

إدارة الموارد البشرية

إعداد : نهاد عمر السبيعي

السؤال الأول :

1- مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها :

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة اكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" ¹ التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت

¹ العتيبي , محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق. 2010م

تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية². حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج (" BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ،"³ و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها "

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
5. زيادة مستوى التفضيل للعمل .
6. التغير في مستوى المعيشة .
7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
8. إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

² حريم ,حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م ص6

³ المرجع السابق

9. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

10. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

11. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع .⁴

و من شدة الاهتمام بالموارد البشرية و كثرة الدراسات و تفاقم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية و هي

مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) و الذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها فريدريك ⁵ " انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية ⁶ ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من أبرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة "

(1) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

(2) التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

(3) تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

(4) تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

⁴ الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 ص54

⁵ ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلور .موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org/wik> 31 يناير 2010

⁶ علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م.ص26

(5) الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل"⁷

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته و وضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي

"

• أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالإله .

• أغفلت دور البيئة الخارجية"⁸

كما يعاب على هذه النظرية أيضا "

• افترض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية .

• افترض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما."⁹

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته و تلبي احتياجاته من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد و ندفع للعمل و الإنتاج في التنظيم"¹⁰ من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها :

⁷ النظرية العلمية لفريدريك تايلر: الإدارة الحديثة فنون و مهارات . موقع الالكتروني . <http://www.chefs4arab.com> 14-اغسطس

2009

⁸ مبادئ الإدارة العامة : النظرية و التطبيق

⁹ باسل . الإدارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الالكتروني : موسوعة دهشه . <http://www.dahsha.com> 2007

¹⁰ حمداوي , ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني <http://www.bhamdaoui.com> حمداوي

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
 2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
 3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
 4. السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
 5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .
 6. الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .
 7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة و تحمل مسؤولية العمل .
 8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد و يربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية .¹¹
- و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من اجل الحصول على اكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماليو ما قدمه ماسلو (1954) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتداء من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تله الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظيفية الغذاء و الملبس و السكن " ¹² و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها "

1. غلبة الطابع التأملي و عدم الرصانة العلمية
2. استخدام مصطلحات غامضة
3. الخلط بين المعايير الأخلاقية و المنطق العلمي
4. لم يهتم كثيرا بالذكاء

¹¹ الصيرفي محمد . إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان 2003 . ص 41

¹² بكري إيلي . تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة و النشر . 2009م ص33

5. التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين "13 حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة و العلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر البشري و مكوناته و دمجها مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير و التأثير في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات و التي من أهمها نظريته : (X.Y) لماك روقر (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاء في العمل حيث "ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (x,y) "14 وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطأ الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X ,Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي :

س x	ص y
الإنسان كسول بطبعه	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية	حوافز داخلية
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	الإنسان طموح، مبادر ، يتحمل المسؤولية
الإنسان غير قابل للتغير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهيمه أهدافه الخاصة فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة داخلية

15

¹³ الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية. بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .
¹⁴ دنبري . لطفي . نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م
<http://www.hrm-group.com>
¹⁵ مبادي الادارة العامة : النظرية السلوكية . ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكتروني sbanaja.kau.edu.Sa

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و انظمه لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و أعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أقل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين".¹⁶ حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه و ذلك من خلال إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة و التي من أهمها "

١ إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

٢ أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣ أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وأفاءة وإذا آنت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية"¹⁷ كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات و التي نادى بأهمية تحليل الوظائف و تلائمتها مع الموظفين و بينت أهمية التدريب و الحوافز كأحد مدعومات الانجاز للعنصر البشري و التي من دونها لا يمكن أن يكون هنالك تطور في العمل و الإنتاجية كما وضعتها أساس للاختراع و الإبداع الوظيفي . و ازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري و زادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى و أنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية و التي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية و التي تنادي بالإعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري و اعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال " و ضع استراتيجيات الموارد كالتدريب و التوظيف و التقييم و غيرها في إدارات مستقلة تابعة

¹⁶ ابو ركان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة , الموقع الالكتروني . <http://www.ibtesama.com> يناير 2007م

¹⁷ رشيد, مازن. ادارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان 2001م ص33

لإدارة الموارد البشرية " ¹⁸ و على الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة" ¹⁹ كما و يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة و انفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد و من واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة وان تراقبهم و تسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها" ²⁰ حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية و عملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي و تطوير المكفاءة و تقييم البرامج و السياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهية إلا نتيجة التفاعل بين البشر و المنظمة و ما قد ينتج عنه من نظريات و أعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل و نظام الحوافز و الأجرات بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط و التنظيم و المراقبة و كلما كانت هنالك إدارة موارد فعالة كلما كانت هنالك إنتاجية أفضل و أكثر للمنظمة و ليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة و فعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية و مستقبلية و لابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابلة للتطوير و النمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة و قتل أهدافها إذا أهملت أو اغفل الاهتمام بها .

السؤال الأول:

¹⁸ جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . <http://www.shrm.org>
¹⁹ ويكيبيديا . الموسوعة الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org> يونيو 2010م
²⁰ الصغير , قراوي .الموارد البشرية .المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م ص4

الجزء الثاني :

العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية و مؤهلات مدير الموارد البشرية :

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط و لكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن " الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها .وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة " ²¹ لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تؤدي وظيفتها التي أنشأت من أجلها .

لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعه من العوامل و لعل من همها ما يلي :

• حجم المنظمة :

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات و الأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العليا و ذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية و لتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت و نسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة كما و أن حجم المنظمة تحكمه " عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج ، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، حجم رأس المال ، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي ، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس ، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير

²¹ عيسى. سوارا لدهب. التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية. ورقة عمل . الجامعة الافريقية العالمية. 2009م

على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها²² لذلك لابد على المنظمات من قياس أحجامها بدقة و التوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها .

• طبيعة عمل المنظمة :

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعيين و التدريب وفق اجرات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعية من قبل هذه المؤسسات .

• مركزية و لا مركزية المنظمة :

حيث يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعتبر " المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ"²³ كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة و " ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل ، بما في ذلك حجم المنظمة و التشتت الجغرافي. في مؤسسة كبيرة جدا و متنوعة ، فمن غير المرجح أن حفة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف و غايات المؤسسة. ونتيجة لذلك ، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة و سلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية ، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم."²⁴ لذلك نستطيع القول بان إذا

²² الكردي، احمد . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية . سبتمبر 2010م. <http://kenanaonline.com>

²³ لمعاني، احمد. الادارة المحلية. دار وائل للنشر والتوزيع. 2010م

²⁴ ShoaibK's .Centralized & Decentralized Organizational Structure, May 15, 2010. <http://www.eshow.com>

كانت تؤمن بمبدأ التفويض و انه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي .

● مستوى التقنية:

في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن " رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل" ²⁵ لذلك هنالك أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .

● مستوى توفر الكفاءة في المنظمة: حيث تعد الخبرات و الكفاءات المميزه ثروة مهمة في

المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحيانا ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" ²⁶ هذا بدوره يدعو المنظمة إلى رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات .

خصائص سوق العمل : أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة

²⁵ قادر . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية. موقع الكتروني . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v>

²⁶ كردي : مرجع سابق

الموارد و وضعت في اعلي الهرم الإداري و ذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه ، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة " ²⁷.

• ثقافة المنظمة :

(سياسة و مبدأ المنظمة) حيث يعتمد على مبدأ الإدارة هل تعتمد النظرية العلمية و تهتم بالعمل و الإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شؤون الموظفين و الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين و نفسياتهم و إشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المهم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي و أن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل و الاستقرار الوظيفي الاجتماعي .

و حيث أن الموارد البشرية و إداراتها تخضع لعوامل عديدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذلك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عديدة تحدد مساهم في المنظمة "

و يمكن تصنيفها كالتالي

• على حسب الوظيفة :

فتختلف مسمياتها من منظمة لأخرى حيث يطلق عليها العديد من المسميات و التي من أهمها

1. الموارد البشرية: في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة و المتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية

الوظيفية من حيث وصف الوظيفة و تناسبها مع الموظف و مراعاة حقوقه الوظيفية و أمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي و الأمان الاجتماعي و خدمات خارج المنظمة كالتقاعد و السكن و التأمين الطبي .

2. شؤون الموظفين أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعين و ترقيه و غيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما و يمكننا أن نعرفها بأنها " هي الإدارة التي تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم و أعمالهم اليومية"²⁸.

3. إدارة علاقات الموظفين حيث تخدم العلاقة بين الموظف و المنظمة و توضح الخطوط الوظيفية و الاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو في إدارة أخرى بالمنظمة كما و أن علاقات الموظفين تعد " من المهام التي لا يدرك الكثيرون أهميتها فمثلاً تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين و حتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج"²⁹.

و هنالك العديد من المسميات الأخرى حسب الوظيفة

على حسب المهمة و القسم : حيث تنقسم أعمال الموارد البشرية لعدد من الأقسام التي تعمل الإدارات على ضمها تحت إطار واحد و هو ما يطلق عليه إدارة الموارد البشرية و التي تشمل

1. التدريب :

²⁸ ربوع الموارد البشرية . مختصرات مفيدة . ي تعريف شؤون الموظفين.الموقع الالكتروني .-<http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349>

²⁹ العناد, عبد الرحمن . تخطيط و ادارة العلاقات العامة . الطبعة الاولى . مطابع وزارة الاعلام . 1414هـ

حيث يعمل على إعداد البرامج و الخطط التدريبية و قياس مستوى تأهيل الموظفين و مقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة و معرفة ما هو الجديد من البرامج و التي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤد أعمالهم بصورة أفضل و كما و أن التدريب يعرف ب" الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"³⁰

2. التوظيف :

حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف و توصيف الوظائف الجديدة و أعاده هيكلة الوظائف القديمة كما و تعمل الإدارة على "التعيين و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب".³¹

3. العلاقات :

و هو القسم المنظم لعلاقات العاملين فيما بينهم و علاقاتهم بالإدارة العليا و قنوات الاتصال و المراجعة بالإضافة للإجازات الموظفين كما و يهتم أيضا .

4. الجز و المكافآت :

و هو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية و العقوبات و هو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين و يقدم الجوائز و المكافآت و الشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعها السلبي و الايجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة".³² لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة و وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث

³⁰ الفايز نورة , ابو علي , بهية . تدريب القيادات . مركز البحوث , معهد الادارة العامة 2003م
³¹ الدين . خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. موقع الكتروني. تسيير الموارد البشرية .

<http://khayredine25.maktoobblog.com> .مايو 2008م

³² حريم ,حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م ص35

يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل و إبعادهم عن ما لا تريدهم القيام به .

و حيث أن إدارة الموارد البشرية تملك كل تلك الأهمية و المميزات كان لابد من وضع مدير مناسب لهذه الإدارة يحتوي على مجموعه من الصفات و المميزات التي تؤهله ليكون مسئول عن إدارة التي تعد من أهم الإدارات في المنظمة

أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير إدارة الموارد البشرية:

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لابد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية و التي سوف نأخذها مجملًا ثم تفصيلًا و من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية " (القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته , القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه, العمل ضمن فريق , اعتماد أسلوب المشاركة, الأخلاق العالية) " ³³ كما أضيف لها أيضا " (سعة الإطلاع و الرؤية , القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين, القدرة على التخطيط و رسم السياسات , معرفة نظام الحوافز و المكافآت , الإقناع , المعرفة التقنية , الإلمام بوظيفة الموارد البشرية, القدرة على التعامل مع الإدارة العليا , أن يكون قائد إنسان) " ³⁴ و بما أن كل واحد من هذه الصفات تعتبر دراسة مستقلة و مهارة مهمة بالنسبة لقائد و مدير إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي :

- القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته خاصة و أن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعه من التفاعلات و المشاكل التي لابد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته و لابد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب .
- القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه : حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لأنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة و ذلك دافع لزيادة الإنتاجية .
- العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده و موجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية و الأحقاد الوظيفية و ذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه .

³³ كرد : مرجع سابق

³⁴ ليلي . مرجع سابق

- اعتماد أسلوب المشاركة : و ذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين و أن أرائهم ذات قيمة بالعمل .
- الأخلاق العالية فكما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر .
- سعة الإطلاع و الرؤية حيث التعلم و الثقافة العالية تثري المعرفة و تزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط و حل المشكلات كما تساعده في إبدأ أرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين و مستقبلهم الوظيفي و مستقبل الإدارة .
- القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح و قنوات الاتصال مفتوحة يكون انجاز الأعمال بصورة سريعة و واضحة .
- القدرة على التخطيط و رسم السياسات حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة و صحيحة المعايير .
- معرفة نظام الحوافز و المكافآت : أن يكون ملم بنظام الحوافز و المكافآت و متى يجب أن تكون و كيف تكون و قادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز و المكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف .
- الإقناع : أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإجبار أو الإكراه
- المعرفة التقنية : حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية و على علم بفوائدها و استخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل .
- الإلمام بوظيفة الموارد البشرية و ما ينطوي تحتها من وظائف إدارية و تنفيذية و مستويات هذه الوظائف و توصيفاتها .
- القدرة الإدارية و التعامل مع الإدارة العليا للحصول على ما تريده إدارة الموارد لمساعدة الإدارة العليا بالإعمال الخاصة بالموارد و تخطيطها .
- أن يكون قائد إنسان يضع نفسه مكان موظفيه يحس بآلامهم و يفرح بفرحهم و يكون القدوة الأولى لهم في العمل و ليس من يمسك عصى السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من سلطه في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الأب الموجه و القائد المعلم حتى تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة إذ رضي البشر و

أحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من أجل العمل و من أجل البقاء به و الحفاظ على استمراره .

