

## تقديم:

تسعى كافة المنظمات على اختلاف أنواعها، وأحجمها، وطبيعة نشاطها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ؛ وفى سبيل تحقيقها لذلك، فإنها تمارس مجموعة من الوظائف ، أو المهام التي تتصل بطبيعة النشاط الرئيسي لكل منظمة.

فهناك مشروعات صناعية، وأخرى تجارية، وثالثة تقدم خدمات مختلفة مثل: البنوك وشركات التأمين، والمستشفيات ، والمؤسسات التعليمية والحكومية.....الخ

وتظهر وظيفة التسويق في مختلف المنظمات على اختلاف طبيعة النشاط وكذلك وظيفة إدارة الأفراد ، أو شئون الأفراد والعكس، وإن اختلفت مسمياتها في المنظمة ، وتختص إدارة التسويق وشئون الأفراد في أي منظمة بمجموعة من الاختصاصات أو المهام ، وتقاس كفاءتها بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية .

ولأن مجال تطبيق التقرير يقتصر على التسويق وشئون الأفراد؛ فإننا سوف نركز على هذين النشاطين (الوظيفتين) دون غيرهم من الوظائف أو الأنشطة الأخرى والتي لا تقل أهمية عن هاتين الوظيفتين، وأن وظيفة الإنتاج لا توجد إلا في المصانع بالرغم من أن هناك آراء واتجاهات توضح أن الخدمة أيضا تُنتج.

ونظراً لأن مجال التدريب في (مجموعة شركات حسونه للاستثمار التجاري ) والتي يعتبر نشاطها الرئيسي تجارى ، فإن الوظيفة الرئيسة فيها : التسويق ؛ وذلك على عكس المصانع التي يوجد بها إدارة مستقلة للإنتاج وأخرى للتسويق، فإننا فى هذا التقرير سوف نركز على وظيفة إدارة شئون الأفراد ثم وظيفة التسويق وذلك من خلال الممارسة العملية في مجموعة شركات حسونه .

وقد تم تقسيم هذا التقرير إلى فصلين ؛

الفصل الأول : يتعلق بواقع الممارسة العملية للتنظيم وشؤون الأفراد.

والفصل الثاني : يتعلق بواقع الممارسة العملية لنشاط التسويق والمبيعات .

## نبذة مختصرة عن مجموعة شركات حسونه للاستثمار التجاري

تأسست " مجموعة شركات حسونه للاستثمار التجاري " عام ١٩٦٨ م ؛ حيث كانت بداية الانطلاق فى مدينة القاهرة ؛ حين أنشأ الحاج/ حسونه محمود حسونه محلاً كبيراً لتجارة الأدوات الكهربائي ..... ؛

وفى عام ١٩٨٠ تم غلق الملف بالقاهرة ؛ وعمل شركة بإسم " حسونه " لاستيراد وتجارة الأدوات الكهربائية بالزقازيق كثمرة تعاون مشترك بين شريكين متضامنين (الشريك الأول/ حسونه محمود حسونه ، والشريك الثاني / م ) وفى عام ٢٠٠٦/١/١ تم تحويل الشركة إلى منشأة فردى بإسم " حسونه " وبدأت فى التوسع لتشمل المنشآت التالية :-

### أولاً : مؤسسة حسونه :

والتي يعتبر نشاطها الرئيسي استيراد وتصدير وتجارة الأدوات الكهربائية .

### ثانياً : مؤسسة محمود حسونه :

نشاطها : الاستيراد والتصدير والتوكيلات التجارية ؛ ومنها توكيلات شركات كبرى مثل :-

شركة شارب ، شركة نيازا ، شركة ستاركو ، شركة شلد .... الخ

### ثالثاً : مؤسسة الندى ومؤسسة المنى :

كل مؤسسة على حدى تعمل فى مجال الاستيراد والتوكيلات التجارية لشركات كبرى مختلفة .

### رابعاً : شركة M.H.M

تأسست تلك الشركة طبقاً لقرار الهيئة العامة للاستثمار والمنطقة الحرة برقم ١١/س لسنة ٢٠١٢ خاضعة لأحكام قانون رقم ٨ لسنة ٩٧ (قانون حوافز الاستثمار )

### خامساً : مصنع تحت الإنشاء :

لتصنيع وتجميع الأدوات الكهربائية ومقره مدينة العاشر من رمضان .

## أهداف الشركة :

- تعظيم ربحيتها وأن تكون قادرة على منافسة الشركات الكبرى في هذا المجال .
- فتح أبواب التسويق ونشر الخدمات لأصحاب المحلات والمصالح وغيرها .
- تقديم أفضل خدمة بأقل سعر ممكن مع وضع الشفافية مع الزبائن في المعادلة .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع كفاءة الأداء .
- تسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها .
- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري العام وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة ،  
والتوجهات المستقبلية .
- دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم ، مع التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة ، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعية أدائهم ، والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل إلى المزيد من التفعيل والتعميق ، بحيث ينشط دورها في تقديم مقترحات تعين الأجهزة التنفيذية على النهوض بأدائها وعلى تحسين نظم وآليات عملها بالشكل الذي يحقق تنمية وتحسين الأداء النهائي.

## رؤية الشركة:

إن الشركة ترى من خلال أعمالها الحالية والمستقبلية ، طريقاً سهلاً للوصول إلى غاياتها المنشودة في تقديم الخدمات والمنتجات ودمج التكنولوجيا الحديثة في تقديم تلك النشاطات وخاصة التجارة الإلكترونية ، والتي تسهل على أصحاب المصالح والأعمال وحتى الأفراد منهم إمكانية التوسع والمضي قدماً لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة.

كما أنها بدأت بالفعل في تطوير أنشطتها التجارية وذلك تبعاً لحاجات ورغبات المواطنين أيضاً ، وسوف نتناول ذلك بالتفصيل من خلال عرض التقرير ...

# الفصل الأول

( التنظيم وشؤون الأفراد )

## فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
٧	المقدمة
٩	التعريف بالتنظيم الإداري
١٠	كيفية حصر الاحتياجات من الأفراد
١٢	تخطيط القوى العاملة
٢٢	أسلوب التعيين وإجراءاته
٢٨	قوانين العمل وما يجب مراعاته عند التعيينات
٣٥	الهيكل التنظيمي للشركة
٤٥	نظام التأمينات الاجتماعية
٤٧	نظم الأجور والحوافز بالشركة
٥٣	فن التحفيز والترقية
٦١	نظام المعاشات
٦٢	خلاصة الفصل الأول

## المقدمة :

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً ورئسياً في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفأه توظيفها .

وتأتى أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو، والتقدم ، و كيان المنظمة ،وملامحها وتفوقها والاستمرار والمنافسة فالعنصر البشرى هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية ، والعلمية ، والاداريه سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات .

### الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شئون الأفراد

البعض يقول إنه لا يوجد فرق جوهري بين المصطلحين، أي لا يوجد فرق في المعنى ويمكن استخدامهم كبدائل لبعضهما البعض. ولكن هناك من الخبراء من وجد العديد من الفروقات ومنها الآتي:

- يعتبر قسم شئون الأفراد إداري أكثر في طبيعته، لأنه يتعامل مباشرة مع العاملين بالمنشأة - مرتباتهم وتنفيذ قوانين العمل .

بينما إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العاملين كمصدر من المصادر التي تساهم في نجاح المنشأة - أي تعمل على تنميه مهارات وتحديد مهمات إدارة شئون الأفراد. هذه الإدارة هي التي تطور وتضع الخطوط العريضة المطلوبة من القوى العاملة لضمان نجاح المؤسسة. إدارة المصادر البشرية هي المعنى الأشمل والأوسع عن إدارة شئون الأفراد .

- يمكن اعتبار إدارة شئون الأفراد رد فعل لما يصدر عن إدارة الموارد البشرية. بمعنى أنها تعمل كإستجابة للسياسة العامة التي وضعتها إدارة الموارد البشرية فيما يهم مصلحة العاملين كجزء من المنشأة. أما إدارة الموارد البشرية فتعتبر المبادرة حيث إنها تعمل على تحديد مواصفات الوظيفة قبل شغلها كما تعمل على تطوير السياسات والوظائف لتحسين أداء العاملين بالمنشأة على اختلاف وظائفهم ومناصبهم .

- هناك أيضاً الفرق في الدافع. نجد أن إدارة شئون الأفراد تحفز العاملين بالحوافز والمكافآت كدافع للإجادة ، أي تعتمد على رضا العاملين كدافع، نجد أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على وضع

الإستراتيجيات الفعالة لرفع القدرة على مواجهه التحديات، والتطوير لرفع كفاءة العاملين ورفع قدرتهم على الإبداع وتنمية روح العمل كفريق من خلال التدريب والسياسات التي تدفع في هذا الاتجاه .

- إدارة شئون الأفراد هدفها الأساسي هو كل شئون العاملين من مهمات إداريه، التقليدية منها والروتينية. بينما إدارة الموارد البشرية تركز على التطوير المستمر للعاملين والوظائف والمهام التي توكل لكل وظيفة والعمل على تحسين المستوى العام للأداء في المنشأة .

- يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية مكون من مكونات الكيان العام للمنشأة، أما إدارة شئون الأفراد فهي جزء من الوظيفة العامة للمنشأة.أي أن شئون الأفراد هي فقط وظيفة هذا القسم طبقا للسياسات التي وضعتها إدارة شئون الموارد البشرية في إطار الهدف العام للمنشأة .



## التعرف بالتنظيم:

يُعد التنظيم هي ثاني وظائف العملية الإدارية بعد عملية التخطيط ، فإ عملية التنظيم هي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها .

وتتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة

### محددات التنظيم

- تقسيم العمل حسب التخصص، ويتطلب ذلك تحديد مواصفات الأفراد المعنيين بتنفيذ الأنشطة وسماتهم، بناء على المؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص

- التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية

- الهيكل التنظيمي

- مركز كل فرد ودوره

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات

فهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم

تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية

تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية

تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة

تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

### كيفية حصر الاحتياجات من الأفراد ( تخطيط القوى العاملة )

ينحصر ذلك من خلال وجود إدارة خاصة بشئون الأفراد ( إدارة الموارد البشرية )...

