



تحقیقات بازاریابی



مفهوم تخطيط الموارد البشرية (The concept of human resources planning)

يرتبط مفهوم التخطيط الموارد البشرية بمفهوم التخطيط الإداري باعتباره أحد أهم مفاهيم العملية الإدارية الذي يسبق غيره من الوظائف اجرائياً وأهمية، ويعتبر التخطيط مطلباً أساسياً

في كل جوانب الحياة بشكل عام وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص؛ نظراً لما لهذا المورد من خصوصية من حيث التعامل مع مزيج من العناصر البشرية التي تتميز عن غيرها في كل شيء سواء من حيث التركيبة الفسيولوجية والنفسية والفكرية والاحتياجات المختلفة، وغيرها؛ الأمر الذي يفرض على المخططين ضرورة النظر لكل هذه التغيرات وضرورة الأخذ بها من خلال التخطيط الجيد الذي يحقق لهذه الموارد أكثر إيجابية وتطوراً

ويقوم التخطيط بشكل عام على التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف بغية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومتى نعمل؟ ومن يعمل؟

وفيما يتعلق بالموارد البشرية فهي تعتبر الأساس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة باعتبار أن الأفراد أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية فاعلمين في المنظمة سواء كانوا في المجال الإداري أو المجال التنفيذي هم جزء من

الأصول، وليسوا جزءاً من التكاليف، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الفعال لهؤلاء الأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تهتم علياً تخطيط الموارد البشرية للحصول على الأفراد المناسبين في ضوء الوصف الوظيفي التحليلي المترتب على عمليتي تحليل وتصميم العمل. والتخطيط في مجال الموارد البشرية يستدعي الأمر تحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعاً، وهو عمل شمولي في بعده، ويقتضي القيام بإدارة مجموعة من المهام المناطة بوحدة الموارد البشرية كالاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء، وتحديد المسار الوظيفي.. وغيرها

ومما لا شك فيه أن التخطيط للموارد البشرية يكفل للمنظمة ضمان حصولها على الأفراد اللازمين لإنجاز وظائفها بمجالاتها المختلفة الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية والبحث والتطوير، وغيرها من الوظائف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

وبخصوص مفهوم التخطيط يمكن القول إن هناك تعريفات مختلفة للتخطيط منها " هو عبارة عن الإعداد والتجهيز المسبق لما يمكن أن يكون عليه الحال أو الواقع في المستقبل؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأقل ما يمكن من الخسائر"

وفيما يتعلق بمفهوم التخطيط للموارد البشرية فإنه لا يختلف كثيراً عن مفهومه العام بقدر ما

يكون فيه أكثر تركيزاً أو تخصصية وارتباطاً بالتخطيط للموارد البشرية العاملة في المنظمة من مختلف الجوانب، لذلك يمكن أن نعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه " عبارة عن الإعداد والتجهيز المسبق والشامل لكل ما تحتاجه المنظمة من المستلزمات للقوى العاملة فيها، كالتخطيط لتحديد الاحتياجات الوظيفية والاختبار والوصف الوظيفي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والتدريب، والتقييم، وتوفير الأمن والسلامة والعلاقات الصناعية والاهتمام بالمستويات الوظيفية وتسخيرها للمنظمة بالكم والنوع وفي الزمان والمكان الملائمين"

أهمية تخطيط الموارد البشرية

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلاً دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة. ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب أبرزها:

1- تزويد المنظمة بالعمالة الكفؤة القادرة على الأداء: ففي ضوء الظروف الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح الزاماً عليها أن تسعى لاجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل تتناسب مع ما تتطلبه التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من مهارات وقدرات وعلى عكس ما هو متوقع فإن واقع الحال يشير إلى وفرة العمالة وزيادة المعروض على المطلوب، بحيث

يصبح من الصعب اختيار العمالة المناسبة؛ وذلك نظراً لزيادة الأعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة، وما ينتج عن ذلك من ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية. وكما تلاحظ اليوم فإن تطبيق استراتيجية التقلص في الموارد أصبح واقعاً تنظيمياً في معظم المنظمات لما تعيشه هذه المنظمات من ظروف اقتصادية، وما تشهده على الساحة من تسارع في استخدام التقنيات والوسائل والأساليب المستخدمة ومن هنا فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأساس في تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال توفير غطاء قانوني تستند إليه في التنفي ذ

2- تزويد المنظمة بالعمالة الراضية بالعمل: قد لا تكفي القدرة للقياس بأداء الأعمال على الوجه الأمثل، بل لا بد من توافر الدافع الذي يولد توجهها ورغبة في أداء العملي وهذا أمر تتضمنه عملية التخطيط للموارد البشرية من خلال استخدام مجموعة من العوامل المحفزة، والتي تزيد من قابلية الأفراد وتوجهاتهم نحو العمل.

3- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين والأجور: تسعى المنظمات من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى توفير نظام عادل للاختيار، والتعيين والأجور، بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة والراغبة، وبالتالي تحديد الأجر، أو الراتب، أو المكافأة التي تتناسب مع خصائص العمالة. ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق؛ مما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يواجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين ومكافأة العاملين.

4- توقع التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً قبل وقت كاف من لزمها؛ لتقوم ادارة المنظمة بتوفيرها، وبالتالي تخفيض التكلفة الحرة والطبيعية الناتجة عن الزيادة أو النقص في العمالة.

5- وسيلة تدفق الموارد البشرية إلى المنظمة لتساعدها في تسيير أعمالها تحميل ونشاطاتها

المختلفة كالنشاطات التصنيعية، والإنتاجية، والتسويقية 6- بناء قاعدة معلوماتية دقيقة

وشاملة عن القوى العاملة.

7- كشف واقع أداء العاملين من حيث جوانب القوة والضعف، والاستفادة من نتائج التقييم لأغراض اختيار القيادات البديلة، وتطوير برامج تدريبية لمعالجة جوانب الضعف لدى العاملين
8- يساهم التخطيط في خلق التوازن الوظيفي بين وحدات وأقسام المنظمة بما يتناسب مع حجم العمل والأعباء الوظيفية

9- يعزز أسلوب العمل المنهجي والعمل في ضوء الحقائق

10- تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية المتوفرة، والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها.

ماهية تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهّد حثيث يواجه المؤسسات وهو عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازن الوظيفية للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة. وهو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين 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 الخطّة.

