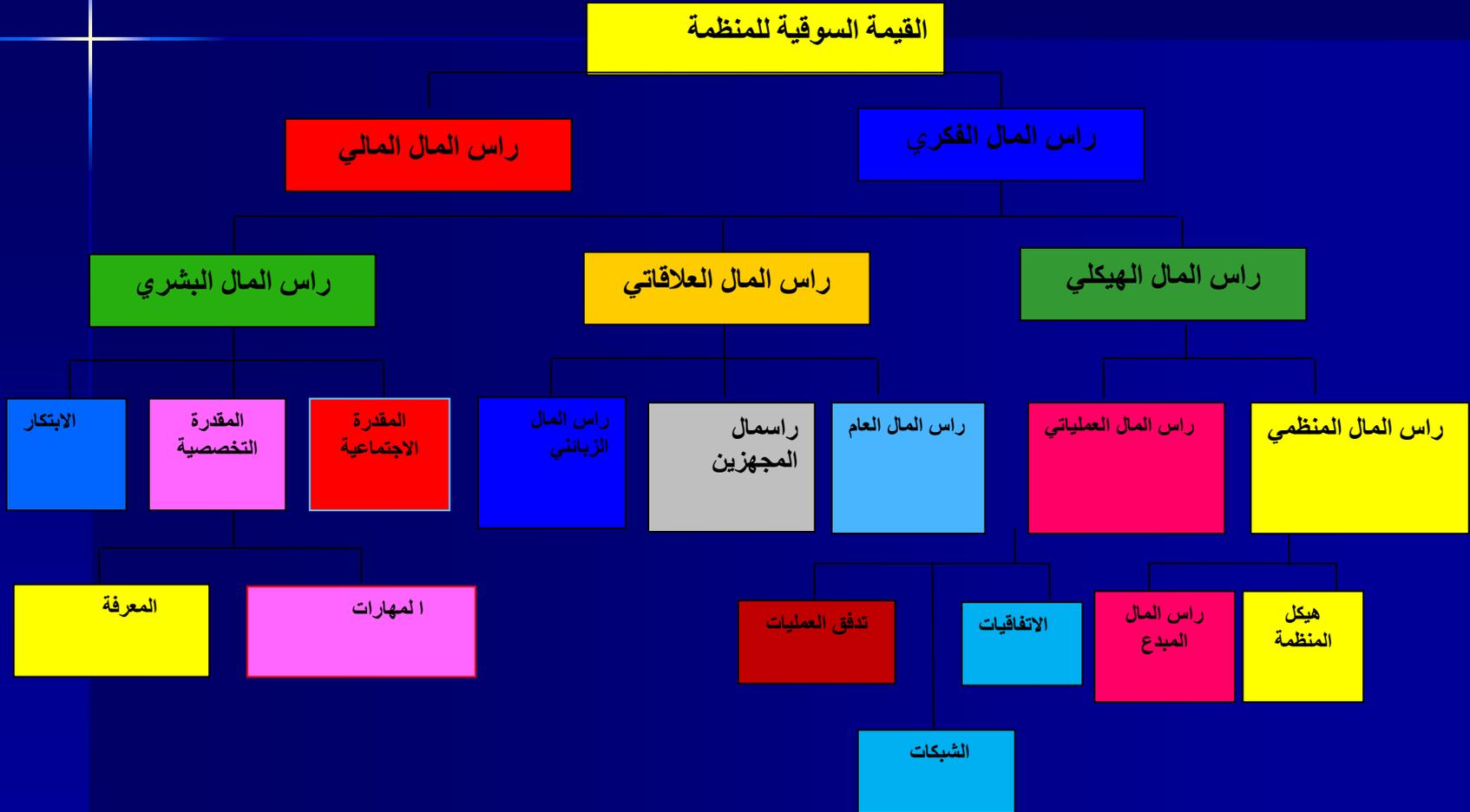
• تعد المنظمات المعاصرة راس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية ، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف ، إذ ان أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية

• ان اهمية راس المال الفكري تاتي من كونه يمثل اهم مصادر الثروة ودعائم القوة لاية منظمة ، وان الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر ، فالقدرات الفكرية العالية تعد اهم الاسلحة الي تعتمد عليها الامم والشعوب في الصراع العالمي الراهن .