وهي الاداره الخاصة باستقطاب واختيار، وتطوير، وتنظيم ، وتقييم ، ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعليه وإنتاجيه العاملين .

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للاداره الحديثه لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيله البقاء والديمومة في النشاط والنجاح لذا لا توجد مؤسسه ناجحة دون اداره موارد بشريه .

### الواقع العملي الخاص بإدارة شئون الأفراد لشركة حسونه :-

فمن خلال الدراسة الميدانية لمجموعات شركات حسونه ؛ وجدتُ أن رجال إدارة الموارد البشرية يقومون بالتالي :-

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة .

- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار .

- استقرار الايدي العاملة في المنظمة .

• الفاعلية وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:-

١ . تحفيز الأفراد .

٢ . تطوير قدراتهم ومهاراتهم .

٣ . مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك .

٤ . مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه .

ويتم حصر احتياجات العاملين داخل شركة " حسونه " عن طريق حصر العاملين الموجودين بالمنشأة ( مجموعة شركات حسونه ) وفتح توكيلات جديدة وبالكميات المستوردة ؛ وعن طريق ذلك يتم تحديد عدد العمالة المطلوبة من إداريين - بائعين - وموزعين - و محاسبين - ومناديب توزيع - وعمال - وسائقين .....الخ

### . تخطيط القوى العاملة :

لتلبيه احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين ، وتحديد ما هو معروف ومتاح منها ، والمقارنة بينها لتحديد صافى العجز ، والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة و إعداد الموازنة التخطيطية للوظائف .

## تخطيط القوى العاملة .

### مفهوم تخطيط القوى العاملة:

من المفاهيم المهمة في نشاط المنظمات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدماً لتطويره ، وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المنظمات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لأحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية ، بالإضافة الى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تفرضه المرحلة العملية للمنظمة .

ويكون التخطيط في المنظمات كامناً في تقديراتها بالأحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المنظمة ، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية كما إنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل ، لا سيما عندما يتوضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له ، والذي يعمل على توفير الأنتاج ضمن الهدف المخطط له.

وتتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها . ويفسر السبب في هذا التعدد الى الزاوية التي ينظر منها الكاتب الى هذا النشاط ، أو / و أهمية ضمن أنشطة الموارد البشرية في المنظمة .

وللاحاطة بهذا التعدد في المفاهيم فقد عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال ، فيستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة Manpower Planning للإشارة الى تخطيط الموارد البشرية ويعرفوه " تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول الى افضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف " . ويلحظ على التعريف بأنه عد القوى العاملة احد عوامل الانتاج ولذلك اعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً من تخطيط عناصر الانتاج وبهذا قصدالتخطيط العام على

مستوى المنظمة ، وبنفس المنحى يعرف تخطيط القوى العاملة بكونه " استراتيجية على الموارد البرية للمنظمة واستخدام وعرضها وتطويرها " .

ومن الجدير بالملاحظة فى هذا المجال انه كثيرا ما يتم التفريق بين مصطلحى " تخطيط الموارد البشرية " و تخطيط القوى العاملة " ففى العادة يتم استخدام مصطلح " تخطيط الموارد البشرية " للإشارة الى التخطيط لجميع فئات سكان المجتمع •

أما مصطلح التخطيط للقوى العاملة فيستخدم للإشارة الى فئة العاملين من السكان وهى الفئة التى تملك القدرة والاستعداد والرغبة للعمل ( سواء التى تعمل فعلا أم تبحث عن عمل ) لكننا هنا سنستخدم مصطلح التخطيط للموارد البشرية لنقصد بها تخطيط الموارد البشرية فى المنظمات والتى تعد احدى الموارد التنظيمية الاساسية •

وفى الحقيقة فإن مصطلح تخطيط القوى العاملة ( manpower planning ) يعد مصطلحا تقليديا ، فقد تطور تخطيط القوى العاملة وتزايد فى الاهمية واصبح من الانشطة الاستراتيجية فى المنظمات ، ومن العناصر الاساسية للانشطة الاخرى لادارة الموارد البشرية •

الامر الذى أفضى الى تغيير اسمه فاصبح يطلق عليه تخطيط الموارد البشرية ( human resources planning ) وذلك انعكاسا للتغيير فى الفلسفة الادارية وزيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها واقرارها بدورها الاساسى فى تحقيق الاهداف التنظيمية •

ويستخدم كتاب آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية الى النشاط ويعرفوه بأنة " التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتى تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التى تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين وفى الوقت والمكان المناسبين للايفاء هذه الاحتياجات .

ويذهب آخرون الى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم لانشطة المنظمة الاخرى ويعرفوه بأنة " النشاط الذى لا يستهدف قياس وتغيير الافراد أو الوظائف فى المنظمة ، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة فى الاعمال والاتجاهات البيئية العامة " .

### وبناء على ذلك يتضح أن عملية تخطيط تدور حول الأتي :

- إن المنشأة بحاجة إلى أفراد يعملون فيها .
- لا تعرف الإدارة بدقة عدد هؤلاء الأفراد ، ولا الفترة الزمنية التي تحتاجهم فيها .
- لا بد إذا من التفكير بطريقة تساعد في معرفة ، العدد المطلوب وتحديد الفترة اللازمة .
- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد الإدارة في ، معرفة العدد المطلوب كما ونوعاً وفي فترة الخطة .

### وعلية فعملية التخطيط للموارد البشرية هي :-

- عملية التخطيط عملية منتظمة وعلميه .
- انها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ .
- انها عملية دورية ( تتكرر في فترات منتظمة ) .
- هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة ( كما ونوعاً ) .

### وهدفها الرئيسي الرد على هذه التساؤلات :-

- ماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية ؟
- ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية ؟
- ماهي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية ؟

و يعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها ، وذلك علىأسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات ، وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى الاسلوب العلمى لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما ، وذلك بناءً على تحليل الاهداف القصيرة والطويلة الامد ، مع تقدير التغيرات المحتملة فى الظروف البيئية

كذلك فقد يكون التخطيط للموارد البشرية على المستوى الجزئى للمنظمات الادارية وبعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أساسا للتخطيط على المستوى الوطنى أو الاقليمى أو

القطاعى والغاية الاساسية من تخطيط الموارد البشرية فى المنظمات توفير الافراد لاداء الاعمال المطلوبة بالعدد المناسب والمهارات المناسبة فى المكان المناسب والوقت المناسب .

ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءا من التخطيط الاستراتيجى الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطا وثيقا ، فالتخطيط الاستراتيجى الشامل للمنظمة ينطوى على تحديد الاهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها ويتضمن تحليل الامكانات اللازمة لتحقيق الاهداف من الموارد المالية والموارد البشرية ، ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها .

### . ماهية تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العالمين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

### أي أن التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية تسم بالآتي :

- ١- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية .
- ٢- عملية تنبؤ توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الاعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية .
- ٣- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها ، أي أن تشتق استراتيجية الحصول على الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية الاعمال فيها .
- ٤- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط القوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل
- ٥- تستهدف العملية توجيه المنظمة الى الطرق للتعامل مع اهدافها البعيدة والقصيرة المدى ، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية ومستمرة ، اي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية .

وفي الزمان والمكان المناسبين ، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة أمام المنظمة .

ولكون العملية بهذه السعة والشمولية من السمات فإنها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وللاسباب الآتية :

١- يخدم نشاط التخطيط صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة ، أو /و المنظمة .  
وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية Best Utilization of Human Resources

- ٢- تقليل كلف نشاطاتها ادارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للمورد البشري، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الاسئلة الآتية:
- ١- ما كم الموارد البشرية المطلوبة ؟ What ؟.
  - ٢- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟ How ؟.
  - ٣- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟When؟.
  - ٤- أين تستخدم هذه الموارد ؟Where؟.
- ٣- يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية .

الأهمية أعلاة تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية في حقل ادارة الموارد البشرية .

وهذه الحقائق هي :

- ١- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبع ذلك من اغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في اعدادها المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية .



- ٢- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها .
- ٣- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من اغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة .
- ٤- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم .
- ٥- اعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة .
- ٦- ميل المنظمات الى العولمة Globalization مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها .

استناداً فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلاً متخصصاً داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولاً ، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانياً ، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية .

ويختلف الاطار الزمني للتخطيط للموارد البشرية فهناك تخطيط قصير الاجل ومتوسط الاجل وطويل الاجل ، كذلك فإن الاطار المكاني لتخطيط الموارد البشرية قد يكون على المستوى الكلي للدولة ( التخطيط القومي أو الوطني ) حيث يكون تخطيط القوى العاملة في العادة ضمن الاطار الشامل للتنمية على مستوى الدولة ، كما قد يكون على مستوى الاقاليم ( التخطيط الاقليمي ) حيث يتم رسم خطة لكلاقليم بما يناسب احتياجاته وظروفه وامكاناته أو قد يكون علمستوى القطاعات الانتاجية في الاقتصاد الوطني مثل ( قطاع التعليم ، قطاع الصحة ، قطاع الصناعة ( التخطيط القطاعي ) حيث يضم كل قطاع الاجهزة الحكومية التي تعمل في مجالات متشابهة .

من ناحية أخرى:

فأن القوة البشرية تحظى باهتمام المجتمع لأنها الأداة الرئيسية للإنتاج الذى من أجله وبه تتحقق الأهداف ، فلا بد من ضمان الحصول على الأفراد اللازمين لتيسير العمليات المختلفة فى المجتمع ولذا فإن الدول عادة ما تهتم بتخطيط القوى البشرية من أجل تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال ، وكذلك تحديد الأعداد اللازمة من الأفراد لكل عمل .