تمارين

1- لخصي أهمية التخطيط

.....

.....

.....

2- ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة و(خطأ) أمام العبارة الخاطئة.

- 1- من أهداف التخطيط بناء قاعدة معلوماتية دقيقة وشاملة عن القوى العاملة. { }
- 2- يساهم التخطيط في خلق التوازن الوظيفي بين وحدات وأقسام المنظمة بما يتناسب مع حجم العمل والأعباء الوظيفي { }
- 3- هو عبارة عن الإعداد والتجهيز المسبق لما يمكن أن يكون عليه الحال أو الواقع في المستقبل { }

.....

تخطيط الموارد البشرية كعنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية

التخطيط :

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية كوظيفة رئيسية للمنظمة في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية، فبعد أن تحدد المنظمات أهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ويتم تحديد الوظائف المطلوبة، ثم تتم عمليات تحليل الوظائف وتصميمها، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليها كنتائج الأعمال المنظمة يمكن تحديد حجم العمل المطلوب من الأفراد لتحقيقه.

إن عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنه بين الحاجة للموارد البشرية. والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز على وفق سياسات معينة ومحددة.

يستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط الموارد البشرية للإشارة إلى هذا النشاط ويعرفونه بأن هـ:

((التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية المقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات))

-تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة كل على حده

-مجموعة المبادئ والسياسات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الاعداد والمستويات المطلوبة من الافراد لأداء اعمال معينة في أوقات

-عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الاهداف العامة للمنظمة والاهداف الخاصة للقطاعات العامة بها

-المجموعة المبادئ والسياسات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الاعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير لخطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها

-العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الافراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات واهداف المنظمة

-استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها

على اساس ما تم عرضه يمكن وضع التعريف الاتي لتخطيط الموارد البشرية:

العملية التي يراد من خلالها تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وفقاً للمستويات المطلوبة من الافراد لأداء الاعمال المطلوبة في المكان والزمان المناسبين بما ينسجم مع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها.

ان الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ترى ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند الاحتياجات النوعية من الأفراد كما ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي ايضاً تخطيط جوانب متعددة مما يتعلق بنشاط الموارد البشرية ومن بين تلك الأنشطة ما يأتي:

1- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، كيف، وكم.

2- تخطيط عملية الاستقطاب والاختيار.

3- دراسة اسواق العمالة وتحليل كافة ابعادها

4- تخطيط وتنمية المسار والوظيفي (المستقبل الوظيفي).

5- تخطيط عمليات التأهيل المبدئي والتدريب والتنمية

وعلى وفق التعريفات التي أوردناها، يمكننا استخلاص النتائج

الآتية :

✓ ان تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة .

✓ يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.

✓ تعد دراسة وتحليل وجوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً من اهم الموضوعات التي تركز عليها تخطيط الموارد البشرية.

✓ تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية المنظمة ككل وتهتم بكافة ادارتها واقسامها كل على حدة

✓ من الابعاد الواجب مراعاتها عند اجراء عملية التخطيط للموارد البشرية، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.

✓ ان التخطيط للموارد البشرية يعد مكملاً الخطة المنظمة ككل، ويجب ان يكون له دوره الواضح في تحقيق اهداف المنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الاهداف تأتي من وراء تخطيط الموارد البشرية من اهمها الاتي:

- 1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الادارية والادارات والاقسام الوظيفية المختلفة.
- 2- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المس تقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- 3- توفير المدخلات المطلوبة للمنظمة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين
- 4- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار ابتكار الطرق والاساليب الحديثة التي تسهم في تنمية اداء الموارد البشرية
- 5- الوقوف على المشك لات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية، والسعي لتحليلها ودراسة اثارها الحالية والمستقبلية

فوائد تخطيط الموارد البشرية

- 1- المساهمة في تحديد اهداف وخطط المنظمة:
يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد اهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الاعمال المطلوبة وما تحتاجه من الافراد لإنجازها وما تطلبه من معايير ومقاييس لأدائها
- 2- موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف:
تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة امام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي
- 3- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية:
يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تطوير سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت
- 4- يحقق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية:

تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وامكانيات ومهارات الافراد واعداد الهيكلية المناسبة واجراء اعادة التوزيع المناسب بما يحقق الاهداف التنظيمية

5- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج:

تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الانتاج في مواعيدها وبالشروط تهم المتفق عليها من خلال توفير الاعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة

6- التوزيع المناسب للعاملين:

يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على اماكن العمل في الادارات والاقسام المختلفة

هناك العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية منها ما يأتي:

✓ تخطيط الموارد البشرية جزء اساسي من التخطيط الشامل للمنظمة بعد تخطيط الموارد البشرية جزء اساسياً من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة يرتبط به ارتباطاً وثيقاً، ومن ثم هو ليس مجرد جداول وارقام وأنه تصور متكامل للنواحي الكمية والتوعية من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً

✓ تخطيط الموارد البشرية الركيزة الاساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية بعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الاساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية، اذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب وتوصيف الوظائف، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين الموارد البشرية

✓ تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية: لا بد ان يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيرات هـ

أنواع التخطيط وأدواته

بما أن التخطيط أداة للاستمرارية في الحياة فإن الإنسان يستخدم عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فطالب الجامعة مثلاً يبدأ يومه بالقرار فيما إذا كان سيذهب للجامعة ذلك اليوم أم لا، وإذا قرر الذهاب فعلاً فماذا يريد أن يلبس، وما هي وسيلة المواصلات التي سيأخذها للوصول إلى الجامعة، هل سيحضر جميع المحاضرات لذلك اليوم أم أنه سيتغيب عن بعضها، متى سيدرس للامتحان الذي سيعقد في اليوم الثاني وغيرها من الأسئلة المتعددة. وتكون الإجابة على بعضها روتينية بحيث لا تحتاج إلى تفكير عقلي، وأما البعض الآخر فيحتاج إلى التمعن والتفكير، فإذا تغيب عن محاضرة إدارة الأعمال أو غيرها من المحاضرات ما هي الأضرار التي يمكن أن تلحق به، فهل أن نظام الجامعة يدقق على الغيابات للطلبة أم يتساهل بها، وهل أهمية المحاضرة بالنسبة له تعادل أهمية الغياب عنها أم لا، وهل سيتجاوز الحد الأقصى الذي يقره القانون ويترتب على ذلك عقوبة معينة. فالتحليل هنا كمدبر المشروع يواجه الاختيار بين البدائل المختلفة ويقارنها ببعضها قبل التوصل إلى قرار نهائي.