السؤال الأول :

الجزء الثالث :

مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية و خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية و أساليبها و علاقة عملية التخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة و مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لابد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام و من ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر و التي سوف تكون موجودة مستقبلا و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة" ³⁵. و بما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل و مربوط بما هو موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي و وضع هدف و العمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية حيث عرفوه بأنه " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة." ³⁶ بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد و المهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلاسب تخصصه في فتره زمنية معينه من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطه أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة و تحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينه .

³⁵ المرواني ، عبدالله . التخطيط التنموي . مركز البحوث . معهد الادارة العامة . 2005م

³⁶ تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية . موقع الكتروني. <http://www.hrm-group.com>

و حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو له أهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تتعد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية و لكن نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته و من أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يلي :

" 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

"37 كما و تتبع أهميتها من كونها :

1. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية و الخارجية في أي وقت من الأوقات

2. الحصول على أفضل لكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا و التخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة و من الممكن انجاز العمل بدونها .

3. ترابط أنظمة و وظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي و معرفة تشابه و ارتباط الوظائف من خلاله .

4. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا و توجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا .

5. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة و ما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية و تطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا .

6. تقليص الهدر في الموارد البشرية و المساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

7. التزود بالوظائف الشاغرة و مستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها

8. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب و التوظيف و تحليل مدى الاستفادة منها و

الفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد و المنظمة

و على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية

و الخارجية التي تعيق عمليات التخطيط و التي من أبرزها "

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية

للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.

أولا : العوامل الداخلية

1. أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2. الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

3. التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

4. حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل

ونوعيته. " 38

حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و يجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية و من أهمها "

ثانيا: العوامل الخارجية

1. عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة .

2. سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3. عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثـر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. وضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

6. عوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثـر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.³⁹

على الرغم من تعدد لعوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا و من اجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل

³⁹ المغربي, عبد الحميد. الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية. 2009م

التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالاً و صحيح متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط

من أهم مراحل التخطيط ما يلي:

يمكننا أن نقسم مراحل التخطيط إلى ثلاثة مراحل أساسية هي "

1. التنبؤ بالطلب على المواد البشرية.

2- تحليل المتاح من الموارد البشرية.

3- تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض"⁴⁰

حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدي :

أولاً: التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:

حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط و هي تشمل ما يلي

❖ **التقدير :** حيث يتم تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلاً بالكمية و القيمة في فترة الخطة و هذه العملية تكون غالباً " تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لان

• المديرون هم من يقدر احتياجات إداراتهم المتوقعة

• التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل"⁴¹

و في هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث يتم " تحليل الطلب : يوضح لنا تحليل الطلب التالي :

1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة

2. وكذلك العمل المطلوب منهم .

3. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .

4. والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم .

و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي – خارجي

العرض من داخل المنظمة :

⁴⁰ زئيق , علا. مراحل التخطيط . الموقع الالكتروني . <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=20066>

⁴¹ علاقي, مدني . مرجع سابق

وهو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية

خطواته :

1. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟
 2. كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .
 3. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟
 4. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة .⁴²
- المرحلة الثانية : تحليل المتاح من الموارد البشرية

و يتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة و من أهم طرق التقدير " طرق تقدير العرض الداخلي :

أولاً: طريقة مخزون المهارات :

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف

(مؤهلاته – خبراته- التدريب – الامتحانات – تطلعاته – رأي مديره المباشر)

ثانياً: خرائط الإحلال :

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة , والموظفين المتوقع إحلالهم , تحتوي على :

1. عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه .
2. عمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته⁴³ حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة و هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالوضع الاقتصادي القادمة و مستويات النمو و التعليم في الدولة .

⁴² عمر, حسين . اقتصاد السوق شرح العرض والطلب. دار الكتاب الحديث. 2000م
⁴³ كلاين , لورنس. اقتصاديات العرض و الطلب . مكتبة الانجلو المصرية . 1905م

بعد تقدير و تحليل العمالة المطلوبة و تقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :

تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض:

حيث نقارن بين العرض و الطلب لتحديد العمالة المطلوبة "

■ زيادة الطلب على العرض :

البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض الشروط .
2. العمالة المؤقتة
3. إطالة سن التقاعد .
4. زيادة ساعات العمل .
5. تحسين الأجور والحوافز .

زيادة العرض على الطلب (الفائض) :

البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض ساعات العمل .
2. تشجيع التقاعد المبكر .
3. تخفيض عمليات التوظيف
4. العمالة المؤقتة الرخيصة
5. سياسة إنهاء الخدمة⁴⁴

ولابد من مطابقة العرض و طلب و تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها و من ثم ننتقل إلى

1. تطبيق الخطة .

2. مراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية .

و على الرغم من أهمية التخطيط و وضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب و التي من أهمها :

1. ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية

2. ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء
 3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 4. صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.
 5. الفصل بين مسئولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسئولية الأجهزة الإدارية⁴⁵.
- كل هذه العوامل بالإضافة إلى
1. عدم توفر قواعد بيانات للموارد البشرية بالمنظمات و عدم تحديثها أن وجدت مما لا يجعلها مصدر موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة و القوى البشرية .
 2. عدم توفر الميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية خاصة في بعض الدول العربية و النامية .
- تعد كل هذه العوامل من المعوقات الحقيقية لعملية التخطيط و التي يجب علينا التخلص منها و تحديدها .

السؤال الأول:

الجزء الرابع :

مفهوم تصميم العمل و أهميته و هيكل الموظف و بناء الهيكل الوظيفي

حيث انه لا بد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لا بد من وضع وصف للوظائف و اجرائها و متطلباتها و متطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف و الأعمال و سماتها و كفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق اكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين و وظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين

⁴⁵ سمنار تخطيط الموارد البشرية الأحد أبريل 11, 2010 الموقع الالكتروني لجامعة النيلين .

<http://mbagroup.ibda3.org/montada-f7/topic-t38.htm>

وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة ، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء ، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها"⁴⁶

و بما أن تصميم العمل شي أساس لنجاح برامج الموارد البشرية فهذا يدفعنا لنطالب بإستصاح أهميته و التي من الممكن إدراجها كما يلي :

أهمية تصميم العمل:

1. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات
2. يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
3. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
4. تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
5. تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة"⁴⁷

حيث يمكننا القول أن أهمية تصميم العمل تنبع من كونه يحقق لنا الغايات التالية

1. الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة و الكمية المطلوبة منها لانجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية .
2. توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانات المتقدمين للوظائف و قدراتهم الشخصية و مؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين .
3. تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات العمل حيث يبين الوصف الوظيفي مستوى واجبات و أهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي .
4. بيان الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة .
5. سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة و مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها..

⁴⁶ كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني .الاسلام و التنمية .

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222>

⁴⁷ كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات .الموقع الالكتروني . <http://www.hdrmut.net>

هيكل الموظف :

أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لديه مجموعة من الخبرات و المهارات الوظيفية و العملية و الاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها و تختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة و مدى ارتباطها و موقفها بالتنظيم و المدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبني شخصيته و مهارته كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه " يشير هيكل الموظف إلى مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل ، إضافة إلى مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة ، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتّمه عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة ، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية ، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقّيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني ، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن".⁴⁸ حيث يعتمد هيكل الموظف على مجموعه من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي و التي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف و أهمها "

1. المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل الشهادات الدراسية .
 - 2- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية .
 - 3- القدرة الشخصية على تطوير الذات وليس بالاعتماد على المنظمة.
 - 4- الإمكانات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى
- 49".

حيث يمكننا أن نعرف و نشرح كل عامل من هذه العوامل كالتالي :

1. **المؤهلات التعليمية للفرد و مستوى التعليم :** فكلما زاد مستوى تعليم الفرد زادت إمكانية نمو هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم و التدريب هيكل الموظف و يضيف له طابع العلمي و سرعة الاستيعاب.

⁴⁸ عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته و هيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html#ixzz16mE08Lbc>

⁴⁹ كردي : أحمد . مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني . <http://kenanaonline.com/>

2. **الخبرات الوظيفية :** حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحدة أي انه كل ما تعددت الوظائف و الخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم هيكل الموظف .

3. **الرغبة في التطوير و تطوير الذات :** عن الرغبة في التطوير سوف يكون هنالك إدخال لتقنيات و آليات جديدة في العمل تضي جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة .

4. **المؤهلات الشخصية و الصفات الذاتية للفرد:** أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع و اجتماعي اكتسب خبرات أكثر و نقلت إليه خبرات و تجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم و ممارسه العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالبا ما تكون خبراتهم اقل من الانفتحيين و ذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع .

5. **سرعة التعلم :** كلما كان الشخص لديه الرغبة في التعلم و لديه القدرة على الاستيعاب سريعا استطاع أن يجمع و يراكم لديه كمية اكبر من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف .

6. **القدرة على الإبداع :** كلما كان لدى الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح أفاق جديدة لمخيلته و حصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة و الاختراع بالتالي يقوى و يتعزز هيكل الموظف .

حيث يتم تحديد المسار الوظيفي لأي وظف وفق هذه العوامل بعد دراستها و اختبارها لكل موظف و وظيفة

بناء الهيكل الوظيفي :

يعتبر الهيكل الوظيفي رمز للتطورات الجديدة في بيئة الأعمال حيث أحدث ثورة كبيره خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار و المسؤوليات و مستويات السلطة و المسؤولية و قنوات الاتصال و المركزية و تدرج الوظائف حيث يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة : اليمين واليسار والأعلى والأسفل – وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فانه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وكل منصب في التنظيم دور

يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي "ويرى weis هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاما ثابتا من العلاقات المتناسبة ويفترضه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة " 50 كما " و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع" 51

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة و نوع الوظيفة في المنظمة لذلك يتميز بما يلي :

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.
 2. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمثل لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
 3. المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة. " 52
- كما و يتميز ب
1. ترتيب الناس على أساس من المصالح المشتركة ولذلك ، فإنها يمكن أن يتعلمون الكثير من بعضهم البعض.
 2. حل المشاكل يصبح من الأسهل في الهيكل التنظيمي والوظيفي.
 3. يمكن للموظفين المهرة من نفس المجموعة البحث عن مزيد من الموظفين من ذوي المهارات للشركة.
 4. زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي و الإشراف على كل الأعمال الأخرى.
 5. تنمية العمل الجماعي " 53

⁵⁰ وبيكييا . الموسوعة الحرة : مرجع سابق

⁵¹ ادارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة .نوفمبر .2008م

<http://knowledge.yoo7.com>

⁵² الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية .جون 2006م

<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html>

⁵³ Amber. What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures.
<http://www.blurtit.com/q627427.html>

حيث يمكننا تلخيص و شرح هذه المميزات كما يلي :

1. **المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح:** حيث يوضح ماذا يحدث داخل المنظمة من حيث المركزية أو إلا مركزية حجم المنظمة ومستويات السلطة و المسؤولية .
2. **تحديد دور و مسؤولية كل موظف في الهيكل الوظيفي:** وفق لموقعة التنظيمي في الهيكل الوظيفي .
3. **تقسيم العمل و تحديد الاحتياجات:** لكل مهمة أو وظيفة و جمعها بقسم واحد
4. **تحديد وصف الوظائف و مؤهلات شاغلها .**
5. **تحقيق الخطط التي ترسم لها المنظمة بفعالية و نجاح:** و ذلك لكونها توضح خطوط السلطة و المسؤولية و من أين يبدأ التنفيذ و من المسئول عنه.

حيث يمكننا أن نوضح ماذا يعمل الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال ما يلي :

- 1- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم و من يرأسها و من يقع تحت إطار سلطتها .
- 2- تحديد العلاقات و نطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته لمن هم اقل منه درجة بالهيكل الوظيفي.
- 3- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- 5- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.
- 6- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية .

أنواع الهيكل الوظيفي :

يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات و لكن هنالك مجموعه من الهياكل الوظيفية المبنية على مجموعه من الأسس كالتالي :

1. هيكل المهن في المنظمة: Hierarchy Of Skills

اعتماداً علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية و المهنية لمختلف النشاطات الإدارية و التشكيلات الإدارية للمنظمة.

2. هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة: Hierarchy Of Rank

تعتبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات و المسؤوليات و درجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلي المؤهلات اللازمة لشغلها.

3. هيكل الأجور في المنظمة: Pay Hierarchy

تعتبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلي الأدنى و لمجموعة درجات. "54

كما و يمكن أن بنشاء الهيكل وفق"

1. الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي

2. الهيكل التنظيمي على أساس الفئات

3. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

4. هيكل تنظيمي طويل

هيكل تنظيمي قصير "55

حيث تعرف كل واحد منها كالتالي :

الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي :

حيث تعتمد المنظمة على أساس الفروع و ذلك من اجل توسع الرقعة الجغرافية و زيادة الإنتاجية و لكن من أهم عيوب هذه الطريقة الازدواجية و صعوبة الاتحاد .