وتعرف القوى العاملة على المستوى القومي فى أي مجتمع بأنها نسبة معينة من أعداد سكانه فى سن العمل ، قادرين عليه وراغبين فيه ، ويعملون بالفعل فى وظائف معينة ، ويطلق عليهم العمالة (Employment or Manpower)

وتخطيط القوى العاملة هو أحد فروع إدارة الموارد البشرية والتي تفترض أنه من المهم أن تتوفر فرص أفضل لتحقيق الكفاية فى استخدام الموارد البشرية .

ومن أبرز تعريفات تخطيط القوى العاملة ما يلى :

- أنه العملية المنتظمة المستمرة التى يتم بها حصر وتقدير موارد مجتمع ما من القوى البشرية ، ثم تصنيف هذه القوى واستغلالها أو تشغيلها أو توجيهها وتوزيعها بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ، بواسطة هيئة مركزية، وفقا لخطة محررة، بقصد تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة فى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة اجتماعية أو اقتصادية ممكنة .

- أنه العملية التى يتم بها حصر وتقدير موارد المجتمع من القوى البشرية، ثم توجيهها بين قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة فى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد ممكنين. فعلى سبيل المثال قبل إنشاء المدارس ينبغى إيجاد رأس المال البشرى اللازم لتشغيلها من الهيئة الإدارية والمعلمين فى جميع التخصصات، بحيث لا يحدث زيادة فى

تخصص فيترتب عليه إهدار في رأس المال البشرى والمادي، أو يحدث عجز من شأنه ان يُخل بالعملية التعليمية برمتها.

-أنه تأهيل الأفراد للحصول على مؤهلات وظيفية ذات علاقة بسوق العمل ومعترف بها من السلطات العليا للدولة مثل وزارة القوى العاملة ، وزارة التربية والتعليم .

-أنه مصطلح يشير إلى الآليات المستخدمة لتحقيق المتطلبات اللازمة من القوى البشرية لحاجات التوظيف والتنمية .

وترجع أهمية تخطيط القوى العاملة الى عدة أمور من أهمها :

1- يسهم تخطيط القوى العاملة فى توفير المهارات المهنية المطلوبة لتنفيذ خطط التنمية فى أهدافها الكمية والكيفية ، وتقديم الإسهامات الأخرى التى تؤدى إلى تخطيط أفضل وتنفيذ أيسر ، وإدارة مثلى .

2- تهدف الخطط المعتمدة فى تقديرها لاحتياجات المجتمع من القوى العاملة إلى خلق فرص عمل مناسبة لما تعلمه أو تدرب عليه كل فرد؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على ربط التخطيط للتعليم بالحاجة من القوى العاملة المستقبلية .

3-أصبح تخطيط القوى العاملة أو تخطيط التعليم فى ضوء الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية ضرورة لكى يقوم النظام التعليمى بوظائفه فى تحقيق رخاء المجتمع ورفاهيته .

4-يعمل تخطيط القوى العاملة على تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة حسب القطاعات المهنية والوظائف ومستوياتها التعليمية، للوصول إلى مرحلة من التوازن بين العرض والطلب وبين أوجه القصور فى هيكل القوى العاملة وهيكل التعليم .

5-يسهم تخطيط القوى العاملة فى توفير خريجين لسد احتياجات سوق العمل فى مختلف التخصصات

6-يعمل تخطيط القوى العاملة على الحد من البطالة الناتجة عن فقدان التوازن بين العرض والطلب.

أسلوب تقدير الاحتياجات من القوى العاملة:

### Manpower Requirements Approach

وهو من الأساليب الأكثر شيوعا ، إذ يرجع إلى العقد الثانى للحرب العالمية الثانية حيث شهدت هذه الفترة زيادة فى القوى العاملة الزراعية، حيث كانت هناك حاجة ماسة إلى رأس المال . وينطلق هذا الأسلوب من التسليم المبدئى بأن من أولى مهام جهاز التعليم فى المجتمع تزويد الأيدى العاملة بالإمكانات والمهارات التى يتطلبها النشاط الاقتصادى فى مختلف القطاعات ، و ينبغى أن يوجه جهاز التعليم لخدمة متطلبات الإنتاج والاقتصاد القومى .

وبناء على ذلك فإن التخطيط التعليمى يعتمد على تقدير ما يحتاجه المجتمع من التعليم بمراحله وأنواعه فى فترة زمنية محددة، ويقدر ذلك غالبا على أساس ما يحتاجه المجتمع من قوى عاملة فى التخصصات الوظيفية المختلفة التى تحتاجها خطة التنمية .

كما أن التخطيط للقوى العاملة يجب ألا يقتصر على الجوانب الكمية بل يشمل أيضا الجوانب النوعية ، كالتخطيط قبل إنشاء أو إلغاء تخصصات معينة فى بعض الكليات .

ويتضمن تخطيط التعليم طبقا للاحتياجات من القوى العاملة مجموعة من العمليات والإجراءات المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها وهي تتحدد فى الخطوات التالية:

- 1- تشخيص وتقويم الوضع الراهن.
- 2- تقدير العرض من القوى العاملة.
- 3- تقدير الطلب على القوى العاملة.
- 4- الموازنة بين جانبى العرض والطلب.
- 5- تقديم المقترحات.

## أسلوب التعيين وإجراءاته :

حيث تهتم الاداره بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الأعداد لاختبار المتقدمين للتعين وأعداد المذكرات الخاصة بهم .

ففي شركة " حسونه " يتم عمل إعلان بالجرائد المختصة ، وعمل إعلان طلب عمالة يلصق بمقر الشركة ، ويتم التقدم للعمل من قبل الراغبين في العمل ويتم فحص المستندات المقدمة منهم ، وبعدها يتم عمل اختبارات ، وبعد الاختبارات يتم تعيين العدد المطلوب تحت التدريب لمدة ٦ شهور ؛ من ضمنهم عمل دورة تدريبية مكثفة للعمالة بصفة عامة خلال تلك الفترة للتعرف على نشاط الشركة والمنتجات التي تقوم الشركة باستيرادها وبيعها ....الخ

### الاجراءات المتبعة لاسلوب التعيين

١- يعتبر نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدربة مناسبة للقيام بأداءات الشركة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للشركة، وخاصة أن الشركة تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل.

٢- شروط صحة سياسة وإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين:

- أن تتوافق مع القوانين والتعليمات المرعية وضمن أفضل الممارسات العالمية.
- أن تكون عادلة ومتوازنة.
- أن تراعي جميع المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم والجوانب الفنية التي تتضمنها عملية الاختيار.
- أن تراعي التركيز على مجمل المتعلقة بالقيم والجوانب الشخصية وأهمها الخصائص الجسمية والمعرفية والمهارية.

· أن تؤكد على عدم التعيين من خارج الشركة لأي وظيفة إلا بعد استحقاق التوظيف الداخلي من خلال النقل أو الترقيّة أو دوران العمل أو إثراء العمل...الخ.

### ٣- عملية الاستقطاب والتوظيف الداخلي:

عندما يتوفر شاغر أو شواغر في المؤسسة فإنه يجب أن تتبع الخطوات التالية:

· يجب إعلام الموارد البشرية.

· إعداد وصف وتوصيف وظيفي للوظيفة الشاغرة.

· الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في الشركة، ودعوة المؤهلين للقيام بمهام وواجبات الوظائف أو

الوظائف الشاغرة وذلك ليتقدموا بطلبات للتقدم لهذه الوظيفة نموذج التقدم لوظيفة شاغرة من داخل

الشركة ويجب توقيعه من مدير القسم أو الدائرة المعنية للحصول على موافقته.

· تعمل الموارد البشرية، وفي تاريخ معين بعد انتهاء مدة التقديم، بعمل لائحة بالأسماء المتقدمة، وذلك

لمقابلة لجنة التعيين والترقيّة لاختيار المتقدمين المناسبين لتعبئة الشاغر أو الشواغر في الشركة، مع

الاهتداء بالإجراءات المتبعة في عملية الاستقطاب والتعيين الخارجي.

· عندما تقرر لجنة التعيين والترقيّة اختيار أفضل المرشحين، تقوم الموارد البشرية على استكمال

إجراءات النقل من القسم أو الوحدة الأصلية التي يعمل فيها الموظف إلى الدائرة أو القسم الجديد، والقيام

بتحديث ملف الموظف، وتغيير المسمى للوظيفة أو الدرجة حسب الأصول، وكذلك إعلام الدائرة المالية

ومدير تكنولوجيا المعلومات عن التعيين الجديد في المسمى الوظيفي والرتبة أو الدرجة.

**ويمكننا إجمال خطوات الاختيار و التعيين كما يلي:**

#### ١- المقابلة المبدئية:

بناء على إعلانات الشركات عن الوظائف الشاغرة فيها، يزور الشركة متقدمين لشغل هذه الوظائف و

عادة تعين المؤسسة موظف بإدارة الأفراد مطلع على أمور الوظائف الشاغرة للإجابة على تساؤلات

المتقدمين، كما أنه يختار و فقط المتقدمين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة من ناحية الخبرة أو

التعليم، فمثلا إن كان من شروط إحدى الوظائف وجود خبرة خمس سنوات و تقدم أحد الأشخاص و

لديه خبرة سنة واحدة فيقوم الشخص المسؤول هنا باستبعاده فوراً من الخطوات التالية لعملية الاختيار و التعيين.

## ٢- إستيفاء طلب الإستخدام:

عند توفر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الإستخدام و عادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة و جاهزة و بشكل خاص يناسب الشركة، و يجب اتباع الأساليب العلمية في تصميم طلب الاستخدام و البعد عن الكيفية و العشوائية.

و يكمن القول أن طلب الاستخدام هو دعوة من الشركة إلى المتقدم لإعطاء كافة المعلومات المتعلقة بشخصه.