و غالباً ما يأخذ التخطيط اشكالاً مختلفة، ويمكن القول عموماً أن هناك ثلاثة أنواع من التخطيط يمارسها مدراء المشاريع وخبراء العصر الحديث بغية النهوض بالأعمال إلى أهدافها المرغوبة وهذه الأنواع ما يلي:

- 1) التخطيط حسب الوظيفة: ويتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط العمالي والتخطيط السلعي.
- 2) التخطيط حسب الفترة الزمنية: ويتضمن التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل.
- 3) التخطيط حسب مجال الاستعمال: الخطط العديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقوانين، ثم الخطط الفريدة الاستعمال وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.

1-التخطيط حسب الوظيفة Planning Buy Function

ويمكن أن نقسم هذا النوع من أنواع التخطيط إلى:

- أ - تخطيط الإنتاج: يعمل هذا النوع من التخطيط على تأمين كيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك بمراقبة وضبط الإنتاج.
- ب - التخطيط المالي: وقد أصبح هذا النوع من التخطيط هاماً. بسبب المشاكل المالية المعقدة وخاصة في المنشآت التجارية والصناعية الكبيرة، ويتميز هذا التخطيط بأنه يهدف إلى التأكد من سلامة المشروع المالية وذلك بتوفر رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المختلفة، كالتكسبات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ بسبب زيادة الطلب. ويأخذ التخطيط المالي بعين الاعتبار المصادر المختلفة للأموال التي يحتاجها المشروع في المستقبل
- ت - تخطيط القوى العاملة: يعني هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع، ويتضمن التخطيط العمالي تدريب الأفراد وإعدادهم حتى يقوموا بالعمل على أحسن وجه، ومما لا شك فيه أن الأعمال التجارية والصناعية الحديثة قد أصبحت تتطلب العديد من المهارات والقدرات والكفاءات التي يصعب على الفرد الإلمام بها دون تدريب أو إعداد، ولا يقتصر
- التخطيط على تدريب العامل مرة واحدة طيلة حياته وإنما في كثير من الأحيان يجب تدريب الفرد عدة مرات بسبب التطور التكنولوجي السريع الذي تشهده المؤسسات الصناعية الحديثة.
- ث - التخطيط السلعي: يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع المنتجة والسلع البديلة، حيث إن هذا العصر يتميز بالتنافس الشديد في مجال الإنتاج والتسويق، وقد تغيرت مفاهيم العالم الاقتصادية حيث ظهرت أهمية المشروع واتجه الاهتمام نحو تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الإنتاج، وأصبحت السلعة المنتجة محور نشاط المشروع، واتجه اهتمام المسؤولين فيه إلى الإلمام بأذواق المستهلك وطباعه ورغباته وبالسعر المناسب الذي يمكن المستهلك من الشراء وبنفس الوقت، يحقق الربح المتوقع للمشروع.

2-التخطيط حسب الفترة:

يمكن تقسيم تلك الخطط الى قسمين:

- أ - التخطيط طويل الاجل
ب- التخطيط قصير الاجل

3-التخطيط حسب مجال الاستعمال:

تتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد والنوع الثاني التخطيط الفردي الاستعمال يتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.

التنظيم

إن كثيراً من المؤسسات والشركات ومنشآت الأعمال أصبحت اللغة الحضارية لها أن تسمى بالمنظمات والمنظمة Organization هي الكيان الاجتماعي الذي تتوافر له الإمكانيات المادية والبشرية، ويتم التنسيق فيما بينها بهدف التوصل إلى أهداف معينة متفق عليها من قبل المستفيدين من أنشطتها. وقد جاء التنظيم من توجيه الجهود الجماعية وتنسيقها وتحديد اختصاصاتها وواجباتها بغية توجيهها الوجهة السليمة والهادفة التي تحقق الأهداف المشتركة بالفاعلية والكفاءة المنشودة. وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية أو الخدمية الحديثة، بل إنه يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر، ولهذا فقد أصبح المدير المسئول بحاجة إلى نوع من التنظيم، من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه وبيبين علاقتهم بعضهم البعض، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

تعريف التنظيم

يمكن تعريف التنظيم حسب موني ورايلي Mooney & Reilly بأنه الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية منسجمة ومتفاعلة لغرض تحقيق هدف مشترك ويعرفه كونتز Koontz بأنه " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة ليتمكن من أداء ذلك ها مكانات عادل العمال العقوبات. النشاط والتنظيم

حسب تعريفنا عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة الحريات والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز.

أهمية التنظيم

إن وظيفة التنظيم مهمة جداً للمنظمة، لأنها تعتبر الآلية الرئيسية التي بواسطتها بعد المدبرون خططهم. إن من شأن التنظيم أن يحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية بتحديد أي الموارد الواجب استخدامها في نشاطات متخصصة، ومتى وأين، وكيف يجب استخدامها كما إن الجهد التنظيمي الكامل يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المنظمة وذلك مثل ازدواجية الجهد والموارد التنظيمية الموارد وداية كفو الخاملة أي غير المستعملة أو قليلة الاستعمال.

التنظيم كعملية أو كهيكل

من التعريفات السابقة للتنظيم يمكن ملاحظة أن اصطلاح التنظيم يمكن أن يشير إلى معنيين مختلفين، إذ يشير المعنى الأولي للتنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة، أما المعنى الثاني فيشير إلى التنظيم كهيكل للعلاقات القائمة أو القرية على هذه العملية أو الوظيفة

عملية التنظيم

لابد لكل تنظيم فاعل من التنسيق بين خطواته ويمكننا أن نضع للتنظيم خمس خطوات متتالية يوضحها الشكل رقم (1) حيث إن الخطوات الخمس الرئيسية في الخطوة ت قيم نتائج عملية التنظيم هي:

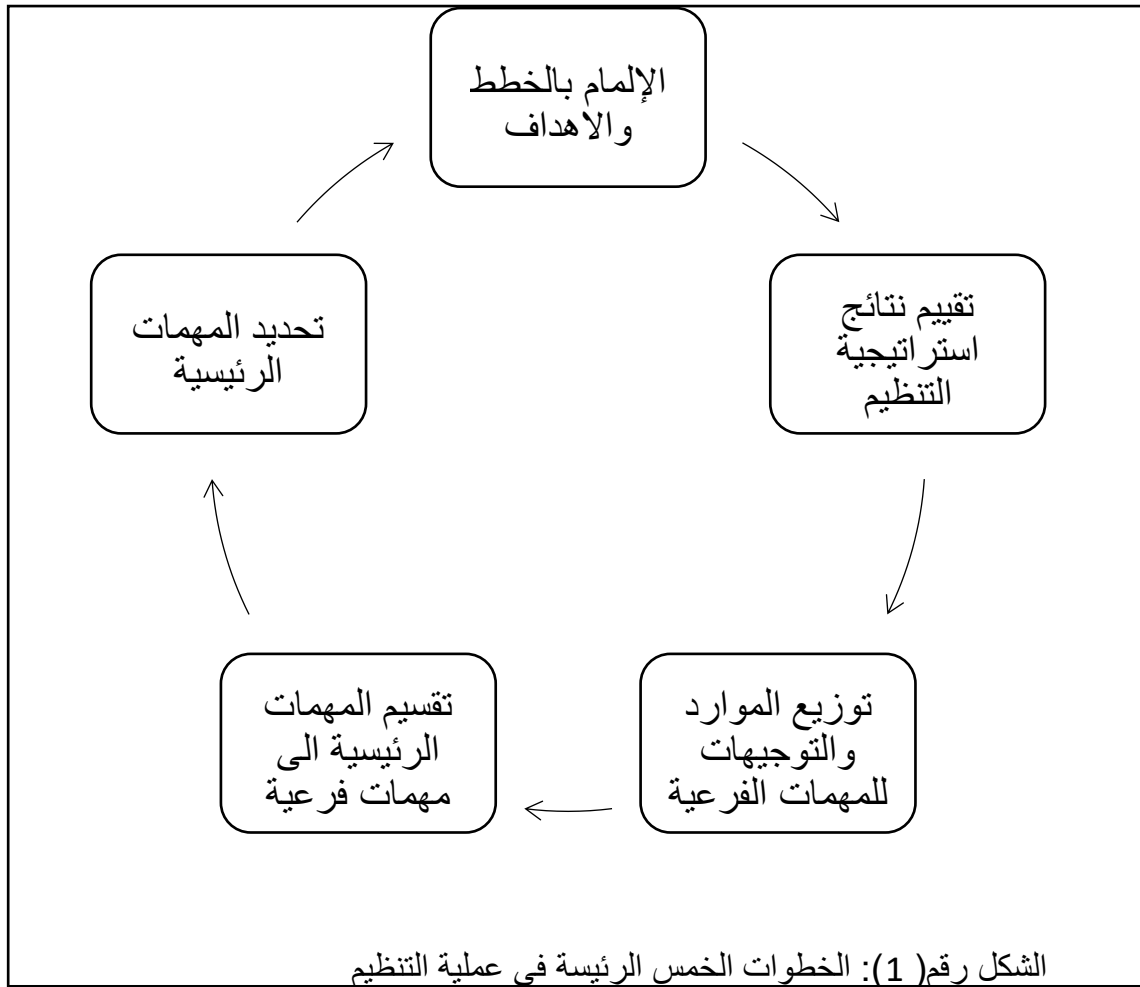
1. الإلمام بالخطط والأهداف.

2. تحديد المهمات الرئيسية

3. تقسيم المهمات الرئيسية إلى مهمات فرعية.

4. توزيع الموارد والتوجيهات للمهمات الفرعية.

5. وتقييم نتائج تنفيذ إستراتيجية التنظيم.



عندما ننظر الى التنظيم كعملية إدارية فهو عبارة عن هيكل لتجميع الأنشطة وتحديد لعلاقات السلطة بطريقة رسمية.

أنواع التنظيم

هناك نوعان رئيسان من التنظيم هما:

- التنظيم الرسمي
- التنظيم غير الرسم ي أولاً: التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي وجد لتحقيق أهداف المنظمة، وربط العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتحديد أوجه السلطات والصلاحيات، من أجل تسهيل الوصول إلى أهداف العمل بيسر وسهولة.

تعريف التنظيم الرسمي :

يمكن تعريف التنظيم الرسمي على أنه شبكة الاتصالات والعلاقات المقررة حسب الأنظمة الموجودة في المنظمة، فهو يعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات.

ويعرف كذلك بأنه: التنظيم الأصولي الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع أو المخطط، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية التي تكونت المنشأة بموجبها.

كما يعرف التنظيم الرسمي بأن هـ: التجميع الواعي والمقصود للأنشطة والعلاقات بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده. ويستخدم شتر برنارد Banard اصطلاح التنظيم الرسمي عندما يتم التنسيق بطريقة إرادية ومخططة بين جهود شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف سبق تحديده. فالتنظيم الرسمي إذن هو التنظيم الذي يتم عن وعي وإدراك مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، وهو بهذا منصوص عليه ومحدد المعالم واضح الشكل، وتحكمه العلاقات الرسمية في المنظمة وله هيكل تنظيمي مقر ومعلن من الجهات العليا بالمنظمة.

وعليه يقتضي التنظيم الرسمي أن تصمم كل منظمة على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح.. وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في يد شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها، وفي إطار هذا التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي تتحقق الاعتبارات التالية:

وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤولية ولاتخاذ القرارات إلى والبت في المشكلات والتوجيه. ويتم تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص .

. يحقق التسلسل الهرمي المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.

وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة مارة بالمستويات العليا بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي قد يتسرب إلى جزء من أجزاء المنظمة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.

تحديد نطاق الإشراف Span of Cantonal المناسب لكل رئيس، ويقصد بنطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة وفاعلية.