الهيكل التنظيمي على أساس الفئات

و تعتمد هذه الطريقة على الاهتمام بالعملاء و تحقيق ما يردون حيث تقسمهم على أساس الفرد و الجماعة و المنازل و الشركات و تعتبر طريقه ناجحة للشركات الكبيرة الأكثر تطور خاصة عند تجانس العملاء.

الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

حيث تضم جميع الوظائف المتشابهة تحت قسم أو إدارة واحدة و هذا النوع هو الأكثر استخدام

هيكل تنظيمي طويل

⁵⁴ مرعي . محمد . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية, و توصيف الوظائف). دار حازم 2002م.
⁵⁵ الزئبق, علاء . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية. 2009م

و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي متعدد الدرجات و الرئاسات و يحتاج القرار لوقت طويل لاتخاذ
بحيث يمر بسلسلة من المدراء و المسؤولين للموافقة عليـة بالإضافة أن المعلومات تأخذ وقت طويل
للمصعود للأعلى الإدارة العليا مما يجعل الأعمال بطيئة.

هيكل تنظيمي قصير :

و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير عدد طبقات المديرين و المسؤولين قصير بعكس السابق
هذا الهيكل يساعد بالإسراع بالعمل و نقل المعلومات و سهوله الاتصال .

المركزية:

و هي التي تركز السلطة في مجموعه من المديرين الذين يفرضون سلطتهم على كل أمور المنظمة و
يركزون الرقابة على الموظفين حتى في الأمور الإدارية البسيطة مما يزيد من روتينية العمل الإداري
و يجعله بطء جدا و معقد

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي أن الكل لديه صلاحيات
في العمل و يستطيع اتخاذ قرار اللامركزية تجعل القرارات سريعة و في هذا النوع من الهيكل تكون
الرقابة ضعيفة غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

السؤال الأول :

الجزء الخامس :

مفهوم و أهمية التعويضات الوظيفية المباشرة و تقييم الوظائف وأنظمة دفع الأجور و الرواتب و
معايير توزيع التعويض.

أن كل إنسان بحاجة للدعم و التحفيز للأعمال التي يقوم بها سواء كان لمصلحة خاصة أو عامه و
مهما كان نوع الدعم مادي أو معنوي قولاً أو فعلاً يعتبر محفز لزيات الإنتاج و الأداء بشكل أفضل.
لذلك اعتبر علم التحفيز علم مستقل له نظرياته الخاصة بالمكافئة و الثواب ووضع له العديد من
التعريفات و التي من أهمها :

" هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى (مكافآت على شكل
نقد) منذ لحظة دخوله إلى المنظمة وحتى ما بعد انتهاء علاقته بها على شكل

راتب تقاعدي . " ⁵⁶ أو هو " التعويض المباشر يشير إلى المنافع النقدية المعروضة والمقدمة للموظفين في مقابل الخدمات التي تقدم إلى المنظمة للمنافع النقدية وتشمل الراتب الأساسي ، بدل إيجار المنزل ، وسيلة نقل ، وترك بدل السفر وتسديد الطبية ، والبدلات الخاصة ، " ⁵⁷ من ذلك نستطيع القول أن التعويضات هي حوافز مالية للموظفين مقابل تقديم مستوى عالي من الأداء في مسؤولياتهم الوظيفية أو هي العوامل و المؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال المنوط به على أكمل وجه عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة معينة سواء من خلال الرواتب أو الأجور أو مكافآت أو أي حافز آخر مادي و حيث إننا نتكلم عن التعويضات المباشرة فالموظف يحصل على الحافز مباشرة وليس ضمنا طالما يؤدي العمل المطلوب منه و غالبية التعويضات المباشرة مادية.

و بما أن التعويضات تعد أهم الركائز الأساسية للإنجاز أداء العمل فهناك مجموعة من العناصر التي أضافت أهمية لنظام التعويضات و التي من أهمها :

- جذب الموظفين
- تقي بالمتطلبات القانونية
- الإبقاء على قيمة الموظفين
- تحفيز الأداء
- تحفيز نمو الشخصية
- الحفاظ على الروح المعنوية العالية " ⁵⁸

كما و تعمل أيضا على :

أولا: بالنسبة للمنظمة :

- **الوظيفة المريحة:** سيكون موظفوك سعدا مع وظائفهم ، إذا حصلوا على مكافآت عادلة مقابل خدماتهم.

⁵⁶ مجموعة محاضرات المورد البشرية . جامعة الملك سعود . الموقع الالكتروني للجامعة .. www.ksu.edu.sa

⁵⁷ Direct Compensation . <http://payroll.naukrihub.com/compensation/direct-compensation.html>

⁵⁸ Positive Returns on Providing Well Planned Compensation.
<http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Retention/Compensation/tabid/119/Default.aspx>

- **الدافع:** لدينا جميعا أنواع مختلفة من الاحتياجات. بعض منا يريد المال ويسعون وراء رفع الأجور. و البعض يبحث عن الإنجاز أكثر من قيمة المال لذلك يردون الترقى والتعلم والتنمية.
- **لماذا الغياب قليلة:** إذا كانت بيئة العمل مريحة والموظفين سعداء برواتبهم وبحصولهم على ما يحتاجون إليه وتريد؟
- **قليلة. معدل دوران رأس المال** لن يترك الموظفين العمل إذا كنت تقدم لهم مكافآت عادلة. المكافآت التي كانوا يعتقدون أنهم يستحقونها؟
- **زيادة الثقة بالنفس :** اكتساب الثقة أكثر وأكثر في نفوسهم وقدراتهم في حال حصولهم على المكافآت فقط. ونتيجة لذلك ، ومستوى الأداء.⁵⁹

من خلال تلك المميزات نستطيع استخلاص أن التعويضات المباشرة توفر مجموعة من المنافع للفرد و المنظمة و هي كالتالي :

1. زيادة الحماس و الرغبة بالعمل لدى الموظفين مما ينعكس على زيادة الإنتاجية .
2. منع الشعور بالإحباط حيث تدفع المثابرة للحصول عليها خاصة لسد الحاجة المادية و إشباع الرغبات المالية .
3. تساهم التحكم في سلوك العاملين حيث أنها مطاطة قابله للزيادة و النقص على حسب أسلوب و عمل الموظف.
4. تنمي القدرات الإبداعية للموظفين .
5. تنمي الرضاء الوظيفي من خلال إشباع الحاجات كالتقدم بالعمل و النمو الوظيفي .
6. الإحساس بالعدالة حيث توزع الأجور بين العاملين بطريقة منصفه كلا حسب عمله .
7. كلما زاد مقدار الحوافز المادية زادت الرغبة بالعمل .

تقييم الوظائف

لكي نضع الحافز المادي لكل موظف وفق عمله لابد أن نقيم الوظيفة التي يعمل بها و مقدار عمله وهذه هي عملية مقارنة واجبات ومؤهلات الموظف مع تصنيف الوظائف المطروحة و ووضح

⁵⁹ Compensation & Benefits: Definitions & Importance. <http://hubpages.com>

الشخص المناسب في المكان المناسب .⁶⁰ أو هي : " نظام حيث يتم تجميع الوظائف في الفئات التي تتوافق مع كمية من التدريب والمهارة والكفاءات والمعرفة أو الخبرة اللازمة للقيام بها. " ⁶¹ حيث تعبر عن تحديد الوظائف الموجودة بالمنظمة على أساس أهميتها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة على ذلك .

و قبل الحديث عن طرق التقييم لابد أن تراعى مجموعه من النقاط عند التقييم

1. انه ليس هنالك علاقة بين الوظيفية التي يتم تقييمها و شاغل هذه الوظيفة .
2. أن عملية التقييم هي عملية مقارنه للوظائف.
3. أن التقييم عملية تقديرية .
4. الرواتب و الأجور تحدد بعد عملية التقييم .

و هنالك العديد من الطرق لتقييم الوظائف و التي تندرج تحت صنفين أساسيين كمية و وصفية :

" : الأساليب غير الكمية :

أ- طريقة الرُتب : حيث يتم ترتيب الوظائف تنازلياً حسب الأهمية وتصلح هذه الطريقة للمنظمات الصغيرة إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام ثم الإدارات في المنظمة .

ب- طريقة التصنيف أو التدرج : حيث يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى ، درجة ثانية ، . . . الخ) أو فئات محددة تشترك في مسؤوليات متقاربة (وظائف فنية ، وظائف إدارية ، وظائف استشارية) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق ويمثل هذا المقياس درجات محددة لوظائف .

⁶⁰ Job classification. <http://definitions.uslegal.com/j/job-classification/>

⁶¹ Job Classification. Employment context. <http://www.redgoldfish.co.uk/viewglossary.asp?gid=109>

مثال : لتحديد الدرجات المناسبة للأعمال الموجودة في المنظمة قارن المواصفات المحددة لهذه الدرجات مع أوصاف الأعمال :

درجات الأعمال	المواصفات القياسية
1	العمل روتيني ، لا يتطلب تدريب عالي ، مسئولية قليلة مثل : تنظيم السجلات .
2	العمل روتيني ، يتطلب تدريب قليل ، وبعض المسؤوليات . مثل : كاتب طابعة .
3	العمل بسيط ، يتطلب مهارات معينة . مثل : كاتب طابعة بلغتين .
4	العمل معقد نوعاً ما ، يتطلب مهارات عالية ، ومسئولية عالية مثل عامل ماكينة .
5	العمل معقد ، مهارات متطورة جداً ، مسئولية كبيرة ودرجة عالية من الإبداع ، مثل : وظيفة استشاري صيانة أجهزة "62

و على الرغم من سهولة الأساليب غير الكمية إلا أنها تحتوي الكثير من العيوب و التي من أهمها :

بالنسبة لطريقة الرتب :

- من الصعب زيادة عدد الوظائف.
- الاجبار باتخاذ التدرج الهرمي للمنظمة.
- عملية التصنيف يجب أن يتكرر في كل مرة يتم إضافة وظيفة جديدة للمنظمة. " 63

بالإضافة إلى :

- لا تظهر درجة اختلاف أهمية الوظائف .

⁶² ادريس, احمد . كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم.الدار الجامعية للطباعة و النشر.2008م

⁶³ HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking . <http://www.hr-guide.com/data/G411.htm>

- لا تصلح لعدد كبير من الوظائف .

أما طريقة التدرج ف يعاب عليها بأنها :

- 1- صعوبة وضع تعريفات دقيقة للدرجات .
- 2- صعوبة وضع مصطلحات لفضية دقيقة تعبر عن متطلبات الدرجات في المستويات الوظيفية .
- 3- التأثير بالنواحي الشخصية .⁶⁴

الأساليب الكمية :

طريقة التقدير بالنقط :

تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حده وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم تحليل جميع الوظائف في المنشأة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف الدالة ولهذه الغاية يتم تقسيم وظائف المنشأة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية .

وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها وجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحققت أجراً أعلى .

ولتسهيل عملية التقييم يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولاً ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بالوظائف الرئيسية .

خطوات تطبيق هذه الطريقة :

- 1- اختيار وتعريف عوامل التقييم : يتم اختيار العوامل المراد تقييمها مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين ثمانية إلى عشر عوامل .
- 2- تحديد درجات عوامل التقييم : يجب تحديد درجة وجود العامل في الوظيفة حيث أن عامل المسؤولية مثلاً يتدرج من مسؤولية منخفضة جداً إلى مسؤولية مرتفعة جداً .⁶⁵

⁶⁴ محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف . المرجع السابق

• أنظمة دفع الأجور :

هنالك عدد من الأنظمة للأجور وفق سياسة المنظمة نوعها حيث تختلف وفق النظام المستخدم و قدرات المنظمة و طبيعة نوع الوظيفة و هنالك مجموعة من أنظمة دفع الأجور أهمها"

1. نظام الأجر على أساس الزمن :

تعتبر نظم الأجور التي تدفع علي أساس الزمن شائعة الاستخدام في اغلب المنظمات و خاصة في المنظمات و المؤسسات الحكومية و الخدمية , و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة , أو اليوم , أو الأسبوع , أو الشهر , أو السنة , و ذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته , و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يحدد معدل اجر الساعة الواحدة كأساس في احتساب الأجر الكلي , أما إذا استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة , فيعطي أجرا إضافيا عن كمية العمل الإضافية , وفقاً لمعدل الأجر الأساسي

الحالات التي يستخدم بها :

- (1) عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حده , و بالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه .
- (2) عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية اكبر من اعتبارات الكمية , أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه .
- (3) عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارية لأسباب لا علاقة للعاملين بها .