## ٣- إختبارات العمل:

يستخدم الاختبار كأحد الوسائل للوقوف على مدى مناسبة المتقدمين و الذي تبين من فحص طلباتهم أنهم مناسبون للعمل، و تستعمل الاختبارات في الدول المتقدمة بشكل كبير إلا أنها لا تستعمل في المجتمعات العربية بالشكل الكبير كما يمكن القول أنها في كثير من الأحيان تكون غطاء لنتائج محضرة مسبقاً.

## ٤- المقابلة الشخصية الشاملة:

من الخطوات المهمة في تعيين المتقدمين للعمل إذ أنها تمثل مرحلة احتكاك مباشر بالمتقدم ، إضافةً إلى فرصة التعرف على الشكل الخارجي للمتقدم، قوة الشخصية لديه، كيفية تحليله للأمور.... الخ كما أنها فرصة لتأكد من المعلومات المكتوبة في طلب التوظيف و الوقوف على مدى صحتها.

## ٥- التحري عن المتقدم:

تعتمد الإدارة على آراء المدراء السابقين للمتقدم للعمل و كذلك آراء أصدقائه و أساتذته، و يتم أحيانا الإتصال بالمنشأة السابقة التي كان المتقدم يعمل بها للوقوف على إمكانياته خلال عمله السابق .



#### ٦- الترشيح للتعين:

بناء على الخطوات السابقة يتم إعداد قائمتين الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين للعمل و الذين يناسبون ملئ الشواغر الحالية، و الثانية لائحة الانتظار و هي لائحة تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالشركة و لكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن و لذلك تحتفظ بهم الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة، أو من الممكن أحيانا وضع أشخاص معينين على لائحة الانتظار ريثما يتم جمع معلومات أكثر عنهم و ترسل هاتين القائمتين مع كل التفاصيل للإدارة العليا

#### ٧- قرار التعيين النهائي:

تمكن الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين، و ذلك بناء على المعطيات و المعلومات المبينة نتيجة الخطوات السابقة و غالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام مع الأخذ بعين الاعتبار توصيات و النتائج التي ترفد بها إدارة الأفراد.

### • تقييم الأداء وتصميم انظمه الحافز :-

ويتم ذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب وضعف الأداء ، وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافاه ، أو زيادة الراتب ، كما أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة.

كذلك الحافز والذي يعنى منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية ، والجماعية والحوافز على أداء المنظمة ككل، كما يمكن منح مزايا عينيه مثل : المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض ، كما يمكن تقديم خدمات للعاملين فى شكل خدمات ماليه واجتماعيه ورياضيه وتمتد إلى الإسكان والمواصلات .

- صرف الرواتب والاستحقاقات: إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها .
- تسجيل الأجازات والسلف : وذلك من خلال الطلبات المُعدة لذلك .
- وضع قواعد منظمه للتواب والعقاب .
- انتهاء الخدمة والتسوية النهائية : إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الاستقالة أو بلوغ السن وإخطار الجهات المختصة بها والقيام بمقابله الخروج لمعرفة المشاكل الخاصة بالعمل وتقليل سوء الفهم عندما يترك الموظف العمل لمنع اى إجراء قانوني محتمل من قبل الموظف التارك ضد الشركة .
- دراسة شكاوى العاملين فيما يتعلق بالأعمال المنوطه وتقديم المقترحات حيالها للمسئولين .
- تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة استيفاء السجلات وملفات العاملين
- إعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيينات ومنح العلاوات و الترقيات والإجازات والجزاءات .....الخ
- التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الاجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات .
- إعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيداً لعرضها على لجنة شئون العاملين .
- الإشراف على عمليات حضور وانصراف العاملين وإعداد المذكرات الخاصة بهم في هذا الشأن .
- تطبيق أحكام قانون التأمين الإجتماعى وجميع القوانين والقرارات والمنشورات المعدلة والمكملة له .
- إعداد واستيفاء ملفات التأمينات الاجتماعية للعاملين الذين تنتهي خدمتهم .

- تسوية معاشات ومكافآت العاملين الذين تنتهي خدمتهم وإرسال ملفاتهم إلى هيئة التأمينات الاجتماعية لإتمام التسوية .
- أعداد كشوف تسديد الاشتراكات الشهرية الخاصة بالعاملين للهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية .
- مباشرة إجراءات إصابة العمل طبقاً لقانون التأمين الإجتماعي والقرارات المنفذة له .
- اتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العاملين إلى الخارج .
- العمل على توفير بيئة آمنة ومستقرة مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية اللازمة للوقاية من إخطار الحوادث والإصابات .

## . قوانين العمل وما يجب مراعاته عند التعيينات :

من خلال الدراسة الميدانية للشئون الإدارية والقانونية الخاصة بمجموعة شركات " حسونه " للاستثمار التجاري يتضح الآتي :-

- يتم التعيين طبقاً لقوانين العمل المحددة لذلك ، فيما يخص :-
- أجر العامل
- عدد أيام العمل
- عدد ساعات الوردية الواحدة
- عدد ورديات اليوم
- كذلك حق العامل في الأجازات الاعتيادية والمرض
- التأمينات الاجتماعية والحقوق الخاصة بها

بالإضافة إلى لائحة العمل الداخلي للشركة والنظام الداخلي بالشركة والتي تحكم عملية

الأجازات وكيفية اتخاذها وأوقاتها ومواعيدها ومراعاة تقديم طلبات الأجازة قبل الميعاد، وأن تكون موقعه من العامل أو من يحل محله بالعمل ورئيسه مباشرة ، ثم ترفع لإدارة شئون الأفراد.

وتتمثل المتطلبات الاساسيه للوظيفة فى المهام والواجبات والمسئوليات التي تشتمل عليها

### تحليل الوظيفة :-

وتعرف عملية التحليل والتوصيف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة .

وهناك بعض الاصطلاحات التي ترتبط بتحليل الوظيفة .

- وصف الوظيفة :

وهو تحديد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة واهم محتوياتها

-اسم ولقب الوظيفة :

-القسم أو الاداره التابع لها الوظيفة

- معلومات عن الوظيفة

- الهدف من الوظيفة

- الأعمال والواجبات

- المسئوليات على الأفراد كـ الأموال , الآلات و التبعية ...

- الظروف المادية والاجتماعية للوظيفة ( البيئة التي يؤدي فيها العمل بمعنى هل الوظيفة داخل

التنظيم ام خارجه ثابتة ام متغيره؟ , هل يتم العمل بنظام الورديات ام لا ؟).....

- التدريب والتعلم وذلك لتأهيل الأفراد الجدد لشغل الوظيفة

- شروط الاستخدام مثل الأجور والمرتبات ,ساعات العمل ,الأجازات

- فرص الترقى والسلم الوظيفي

### • أهميه تحليل الوظيفة:

اختيار أفراد جدد : من المهم أن تتوافر لدى المنظمة المعلومات عن الوظائف الشاغرة والمراد تعيين

قوى عامله بها وكذلك الاشتراطات والمتطلبات الاساسيه الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ,وذلك

لاختيار أفضل المرشحين بمعنى( وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)

إرشاد وتوجيه العاملين الجدد : يساعد على توفير المعلومات والحقائق عن الوظائف أمام الأفراد الجدد

الذين سوف يقومون بشغل هذه الوظائف والإطار الذي سوف يعملون فيه لتحقيق أهداف الوظائف التي

يشغلونها .

اكتشاف مهارات العاملين الجدد : ونقاط الضعف للعمل على تلافيها او الاستغناء عنهم فى فترة  
اختبار

التدريب والتنمية الاداريه : يتم القيام بدراسة كاملة لمواصفات الوظيفة التي يشغلها الفرد المراد تدريبه  
لمعرفه هل هو فى احتياج إلى تدريب ام لا ؟ او بدراسة مواصفات الوظيفة التي سيتم نقل أو ترقية  
الفرد إليها لتحديد ما هي المهارات والمعرفة والاتجاهات الاساسيه الواجب توافرها قبل نقله او ترقيته

فيما يتعلق بمعدلات دوران العمل : يؤدي تحليل الوظيفة إلى علاج واكتشاف ارتفاع معدل دوران العمل  
للعاملين ومن أسباب ترك العمل:-

- أن العامل غير كفاء للقيام به
- تغير ظروف الوظيفة
- ظروف البيئة والتلوث الذي يتعرض له العامل

وفيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية : وذلك لتقدير العرض والطلب من القوى العاملة من خلال دراسة  
طبيعة الوظائف وتحليلها لمعرفة نوعيه وحجم الأفراد المطلوب الاستعانة بهم أو الاستغناء عنهم في  
الفترة المقبلة

بينما فيما يتعلق بسياسة الأجور والمرتبات : وذلك من خلال تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة

وفيما يتعلق بتحقيق معدلات الأداء : من المعروف انه لقياس الأداء فإننا نقوم بدراسة لطبيعة  
الأعمال المطلوب أدائها وتحديد الزمن اللازم لأداء كل جزء وعنصر منها

## ▪ هناك شروط لنجاح عملية تحليل الوظيفة

- التأييد من جانب المنظمة
- تحويل الوصف إلى شكل كمي ورقمي مثل السن و سنوات الخبرة .....
- التمهيد للعاملين حول طبيعة هذه الدراسات والفائدة التي تعود عليهم من إتمام تحليل وتصنيف الوظائف
- حسن اختيار وإعداد الأشخاص القائمين بعملية تحليل الوظائف
- التوقيت الزمني المناسب : للحصول على الفائدة الحقيقية من عملية التوصيف، يجب أن يكون حديثاً بحيث يتماشى مع متطلبات الوظيفة الحالية ، فالتوصيف القديم لا يتناسب مع الاحتياجات الحديثة للوظيفة ، وبالطبع من غير المعقول القيام بالتوصيف كل عام، وإنما المراجعة الدورية للنظام القائم ، وإدخال التعديلات التي تتطلبها الظروف المتغيرة.
- تناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة : بحيث يعكس هذا المسمى حقيقة هذه الوظيفة سواء من حيث المهام والصلاحيات أو من حيث الواجبات
- وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة : وهذا الملخص يتضمن

طبيعة الوظيفة ( إنتاجية ، إدارية ، خدمية .. ) ، اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها ، درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهة

## مثال

في وظيفة مندوب المبيعات : تعطى الأهمية النسبية لعنصري الإقناع والشكل، وفي وظيفة السكرتير : تعطى الأهمية النسبية لعناصر كتم الأسرار ، والتنظيم ، واللغة الأجنبية....