ولذلك يذكر براون Brown أنه كلما ازداد الجانب الرسمي في التنظيم كلما ازدادت درجة وضوح الحدود التي يمكننا التصرف في إطارها والتي نملك السلطات تجاهها ونسأل عن نتائج أعمالها، ويتمثل دور السياسات العامة هنا كمرشد بحيث نتعرف على المناطق التي نملك فيها درجة كبيرة من التصرف

اشكال التنظيم الرسمي

إن أهم أشكال التنظيم الرسمي هي التنظيم الرأسي Line Organization والتنظيم الوظيفي Functional Organization والتنظيم الرأسي الاستشاري Line Staff Organization ويمكن توضيحهم كما يلي:

1-التنظيم الرأسي Line Organization:

وفي هذا النوع من التنظيم (التنظيم الرأسي Line Organization) تمتد السلطة من المدير أو الرئيس الأعلى إلى باقي الرؤساء في وعنه تصدر ج ميع التعليمات والقرارات، وعليه ترجع كل الأمور. وقد استخدم هذا النوع من التنظيم أول استخداماتها في القوات المسلحة منذ القدم، ويقوم على أساس أن كل رئيس يملك السلطة لتوجيه تابعيه، والتابع يوجه مساعديه، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم البساطة والوضوح والتحديد والسرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشكلات أولاً بأول، والاقتصاد في النفقات، وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة، وتوفير اتصالات فعالة تحقق ربط القاعدة بالقمة وسرعة تبادل المعلومات ونقلها مما يسهل سرعة اتخاذ القرار.

أما من عيوبه فإنه يؤدي إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد، ويحمل المديرين أعباء تفوق قدراتهم، إضافة إلى إغفاله لمبدأ تقسيم العمل والتخصص، لأن المدير يختص بالبت في جميع الأمور المتعلقة بالأفراد العاملين تحت إمرته في حدود الواجبات وهذا ما يجعل أمور العمل أقرب إلى المركزية.

2-التنظيم الوظيفي Functional Organization:

من اسم هذا التنظيم فإن هذا النوع من التنظيم يهتم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظيفة داخل المنظمة، ولذلك فهو يبنى على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له، إذ تكون كل عملية أساسية ونشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة ويتكامل عمل هذه الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية في المنظمة.

ويمتاز التنظيم الوظيفي بأنه يقسم العمل على أساس التخصص الوظيفي، كما يساعد على تنمية روح الفريق المتجانس في العمل، ويؤدي إلى إلمام المديرين بالنواحي العلمية والفنية والخبرة الكاملة في نطاق الوظائف التي يباشرونها، هذا فضلاً عن مساهمته في إيجاد التعاون الوثيق بين الخبراء والإداريين.

أما عيوبه فتتركز بعدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الرؤساء والفنيين والإداريين إضافة إلى البطء في إنجاز الأعمال بسبب ميل الفنيين عادة إلى الجدل والنقاش الطويل مع الاختصاصيين عند دراسة موضوع معين أو اتخاذ القرار.

3-التنظيم الرأسي الاستشاري Line Staff Organization:

وهذا الشكل من اشكال التنظيم الرسمي يجمع بين التنظيم الرأسي والتنظيم الاستشاري الوظيفي)، يسمى أيضاً بالتنظيم الرأسي الوظيفي. محققاً مزاياهما ومتفادياً عيوب كل منهما، وفي إطار هذا النمط من التنظيم يتم الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من الاختصاصيين في مجالات التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات من قبل الإداريين أصحاب الصلاحية الرأسية، فالأخيرين هم الذين يديرون العمل ويبتون في الأمور في المنظمة، أما أصحاب الصلاحية الاستشارية فتتخصص مهمتهم في تقديم النصح والمشورة والتوجيه دون أن يملكو صلاحية اتخاذ القرار أو إقرار السياسات أو إعطاء الأوامر.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم توفير المعلومات والحقائق العلمية والفنية والقانونية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يجعلها تعمل بطريقة أفضل، هذا فضلاً عن ضمان تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح مع وصول المعلومات الفنية من مصدرها المتخصص بالمنظمة إلى جميع الإدارات والأقسام والوحدات.

أما عيوبه هذا التنظيم الرأسي الاستشاري فإنها تتلخص بعدم وضوح خط السلطة وحدوث صراع وتعارض بين الاستشاريين والإداريين، يضاف إلى ذلك إمكانية اتصال الإداريين عن مسؤولياتهم إذا ما وقعوا في أخطاء، وذلك باللقاء عبثاً على الخبير الاستشاري. هذا فضلاً عن ضعف استعداد أصحاب الصلاحية الاستشارية على تقديم آراء ناضجة وفعالة لموضوع معين، لأن الفضل في حالة النجاح لا ينسب إليهم بل يحظى به الإداريون غالباً. كما قد يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى ظهور بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالتنسيق.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

بما أن منظمات الأعمال تحتوي على تجمعات بشرية، ومن طبع البشر التآلف والانسجام، كان لابد أن تنشأ بين جماعات العاملين نوع من العلاقات والصدقات غير تلك التي ينص عليها التنظيم الرسمي والعلاقات السلطوية داخل منظمات الأعمال.

تعريف التنظيم غير الرسمي

يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه تجمعات الأفراد في جماعات صغيرة داخل المنظمة بغض النظر عن الهيكل الرسمي للعلاقات الإدارية. أو هو ذلك التنظيم الذي ينطبق على جماعات من الناس تتألف من شخصين أو أكثر، يكونون على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات، أو لقضاء

أوقات الفراغ والراحة معاً، أو للتوصل للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل. وهو التنظيم الذي يستند إلى التفاعل الاجتماعي المباشر بين العاملين في المنظمة بعيداً عن كل القيود الرسمية

كما يعرف التنظيم غير الرسمي:

بأنه ذلك التنظيم الذي يعني بالأعمال التي يؤديها الأفراد على أساس أنهم بشر لهم حاجاتهم الاجتماعية. ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم وتتجاوب مع إحساسهم ومشاعرهم ووجهات نظرهم نحو هذه الأعمال. والتنظيم غير الرسمي في نظر برنارد Bamard هو مجموعة من التفاعلات والاتصالات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم.

والتنظيمات غير الرسمية أو تنظيمات الجماعات إنما تمثل محاولة غير مقصودة من قبل الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي لتحقيق رغبة ما أو لتلبية حاجة ما، وتنبت هذه الحاجة من شعور الأفراد بالرغبة للاقتراب من أقرانهم أو زملائهم في العمل بسبب وجود عامل مشترك بينهم، والحاجات التي يسعون إلى تلبيتها تتفاوت من الحاجة إلى التعاون أو اللقاءات الاجتماعية والحاجة إلى الدعم النفسي أو العاطفي مع الآخرين، إلى الحاجة إلى التماثل وإبراز الهوية الذاتية للفرد أو الحاجة للحماية من العزلة والاغتراب.