ان القيمة السوقية للمنظمات تتكون بشكل عام من نوعين من العناصر والمتمثلة برأس المال المالي (Financial Capital) ورأس المال الفكري (Intellectual Capital) ، ويتكون رأس المال المالي من رأس المال المادي ورأس المال النقدي ، ويتمثل رأس المال المادي بالامتلاكات والمكائن ، في حين ان رأس المال النقدي يتمثل بالنقود والاشكال المالية الأخرى ، وكما موضح في الشكل ( ١ ) .  
 إن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات فرعية هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي (الزبائني) .

الشكل ( ١ )

مكونات رأس المال الفكري



## أولاً: رأس المال البشري **Human Capital**:

يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع ، وإن رأس المال البشري هو مجموعة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها ، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه مصدراً للإبداع والتجديد الاستراتيجي ، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث ، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية.

وإن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات ، والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ، ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة ، وخصوصاً في تفاعلهم مع الزبائن ، وهو بالنهاية قدرة المنظمة لحل مشاكل الأعمال.

### مكونات رأس المال البشري:

يتضمن رأس المال البشري مكونات متعددة ، إذ إن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية:

**الابتكار Creativity**: ويقصد بها المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر ، إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين وللمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

**المقدرة الحرفية Professional Competence**: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون ، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل. وتقسم المقدرة التخصصية إلى المعرفة والمهارة ، فالمعرفة هي سمة نظرية ، وتوصف في بعض الأحيان بأنها رقمية ، أي إن العاملين على سبيل المثال إما أن يعرفوا أو لا يعرفوا ، في حين إن المهارة تتسم بسمة تطبيقية التي يطلق عليها أحياناً تناظرية (Analog) ، إذ إن العامل على سبيل المثال قد يعرف معرفة كبيرة أو قليلة أو بتفاصيل ، ويتضمن مصطلح المهارة الأداء الفاعل.

**المقدرة الاجتماعية Social Competence**: وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين ، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب به.

## ثانياً: راس المال الهيكلي: Structural Capital

يعد راس المال الهيكلي المكون الرئيسي الثاني من مكونات راس المال الفكري ، وتعتمد قيمة المنظمة على قدرتها لتجميع ونقل واستخدام أسماؤها الهيكلي ، لتحقيق أهدافها الشمولية. ان راس المال الهيكلي لا يتمثل بالمعدات والأجزاء المادية للحاسبات فقط ، إذ ان راس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة المنظمة لاستخدام هذه الادوات لزيادة الربحية..

وراس المال الهيكلي بانه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين (راس المال البشري) في اداء عملهم ، ويتمثل راس المال الهيكلي بالبنى التحتية الداعمة للعاملين ، ويمتلك راس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها. ويتضمن راس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنائيات ، والأجزاء المادية للحاسبات والبرامجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها.

### مكونات راس المال الهيكلي:

يتكون راس المال الهيكلي بشكل عام من الاساليب والاجراءات الادارية المستخدمة لانجاز الانشطة الداخلية ويقسم راس المال الهيكلي الى المكونات الآتية:

• فلسفة الإدارة **Management Philosophy**: وتتمثل فيما يعتقدُه قادة المنظمة عن منظمتهم ، وخصوصاً فيما يتعلق برسالة المنظمة والعاملين لديها.

• الثقافة الكلية **Corporate Culture**: وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وخصوصاً الأنماط والقيم ، ان الثقافة الكلية للمنظمة ينبغي ان تعكس فلسفة الإدارة ويجب ان تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة.

• عمليات الإدارة **Management Processes**: وهي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها ، وتتضمن كيفية معالجة المدراء لمشاكل العاملين وعمليات الرقابة على الجودة ، والسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة.

• نظم تقنية المعلومات **Information Technology**: وهي التي بواسطتها يتم تنفيذ عمليات الإدارة ، وتقييم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين ، وتتضمن قواعد المعلومات والوسائل الأخرى لجعل المعرفة تستخدم عملياً داخل المنظمة.

• نظم الشبكات **Networking Systems**: وهي القدرة على ربط الحاسبات مع الجهات الأخرى من خلال توفير قدرة للوصول الى الزبائن والمجهزين.