## بعض نماذج التوظيف

### \* المعلومات الشخصية :-

الاسم	-----
تاريخ و مكان الولادة	-----
الجنس	----- الجنسية -----
الحالة الاجتماعية	----- عدد الاولاد -----
رقم الهوية او الجواز	----- العنوان -----
الهاتف	-----
مكان العمل الحالي	----- العنوان -----
الوظيفة المطلوبة	----- الراتب المتوقع ----- تاريخ امكانية العمل

### \* المؤهلات العلمية :-

الرقم	المرحلة الدراسية	عدد سنوات الدراسة	المعدل	التخصص	تاريخ التخرج
1					
2					
3					
4					
5					



\* الخبرات العملية :-

الرقم	مكان العمل	مدة العمل		الوظيفة	الراتب	سبب ترك العمل
		من	الى			
١						
٢						
٣						
٤						

\* الدورات التدريبية :-

الرقم	مكان الانعقاد	مدة التدريب		تفاصيل اخرى
		من	الى	
١				
٢				
٣				
٤				

\* مهارات اخرى ( نعم / لا والتفاصيل )

- (١) قيادة مركبات ( ----- ) فئة الرخصة ( ----- ) تاريخ الحصول عليها (-----)  
 (٢) استخدام الكمبيوتر (-----) برامج ( ----- )

\* اللغات (ممتاز (أ) ، جيد (ب) ، مقبول (ج) )

اللغة	محادثة	قراءة	كتابة
العربية			
الانجليزية			
الفرنسية			
اخرى			

\* شروط خاصة ( نعم ، لا والتفاصيل ) :-

١. هل حكم عليك بجناية او جنحة (-----)
٢. هل تعاني من اية مشاكل صحية (----)
٣. هل لديك ايه صلة قرابي مع احد العاملين في الشركة (----)
٤. هل انت مستعد للعمل بنظام ورديات (----)
٥. هل انت مستعد للقيام بكافة الاعمال المترتبة لديك (----)

\* المعروفون :

الاسم	المهنة	العنوان	الهاتف

التوقيع

## دراسة الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة ، و تفاعلي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات ، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ، و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

## **مفهوم الهيكل التنظيمي**

قد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

Max Weber 1958 يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين.

ويرى Richard M.stears أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة

ويعرفه Stonar بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

- ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي:
- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة
  - التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة
  - نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية
  - مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

### أنواع الهياكل التنظيمية

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية

ب - الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية

## أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

١- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.  
٢- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة

٣- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

٤- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إبتاع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

٥- وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرّف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة"

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتتحرف

عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات ، ولهذا فان عبء العمل والمسئولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات وقد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة .

### مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

#### 1- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بوحدة. حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب

#### 2- تحديد ما يجب عمله

الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة. فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا

#### 3- تخصيص وتوزيع الأعمال

إن الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها. مثال على ذلك، قيام شركة الشرق للمشروبات الغازية بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشئون الموظفين. إن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها. فمثلا، إن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسئولا عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات

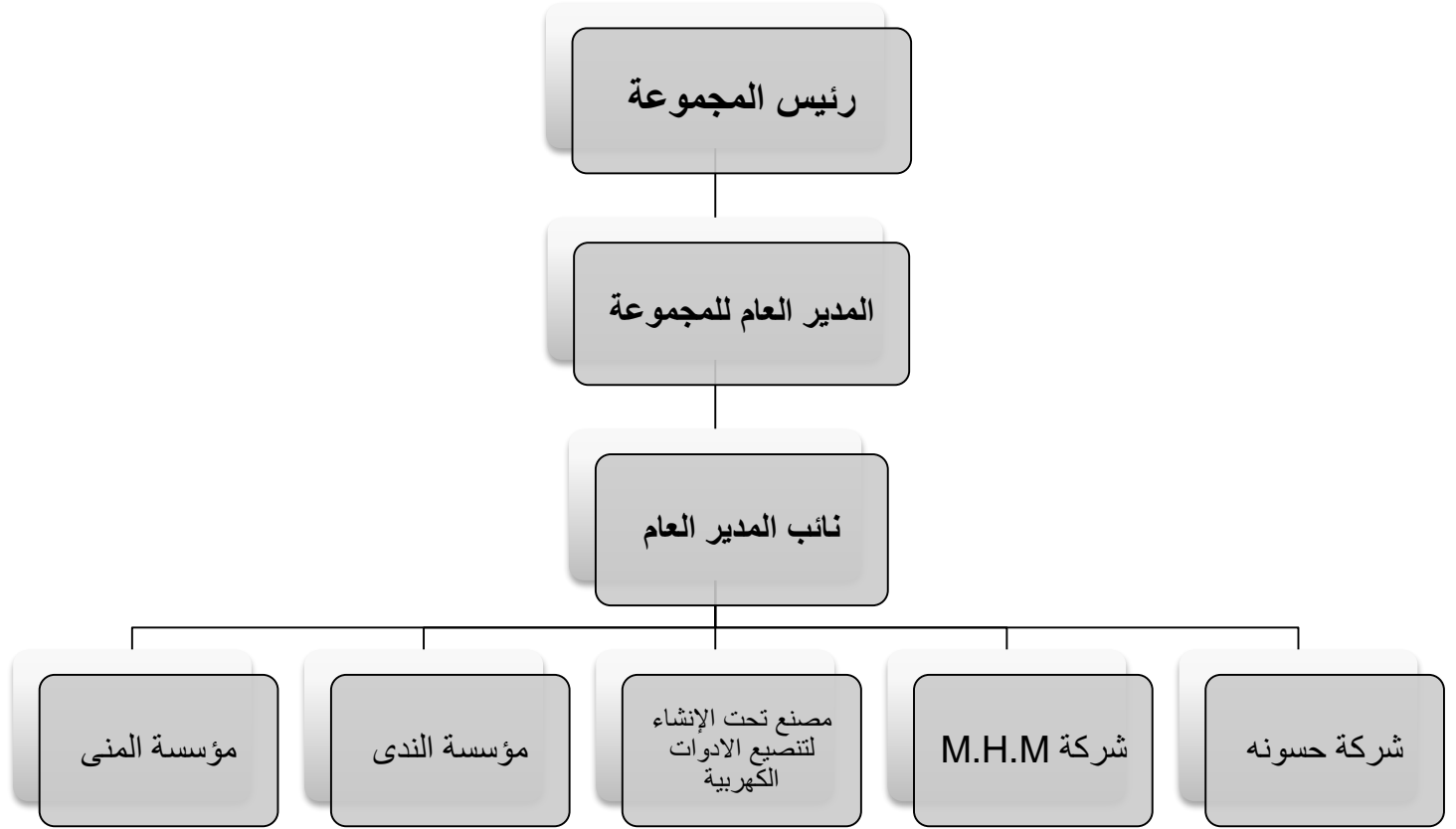
٤ - تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية.

وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير. فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على اكمل وجه

5 - تقرير السلطة اللازمة

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرءوسيك فمثلاً، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز \$١٠٠٠، وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك. كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يتحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل

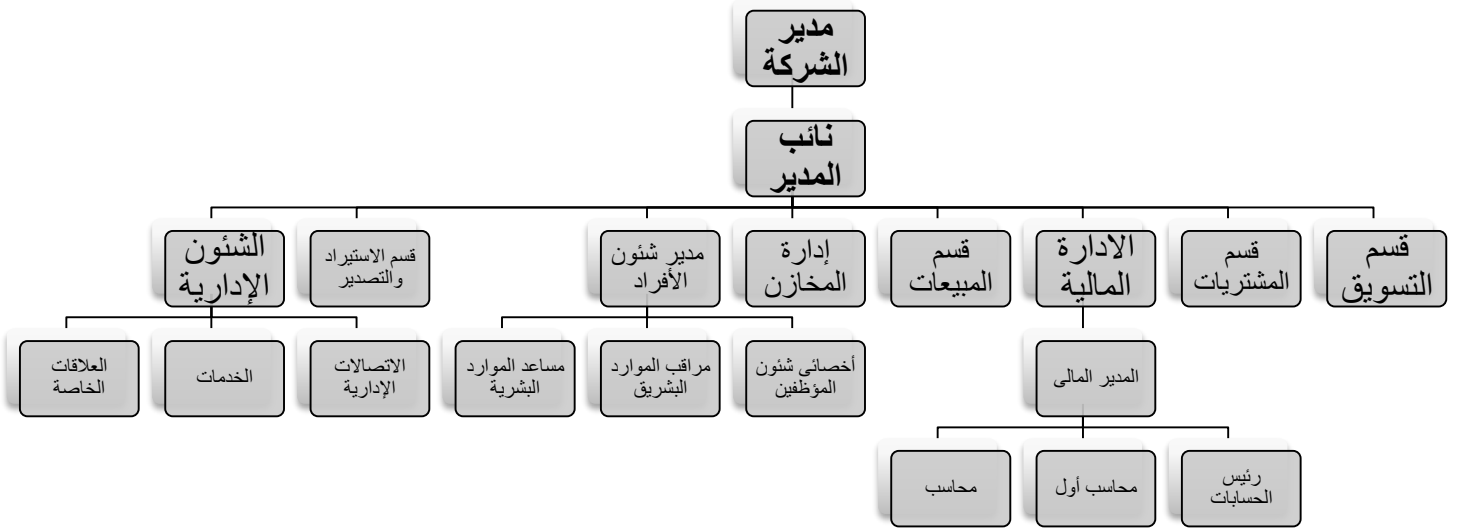
## فمثلا الهيكل التنظيمي العام لمجموعة شركات " حسونه " للاستثمار التجاري :-



فكما هو موضح بشكل الهيكل التنظيمي العام لمجموعة الشركات والمؤسسات الخاصة بالواقع العملي للتدريب ، حيث يتضح لنا أن على قمة الهيكل رئيس مجلس الإدارة ، ثم المدير العام للمجموعة ، وبعده يأتي نائب المدير العام ؛ حيث تتفرع للمجموعة شركتين ومصنع تحت الإنشاء و مؤسستين فرديتين ؛ لكل منظمة على حدي هيكل تنظيمي خاصة بها ، يتكون من المدير ونائب المدير ، والأقسام الفرعية للشركة أو المؤسسة ، والآن اعرض الهيكل التنظيمي لكل شركة ومؤسسة بالتفصيل .....