ولذلك فإن التنظيمات غير الرسمية تنشأ داخل التنظيم الرسمي بشكل عفوي وليس بشكل مقصود وواع كما هو الحال في التنظيمات الرسمية. وأن السبب وراء تكون المجموعات غير الرسمية يعود إلى عدم قدرة التنظيم الرسمي على تل بية كل احتياجات أعضاء هذه المجموعات. وعليه

فإن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الاجتماعي الذي ينشأ بين جماعات العمل الصغيرة بشكل تلقائي أو عفوي مستهدفاً إشباع حاجاتها التي لا يشبعها التنظيم الرسمي .

فهو غير منصوص عليه رسمياً ولا محدد المعالم وغير واضح الشكل ولا تحكمه العلاقات الرسمية في المنظمة وليس له هيكل تنظيمي وليس فيه إجراءات وقوانين وسياسات يعمل الأفراد وفقاً لها إنما يعملون معاً بدافع من إحساسهم الشخصي بما يحبون، ويكرهون.

ولهذا تعود نشأة الجماعات الصغيرة إلى العديد من الأسباب من أهمها:

1. الحاجة الاجتماعية.
2. إثبات الذات والانتماء.
3. التفهم والمشاركة الوجدانية بين الأصدقاء.
4. الجماعة كمرشد للسلوك.
5. فرص الخلق والابتكار.
6. المساعدة في حل مشاكل العمل.
7. الدفاع عن مصالح الأعضاء.

أهمية التنظيم غير الرسمي

إذا كان التنظيم الرسمي ينمو في ظل السلطة الإدارية فإن التنظيم غير الرسمي ينمو طبيعياً كظاهرة اجتماعية تكون ناتج تجمع الأفراد العاملين في المنظمة، وتتجسد أهمية التنظيم غير الرسمي في مختلف المنظمات باعتباره الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها سد النقص أو الفراغ الذي يعجز التنظيم الرسمي عن أن يملأه مهما كان محكماً في النواحي السلوكية.

وتظهر أهمية التنظيم غير الرسمي وعجز التنظيم الرسمي في نواحي كثيرة لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهلها.

ومن هذه النواحي على سبيل المثال:

التحفيز Motivation: إن التنظيم الرسمي لا يبين جميع وسائل التحفيز المناسبة التي يلتزم الرؤساء بإتباعها لتشغيل المنظمة وإنجاز الأعمال ورفع وزيادة الجهد بين أعضاء المنظمة.

العلاقات الشخصية Personnel: Relations: لا يحدد التنظيم الرسمي أهمية العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين فالإتصال المباشر وبحث القضايا الإدارية والعمل لإيجاد الحلول عن المشاكل.. الخ، كلها عمليات تتم قبل اتخاذ القرارات وذلك وفق تسلسل التنظيم الرسمي وكلها عمليات تظهر فيها كفاءة

الصناعة الإدارية للقرارات المتخذة، في حين أن التنظيم الرسمي لا يبحث في العلاقات الشخصية.

ثالثاً: العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تري نظرية برنارد Barnard في تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير أن كل تنظيم رسمي ينشأ بالضرورة عنه تنظيم غير رسمي. فعندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيماً غير رسمي ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين علاقة دائرية الأصل. وإن التنظيم غير الرسمي قد لا يكون بالضرورة في تناقض مع التنظيم الرسمي على العكس قد يكون التنظيم غير الرسمي في حالات كثيرة عوناً وعضداً للتنظيم الرسمي .

ولكن قد يشكل التنظيم غير الرسمي خطراً على التنظيم الرسمي إذا لم تحسن الإدارة التعرف على أسباب تكوينه وتدرس سلوك الجماعات ودوافعها وكذلك سلوك الأفراد ثم تبحث العلاقة بين الفرد والجماعة ومدى أثرها على الإنتاجية والغياب والتأخير وما إلى ذلك، وإذا لمست الإدارة خطورة هذه التنظيمات فلا بد أن تلجأ إلى وسائل تحاول التخفيف منها والحد من تكوينها ونشوتها ومن هذه الوسائل:

1. إتاحة الفرصة للعاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في السياسات التي ترسمها يمكن كانه لا الإدارة العليا والقرارات التي تتخذها.
2. تعميق الثقة بين العاملين والإدارة من خلال توضيح أسباب سلوك الإدارة في مجالات المرتبات والترقية والعلاوات وأية منافع يحصل عليها العاملون.
3. إعادة ترتيب المواقع بالمنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإعطاء الفرصة لأصحاب المهارات والكفاءات وترقيتهم إلى المناصب التي يستحقونها.
4. تزويد العاملين بمعلومات دورية وكافية عن المنظمة وأهدافها وطموحاتها وخططها المستقبلية.
5. وضع النظم المناسبة للحوافز والتي تتفق وطبيعة العمل ومستوى الأداء.
6. تكثيف دورات التدريب الإداري المتضمنة برامج للعلاقات الإنسانية الجيدة وبرامج للعلاقات العامة التي تربط العاملين ببعضهم، كعقد الندوات التثقيفية وإقامة الحفلات الترفيهية وتنظيم الرحلات السياحية.. الخ.

تخلص مما تقدم أن وجود التنظيم الرسمي إلى جانب التنظيم غير الرسمي يترتب عليه مجموعة من النتائج الهامة والتي من بينها:

أ- يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للحياة غير الرسمية للأفراد والجماعات

بما يكمل النشاط الرسمي ويجعل كلا التنظيمين معتمداً على الآخر .

ب- إن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي قد يكونان موحدين، وهذا الوضع

عادة في صالح المنظمة

ت- قد يكون التنظيم غير الرسمي متعارضاً مع التنظيم الرسمي موجهاً في

اتجاه لا يتماشى مع أهداف المنظمة

ث- من واجب الإدارة أن تستفيد من وجود التنظيم غير الرسمي فيما يحقق

أهداف التنظيم الرسمي وبالتالي أهداف المنظمة .

ج- على الإدارة أن تعترف رسمياً بالدور الذي يؤديه أعضاء التنظيم غير

الرسمي في المنظمة، كأن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو

تشركهم في عضوية اللجان التي تشكل بالمنظمة، أو تمنحهم فرصاً أفضل

للترفيه والتقدم على أن تأخذ بعين الاعتبار إخلاصهم للعمل وكفاءتهم في

أدائهم.