و هذا و تحقق الأجور الزمنية المزايا التالية :

- (1) تضمن للعاملين دخلاً محدداً و معروفاً يمكن أن يكون أساس لأسلوب حياته و تصرفاته .
- (2) سهولة احتساب و فهم و استخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة , أم من قبل الأفراد .⁶⁶

⁶⁵ محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف . الموقع الالكتروني للجامعة . WWW.faculty.ksu.edu.sa

⁶⁶ مطالي . خديجة . أنظمة دفع الاجور . موقع الكتروني . المنشاوي للدراسات و الابحاث . <http://www.minshawi.com>

2. الأجر حسب الإنتاج :

تقوم نظم دفع الأجور حسب الإنتاج أو ما يعرفه المشرع بنظام الأجر بالقطعة على أساس ارتباط الأجر ارتباطاً وثيقاً بمعدل إنتاج العامل أو بمتوسط إنتاج مجموعة من العمال ، فالفكرة في هذه النظم أن يكافأ العامل المجد الذي يحقق معدلاً محدداً أو يفوق عنه ، وتتراوح نسبة المكافأة أو العلاوة معادلة للزيادة في الإنتاج كما هو الحال في نظام أجر القطعة ، وخير مثال لذلك هو عامل النسيج الذي يمكن قياس إنتاجه اليومي على أساس مبلغ محدد عن كل متر قماش ينتجه ، وعامل البناء على أساس مقدار الأمتار التي يقوم ببنائها في اليوم. ولذلك تطبق نظم دفع الأجر حسب الإنتاج عادة في الصناعات والأعمال التي يسهل فيها قياس كمية إنتاج العامل أو مجموعة من العمال بدقة. والذي لا شك فيه أن نظم دفع الأجر حسب الإنتاج هي خير حافز للعامل على زيادة الإنتاج ، فالعامل الذي يريد أن يزيد من دخله يجب أن يزيد من إنتاجه حتى يحقق غرضه ، إلا أنه يجب ألا تكون الزيادة في الإنتاج على حساب صحة العامل وسلامته ، وإنما يجب أن تراعي هذه الاعتبارات عند تطبيق نظم دفع الأجر حسب الإنتاج. ويعتبر نظام الأجر بالقطعة من أشهر نظم دفع الأجر حسب الإنتاج وأكثرها تطبيقاً وخاصة في صناعة النسيج ، وبمقتضى هذا النظام يحدد لكل قطعة أو وحدة إنتاجية أجراً معيناً ، ويحسب أجر العامل على أساس عدد القطع أو الوحدات التي أنتجتها ، ويتناسب أجر العامل طبقاً لهذا النظام تناسباً تدياً مع إنتاجه. ولما كان نظام تقدير الأجر بالقطعة أو الإنتاج يخضع لمعايير ومعدلات الإنتاج التي يضعها أصحاب الأعمال ، لذلك ورغبة في تحقيق الحماية للعامل ، وتوفير حد أدنى من الضمان لأجره يستلزم التشريع المقارن لاعتبار الأجر بالقطعة أو بالإنتاج ضرورة النص صراحة على ذلك في عقد العمل ، وافترض أن الأجر لا يكون بالقطعة أو بالإنتاج إلا إذا اتفق على ذلك صراحة في عقد العمل. وقد حظر التشريع المقارن تشغيل الأحداث بنظام الأجر بالقطعة لما يؤدي إليه هذا النظام من تعريض حياتهم للخطر نتيجة الاجتهاد.⁶⁷

كما يؤخذ على هذه الطريقة مجموعه من العيوب أهمها

⁶⁷ الحماية القانونية للأجور. طرق تقدير الأجر. موقع الكتروني . <http://www.omanlegal.net/vb/showthread.php?t=1062>

- تقلل أهمية الإبداع و إيجاد طرق جديدة للعمل .
- قد تؤدي لإنتاج غير مرغوب به .
- قد تؤدي لهدر في استخدام الموارد و سوء في استخدامها .

3. طريقة هالسي "

يتم تحديد وقت معياري للعاملين يؤدون خلاله العمل . كذلك تحدد نسبة للأجر المقتصد

اجر العامل = اجر الساعة × (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)

4. طريقة روان

أجر العامل = أجر الساعة × (الوقت المستنفذ + الوقت المستنفذ / الوقت المعياري × الوقت المقتصد)⁶⁸

توزيع التعويضات :

هنالك مجموعة من المعايير تؤخذ بعين الاعتبار عندما تريد المنظمات توزيع تعويضاتها من أهم هذه المعايير ما يلي :

1. الأداء : حيث يعتمد على مقدار العمل المنجز و الكمية المنجزة منه و لكن هذه الطريقة صعبة القياس في بعض الوظائف الإدارية و الخدمية .
2. الأقدمية : تتعلق بالفترة التي يبقى بها الموظف في الوظيفة .
3. المهارات : و هي تعتمد على أساس مهارات الشخص و مؤهلاته كالمؤهلات العلمية .
4. صعوبة العمل : تتوقف على مستوى صعوبة أداء الوظيفة و ما فيها من تعقيدات تقنية أو إجرائية .
5. المجهود : تعتمد على حسب الطاقة المبذولة من الشخص لانجاز العمل و ما يستهلكه من طاقة بدنية و عقلية .

السؤال الثاني:

القسم الأول :

مفهوم التعويض غير المباشر و مزاياه و عيوبه و أدواره و أنواعه و إدارته :

كما للتعويضات المباشرة أهمية في زيادة إنتاجية الفرد و زيادة ولاءه للمنظمة كذلك التعويضات غير المباشرة التي تعد ميزة إضافية للموظف من خلال انتمائه للمنظمة أو

هي " تعويضات غير المباشرة تشير إلى الفوائد غير النقدية المقدمة والمقدمة للموظفين بدلا من الخدمات التي تقدمها لهم منظمة. وهي تشمل اشركه بالسياسة ، سياسة العمل الإضافي ، والنقل، والاستشفاء والتأمين والسفر ومعاشات التقاعد ،" ⁶⁹ كما و تعرف بأنها "التعويضات غير المالية الصادرة من الشركة للموظفين (مثل المرافق الرياضية ، و شركة السيارات أو التأمين الصحي) " ⁷⁰ إي بمعنى أن التعويضات غير المباشرة تمثل الفائدة غير النقدية التي يحصل عليها الموظف من خلال انضمامه للمنظمة بغض النظر عن موقعه في التنظيم و حيث أن التعويض غير المباشر ملك للموظف المنتمي للتنظيم لذلك نستطيع أن نوضح أهمية ومميزات ذلك التعويض بالنسبة للمنظمة و الموظفين فلقد تعددت الكتابات حول الموضوع حيث يرى البعض أنها عملية "

- استقطاب موارد بشرية جديدة مدربة ومؤهلة .
 - المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة داخل المنظمة .
 - تعزيز صورة المنظمة أمام المنظمات الأخرى ⁷¹
- بينما يرى البعض الآخر بأنها: "

1. زيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم وبالتالي تقدم المنظمة .
 2. يعمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يساعد على خفض معدل دوران العمل
 3. يعتبر من العوامل الإيجابية المشجعة لجذب الموارد البشرية الجديدة للمنظمة وتوفير الفرصة للمنظمة إلى حسن اختيار الأفضل من بين المتقدمين من ناحية الكفاءة والمهارات المتوفرة .
 4. تحسين الحالة النفسية ورفع الحالة المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي مع انخفاض حوادث العمل .
 5. توفر للمنظمة التعبير عن ذاتها بشكل إيجابي أمام المجتمع .
 6. تحسين علاقة نقابات العمال مع المنظمة . ⁷²
- حيث يمكننا أن نقول أن أهمية التعويضات غير المباشرة تشمل كلا من الموظف و المنظمة حيث تتمثل أهميته لهما كما يلي :

⁶⁹ INDIRECT COMPENSATION. <http://payroll.naukrihub.com/compensation/indirect-compensation.html>

⁷⁰ indirect compensation. <http://www.hrdictionary.com/definition/indirect-compensation.html>

⁷¹ محمد العتيبي. الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية . مرجع سابق
⁷² عبد العزيز . المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية . مرجع سابق

1. استقطاب موارد بشرية مؤهلة مدربه و ذلك من خلال إغرائهم بالانضمام للمنظمة من خلال الحوافز الغير مباشره التي قد لا تتوفر في منظمات أخرى غيرها .
 2. تقليل معدل دوران العمل و توفير الاستقرار الوظيفي من خلال إشباع الحاجات الضرورية و الرفاهية للموظف عن طريق التعويضات الغير مباشرة المتعددة من داخل و خارج المنظمة.
 3. رفع قدرات الموظفين وزيادة ولائهم حيث يعمل الموظفون باجتهاد اكبر و إنتاجية اعلي و ذلك لكي يحافظون على بقائهم بالوظيفة التي توفر لهم تعويضات تشبع حاجاتهم.
 4. تحسين صورة المنظمة للعاملين و البيئة الخارجية .
- و على الرغم من تعدد مميزات التعويضات الغير مباشرة إلا أن هنالك مجموعه من العيوب لها أهمها
- ":

- يمكن أن يكون أمرا مفروغا منه
- قد يسبب الانقسام
- يمكن التقليل من المهارات الفردية
- قد يشجع على البلطجة⁷³

أي إننا قد نقول أن من أهم عيوب التعويضات غير المباشرة ما يلي :

1. سوء اختيار المنافع بالنسبة للمنظمة و الفرد.
 2. قد تكن بعض المنافع شكلية أو وهمية مما يضر بتقديرها .
 3. عدم التزام المنظمات بالمزايا و المنافع غير المباشرة المعلنة.
 4. إحساس العاملين أن المنافع و المزايا غير المباشرة من واجبات المنظمة .
- و حيث أن التعويض غير المباشر له كل هذه الأهمية لابد من معرفة أدواره و أنواعه و إدارته

ادوار التعويض غير المباشر

حيث يمثل الأدوار التالية :

⁷³ Implement staff incentive schemes.

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074424585&type=RESOURCES>

ادوار التعويض غير المباشر

1. الدور الاستراتيجي
2. الدور الاجتماعي
3. الدور التنظيمي
4. الدور الإنساني⁷⁴

حيث يمكننا شرح كل دور من الأدوار السابقة كالتالي:

الدور الاستراتيجي

يتمثل عندما تملك المنظمة مميزات لا يملكها الآخرون لموظفيهم مما يخلق الميزة التنافسية للوظيفة .

الدور الاجتماعي :

و يظهر الدور عندما يكون هنالك مزية بحل مشكله اجتماعية تعاني منها ألدوله كالبطالة و ذلك من خلال توفير الفرصة لعلاج الظروف الاقتصادية .

الدور التنظيمي :

و ذلك عندما ترتبط زيادة المزايا بزيادة الإنتاجية فيحاول الموظفون زيادة قدرتهم الإنتاجية لزيادة الحافز الغير مباشر.

الدور الإنساني :

الشعور بالولاء و الرضاء الوظيفي للمنظمة التي تهتم بالفرد بكافة جوانبه و توفر له كل متطلباته.

أنواع التعويضات غير المباشرة : تتعد أنواع التعويضات الغير مباشرة بل قد تكون لا تحصى و من أهم أمثلتها "

1. وظيفة. أمن لا شيء يمكن أن تحفيز عامل أفضل من توفير الأمن الوظيفي. حيث الافتقار إلى الأمن الوظيفي يشكل تهديدا دائما.

⁷⁴ معمر . محمد . منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. دار الكتاب الحديثة. 2006م

2 : تحدي العمل للعمال ، بالابتعاد عن لأعمال روتينية. وجعلهم دائما على استعداد لقبول المهام الصعبة. ولذا فمن واجب صاحب العمل ، فهم قدرات كل فرد في المنظمة وفقا لذلك تتم عملية التعيين.

3 : الاعتراف ومن المهم أن صاحب العمل يعترف بالعمل الشاق. بل أن كلمة تقدير منه تحفيز الموظفين للحفاظ على نفس المستوى من الأداء "75

كما يضاف إليها :

1. تكريم الموظف المتميز أو الفريق المتميز في حفل يحضره مدير المنطقة ومدير المؤسسة .
2. تكريم الزملاء للموظف في حفل أو لقاء .
3. عقد اجتماع يشكر فيه كل أفراد المجموعة أو من ساهم في تحقيق إنجاز معين .
4. لوحة شرف ، فيها صورة الموظف والإنجاز الذي قدمه .
5. شريط فيديو عليه بعض إنجازات الموظفين في صورة لقطات حية يتم تصويرها على مدى عام كامل ثم تعرض في حفل تكريم أو اجتماع في نهاية العام .
6. سجل الإنجازات الذي يسجل فيه كل إنجازات الموظفين وعمل تقرير سنوي ذي مظهر احترافي بتكلفة بسيطة بحيث يحصل كل موظف على نسخة منه وعرض التقارير في مكتبك بصورة دائمة .
7. أجعل مدير المنطقة يتصل بالموظف ويشكره .
8. شهادة تقدير يقدمه المدير أو أحد الآباء في طابور الصباح .
9. زيارة يقوم بها مدير المنطقة ليقدم لفريق العمل والموظفين المتميزين شهادات تقدير .
10. هدية تقدم إلى الموظف عليها عبارة شكر .