## الهيكل التنظيمي لشركة " حسونه "



يتناول الشكل السابق ، الهيكل التنظيمي لشركة " حسونه " لاستيراد وتجارة الأدوات الكهربائية ، حيث يأتي على رأس الهيكل التنظيمي مدير الشركة و يليه نائبه ؛ وبعد ذلك يتفرع الشكل إلى أقسام وإدارات ، ويتفرع من كل قسم الوظائف الخاصة بها ، فمثلا إدارة البيع يتفرع منها التالي :- مدير المبيعات ويندرج تحت كل مدير الموظفين الخاصين بالقسم مثل: مناديب البيع - والسائقين - والموزعين - ومناديب التحصيل - والمشرفين .... الخ

فإن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة •

وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي لشركة " حسونه " بالتالي :-

١. ترتيب العلاقات داخل الشركة أو المؤسسة .

٢. يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

٣. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل الشركة أو المؤسسة .

٤. توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا تتوقف الأهمية للهيكل التنظيمية للشركة عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية

الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها .

**شرح لبعض أقسام الشركة تبعا للهيكل التنظيمي:**

#### القسم الإداري

يتولى اعداد خطة الافراد ( الملاك ) وتنفيذها بعد اقرارها وتنظيم شؤون الافراد وتوفير البيانات الخاصة بالقوى العاملة وادارة شؤون البريد وتقديم الخدمات الادارية المختلفة لتشكيلات الشركة واعداد خطة تدريب الكوادر وتنفيذها بالتنسيق مع اقسام الشركة ويضم الشعب التالية :

أ - شعبة الافراد

ب- شعبة الخدمات الادارية

## قسم الاستيراد

تولى تنفيذ المنهاج الاستيرادي المقرر للشركة ابتداء من عملية فتح الاعتماد ولغاية وصول البضاعة للبلد وتسليمها للخرن المعني حسب الخطة المعدة ومطابقة مستندات الشحن مع مستندات الاستلام ومتابعة الاضرار والنواقص وتنظيم المطالبات الخاصة بها مع المجهزين والناقلين وشركات التامين واجراء التسويات قدر الامكان او احالتها الى المحاكم عند التواصل الى التسويات الودية ومتابعة استلام اقيامها واتخاذ كافة الاجراءات الضرورية التي حقوق الشركة ويضم الشعب التالية :

أ- شعبة الاستيراد  
ب- شعبة الاخراج الكمركي

## القسم المالي

يتولى ممارسة جميع النشاطات المالية والمحاسبية للشركة واعداد الموازنات التخطيطية السنوية وتنفيذها بعد اقرارها فتنظيم الامور المحاسبية الخاصة بالايادات والمصروفات وصرف الرواتب والمخصصات للعاملين وصرف اقيام الحبوب المسوقة واعداد الحسابات الختامية والبيانات والكشوفات والتقارير المالية والقيام بفعاليات التحليل المالي لمصروفات وايادات الشركة ودراسة المؤشرات المالية المتعلقة بنشاط الشركة ومركزها المالي ومسك السجلات الحسابية الخاصة بالسيطرة على موجودات الشركة ومخازنها والتامين عليها ضد اخطار الحوادث المختلفة وممارسة الاعمال الحسابية الخاصة بتنفيذ مشاريع الشركة وحسب المنهاج الاستثماري المعمول به مركزيا ويضم القسم المالي الشعب التالية :

أ- شعبة الميزانية والتحليل المالي

ب- شعبة الحسابات المخزنية

ج- شعبة الحسابات المالية

د- شعبة الكلفة والتسعيرة

هـ- وحدة متابعة التحويلات

و- الوحدة المالية لمتابعة خدمات الاستيراد

ز- وحدة حسابات المشاريع

## قسم التسويق

يتولى اعداد خطة بتسويق الطحين والمنتجات الاخرى التي تتعامل بها الشركة وتنفيذها بعد اقرارها ويمون مسؤولا عن انسيابية مادة الطحين ومتابعتها من خلال منافذ التوزيع والاشراف على النشاط التسويقي للفروع ويضم الشعب التالية

أ- شعبة المبيعات

ب- شعبة متابعة الفروع

ج- شعبة التموين

## نظام التأمينات الاجتماعية :-

تعتبر التأمينات الاجتماعية من أهم النظم التي تعالج الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الإنسان طوال حياته وأفراد أسرته بعد وفاته.

فهي تعتبر في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض والبطالة وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل ولأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.

ولقد حظيت فكرة التأمين الاجتماعي منذ عهد بعيد باهتمام المجتمعات على اختلاف نظمها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وحرصت الدول على كفالاته لمواطنيها بهدف توفير حياة كريمة لهم ولذويهم بعد وفاتهم إلى درجة أصبح معها هذا النظام حقا اجتماعيا تؤكد الدساتير وتوسع المجتمعات إلى مد مظلتها لجميع الأفراد.

وتهدف التأمينات الاجتماعية إلى تعويض المؤمن عليه أو أسرته بحسب الأحوال عن الخسارة التي يتعرض لها والمتمثلة في فقدته الدخل نتيجة تحقق احد المخاطر المؤمن ضدها والتي تتمثل في ( بلوغ سن التقاعد . العجز . الوفاة . الإصابة . المرض . البطالة ) .

وهذه الأخطار الستة تؤدي إلى انقطاع الدخل ، وهنا تتدخل التأمينات الاجتماعية لتعويض المؤمن عليه أو أسرته ( في حالة الوفاة ) بحسب الأحوال عن هذا الدخل الذي ينقطع نتيجة تحقق احد هذه المخاطر . والتعويض الذي تقدمه التأمينات الاجتماعية في حالة تحقق احد هذه المخاطر يتمثل إما في تعويض نقدي أو تعويض عيني ، والتعويض النقدي يتمثل بصفة أساسية في ( المعاش - تعويض الدفعة الواحدة . المكافأة . تعويض الأجر في حالة المرض والإصابة .. الخ ) ، أما التعويض العيني فيتمثل في العلاج والرعاية الطبية في حالة تحقق خطر المرض أو خطر الإصابة .

ففي شركة " حسونه " تبلغ نسبة التأمينات الاجتماعية للموظف أو العامل :

٤٠ % من الأجر الأساسي

٢٠ % من المتغير

حيث تسدد قيمة المبلغ التأميني للشركة بنسبة ١٥% من الـ ٤٠%

يدفعهم العامل و ٢٥% يتحملهم صاحب عمل الشركة ، وذلك لاعتبار شركة حسونه من الشركات

التابعة للقطاع الخاص .

## نظم الأجور والحوافز بالشركة

### أولا : نظام الأجور :-

إن بناء نظام أجور فعال يتطلب جهدا كبيرا وعملا دقيقا ؛ حيث أنه من المهم أن يخدم نظام الأجور أو الرواتب مصالح الشركة والموظفين .

#### • الخطوات الرئيسية التي تتبعها شركة " حسونه " لبناء نظام للأجور

- تحليل الوظائف :- ( Jobs Analysis ) تحليل الوظيفة هي عملية تأسيس وتوثيق كل ما له علاقة بالوظيفة. وذلك قد سبق عرضه ف التقرير .

- الوصف الوظيفي :- ( Job Descriptions ) يشير الوصف 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 مسمى العمل الوظيفي وفترة 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

- تقييم الوظائف :- ( Job Evaluation ) بعدما قمنا بتحليل الوظائف وعمل وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة. نقوم بتقييم هذه الوظائف

تقييم السوق :- ( Market Pricing ) في هذه الخطوة نقوم بجمع معلومات عن مستوى الرواتب في السوق. وعادة ما تكون المعلومات الأدق من شركات منافسة أو شركات بنفس الحجم او تعمل في نفس المجال. وبعد الحصول على المعلومات اللازمة. نقوم بتحليلها ودراستها. ونأخذ منها ما يناسب المنظمة

- اختيار نظام الأجر : يوجد العديد من أنظمة الأجر. نذكر بعضاً منها مع مزايا وعيوب كل منها.

العيوب	المزايا	النظام
لا يعكس أداء الفرد أو مهاراته	مناسب للوظائف التي بها الكثير من الروتين والبسيطة. لا يعتمد كثيراً على تغير الأداء. إدارته وتطبيقه سهل	نظام الأجر الثابت Flat-rate system
لا يعكس التغير في معدلات الإنتاجية أو الأداء. مع مرور الزمن قد يرتفع مستويات متوسط الرواتب وإن كان الأداء العام للمنظمة متدني	مناسب للوظائف الروتينية والتي تزيد فيها مهارة الفرد بمرور الزمن. يستفيد من هذا النظام العاملون الذين يقضون مدة طويلة من الزمن في العمل مع المنظمة	نظام الأجر الزمني Time-based system
يتطلب نظام تقييم أداء جيد. يمكن أن يكون حكرًا بيد المدراء.	هو الأفضل عندما يكون أداء الفرد ذات قيمة للمنظمة ومقاس بدقة. يكافئ المنتجين	الدفع على الأداء Performance-based pay
قد تنخفض جودة العمل في حال عدم وجود إشراف جيد	مناسب عندما تكون كمية العمل هي المقياس. يشجع الإنتاجية	الدفع على الإنتاجية Productivity-based pay

ففي شركة " حسونه " تتبع نظام الأجر الثابت للموظف ، كما أنها تعمل ذلك طبقاً لقانون العمل واللائحة الداخلية ويتم تحديد تلك الأجر بناءً على سنوات الخبرة والأقدمية في هذا المجال مع مراعاة الدقة في العمل...