التوجيه

يقصد بالتوجيه مجموعة الخدمات المدروسة والمخططة لها التي تكسب المتعلم الخبرات

والمعلومات، التي من شأنها أن ترفع من إحساسه بالمسؤولية تجاه مستقبله، وفهم إمكانياته،

وتطوير ذاته في اتخاذ القرارات المناسبة، واستنباط الحلول الناجعة لمواجهة المشكلات التي قد

تعيق مسيرته.

يمكن تعريف التوجيه كالتالي: "التوجيه مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها يتم إكساب عن الأعمال المطلوب إنجازها ، والإشراف عليها أثناء عملهم ، وتنفيذهم المرووس المعلومات للسياسات التي تم إقرارها"

انه من الضروري وجود معلومات وعلاقات انسانية حيث ان التوجيه بهذا المعني يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استخدام المرووسين لهذه المعلومات في أداء الأعمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري ، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس ، والمرووس ، والعمل الجماعي والتشاور ، وإقامة علاقات إنسانية ، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتفاديها من أجل تطوير الأداء والارتقاء بمسئولياتهم ، وترشيد الموارد والإمكانيات والطاقة المتاحة"

تعريف آخر للتوجيه

"حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف فهو يتضمن كل ما من شأنه ان يؤدي الى انجاز الاعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الافراد ودفعهم الى حسن الأداء. كما يجب ان يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه"

خصائص وظيفة التوجيه

للتوجيه العديد من الخصائص منها

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة
- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة
- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني

- تمكين أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة

أهمية التوجيه — هـ

تبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق فوائد متعددة منها:

- يسهل مهمة المروسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية
- يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المروسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة
- يتيح الفرصة للمروسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات
- يستخدم كوسيلة للتهوض سريعا للمستخدمين في وقت قصي.
- إرشاد المروسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المروسين وتنمية قدراتهم.

الأسس العامة للتوجيه — هـ

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المؤسسة . أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمروسين
- كأفراد أو كمجموعات

■ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامه أي عمل جماعي ناجح

العدالة في المعاملة مع المرؤوسين، واتخاذ القرارات المرتبطة بالثواب أو العقاب على أسس □

■ الذاتيه

تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى ○

مما سبق يلاحظ أن التوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية (المتابعة - التنظيم - التخطيط) كلها وهو عنصر من عناصر الاداء الاداري والتي هي الادارية فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه والأسس التي يقوم عليها .

أهداف التوجيه

هـ

- إقامة علاقة ثقة.
- نمذجة القواعد السلوكية للشباب
- الاستماع إلى هموم الشخص ومشاكله
- مساعدته على البحث عن حلول بديلة للمشاكل
- تبادل الخبرات الخاصة ذات الصلة
- الاستجابة لاحتياجاته العاطفية، دون جعله يعتمد على المرشد
- تطوير علاقات طويلة الأمد وشخصية وغير رسمية

الرقابة

إن العمل الإداري كلّ متكامل وفي حال ضعف حلقة من حلقاته فإن الخلل سيصيب بنيانه، فلا فائدة من تمام وتكملة الخطوات الرئيسية السابقة للإدارة إن لم يتوج العمل بنهايات سليمة، والرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الأساسية للإدارة، وبها تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل

مفهوم الرقابة

ويمكن تعريف الرقابة باختصار شديد بأنها قياس الأداء وتصحيحه. وبمعنى أكثر تفصيلاً تعرف الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد للانحرافات وتشخيصها تمهيداً لمعالجتها وعرفها الدكتور مطهر زبارة بأنها الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد أن أهداف وخطط ومعايير المنظمة. الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة

ويمكن أن نعرفها أنها نشاط إداري نهدف من خلاله للتحقق من أن ما يجري من أعمال ومهام على أرض الواقع بالمنظمة، مطابق لما سبق وأن خطط له فالرقابة هنا مرتبطة بالخطوة

Types of Control أنواع الرقابة

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وتلخيصاً لذلك فمن الممكن استعراض الأنواع الآتية:

1-التصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة

الرقابة الوقائية (السابقة)

إن الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل تسمى الرقابة السابقة أو Preventive or Preceptor: الرقابة الوقائية. ولهذا السبب، تقوم إدارة المنظمة بوضع السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين التي تهدف من ورائها إلى منع حدوث السلوك الذي يمكن أن يسبب نتائج عمل غير مقبولة

وبمعنى آخر، تركز الرقابة الوقائية على خلق ظروف تجعل من الصعب أو من المستحيل حدوث انحرافات عن المعايير. ويهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل أي المدخلات بالكم، والجودة، والإجراءات والقواعد... الخ) قبل البدء في التنفيذ. وهذا النوع من الرقابة يقلل بدرجة كبيرة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.

كما أن الرقابة السابقة تساعد بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إذا كان التركيز على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة في المستقبل، ومن ثم تحديد طبيعة الإجراءات والاستعدادات الممكن إعدادها لمواجهة وتجنب هذه المشكلات فإن هذا يعتبر نوعاً من الرقابة التنبؤية Concurrent Control الرقابة أثناء الإنجاز (المتزامنة):

إن الرقابة أثناء التنفيذ أو المتزامنة مع العمل فهي رقابة مصممة لاكتشاف الخلل أثناء مسيرة العمل أي إنها تصمم لاكتشاف والتنبؤ بالانحرافات عن المعايير في جميع مراحل العمل المختلفة. إن الرقابة أثناء التنفيذ يطلق عليها غالباً رقابة التوجيه لأنها تسمح للمدراء أن يعدلوا في المهام أو النشاط أثناء تأدية الواجبات وليس بعد اكتمالها. يمكن أن تجري التصحيحات أو التعديلات كلما ظهرت حاجة لذلك. ويوجد نوعان من الرقابة أثناء التنفيذ وهما:

الرقابة التشخيصية والرقابة العلاجية. تحاول الرقابة التشخيصية أن تحدد الانحراف الذي يحصل أو الذي كان قد حصل. إنها تخبرنا ما هو الخطأ ولكن لا تخبرنا لماذا وقع هذا الخطأ. أما الرقابة العلاجية أثناء التنفيذ فتخبرنا ما هو الخطأ ولماذا وقع، ومن ثم تتخذ الإجراء التصحيحي أي العلاجي.