⁷⁵ implement staff incentive schemes. <http://bizcovering.com/employment/what-are-financial-and-non-financial-incentives/#ixzz16sdI5FV2>

11. هدية يتم إرسالها إلى منزل الموظف .
 12. صورة تذكارية مع المدير أو مجلس الإدارة أو مجلس الآباء .
 13. نشر إعلانا في صحيفة محلية تثني فيه على موظفيك .
 14. ابتسم في وجهه وشد على يده .
 15. توجيه رسالة شخصية إلى الموظف مع إرسال نسخ منها إلى المنطقة .
 16. تقدير علني أمام زملائه .
 17. لوحات إعلانية صغيرة مصممة لتشجيع الأفراد على التباهي بإنجازاتهم عن طريق تثبيت عبارات الثناء والشكر التي يتسلمونها .
 18. تزويد عبارات الشكر بكثرة ⁷⁶.
- كما يمكننا أن نختصرها و نضيف عليها ما يلي :

- **برنامج الحماية العامة و الخاصة :**
يمثل برنامج التأمين سواء كان طبي في حالة العجز عن العمل أو اثر خفض الرواتب أو البدلات حيث يعوض الموظف عن ذلك بالإضافة لخطط التقاعد.
- **خطط الدفع المضمون :**
حيث يمثل بدفع العاملين مبالغ مالية كاحتياط للمستقبل لمواجهة البطالة غير الطوعية و لسداد الديون للموظفين ودفع إقساطهم عند الحاجة.
- **برامج الصالح العام :**
و هي تستخدم في الجوانب الصحية كعملية احترازية لمنع انتشار الأمراض حيث يتم استقطاب الخبراء لمساعدة العاملين الذين يعانون من مشاكل صحية مزمنة أو يحتاجون خدمات رعاية الأطفال .
- **برنامج الخدمة الاجتماعية :**
كتوفير المساكن المجانية و دور رعاية الأطفال و المواصلات .

إدارة التعويضات

⁷⁶ كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم : دونا ديبروز. مكتبة العبيكان 2006م

حيث أن تكاليف التعويضات الغير المباشرة في ازدياد تعمل المنظمات التحقق من الحالات الخاصة مثل حالات المرض و العوز و التأمين الطبي و نظام الإجازات .

السؤال الثاني:

الفقرة الثانية :

قياس و تقييم أداء العاملين :

حيث أن المنظمة تقوم على أداء موظفيها و استمرارها يعتمد على قدرة موظفيها بالأداء بصورة سليمة و منتجة لكي تضل مواكبة لتحديات العصر و العولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس و تقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج و الاستمرار في المنظمة لذلك كان لابد من أن نوضح معنى التقييم و أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة حيث يعرف التقييم على انه:"

تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودورى ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم"⁷⁷ أو هو " أهم وظائف لأداره فهو الوظيفة الخامسة بعد الرقابة ولاأيهمة القصوى في رفع شأن المنظمات وتقوية وتدعيم موقف الإدارة في مواجهة الملاك لذا تعتم به الإدارة لتعيد صياغة أهدافها وسياساتها وتخطط له التخطيط الأمثل"⁷⁸

أي أن تقييم الأداء يعني :المهارات و المميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى و مستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية و يحفز و يدعم إذا كانت ايجابية كما و يعرف

⁷⁷ توفيق، عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء.مركز الخبرات المهنية .2004م
⁷⁸ مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود... www.ksu.edu.sa

بأنه: تقييم الأداء على أنه العملية تحديد المساهمات و الأعمال و الانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

و حيث أن تقييم الأداء يعبر عن العمليات المهمة إداريا و تقنيا فهذه الوظيفة توزع و تقسم لأكثر من جهة لأدائها و ذلك للحصول على نتيجة خالية من الآراء الشخصية أو الميول النفسية .

أنواع و أقسام التقييم :

هنالك العديد من أنواع و أقسام التصنيف و التي من أهمها :

الطريقة الأولى الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء

الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء.

الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء .⁷⁹

بالإضافة إلى : " الرئيس (المدير)

الزملاء

المرؤوسين

العملاء

التقويم الذاتي أو الشخصي⁸⁰ حيث تمثل تمتلك كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات و العيوب بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقييم حيث نوجز ذلك بما يلي :

1. تقييم الرئيس و المشرف :

حيث يكون الأقرب للموظف و مراقب لإعماله بشكل يومي و يستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه و يفهمهم بسهولة حيث من أهم و اصدق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم .

2. تقييم رئيس المشرف المباشر :

حيث يراجع تقييم المشرف المباشر و أحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

⁷⁹أوسم .عملية تقييم الأداء . منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات .2009م

⁸⁰ مصادر تقييم أداء العاملين . المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية . <http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>.

3. التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران :

حيث يقيم العاملين بعضهم بعض و غالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم و لا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي .

4. تقييم اللجان :

حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء و الموظفين المحتكين مباشرة مع العاملين و يستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز .

5. التقييم الذاتي :

حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه و هذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء .

6. تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية :

حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة و المشورة .

عناصر تقييم الأداء :

• تحديد الغرض:

معرفة ماذا تريد الإدارة من العليا من العملية التقييمية من حيث :

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الإستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهـم بنواتج العمل وقيمتـه النهائيـة.⁸¹

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء "أي بمعنى أنها تقدم معلومات للإدارة عن كفاءتهم أو لتحديد الأجر و المكافئة بالإضافة للتعرف على المهام المناسبة للموظف و معرفة أوجه القصور بأداء الموظفين و ضمان عدم إهمال الموظفين و مراقبتهم .

• تحديد المسئول عن عملية التقييم :

حيث يتم اختيار احد الطرق السابقة

• تحديد وقت التقييم :

- حيث لابد من تحديد الفترة الزمنية للتقييم مع مراعاة و معرفة كم مرة سوف يتم التقييم و متى حيث غالبا ما يتم مره بسنه و لكن هذا يحدث بعد أن تطرح المنظمة على نفسها عدد من الأسئلة و التي من أهمها :.

" كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ - متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.⁸²

معايير التقييم :

حيث تعتبر من ركائز قياس التقييم و هي تمثل مجموعة من الصفات و النتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف و من أمثلتها :

⁸¹ توفيق، عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء. مرجع سابق

⁸² منتدى الامارات مرجع سابق

العنصر	الشرح
مستوى الأداء.	تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه. ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.
إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.	مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.
الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل.	تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبيه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.
المحافظة على أوقات الدوام .	معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.
المهارة في التخطيط.	وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.
المهارة في الإشراف.	والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة .
المهارة في اتخاذ القرار.	لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.
المعرفة بنظم وإجراءات العمل .	ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .
القدرة على تطوير اساليب العمل.	لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .

تقبل التوجيه.	ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.
السلوك العام.	وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو ثمن عليها وأداؤه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

83

طرق التقييم :

تتعدد الطرق التنظيمية وفق رأي و ثقافة المنظمة و لكن تنقسم لمجموعتين حديثة و قديمة و هي كالتالي:

الطرق القديمة :

* **قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

* **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة"

بالإضافة إلى "

- طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثلى مثلى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

- طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

"⁸⁴ كما و ينضم لهذه الطرق :

طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً. لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.⁸⁵

كما ويضاف لهذه الطرق

• الطريقة المقالة :

يكتب الرئيس تقرير عن الموظف بصورة مقالية تبدي رائية في الموظف إيجاباً أو سلباً و مستوى أدائه و قوة مهاراته .

الطرق الحديثة للتقييم :

و حيث الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل و المعوقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين وضع العلماء مجموعه من الطرق الحديثة و التي من أهمها :

• مقياس المراقبة السلوكية

⁸⁴ منتدى الموارد البشرية. مرجع سابق

⁸⁵ الأصبحي. أسامة. تقييم الأداء. من موقع الكتروني . <http://www.noqat.org/vb/showthread.php?t=5828> . 2010م

- مقياس التصنيف المضبوط وفقاً لمعايير السلوك" ⁸⁶

بالإضافة إلى :

- طريقة مراكز التقويم.
- طريقة ملاحظة السلوك.
- طريقة معدلات الأداء أو ناتج العمل.
- طريقة الإدارة بالأهداف" ⁸⁷

حيث يمكننا أن نشرح هذه الطرق كما يلي :

- قياس التدرج على أساس السلوك :

تربط بين طريقتي المواقف الحرجة و التدرج البياني حيث يحدد عامود لكل سلوك و يقيم الأفراد على أساس سلوكهم بيانياً وفق للمواقف التي يكونون بها .

- مقياس الملاحظات السلوكية:

حيث يقيم السلوك و الأداء بمقدار الأهداف المحققة منه و المرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة و الوظيفة و من ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية و من ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها

- طريقة مراكز التقييم :

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينة و غالباً ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط و التنظيم و العلاقات و غيرها من الصفات لكبار المديرين حيث " يتمتع مركز التطوير و التقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف،

⁸⁶ ويكيديا . الموسوعة الحرة .تقييم الأداء . موقع الكتروني .

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1

⁸⁷ توفيق, عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء. مرجع سابق

الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل"⁸⁸. كما و " تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتتطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية (psychometrics) مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة.⁸⁹

طريقة الإدارة بالأهداف

حيث أن الهدف الذي تقوم عليه المنظمة و تحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فإن الموظف يقيم على مدي تحقيقه للهدف لذلك تعد طريقة إدارة الأهداف "

فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعه للفرد مع ماتم إنجازه منها فعلياً.و تقوم من خلال : يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم حدد الموظف – في ضوء هذه المسئوليات – أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية – 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً – تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسئوليات – والمستهدفات – بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة "⁹⁰

"نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز

طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques)

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وتسمى المقالة (Essay) وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ، ويطلب من المقيّم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر

⁸⁸ إسماعيل . محمد . مرجع سابق

⁸⁹ مراكز التقييم والتطوير مراكز التقييم والتطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار موقع الالكتروني

<http://aadcarabia.com/assessment-centres.html>

⁹⁰ مدونه طلال باديان . طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين .-http://www.talalbadeyan.com/2010/09/blog-post_481.htm

من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي ، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين (Beach, 1970:322).⁹¹

و على الرغم من ما لتقييم الأداء من أهمية و مميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها "

- مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقييم : كثيراً ما يسبب تقييم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء.
 - عدم توثيق الأداء : غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقييم الأداء.
 - استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة : فى بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقييم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب
 - غياب التغذية العكسية المناسبة : فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.
 - الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم : فكثيراً ما يؤدي شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقييم.⁹²
- بالإضافة إلى:

1. التحيز الشخصي : حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية و التفاعلات خارج نطاق العمل و عدم وجود الحزازيات بين الموظفين.
2. التوجه نحو الوسط : حيث ما تعطى الدرجات غالباً نحو الوسط لإرضاء الجميع.
3. التساهل و التشدد: حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الآخر يعطي درجات متدنية
4. عدم وجود معدلات و معايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة و محددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية ز
5. الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم : حيث تؤثر الحالة النفسية إيجاباً أو سلباً على نتيجة التقييم

⁹¹ كردي . تقييم الأداء مرجع سابق

⁹² منتدى الإمارات . مرجع سابق

السؤال الثاني :

الفقرة الثالثة:

تدريب الموارد البشرية :

يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب :

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف⁹³ ويمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر التدريب نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك من أجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها

حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تنبع أهمية التدريب من خلال :

1. مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاياتهم النوعية .
2. إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم

⁹³ شحاتة . عماد .التدريب مفهومه , حاجاته و أهميته . موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية .
http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5180

3. أحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين
4. إكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات.⁹⁴
- كما و يضاف اليها "

-**التدريب يقوى المعنويات:** فيشعر الموظفون بتحسّن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

-**التدريب رخيص:** بالتأكيد فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

-**التدريب مساعد للتغيير:** المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.

-**التدريب يجلب المال:** التدريب المراكز والفعّال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.

-**التدريب يحافظ على الجودة:** بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة⁹⁵ أي أن التدريب مفيد جداً في :

- زيادة الفاعلية للأفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .
 - اكتساب مهارات الأزيمة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين .
 - تنمية القدرات وصقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات .
 - تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين .
- و حيث أن التدريب له كل هذه المزايا و الأهمية كان لا بد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لمات يلي
- 1. من حيث الزمن :**

⁹⁴ معمار . صلاح . أهمية التدريب . منتدى المعرفة . <http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>

⁹⁵ صحفي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات . موقع الكتروني الإدارة و الاقتصاد .

أ- **قبل الخدمة** : و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه : " يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلّكي إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم." ⁹⁶

ب- **إثناء الخدمة** : و هو المتعلق بصقل المهارات و أحاطت الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه أي انه : " يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساساً أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. من خلال فترة التجربة أو الدوران الوظيفي و المكتب المجاور." ⁹⁷

2. من حيث المكان :

أ- **داخل المنظمة**: و هو الذي " ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها" ⁹⁸ و تتمثل دورات و اجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسؤولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية .

ب- **خارج المنظمة** : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه أي انه " وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية " ⁹⁹ .

3. من حيث الهدف :

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون "

- التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي
- تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة .

⁹⁶ العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الكتروني . منتدى التعليم <http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html>

⁹⁷ تنمية الموارد البشرية . مفكرة المسلم . موقع الكتروني- <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html>

⁹⁸ عبد الرحمن تيشوري . أنواع التدريب للعاملين في الدولة موقع الكتروني . <http://forum.illafttrain.co.uk/t15466>

⁹⁹ : مروه محمود السعيد الفخراني. الاتجاهات الحديثة في التدريب. رسالة ماجستير . كلية التربية جامعة بنها

• التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف التدريب السلوكي إلى

تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر

• التدريب للترقية¹⁰⁰ حيث أن كلا منها يمثل ما يلي :

أ- **لتحديد المعلومة** : يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل و أساليبه و الوسائل المتطورة لانجازه .

ب- **تدريب المهارات** : زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة و تزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية .

ت- **التدريب السلوكي** : يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه .

ث- **التدريب للترقية** : تحسين إمكانيات الموظف ل

ج- تولي مناصب جديدة و ليس بالضرورة لترقية .