• العلاقات المالية **Financial Relations**: ان العلاقات المنفصلة مع المصارف والمستثمرين تعمل على تزويد المنظمة بالمرونة المطلوبة لزيادة السيولة النقدية بسرعة والاستجابة لمتطلبات السوق.

وتذهب وجهة نظر اخرى الى تقسيم راس المال الهيكلى الى المكونات الآتية :-

- راس المال المنظمي **Organizational Capital** : ويتضمن فلسفة المنظمة ، والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
- راس المال العملياتي **Process Capital** : ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
- راس المال الإبداعي **Innovation Capital**: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المنظمة ، اما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

### **ثالثاً: راس المال العلاقتي (الزبائني) Customer (Relational) Capital:**

يعد راس المال الزبائني المكون الثالث من عناصر راس المال الفكري ، ويطلق على هذا العنصر عدة مسميات منها راس المال الزبائني (**Customer C.**) او راس المال العلاقتي (**Relational C.**) او راس المال الخارجي (**External C.**) ، وعلى أية حال فان هذه الاختلافات في المسميات تعطي دلالة محددة ، وهي ان هذا النوع من راس المال يكون خارج المنظمة على خلاف النوعين السابقين (راس المال البشري والهيكلى) اللذين يكونان داخل المنظمة ، كما ان للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما ، إلا ان سيطرة المنظمة على راس المال الزبائني تكون غالباً بشكل غير مباشر.

وتذهب وجهة نظر أخرى الى ان راس المال الزبائني ذو شقين داخلي وخارجي ، إذ تتحدد قيمة المنظمة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (موارد المنظمة البشرية) او الخارجييين (المستفيدين من السلع والخدمات) ، إذ ان رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً ايجابياً على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، كما وان المنظمة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى ايجاد القيمة المضافة ، إذ ان الحفاظ على راس المال الزبائني الداخلي يتطلب جهوداً حثيثة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج التحفيز والتطوير وصيانة هذه الموارد.

وعلى هذا الأساس يعرف راس المال الزبائني انه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة ، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة ان تسيطر او تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون.

ويعرف (العنزي ، ٢٠٠١ ، ٣٠-٣١) راس المال الزبائني بانه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، والمتمثل برضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه ، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في اعمالها وصفقاتها ، ومد جسور التعاون معه.

## •قياس راس المال الفكري:

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الامور الصعبة بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي. وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المنظمات الى قياس موجوداتها الفكرية لاسباب عديدة ، وهناك ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة هي :-

• توفير اساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات

• تحفيز وحث الادارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل.

• يستخدم كاساس لتبرير الاستثمار في أنشطة ادارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.

ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس راس المال الفكري ، وسيتم التركيز على اهمها وكما ياتي:

### ١٠ - نموذج قياس شركة سكانديا Skandia: يعد نموذج قياس راس المال الفكري والذي تم اقتراحه من قبل Edvinsson

عام ١٩٩٧ ، وهو عبارة عن نموذج تقرير شامل يقسم راس المال الفكري للمنظمة الى عدة اقسام رئيسة وهي: راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال الزبائني وراس المال التنظيمي.

اذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر راس المال الفكري على حدة لضمان تركيز اكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي :-

• التركيز المالي ويضم (١٧) مؤشر.

• التركيز على الزبون ويشتمل على (٢٠) مؤشر.

• التركيز على العملية ويغطي من خلال (١٩) مؤشر.

• التركيز على اعادة التجديد والتطوير ويتالف من (٣٥) مؤشر.

• التركيز على المورد البشري ويضم (٢٦) مؤشر.

### ٢ - نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (Balanced Scorecard-BSC) :

تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس . يركز النموذج على الأهداف المالية ، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي . إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن ، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة ، والإبداع ، والتعلم والنمو . كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطي أربع جهات نظر/منظورات هي :-

• منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.

• المنظور الداخلي : يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تنشق منها أنشطة المنظمة . إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل .

• منظور الزبون : يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون . لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.

•المنظور المالي : يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

مما تقدم يظهر أن بطاقة النقاط المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الاستراتيجية من خلال عائلة من المقاييس تساعد في ترجمة الاستراتيجية للشركة على مجموعة من الغايات والأهداف ، وتتعبق نجاح تلك الأهداف باستخدام عدد من مقاييس الأداء .