كما انه في الواقع النظري ( فترة الدراسة بالكلية ) تطور نظام رواتب :- باستخدام البيانات التي حصلت عليها من تقييم الوظائف وتقييم السوق، نتبع الخطوات التالية:



حيث نقوم برسم بياني تكون فيه نتائج تقييم الوظائف على محور السينات والرواتب التي حصلنا عليها من بحثنا في السوق على محور الصادات.

فمثلا حساب مدى كل درجة (Grade Spread) مع أهميته بان تتركز الوظائف في كل درجة في منتصف الدرجة. الجدول التالي يوضح مثالا للمسافة بين أول مربوط الدرجة وآخر مربوط

فئات الموظفين	مدى الدرجة (المسافة من أول مربوط إلى آخره)
العمال والمستخدمين	من ٢٠ إلى ٢٥%
الكتبة والفنيين	من ٣٠ إلى ٤٠%
الأخصائيين والمشرفين والإداريين	من ٤٠ إلى ٥٠%
المدرء والمسؤولين	أكثر من ٥٠%

فيجب أن يكون لكل درجة أول مربوط ومتوسط الدرجة وآخر مربوط. وتكون المسافة بينهم متساوية

أخيرا تحدد رواتب العاملين حسب سياسة الأجور التي تحددها الشركة. فعلى سبيل المثال، عندما يكون هناك نقص في الكفاءات في سوق العمل يمكن لصاحب العمل أن يعين موظفين براتب أعلى من متوسط الدرجة بـ ١٠% (يجب أن لا ننسى بأن متوسط الدرجة يمثل الأجور في سوق العمل)

## ثانيا : الحوافز :-

هي احد الدوافع المادية التي تؤثر على أداء الفرد في مكان عمله ، ومن هنا تكتسب أهميه خاصة من قبل إدارة الأفراد ، والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة:

فيقول تبارك وتعالى: **{ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ } [الرحمن: ٦٠].**

ويقول النبي . صلى الله عليه وسلم : {من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشراً}. والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير

ففي شركة " حسونه " من خلال الدراسة الميدانية للحوافز فهي بالنسبة للشركة ، تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، والانضباط في العمل والحضور والقيام بالعمل بكفاءة... الخ ويفترض هنا أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

### أهمية الحوافز بالنسبة لشركة " حسونه "

يحقق نظام الحوافز للشركة نتائج مفيدة من أهمها:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

### فعلى أى أساس يمنح الحافز داخل الشركة ؟

#### الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

## أنواع نظم الحوافز

أ. حوافز على مستوى الفرد.

أولاً: حوافز العمال:-

1. الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة كان يقال ان اجر القطعه ٢٠ قرش.

2. حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] أو يكافأ على مقدار الوفرة في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانياً: حوافز المتخصصين والإداريين:

1. العمولة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

2. العلاوة:

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

. علاوة الكفاءة:- هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

. علاوة الأقدمية. فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

. علاوة الاستثنائية. تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب . حوافز على مستوى المنظمة ككل:

1. المشاركة في الأرباح:- عبارة عن اتفاق حر بين العامل وصاحب العمل يكون للعامل بموجبه الحق في الاشتراك في حصة من الأرباح محددته مقدماً مع ضرورة العدالة والمبادئ الأساسية لكل التشريعات والقوانين .

- الأهداف الأساسية لنظام المشاركة في الربح
  - تنمية الإحساس بالملكية المشتركة والانتماء
  - الحفاظ على العاملين الممتازين وحفزهم على البقاء
  - تحقيق المرونة لهيكل الأجور والمرتبات :- دون الحاجة للتعديل والتغيير
  - رفع الروح المعنوية للعاملين
  - زيادة الكفاءة الانتاجيه ... الخ

#### أهم الاعتراضات الموجهة لنظام المشاركة في الربح

- صعوبة الربط بين جهد العامل وكمية الإنتاج :- ويمكن الرد بان نظام المشاركة في الربح ليس حافزا فرديا وإنما حافز جماعي
- هناك نظم كثيرة قد بدأت وانتهت مما يدل على عدم فاعليتها :- ويمكن الرد بأن ذلك يرجع إلى سوء الاداره او تطبيق النظام او الأهداف الخاصة به
- ينظر العمال إليه بأنه جزء مكمل للأجور :- لكن ذلك يتوقف على قيام الاداره بشرح الأهداف الرئيسية للنظام
- أنها تقدم من جانب الاداره وبالتالي يمكن إلغائها أو تعديلها وذلك يتوقف على حسن نية الاداره
- قد يسمح النظام بالصراف النقدي مما قد يضر باقتصاد المنشأة :- ولكن إعداد الخطة يجب أن يراعى ذلك

#### • المتطلبات الاساسيه لنظام المشاركة في الربح

- أن يكون هناك تعريف كامل بالنظام وأهدافه وطرق تحديد الأرباح وأسس التوزيع
  - التأييد الكامل من جانب الاداره
  - أن تكون هناك علاقة جيدة بين العمال والاداره
  - وضع النظام بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المنشأة
  - التقييم المستمر للنظام حتى نطمئن إلى سلامه التطبيق وضمان تحقيق الأهداف
- الموضوعة

## فن التحفيز ونظام الترقية :-

تساءلت كثيراً " لماذا لا يبدو الموظفون مندفعون للعمل مثل صاحب العمل نفسه ؟!!! "

فوجدتُ أن مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات و تكلف أرباب الأعمال الملايين من عوائد كل سنة.

إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ 70% من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق.

لذا يجب علينا تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم ، فالمشكلة تكمن في أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه لان الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين لذا فان 50 % من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم. فإذا كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟ هل نغيّر الموظف أم نغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

ومن المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر . كل البشر . ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل،

**التحفيز هو:** عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرءوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

### • العوامل المهمة في التأثير على العامل

أولاً :-شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه،

ثانياً - :اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله،

بل سيزيده إصرارًا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل،

ثالثاً: وجود مساحة للاختيار مثل طرح مشكلة ما على العاملين و طرح بدائل لحلها، حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

• العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي ستساعد الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من أن التركيز على المال، نركز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

- بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة

- على صاحب العمل التحلي بالصبر، وأن يشعر العاملين بأنه مهتم بهم.

- أن يفسح المجال للعاملين وأن يشاركوه في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، وان يعمل على تدريبهم على ذلك.

- أشراك العاملين معه في تصوراتهم، وان يطلب منهم المزيد من الأفكار.

- أن يعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.

- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

- تشجع المبادرات الجانبية.

- تشجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

- تقيّم إنجازات العاملين، وان نذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

- نذكّهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

- نزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

- أن نكرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

- أن نجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

- أن يتفاعل ويتواصل مع العاملين باستمرار .

\* دفع أجور تنافسية :- من الصعب إيجاد الموظفون الموهوبون، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. فيجب معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى؛ و جعل عروض الرواتب والتسهيلات في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. فأَيّ موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

\* تقييم الأداء بإنصاف :- يجب وضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكلّ موقع ومنصب في الشركة . استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي تأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع،

\*تقدير الأعمال المتميزة. إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل، وأدّا عملا مميّزا وبارزا، يجب أن يدعه المدير يعلم بأنّه يقدر مساهمته.

\*تشجيع الموظفين. التربيت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية. أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

\*التسامح مع الأداء الأقل من متوسط. إذا كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معيناً، عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع. لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين. اجعل كلّ شخص مسؤولاً عن مهماته ومسؤولياته.

ولكي تتجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن نتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:

- إعداد مكان عمل مريح لهم.
- أن نجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.
- تحرى إقامة العدل بينهم.
- أن نخص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.
- الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيداً عن توترات العمل.
- إشراكهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة.
- استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.
- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.

• كيفية التعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين؟

هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

\*\*الأولى: تسمى نظرية (X) نظرية متشائمة جدًا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته .

تقوم فروض نظرية X على:

العمل شاق.. العامل كسول.. العامل لا يحب العمل.. العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسؤولية.. العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة.. العامل لا يتحرك إلا بالمال.. العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المنظمة.. وبالتالي يكون المدير وفقًا لهذه النظرية:

- ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد

- يهيمن على سير العمل

- كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه

- لا يثق إلا بنفسه

- يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل

- لا يقبل كلمة نقد توجه إليه

\*\*الثانية: تسمى نظرية (Y) تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:

الناس دائمًا تستمتع بالعمل.. العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق الإنجاز عامل مهم

كالأجر تمامًا للعامل.. العمال ملتزمون

بطبيعتهم.. العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة.. وعليه فإن الإدارة تكون كالاتي:

- القرارات بالتشاور

- يُشعر العاملون بالانتماء للعمل

- يساعد العاملين على التطور

- يشجع العمل الجماعي



- في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل ولكن أنتبه إلى محاذيرها وهي:
- أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.
  - عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.
  - أحياناً لا يهتمون بسياسة المنظمة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

## ١. نظرية ماسلو

من أشهر نظريات التحفيز حيث حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

فسيولوجي :- الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .

الأمن :- الحاجة للحماية ضد خطر .

اجتماعي :- الحاجة للحب، الصداقة، القبول و الانتماء لجماعة .

التقدير :- الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين .

إدراك ذات :- الحاجة للإنجاز .

فاعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. لذا سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات

## ٢. نظرية هيرزبيرج

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام ١٩٥٧ بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضي وعدم الرضي الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، مثل المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضي الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضي.

أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضي الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

## نظام الترقيات :-

### تعريف الترقية

هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا ويتم اختيار أكفا العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث السؤلية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً لضوابط نظاميه محددة مسبقاً

### شروط الترقية:

يجوز ترقية الموظف استناداً للمادة الأولى من لائحة الترقيات بالشروط التالية

- أ- فراغ الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً
- ب- أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف
- ج- أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية
- د- أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها ولا تحسب المدة التالية لغرض إكمال هذه المدة :

- مدة الأجازة الاستثنائية.
- مدة الإعارة لغير المنظمات الدولية أو الإقليمية.
- مدد الإجازة الدراسية .
- مدد الغياب إذا لم تحسب إجازة رسمية.

ولا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات التالية :

١. إذا كان مبعثاً أو موفداً للدراسة أو للحقاً بدورة تدريبية تزيد عن ستة أشهر في الداخل أو الخارج
  ٢. إذا كان في أجازة دراسية أو استثنائية.
  ٣. إذا كان محالاً للمحاكمة أو يجرى التحقيق معه في أمور ذات علاقة بالوظيفة العامة أو أمور مخلة بالشرف أو الأمانة.
  ٤. إذا كان قد عوقب بالحرمان من العلاوة أو الحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر متصلة أو متفرقة خلال السنة السابقة لتاريخ النظر في ترقيته.
- فمن خلال الدراسة الميدانية لنظام الترقيات الخاص بشركة " حسونه "**
- فإن ترقية العاملين بها تتم حسب الأقدمية وأحياناً بالكفاءة ، والأفضل دمج الأقدمية والكفاءة معاً**

## نظام المعاشات بشركة " حسونه "

هو نظام قررتة الدولة بموجب القانون تخضع له جميع الشركات سواء كان قطاع خاص أو عام أو حكومي ومدة الخدمة المطلوبة لمن يحصل علي معاش كامل يجب إن يكون قام بالعمل لمدة ٣٦ سنة وقد تحدث الوفاة خلال الخدمة فيتم صرف المعاش بنسبة طبقا للقانون وقد يطلب العامل الخروج علي المعاش المبكر فيتم تسوية معاشة طبقا للنظام المتبع في القانون.

والهدف الرئيسي لأي نظام معاشات عام :

هو أن يتوفر للأشخاص الأكبر سنا مستوي معيشة أثناء مرحلة التقاعد.

غير أن هناك تفسيرات مختلفة لهذا الهدف الرئيسي :

التفسير الأول هو انه يجب علي نظام المعاشات أن يضمن فقط مستوي معيشة أساسيا. والمبرر الرئيسي لوجود نظام المعاشات في هذه الحالة هو الحاجة إلي تخفيض إعداد الفقراء (الذي يقاس علي أساس نسبي) وينصب التركيز علي مزايا المعاشات التي يمكن تحديدها بالنسبة المتوسط الأجر علي مستوي الاقتصاد بأسره.

التفسير الثاني هو انه يجب علي نظام المعاشات أن يضمن مستوي معيشة معقولا أثناء مرحلة التقاعد بالنسبة للوضع السائد قبل التعاقد وبموجب هذا التفسير يلعب نظام المعاشات دورا تأمينياً في إطار أسواق مالية غير كاملة وينصب التركيز في هذه الحالة علي معدل الإحلال (أي قيمة المعاش بالنسبة للأجر الفردية).

**وطبقا لنظام المعاشات بشركة " حسونه "**

ففيها يتم التأمين على العاملين من قبل الهيئة القومية للتأمينات والمعاشات فهي المختصة بذلك ، نظرا لأن الشركة تابعة للقطاع الخاص .

## خلاصة الفصل الأول

### طبيعة إدارة شؤون الأفراد

استنتاجاً من التقرير؛ أن من أهم ادوار إدارة الموارد البشرية في أي منشأة هي تدريب وتطوير وتحفيز الموظفين وما نفتقر إليه نحن كإدارات موارد بشرية هي نقص دائم في ميزانية التدريب والتطوير مع الإلمام بدور الموارد البشرية وأهميته لدى مدراء الأقسام والدعم من الإدارة العليا أو المدير العام يسهل كثير من العقبات وإنجاح الوصول لأهداف المنشأة .

وإدارة الموارد البشرية هي إدارة الأفراد الموظفين وشؤونهم من خلال سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة مُمكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية ؛

حيثُ أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى مُعاملة الأفراد كموارد عوضاً عن اعتبارهم عامل إنتاج ذلك أنه

- يُعتبر الأفراد استثمار فيما إذا أُحسن إدارته وتنميته ويُمكن أن يُحقق أهداف المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها ووفقاً لذلك يُعتبر الفرد أحد موارد المنشأة

- إنَّ ما تُحققه سياسات الموارد البشرية من إشباع لدى حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية بشكل يُحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة مما يُساعد على خلق بيئة عمل تُحفز الأفراد وتُشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم

- تشمل التوظيف ، التطوير ، والمكافآت ، التي يضعها وينفذها مدير شؤون الأفراد بالتشاور مع الإدارات الأخرى

- إدارة الأفراد تعتبر امتداداً للإدارة العامة . وهي تختص بترقية وتحفيز العاملين الأكفاء على بذل أقصى جهد للمساهمة في نجاح المنشأة

- موجودة لنصح ومساعدة المدير المباشر لأي مجموعة في شؤون الأفراد

- إن شؤون الأفراد تركز على الأداء أكثر من عمل جداول أو خطط مطولة أو طرق عمل مما يعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية . إن مشاكل الأفراد في العمل تحل بفاعلية من خلال السياسات التي وضعها قسم شؤون الأفراد

- إنها تقوم على أساس توجيه الأفراد وهي تساعد العاملين على تطوير إمكاناتهم لفائدة المنشأة.
- إنها أيضا تحفز الموظفين من خلال نظام حوافز فعال بحيث تحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لنجاح المنشأة
- هي تختص بالموظفين والعمال بالمنشأة

### الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الأفراد

البعض يقول إنه لا يوجد فرق جوهري بين المصطلحين، أي لا يوجد فرق في المعنى ويمكن استخدامهم كبدايل لبعضهما البعض. ولكن هناك من الخبراء من وجد العديد من الفروقات ومنها الآتي:

- يعتبر قسم شؤون الأفراد إداري أكثر في طبيعته، لأنه يتعامل مباشرة مع العاملين بالمنشأة - مرتباتهم وتنفيذ قوانين العمل .
- بينما إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العاملين كمصدر من المصادر التي تساهم في نجاح المنشأة - أي تعمل على تنميه مهارات وتحديد مهمات إدارة شؤون الأفراد. هذه الإدارة هي التي تطور وتضع الخطوط العريضة المطلوبة من القوى العاملة لضمان نجاح المؤسسة. إدارة المصادر البشرية هي المعنى الأشمل والأوسع عن إدارة شؤون الأفراد .
- يمكن اعتبار إدارة شؤون الأفراد رد فعل لما يصدر عن إدارة الموارد البشرية. بمعنى أنها تعمل كإستجابة للسياسة العامة التي وضعتها إدارة الموارد البشرية فيما يهم مصلحة العاملين كجزء من المنشأة. أما إدارة الموارد البشرية تعتبر المبادرة حيث إنها تعمل على تحديد مواصفات الوظيفة قبل شغلها كما تعمل على تطوير السياسات والوظائف لتحسين أداء العاملين بالمنشأة على اختلاف وظائفهم ومناصبهم .
- هناك أيضا الفرق في الدافع. نجد أن إدارة شؤون الأفراد تحفز العاملين بالحوافز والمكافآت كدافع للإجادة ، أي تعتمد على رضا العاملين كدافع، نجد أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على وضع الإستراتيجيات الفعالة لرفع القدرة على مواجهه التحديات، والتطوير لرفع كفاءة العاملين ورفع قدرتهم على الإبداع وتنميه روح العمل كفريق من خلال التدريب والسياسات التي تدفع في هذا الاتجاه .
- إدارة شؤون الأفراد هدفها الأساسي هو كل شؤون العاملين من مهمات إداريه، التقليدية منها والروتينية. بينما إدارة الموارد البشرية تركز على التطوير المستمر للعاملين والوظائف والمهمات التي توكل لكل وظيفة والعمل على تحسين المستوى العام للأداء في المنشأة .

- يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية مكون من مكونات الكيان العام للمنشأة، أما إدارة شؤون الأفراد فهي جزء من الوظيفة العامة للمنشأة. أي أن شؤون الأفراد هي فقط وظيفة هذا القسم طبقا للسياسات التي وضعتها إدارة شؤون الموارد البشرية في إطار الهدف العام للمنشأة .

▪ - المؤهلات المطلوبة في أفراد فريق العمل

يجب وضع وسيلة للتنبؤ بما تحتاجه المنشأة من عمالة على أساس الإجابة عن الأسئلة السابقة . بمجرد أن يتم تقييم احتياجاتها يجب وضع إستراتيجية محددة لمواجهتها

وعملية اختيار الشخص الكفاء لكل مركز وظيفي ، يجب أن يتم من خلال تعريف منهجي لمتطلبات كل وظيفة شاملة المهارات والمعرفة والمؤهلات الأخرى التي يجب أن تكون لدى الموظف ليؤدي مهام وظيفته ؛

و لضمان أن احتياجات الأفراد قد تحددت بتوازن

نقوم بتحليل الوظيفة

وضع وصف تفصيلي للوظيفة كتابياً

إعداد مواصفات الوظيفة

: تحليل الوظيفة

تحليل الوظيفة هو تجميع منهجي لكل المعلومات المتصلة بكل مهمة يؤديها الموظف. هذا التحليل يشمل المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة في الموظف ، كما تحدد الواجبات والمسئوليات والمتطلبات لكل وظيفة. والتحليل يجب أن يعطى معلومات مثل :

اسم الوظيفة ، القسم ، الإشراف المطلوب ، وصف الوظيفة - الواجبات الرئيسية - الواجبات التطبيقية والمسئوليات ، الخواص الفريدة للوظيفة مثل الموقع والمكان ، نوع المواد المستخدمة ، نوع المعدات المستخدمة ، المؤهلات المطلوبة ، متطلبات التعليم والخبرة ، ..... الخ