مراحل التدريب : حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب و هي كما يلي "

المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب :

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لابد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم , تحليل الأعمال , تحليل الأفراد

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي تعبر عن أنواع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب .

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب , ومكان التدريب , وأساليب التدريب , وأدوات التدريب .

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي

المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :

يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح¹⁰¹

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية و ينقسم إلى :

¹⁰⁰ الكردي . تنمية الموارد البشرية . مرجع سابق

¹⁰¹ موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73>

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و تشمل تحديد:

المخرجات - نوع التدريب - معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب - و
مجال التدريب

2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين :

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات
التدريبية و هنالك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

أ- تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها .

ب- أنواع التدريب و مدته .

ت- هل هنالك معايير للأداء.

ث- هل تطبق معايير الجودة .

3. تحديد الاحتياجات التدريبية :

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق حاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالبا
المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة و وفق
خلفية و طبيعة و ثقافة المنظمة و ثقافة الموظفين.

4. اختيار نوع التدريب :

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة و قدرتها على التخلي عن الموظفين و
السياسة التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

5. تقييم التدريب :

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي
تلقوها و مساهمتها في تحسين مستوى الأداء .

السؤال الثاني :

الفقرة الرابعة :

الحافز الإنساني :

الحافز هو مجموعه من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شئ معين و تحفز سلوكه الايجابي
نحو العمل و إتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو " مجموعة العوامل التي تعمل على
إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه"¹⁰².

و حيث مال للحافز الإنساني من أهمية و قيمة للمنظمة و الموظف نلاحظ أن التحفيز يصف مجموعه من القيم التنظيمية للموظف و الوظيفة و التي من أهمها :"

1. انخفاض نسبة تغيب الموظفين و عدم التأخر. و التنقل بين الإدارات و إكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

2. تحقيق الأهداف التي خطط لها المسؤولون. و تحقيق لجودة

3. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنشأة.

4. جذب العاملين إلى المنشأة، ورفع روح الولاء و الانتماء لديهم و تنمية روح التعاون

"¹⁰³ كما و أنها تضيف:

1. شعور الموظف انه جزء من المنظمة و هو سبب نجاحها أو فشلها و انه جزء منها و هي جزء منه و هذا اكبر حافز للموظفين .

2. اقتناع الموظفين بأنه لا يوجد عمل تافه مهما كان حجمه في المنظمة فهو أساسي و تقوم عليه أعمال عظيمه و مهما كانت درجتهم في التنظيم فهو أهم فرد فيه .

3. مشاركة العاملين في القرار و أنهم يتحملون مسؤولية القرار الذي اختاروه مع مديرهم لذلك لا بد أن يتخذوا قرار ناجح .

معوقات التحفيز :

تتعد الأمور التي تعيق و تعف نظام التحفيز بالمنظمة و من أهم هذه العوامل ما يلي :

1. الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

2. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة و عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.

3. قلة التدريب على العمل و قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء و عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و العاملين فيكون كل في واد.

4. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها و تعدد القيادات و تضارب أوامرها.

"¹⁰⁴ كما و يضاف إليها

1. عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل و من اجل ماذا

¹⁰³ كيف تطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات . <http://www.d0000.com/vb/t29364.html>

¹⁰⁴ فن التحفيز . مجموعة الموارد البشرية موقع الالكتروني . <http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69>

2. ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات و تطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين .
 3. قلة التدريب : تفتقر المنظمات للجانب التنموي و التدريب في مجال الحوافز الإنسانية و عدم الأخذ بالاعتبار أن التدريب حافز إنساني .
 4. تعدد القرارات و تضارب المصالح بين ما تريده المنظمة و ما يريده المديرون وبين ما يريده الموظفين .
 5. تعدد القيادات و المستويات التنظيمية حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها .
 6. عدم وجود قنوات اتصال و تعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء و طول الهرم الإداري .
- من خلال الأهمية المطروحة لنظام الحافز الإنساني و المعوقات نستطيع أن نستشف الشروط الواجب توافرها في الحافز الإنساني :
- 1-لابد من أن يتناسب الحافز مع الموظف شاغل الوظيفة بحيث أن كلما زاد مستوى الحافز الإنساني زاد معدل أداء الفرد للمنظمة و زادة رغبته بالبقاء بها و التقاني من اجلها و من أجل تطور عمله و بالتالي تطور مستوى الحافز المقدم له من قبل التنظيم .
 - 2- لابد أن نظام التحفيز يتسم بالعدالة لكي يكون فعالاً و ذا قيمة بالنسبة للفرد و المنظمة التي يعمل بها و لابد أن يتسم بالمساواة و الشفافية لكي يبذل الجميع أقصى طاقاتهم للحصول عليه .
 - 3- لابد أن يتلاءم نظام التحفيز مع الطرف الذي تمر بها المنظمة و الوضع الذي هي فيه و لابد أن يتلاءم مع ما يريده الموظفين و مدخل التأثير فيهم كان يكون حافز نفسي أو حافز وظيفي .
 - 4- لابد أن يوافق الحافز المستويات المقدمة من قبل العاملين و تتناسب مع نسبة أدائه المقدمة وكيفية ونوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل .
 - 5- لابد من تقييم نظام التحفيز بعد الانتهاء منه و معرفة مدى تناسب النظام مع الجهد المبذول من الموظف بحيث يقارن مستوى العاملين قبل و بعد النظام التحفيزي و يوضع له مجموعه من النقاط بحيث تتأكد المنظمة من مستوى هذا النظام.

أنواع الحوافز :

• حوافز خارجية :

ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر و بشكل غير مباشر و مباشر على مستوى إنتاجية العامل و مستوى أدائه في المنظمة أو هي : " وهي حوافز تُمنح للموظف لجهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية لجهود بذلها. وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الايجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به."105

• حوافز داخلية :

المتعلقة بانتماء الموظف للوظيفة و بقاءه بها و هي مسئولة عنها الإدارة العليا لتوفير سبل النجاح و التطور للموظفين و هي تعبر عن : " وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه"106

كما و ن هنالك أنواع عديدة من أساليب التحفيز من أهمها :

• " الحوافز المالية: وهي دافع هام من دوافع التحفيز مثل: الراتب والعلاوة والمشاركة في الأرباح يجب أن يراعى فيها مبدأ العدالة والمساواة مع أن يتناسب الحافز المالي مع الجهد المبذول ويكون في الوقت المناسب وبعد تحقيق الهدف مباشرة.

• المشاركة في القرارات:

وهي تعطي شعوراً بالأهمية والمساهمة في الإنجازات المحققة بشرط أن لا يتم التركيز في اتخاذ القرارات على فئة محددة فقط بل يراعى مبدأ العدل والمساواة

• الحوافز غير المادية :

وتشمل جانبين هما : الحاجات الأولية البيولوجية والفسولوجية , الحاجات الثانوية (السيكولوجية) .¹⁰⁷ حيث يتوقف استخدام كل نوع من هذا الحوافز على المستوى الإداري للعاملين و مستوى قدراتهم و تأهيلهم.

¹⁰⁵ كيف تطور مواردنا البشرية. مرجع سابق

¹⁰⁶ المحاور الرئيسية لنظام الحوافز. المنتدى الفلسطيني <http://www.palstar.net/content/view/8555/59>

¹⁰⁷ راكان . الحوافز الإنسانية ودورها في الإدارة مرجع سابق

السؤال الرابع:

الفقرة الأولى

العلاقات الإنسانية و بيئة العمل :

أن الإنسان جزء من نظام متكامل لا يستطيع العيش بدون الآخرين حيث يتفاعل و يتعامل معهم يوميا مما ينشئ ما يسمى علاقات إنسانية و حيث أن المنظمات عبارة عن وحدات تنظيمية تتكون من مجموعه من البشر بالإضافة للأجهزة و المعدات كان لابد من مراعاة العلاقات الإنسانية بينهم داخل البيئة التنظيمية (بيئة العمل) حيث تمثل العلاقات الإنسانية حصلة الاتصال بين الفرد و المجتمع الذي ينتمي له مما يكفل التوازن الفردي و ينظم علاقته ليتمكن من أداء المهام الموكلة له بطريقة منتظمة و متفقه مع المجتمع و قوانينه المختلفة و حيث أن العلاقات الإنسانية تظهر نتيجة تفاعل و اختلاط مجموعه من البشر فيما بينهم فيجدر الإشارة بان هذه العلاقة تنتج و تنشأ بين شخصيات مختلفة قد تكون متشابهة أو متضاربة و نتيجة لهذا التفاعل نتج علم العلاقات الإنسانية الذي درس العلاقات الإنسانية بين البشر و أنواعها الايجابية و السلبية و ما لها من تأثير على إنتاجية الأفراد حيث يعتمد على أن العلاقات الإنسانية هي عملية اتصال بين شخصين أو أكثر. كما يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية :إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجاته ليحدث التطوير والتغيير للجماعة لتحقيق هدفها بشكل أفضل.

ويعرفها آخرون بأنها : اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹⁰⁸. أي أن العلاقات الإنسانية: المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق وتجايفي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه أي أنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين .

¹⁰⁸ تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة. منتديات التربية و التعليم. <http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123>

كما و أن العلاقات الإنسانية عدة فوائد للمنظمة أهمها : "

1. تضمن للعاملين الرضا الوظيفي
 2. تدفع العاملين للعمل و الأداء و الإنتاج
 3. تبعد الاضطرابات النفسية و التشاحن أو الحقد أو الحسد
 4. تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع
 5. تمنح فرصاً للإنجاز و التقدم
 6. ترفع من الروح المعنوية "109
 7. كما و تضيف العلاقات الإنسانية للعاملين ما يلي:
1. كلما زادت العلاقات بين الأفراد زادت الإنتاجية و الانسجام بالعمل .
 2. العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة و الربح.
 3. الإيمان بالعمل من خلال التعاون .
 4. حل المشكلات ضمن أطار الإدارة أو المنظمة و منع تفاقمها .
 5. تبادل الخبرات و المسؤوليات .
 6. إضافة الحيوية للعمل و إبعاد الروتين .
 7. زيادة الشعور بالرضاء و الانتماء .

دستور العلاقات الإنسانية :

اشتق دستور العلاقات الإنسانية من كلمة Human touch و هي تعني أن كل حرف من حروف الكلمة هو أسلوب للمعاملة للحصول على العلاقات الإنسانية السليمة و هي كالتالي "

- | | |
|-----------------|------------------------|
| 1. استمع إليه | Hear him |
| 2. احترم شعوره | Understand his feeling |
| 3. حرك رغبته | Motivate his desier |
| 4. قدر جهوده | Appreciate his efforts |
| 5. مده بالإخبار | New him |
| 6. دربه | Train him |
| 7. أرشده | Open his eyes |

8. تفهم تفردہ Understand his uniqueness

9. اتصل به Contact him

10. كرمه "Honour him"¹¹⁰

حيث نشرح كل من نقاط الدستور كما يلي

1. استمع إليه Hear him
لابد من الإنصات لما يقوله الموظفين ليحس وان لكلامهم قيمه و أنهم يمثلون أهمية في المنظمة
كذلك من اجل معرفة مشاكلهم و الاستفادة من أفكارهم

2. احترم شعوره Understand his feeling

لابد من تقدير مشاعر الآخرين و عدم الاستخفاف بها

3. حرك رغبته Motivate his desire

لابد من استخدام الحوافز لدفع الرغبات للإعمال المطلوبة

4. قدر جهوده Appreciate his efforts

لابد من المكافأة و التقدير لرفع الطموح و الشعور بالأهمية

5. مده بالإخبار New him

لابد من إطلاع الموظفين بما هو جديد بمجال العمل للحصول على الإبداع

6. دربه Train him

لابد من صقل مهارات الموظفين و تطويرها لزيادة إنتاجهم

7. أرشده Open his eyes

لابد من إرشاد الموظفين لعدم وقوعهم بالخطأ

8. تفهم تفردہ Understand his uniqueness

لابد أن يعتبر كل موظف كائن مستقل له مميزاته الخاصة التي لا تتوفر بالآخرين

9. اتصل به Contact him

¹¹⁰ العلاقات الانسانية . وزارة المعارف . <http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm>

لابد من تقوية شبكه الاتصالات و العلاقات لسرعة الانجاز

Honour him

10.كرمه

لابد أن يحس كل موظف بكرامته و قيمته لدى المنظمة و من اجل إيجاد علاقات إنسانية سليمة لابد أن يتعاون القادة و الموظفين و يبذلون مجهود في كسر الحواجز بينهم و يكون القائد قدوة حسنة لموظفيه لا جلاذ لهم .

لذلك نقول أن من أهم معيقات العلاقات الإنسانية ما يلي :

1. التحيز لفئة من الموظفين ومراعاة خواطرهن .
2. مواجهة المشرف للموظفين بالنقد واللوم أمام الآخرين .
3. عدم توفر نظام مناسب للاتصال .
4. الأعباء الكثيرة التي يعاني منها المشرفين و المديرين .¹¹¹

السؤال الرابع:

الفقرة الثانية :

الرجل المناسب في المكان المناسب

كثير ما نسمع عن انهيار مؤسسات أو وظائف و نجاح أخرى مماثلة لها دون أن يكون هنالك عيب تنظيمي أو نقص في مواردها لكن لسبب آخر جدا قد لا يخطر على بال احد أو قد يعتبره البعض ليس ذلك الشيء المهم الذي يجب أن نضعه صوب أعيننا و نعتبره و نتخذه بالحسبان عند اختيار من يشغل الوظيفة إلا وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يعين في كل وظيفة من هو تأهلا لها قادر على تولي مسؤولياتها و واجباتها ملما بمتطلبات العمل و الوظيفة و راغبا في الانجاز بها فلا اخطر على منظمة أو إدارة من مدير ضعيف أو غير راغب بإدارته فالوظيفة كالطائرة التي لها ربان يوجهها للطريق الصحيح لديه الخبرة بقيادتها و مسارها و يجعل الركاب يثقون بقيادته و يحسون معه بالأمان و لو كان هذا القائد غير كفؤ للوظيفة فهذا يهدر الكثير على المنظمة يجعلها تفقد ما كانت سوف تكسبه و لكن غالبا ما تفقد المنظمات هذه المميزه و ذلك لان

¹¹¹ العلاقات الانسانية . مرجع سابق

اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب للأسف يتم في الكثير من البلدان حسب العضوية الحزبية للسلطة الحاكمة أو القرب من عشيرة وأسرة صاحب القرار والاختيار بغض النظر عن المؤهلات العلمية أو الفنية وخاصة في المجالات العلمية والقطاعات الإنتاجية أن أي اختيار إذا لم يكن على أساس المؤهلات العلمية يصبح معرقلا لأي تطور أو إنتاج وينتهي إدارة هذا العمل أو ذاك إلى الفشل لهذا نجد الكثير من المؤسسات تعلن إفلاسها وبيع ممتلكاتها بسبب سوء الإدارة¹¹² ولعل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا بد له من مجموعة من المعايير و التي من أهمها ."

- تكافؤ الفرص وعدم التمييز
- العدل في مجال العمل ورفض التحرش والتنمر
- المسؤولية المتعلقة بالأداء
- المسؤولية على أصعدة الصحة والسلامة والبيئة
- المساهمات في المجتمع وتطوير مهارات كل من الموظفين والمجتمعات في الأسواق التي تمارس فيها شركاتنا الأعمال
- ساعات عمل معقولة
- نظام مكافآت ومنافع عادل وواضح وتنافسي¹¹³
- بالإضافة لي

1. التخلي عن الوساطة في التعيين وجعل شغل الوظائف بالمفاضلة و الجدارة .
2. إيجاد مبداء المحاسبة و خاصة في الوظائف الحكومية و مقارنه العمل و تقييم الانجاز .بصورة دورية للتأكد من كفاءه شاغلي الوظائف و مناسبتها
3. إيجاد برامج صحيحة لوصف و تصنيف الوظائف.
4. عدم تهتمش الأشخاص المميزين .

و من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المبدأ :

- " 1) عدم وجود أسلوب أدارى يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم فى مختلف المواقع.
- (2) عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- (3) انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.

¹¹² بهلوي . خالد . الرجل المناسب في المكان المناسب . الحوار المتمدن . العدد . 1491 - 2006 / 3 / 16

¹¹³ طرييه , مامون . الرجل المناسب . دار المعرفة . 2007م

(4)انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.

(5)عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني .

(6)عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفي غياب هذه العوامل ينتشر

التسبب في كثير من جوانب أعمال الإدارة ، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي ألي عدم تطور الإدارة ألي الأفضل. "114

1. المركزية.

2. حب الظهور و التمسك بالكرسي : حيث أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة و لابد من

التوافق بين الشخص شاغل الوظيفة و الوظيفة لرفع فاعلية استخدام العنصر البشري .

3. بعد المديرين عن الموظفين و عدم علمهم بمستوياتهم .

4. تضارب المصالح .

و لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لابد من القيام بما يلي:

1. **تخطيط و تنمية المسار الوظيفي :** مع ما يطرأ في الحياة من تغيرات و ثورات تكنولوجية

حيث يركز على الفرد و مساعدة الأفراد على المعرفة و تحديد الأهداف و وسائل تحقيق

أهدافهم و تخيل مستقبلهم الوظيفي حيث تدرج تحتها مراحل عده أهمها مرحلة ما بعد

التخرج و الاستقرار العائلي حيث التخطيط يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة و

الرضا الوظيفي حيث " نعني بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تلك الأنشطة التي تؤدي

إلى التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة ورضا

الأفراد ¹¹⁵.

2. **الجانب التنظيمي :** يركز على إتباع المعايير الإدارية لوضع الرجل المناسب في المكان

المناسب سواء من خلال النقل أو الترقية أو التقاعد و التدريب و غيرها من اجل تحقيق

أهداف المنظمة و زيادة الإنتاجية و تدريب الموظفين للاستغناء عن الموظفين غير

المناسبين .

3. **تقييم الأداء :** لمعرفة ما إذا كان الشخص يؤدي الأداء المراد انجازه في الوظيفة أو يتم

استبداله بمن هو انسب لها و ذلك من خلال " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به

من صفات نفسية او بدنية، او مهارات فنية او فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط

لقوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة ¹¹⁶.

¹¹⁴ بهلوي . خالد. مرجع سابق

¹¹⁵ ماهر, احمد . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية.2007م

¹¹⁶ طريه, مامون. مرجع سابق

4. **بحوث الرضاء الوظيفي** لمعرفة مدى الموظف عن الوظيفة و مدى إمكانية بقائه بها حيث يمثل " هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة). هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية متعة العمل ومتعة الحياة"¹¹⁷.

5. **الوصف الوظيفي** لتعين الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال " يشير التوصيف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدّد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمّى العمل الوظيفي وفقرة ملخّصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة"¹¹⁸.

6. **العائد و التكلفة** إذا كانت الوظيفة تكلف أكثر من العائد منها فهناك خلل بشاغلها حيث تمثل " التكلفة: على أنها الحد الأدنى لمعدل العائد الواجب تحقيقه العائد هو ما يكسبه الموظف فعلا من وجوده في المنظمة"¹¹⁹.

و من أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فهناك عواقب كثيرة تتكبدها المنظمة في حال أهملت هذا الموضوع و من أهمها :

1. الهدر في الموارد حيث تكلف الوظيفة أكثر من طاقتها في حال وجود الشخص المناسب لها .
2. الجمود الوظيفي و عدم الرغبة في الانجاز.
3. قتل الإبداع الوظيفي وروح التنافس و عدم الرغبة في العمل .
4. ضعف الإنتاج ؟

¹¹⁷ علي , الحبيب . مفهوم الرضاء الوظيفي . الحوار الاسلامي . <http://al7ewar.maktoobblog.com>

¹¹⁸ الوصف الوظيفي . جامعة حلي . منتدى كلية الاقتصاد . <http://www.aleppoconomics.com/vb/archive/index.php/t-22399.html>

¹¹⁹ المرجع السابق

السؤال الرابع:

الفقرة الثالثة :

الولاء قبل الكفاءة في القيادات الإدارية

2. قبل التعبير عن الولاء و الكفاية لابد من معرفة كلا منهما حيث يعبر الولاء عن الوفاء و الإخلاص حيث تعد كلمه قديمة جدا لها قيمه خاصه مرتبطة بعقول الناس بمسائل أخلاقية و اجتماعية و قليل من الناس الذين يعرفون المعنى الحقيقي لها إذ أن الولاء الوظيفي يعبر عن " مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. "120 أن الولاء الوظيفي مشكله قد تتسبب في ترك الموظف لعمله عندما يحصل على فرصه أفضل أو يكون مهدد بتسريحه دون سابق إنذار حيث أن الولاء عامل أساسي في كل منظمة و عليهم جميعا الاهتمام به حيث يختلف اهتمام المنظمة بموظفيها في حال اهتمت بالنقاط التالية :

1. عدم شعور المنظمة بأهمية الموارد البشرية ومدى قدرتها في إحداث تغيير مسارا فكثر منها تتعامل مع الموظفين كالألات وظيفتهم الكبرى تنفيذ الأوامر التي تصوغها الإدارة العليا
2. نظام العمل وما يتخلله من محسوبيات أو العمل ضمن منظمة من شبكة الوساطة وغيرها مما يؤدي إلى مكافئة غير المستحق
3. عدم بث روح المحبة في مكان العمل ووضع مئات الحواجز بين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات وتطبيق سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق وسياسة الغموض.
4. إلغاء روح العمل الجماعي في المنظمة , و نظام المشاركة في اتخاذ القرارات , واختيار أفضل السياسات كلا حسب وظيفته المناطه به 121"

¹²⁰ ال صفوان . احمد . هل للمعلم السعودي و لاء . منتدى التعليم. <http://www.edueast.gov.sa>

¹²¹ الولاء الوظيفي. نحوم ستقبل أفضل بالرؤية والإرادة. <http://ibn-alhejaz.maktoobblog.com>

أما من جانب الموظف :

1. عدم وضع الوظيفة كمصدر للمال فقط دون الحاجة للتطوير .
2. عدم الاكتفاء بالخبرة و محدودية التفكير .
3. عدم الثقة بسياسة المنظمة.
4. عدم إشباع الحوافز الوظيفية للموظف.¹²²

كما و يضاف اليها

1. الشعور بأن الوظيفة أقل من كفاءة الشخص وقدراته
2. الخلاف مع الرئيس
3. الراتب المتدني
4. خلط الأوراق
5. العمل الروتيني
6. تسريح الآخرين¹²³

كيف ننمي الولاء الوظيفي

هنالك العديد من الأعمال و الأفعال و التي من الممكن القيام بها داخل و خارج المنظمة للقيام بزرع و تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين و التي من أهمها "

- ديمقراطية الإدارة.
- الإدارة بالحب والمرح.
- الإدارة بالتجوال.
- الإدارة بالمكاشفة.
- التمكين والتفويض.¹²⁴

كما يمكننا أن نخلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين بزرع جذور الأمن و الاستقرار الوظيفي لهم و معاملتهم المعاملة الحسنه

نماذج من صور ولاء الموظفين كالتالي :

1. لتقيد بالأنظمة والتعليمات.
- 2- العمل من أجل المصلحة العامة

¹²² سلمان , محمد. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. زمزم ناشرون وموزعون.2010.

¹²³ الدغيشم ,محمد. علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي. faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem

¹²⁴ الولاء الوظيفي. نحو مستقبل أفضل بالروية والإرادة. مرجع سابق

- 3- احترام السلطة القيادية
- 4- الحفاظ على أسرار العمل
- 5- الجد والإخلاص في العمل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية
- 6- التمثيل الجيد لإدارته في المناسبات والفعاليات والمؤتمرات واللقاءات¹²⁵
2. كما تتضح صورته الولاء من خلال:"
 1. الإبداع و خلق أساليب جديدة للعمل .
 2. قلة المشاكل و عدم ظهورها .
 3. الرغبة في التعلم لأساليب العمل الجديدة .
 4. زيادة الإنتاجية .

أما الكفاءة" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات"¹²⁶.

أي أنها مفهوم شامل يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن الحقل التنظيمي و التخطيط بالإضافة للمهارات التقنية و الحسية .

عناصر الكفاءة :

تحتوي الكفاءة على مجموعة من العناصر الهامة البعض منها مكتسب و الآخر خلقي و لكننا في مجال الإدارة نهتم بمجموعة من الكفاءة حيث أن الكفاءة الإنسانية متعددة وفق المجال التي تستخدم به و لعل أهم أنواع الكفاءات التنظيمية ما يلي :

1. المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية.
2. القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانيني تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة
3. الاستعداد: قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم
4. الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد.

5. السلوك: السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.¹²⁷

و حيث أن الكفاءة عنصر شخصي متنوع و متعدد الاتجاهات بين المحاور السلوكية و القدرات المعرفية و المهارات الذاتية مما يؤهل الشخص القيام بالعمل أي عمل كان لابد أن تتوفر الكفاءة لإيصال أي شخص لمنصب قيادي ثان كلما زادت الكافات زادت الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف و لكي نحافظ على المكفاءة الإدارية العالية في المنظمة كان لابد من القيام بعدد من الأعمال الوظيفية و التي من أهمها منع التسرب الوظيفي من خلال خلق الولاء بين المنظمة و الموظف حتى يحس الموظف أنها جزء منه و انه جزء منها و استمرارية بالعمل يعني استمرارها مع إحساسه بدرجة عالية من الرضا الوظيفي و الإشباع للرغبات الوظيفية لديه مما يجعله ينظر للمنظمة أنها ملكه و لا يستطيع التخلي عنها ابدأ **السؤال الرابع:**

الفقرة الرابعة :

الخبرة و الكفاءة و دورهما في زيادة الإنتاجية :

أن أي منظمة تقوم على مجموعه من الأعمال المهيكل و المنظمة وفق لمتطلبات واجبات وظيفية واضحة حيث أن هذه المنظمات تسعى جاهدة للحفاظ على بقائها في السوق و تقدمها لذلك كان أولى لها أن تبحث و تحافظ على الخبرات الوظيفية التي تمتلكها تلك الخبرات التي تمتلك مقاليد العمل و تعرف و تفهم أساليبه في كل وظيفة في المنظمة حيث أن أولئك الذين يحملون الخبرة قد تطورت خبراته نتيجة تراكم الكافات الشخصية و الاجتماعية و الاقتصادية لديه و كونت أشخاص ذوي تأهيل و كفاءه يعدون ثورة تنظيمية و حيث أن الكفاءة هي مكون الخبرة الأول فنحن نعرف الكفاءة بأنها تعني " أداء الأعمال بطريقة صحيحة"¹²⁸ أو أنها " ماذا يجب على الناس فعله حتى يكونوا فعالين في مهامهم"¹²⁹ أي أنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات و هي أساس نجاح المؤسسات و حيث أن للمكفاءة أهمية في إظهار جودة المخرجات و دعم الخبرات كان لابد أن نعرف ما هي أنواع الكافات المكتسبة لدى الموظفين و تفسيرها حيث تنقسم الكفاءة إلى :

الكفاءة القاعدة: مجموعة الكفاءة الأساسية المرتبطة بالوحدة التعليمية

¹²⁷ الانصاري، انس . بحوث تطوير الكفاءة . موقع الكتروني . <http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html>

¹²⁸ سمان، عارف. الخبرة و المعرفة الوظيفية مركز المدينة . موقع الكتروني <http://www.mmsec.com>

¹²⁹ جمال ، تعريف الكفاءة . منتدى تنمية الموارد البشرية . <http://hrm-group.com/vb>

كما يضاف إليها :

-الكفاءات الفردية و الجماعية:

فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

2-الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

3-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

4-الكفاءة التنظيمية:

و هي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.

و حيث أن الكفات متعددة هذا يجعلها تمتاز بمجموعه من الخصائص و التي أهمها :

"خاصية الإدماج: تسعى إلى إدماج المعارف والمهارات والمواقف لتشكل واقعا منسجما ومندمجا: فهناك الجانب السوسيو وجداني socio-affectif وهو الذي يجعل الموظف متحفزا للقيام بمهمة معينة والانغماس فيها وجدانيا وهناك الجانب المعرفي الذهني cognitif المرتبط بالمعارف والاستراتيجيات التي ستوظف أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء القيام بالمهمة.

*خاصية الواقعية : حل مشكلات ذات دلالة عملية وترتبط بالحياة اليومية الواقعية.

*خاصية التحويل :أي القدرة على معالجة صنف واسع من الوضعيات تتداخل فيها عدة مواد، بشكل يشابه الواقع المعيش المتميز بطابعه المركب، وبالتالي يسهل على الموظف تحويل ما تعلمه وتدريب عليه في المدرسة، إلى التطبيق الفعلي والعملي في الحياة اليومية.

*خاصية التعقيد :تأتي الكفايات في قمة الهرم من حيث التعقيد مقابل أهداف التعلم ذات مستوى تعقيد أقل والتي يتجه إليها اهتمام التقويم عادة"¹³¹

كما نضيف عليها انها

1. أنها المحطة النهائية للتنظيم .
2. كلما تطور الوقت زاد مستوى الكفاءة .
3. الكفاءة مرتبطة بسلوك الفرد و الجماعة .
4. كلما زادت الكفاءة زادت جودة تحقيق الأهداف .
5. كلما زادت كفاءة الفرد زادت رغبة المنظمة في بقاءه .
6. الكفاءة تزيد و تثري العمل .

كما وان للكفاءة كل هذه الأهمية لكن الكفاءة ليس كافية للموظف لابد من إضفاء قيمة لها من خلال الخبرة حيث إذا تساوت الكفآت تكون الخبرة عنصر مميز فيها .حيث يمكننا أن نعرف الخبرة : " مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر"¹³² كما أيضا تعبر الخبرة هي المهارة في أداء الأعمال العملية أو الفكرية بجودة

¹³¹ المرجع السابق

¹³² ويكيبيديا. الموسوعة الحرة . الخبرة . <http://ar.wikipedia.org>

عالية وبسرعة وسهولة دون بذل مجهود كبير"¹³³ فكلما زادت الخبرة كلما كان للموظف قيمة اكبر للمنظمة و يجب على المنظمة الحفاظ عليها

و تضيف لها المميزات و ذلك لان ذوي الخبرة و الكفاءة اقدر على العمل أكثر من غيرهم مما يعني أداء العمل بوقت اقل و إنتاجية اعلي

¹³³ ناجي ,نبيل. كيف تكتسب الخبرة . موقع الكتروني . <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=125222>

المراجع:

1. العتيبي , محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.دار الوراق. 2010م
2. حريم ,حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م
3. الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999
4. ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر . موقع الالكتروني .
<http://ar.wikipedia.org/wiki> 31 يناير 2010
5. علاقي,مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م .
6. النظرية العلمية لفريدريك تايلر: الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني .
<http://www.chefs4arab.com> 14-اغسطس 2009
7. عساف . عبد المعطي .مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق . دار الكتب العالمية 2005م .
8. باسل . الادارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الالكتروني : موسوعه دهشه .
<http://www.dahsha.com> 2007
9. حمداوي , ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي <http://www.bhamdaoui.coM>
10. الصيرفي ,محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر ، عمان 2003
11. بكري ,إيلي .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي,الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009م
12. الشريف , حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .2004
13. دنبري . لطفي . نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م <http://www.hrm-group.com>
- 14.مبادي الادارة العامة : النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الالكتروني
www.sbanaja.kau.edu.Sa
15. ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة , الموقع الالكتروني .
<http://www.ibtesama.com> يناير 2007م

16. رشيد, مازن .ادارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان.الرياض. 2001م
17. جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . <http://www.shrm.org>
18. ويكيبيديا . الموسوعة الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org> 2010م
19. الصغير , قراوي .الموارد البشرية .المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م
20. عيسي سوارا لذهب. التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية. ورقة عمل . الجامعة الافريقية العالمية .2009م
21. الكردي, احمد . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية . سبتمبر 2010م <http://kenanaonline.com>
22. لمعاني, احمد. الادارة المحلية. دار وائل للنشر والتوزيع .2010م
23. قادر . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدار الموارد البشرية. موقع الكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v>
24. ربوع الموارد البشرية . مختصرات مفيدة .ي تعريف شئون الموظفين.الموقع الالكتروني . <http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349> 2007م
25. العناد, عبد الرحمن . تخطيط و ادارة العلاقات العامة . الطبعة الاولى . مطابع وزارة الاعلام . 1414هـ .
26. الفايز نورة , ابو علي , بهية . تدريب القيادات . مركز البحوث , معهد الادارة العامة 2003م
27. الدين . خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. موقع الكتروني .تسيير الموارد البشرية . <http://khayredine25.maktoobblog.com> . مايو 2008م
28. حريم ,حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م
29. المرواني , عبدالله . التخطيط التنموي . مركز البحوث . معهد الادارة العامة . 2005م
30. تخطيط الموارد البشرية. مجموعة الموارد البشرية . موقع الكتروني. <http://www.hrm-group.com>
31. الكينق. محمد: تخطيط الموارد البشرية . موقع الكتروني. <http://ejabat.google.com/ejabat/thred>
32. المغربي, عبد الحميد .الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية.2009م
33. زنبق , علا. مراحل التخطيط . الموقع الالكتروني . <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=20066>
34. عمر, حسين . اقتصاد السوق شرح العرض والطلب. دار الكتاب الحديث .2000م

35. كلاين , لورنس.اقتصاديات العرض و الطلب . مكتبة الانجلو المصرية . 1905م
سمنار تخطيط الموارد البشرية الأحد أبريل 11, 2010 الموقع الالكتروني لجامعة النيلين .
<http://mbagroup.ibda3.org/montada-f7/topic-t38.ht>
36. كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني
الاسلام و التنمية .
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222>
37. كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات .الموقع
الالكتروني . <http://www.hdrmut.net>
38. عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع
الالكتروني . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .
<http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html>
39. كردي : أحمد . مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني .
<http://kenanaonline.com/>
40. ادارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة
نوفمبر 2008. <http://knowledge.yoo7.com>
41. الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية .جون
2006 <http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html>
42. مرعي . محمد . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل
التنظيمية, و توصيف الوظائف). دار حازم .2002م
43. الزئبق,علاء . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية
الموارد البشرية. 2009م
44. مجموعة محاضرات المورد البشرية . جامعة الملك سعود . الموقع الالكتروني للجامعة
www.ksu.edu.sa ..
45. ادريس, احمد . كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس
والتقييم.الدار الجامعية للطباعة و النشر.2008م
46. محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف . الموقع الالكتروني للجامعة .
WWW.faculty.ksu.edu.sa
47. مطالي . خديجة . انظمة دفع الاجور. موقع الكتروني . المنشاوي للدراسات و الابحاث .
<http://www.minshawi.com>
48. الحماية القانونية للأجور. طرق تقدير الأجر. موقع الكتروني . <http://www.omanlegal.net>
49. هلال ,محمد.مهارات إدارة الموارد البشرية "المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور. مركز
تطوير الأداء والتنمية.2008م

50. معمر . محمد . منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. دار الكتاب الحدية. 2006م
51. كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم : دونا ديبروز. مكتبة العبيكان 2006م
52. توفيق, عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء. مركز الخبرات المهنية . 2004م
53. مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود... www.ksu.edu.sa
54. أوسم . عملية تقييم الأداء . منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات . 2009م
55. مصادر تقييم أداء العاملين . المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية .
<http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>
56. نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التخصصية . www.mcs.gov.sa/McsImages/1006.oc
57. الأصبحي, أسامة. تقييم الأداء. من موقع الكتروني . <http://www.noqat.org/vb/showthread.php?t=58>
58. ويكيديا . الموسوعة الحرة . تقييم الأداء . موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org/wik>
59. مراكز التقييم والتطوير مراكز التقييم والتطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار موقع الالكتروني <http://aadcarabia.com/assessment-centres.html>
60. مدونه طلال باديان . طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين .
http://www.talalbadeyan.com/2010/09/og-post_481.htm
61. شحاتة . عماد . التدريب مفهومه , حاجاته و أهميته . موقع الكتروني . إدارة الموارد البشرية
http://annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=5180
62. معمار . صلاح . أهمية التدريب . منتدى المعرفة . <http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>
63. صفحي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات . موقع الكتروني الإدارة والاقتصاد . [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/981.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm)
64. العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الكتروني . منتدى التعليم
<http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html>
65. تنمية الموارد البشرية . فكرة المسلم . موقع الكتروني . <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html>
66. عبد الرحمن تيشوري . أنواع التدريب للعاملين في الدولة . موقع الكتروني .
<http://forum.illafrain.co.uk/t15466>
67. مروه محمود السعيد الفخراني . الاتجاهات الحديثة في التدريب . رسالة ماجستير . كلية التربية جامعة بنها
68. موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية
<http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73>
69. السلمي, علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مطابع الاوفست . 2004م ص44

70. كيف تطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات . <http://www.d0000.com/vb/t29364.html>
71. فن التحفيز . مجموعة الموارد البشرية موقع الالكتروني . <http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69>
72. المحاور الرئيسية لنظام الحوافز. المنتدى الفلسطيني <http://www.palstar.net/content/view/8555/59>
73. تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة. منتديات التربية و التعليم . <http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123>
74. الدوسري محمد . العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005م
75. العلاقات الانسانية . وزارة المعارف . <http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm>
76. بهلوي . خالد . الرجل المناسب في المكان المناسب . الحوار المتمدن . العدد . 1491 - 2006
77. طرييه, مامون . الرجل المناسب . دار المعرفة. 2007م
78. ماهر, احمد . ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية. 2007م
79. علي , الحبيب . مفهوم الرضا الوظيفي . الحوار الاسلامي . <http://al7ewar.maktoobblog.com>
80. الوصف الوظيفي . جامعة حلي . منتدى كلية الاقتصاد . <http://www.aleppoconomics.com/vb/archive/index.php/t-22399.html>
81. الصفوان . احمد . هل للمعلم السعودي و لاء . منتدى التعليم . <http://www.edueast.gov.sa>
82. الولاء الوظيفي. نحوم ستقبل أفضل بالرؤية والإرادة. <http://ibn-alhejaz.maktoobblog.com>
83. سلمان , محمد. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. زمزم ناشرون وموزعون. 2010.
84. الدغيشم , محمد. علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي. faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem
85. ويكيبيديا . الكفاءة موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
86. الانصاري , انس . بحوث تطوير الكفاءة . موقع الكتروني . <http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html>
87. سمان, عارف الخبرة و المعرفة الوظيفية مركز المدينة موقع الكتروني <http://www.mmsec.com>
88. جمال , تعريف الكفاءة . منتدى تنمية الموارد البشرية . <http://hrm-group.com/vb>
89. الكفاءة الإدارية. منتديات الجلفة . <http://www.djelfa.info/vb/>
90. ويكيبيديا. الموسوعة الحرة . الخبرة . <http://ar.wikipedia.org>
91. ناجي ,نبيل. كيف تكتسب الخبرة . موقع الكتروني . <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=>

92. Amber. What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures. <http://www.blurtit.com/q627427.html>
93. INDIRECT COMPENSATION.
<http://payroll.naukrihub.com/compensation/indirect-compensation.html>
94. indirect compensation.
<http://www.hrdictionary.com/definition/indirect-compensation.html>
95. HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking .
<http://www.hr-guide.com/data/G411.htm>
96. Implement staff incentive schemes.
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074424585&type=RESOURCES>
97. ShoaibK's .Centralized & Decentralized Organizational Structure, May 15, 2010. <http://www.ehow.com>
98. Direct Compensation .
<http://payroll.naukrihub.com/compensation/direct-compensation.html>
99. Positive Returns on Providing Well Planned Compensation.
<http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Retention/Compensation/tabid/119/Default.aspx>
100. Compensation & Benefits: Definitions & Importance.
<http://hubpages.com>
101. Job classification. <http://definitions.uslegal.com/j/job-classification/>
102. Job Classification. Employment context.
<http://www.redgoldfish.co.uk/viewglossary.asp?gid=109>