Feedback Control الرقابة العلاجية أو اللاحقة:

Historical Control أو تسمى بالرقابة التاريخية

ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها، أي أن التركيز يكون على الأداء

الأداء الماضي. حيث يتم إطلاع الإدارة بما تم إنجازه من ونتائج خلال فترة زمنية معينة. وتركز الرقابة اللاحقة على النتائج النهائية للعملية، حيث إن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الرقابة اللاحقة لا يتم استخدامها في عمل تصحيحي لمشروع ما، لأن هذا المشروع يكون قد اكتمل.

تقوم الرقابة اللاحقة بتقديم معلومات للمدير لفحصها ومن ثم تطبيقها على نشاطات مستقبلية تكون شبيهة للنشاطات الحالية. وإن الغرض من الرقابة اللاحقة هو المساعدة في منع تكرار وقوع الأخطاء في المستقبل.

2-التصنيف على أساس المستوى التنظيمي

ويمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي الى الأنواع الآتية:

الرقابة على مستوى الفرد حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل، وكذلك السلوكيات المرتبطة بالمجاز هذه الأعمال، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل: الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب معدل التأخير ... الخ، بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي بعدها رؤسائه في العمل. وكلها للحكم على كفاءة الفرد ومدى تقدمه

الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية: كالتسويق والإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل مجال نشاط من الأنشطة المذكورة، فمعدل دوران العمالة، ومعدلات التأخير والغياب والإنتاجية كلها مؤشرات من الممكن استخدامها في مجال إدارة القوى البشرية. أما نسب السيولة ونسب النشاط وغيرها فتستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي. وبالنسبة للتسويق فيمكن قياس إنتاجية رجال البيع، أو معدل نمو المبيعات الشهري، ونسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات.... الخ.

كما أن نسب استغلال الطاقة، ونسبة إجمالي الإنتاج غير المطابق للمواصفات ونسب التآلف في المواد الخام أثناء الاستخدام إلى إجمالي المواد المستخدمة وغيرها تعتبر أمثلة من المؤشرات الممكن استخدامها للرقابة على النشاط الإنتاجي بالمنظمة

الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج، وغيرها من المؤشرات

3-التصنيف حسب المصادر التي تتعامل مع المنظمة

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الرقابة هما:

أ - Internal Control الرقابة الداخلية:

تتمثل الرقابة الداخلية في قيام المنظمة بمتابعة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة تخصصها لهذا الغرض. وقد يطلق على هذا الجهاز اسم قسم أو إدارة التدقيق الداخلي، وهو شائع الاستخدام في المؤسسات المصرفية (البنوك)، وكذلك في الشركات المساهمة العامة ويمكن تلخيص مهمات الرقابة الداخلية فيما يأتي:

الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرفها.

الكشف عن الأخطاء، وسوء التصرفات وحالات الانحراف والإهمال والإسراف، والعمل على إزالتها أو الحد من انتشارها.

الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تنفيذها لخططها المختلفة والعمل على تذليلها ومعرفة الاحتياطات غير المستغلة داخل المنظمة. للمساعدة في الوصول إلى أكبر فعالية ممكنة لنظام الحوافز المادية والمعنوية داخل المنظمة.

فتركز الرقابة الداخلية عموماً على الأنشطة والمهام الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع

ب - External Control الرقابة الخارجية:

يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المنظمة، إذ تمارسها أجهزة أو منظمات مختلفة تهدف جميعها التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية هي من حيث الشكل رقابة إجمالية وإن كانت توجد أحياناً رقابة تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة أو تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاوله المنظمة، بما يكفل

الاطمئنان إلى أن تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة لا تشكل إخلالاً أو خروجاً عن القواعد أو القوانين المقررة، وأن أداء المنظمة ككل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتوخاة من حيث الكم والنوع والزمان والأساليب المستخدمة

وتتولى مهمة الرقابة الخارجية على أداء المنظمات الرسمية (الحكومية) عدد من الأجهزة أو التنظيمات وأهمها: أجهزة الرقابة التشريعية - مجالس النواب أو مجالس الشعب في بعض الدول

- أجهزة الرقابة القضائية أجهزة الرقابة الإدارية من وزارات (وزارة الصناعة والتجارة، وزارة التموين وزارة المالية دائرة الجمارك، وغيرها) ودواوين مثل ديوان المحاسبة ديوان الخدمة المدنية وديوان التفتيش والرقابة الإدارية ... وغيرها). كما يقوم البنك المركزي بالرقابة على المصارف التجارية والمؤسسات المالية. ويكون الاهتمام مركزاً على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي عموماً، بالإضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعية التي تمارسها أو تساهم فيها المنظم.

ولا بد من التأكيد أن الرقابة أيّاً كان نوعها ينبغي ألا يكون هدفها الأساس تصيد الأخطاء وفرض العقوبات، بل ينبغي أن تكون مهمتها الأصلية زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين للعمل بشكل إيجابي، ولفت انتباه المديرين إلى نواحي القوة أو الضعف في تنفيذ الخطط والتوجيهات مع اقتراح الحلول المناسبة، لمعالجة المشاكل القائمة أو المحتملة، وتلافي تكرار حدوث الأخطاء بما يحقق في النهاية مصلحة الأفراد العاملين بالإضافة إلى مصلحة المنظمة والمجتمع عموماً.

خصائص نظام الرقابة الفعال

إذا ما أرادت الإدارة أن تجعل نظام الرقابة فعالاً، فإنه يتطلب مشاركة أقسام المنظمة المختلفة، ودعم الإدارة العليا، وتخصيص الموارد الكافية. ولنظام الرقابة الفعال خصائص عديدة، إلا أن أكثرها أهمية ما يأتي:

1-قبولة من قبل أعضاء المنظمة

ويعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمر مهم لضمان تعاونهم وفعاليتهم وكفاية الرقابة ولن يكون للرقابة أي مفعول ما لم يرد الأفراد العاملون لها ذلك. إذ أن عمل الشيء الصحيح وعمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلبان افراداً يعملون بقبول ورضاء.

2- التركيز على نقاط الرقابة الهامة والخطيرة

يجب أن يتم التركيز في نظام الرقابة على جميع مجالات عمليات المنظمة التي لها تأثير مباشر على نجاح عملياتها الرئيسية والتركيز أكثر على نقاط الرقابة الهامة في المنظمة، مثل المبيعات الإيرادات، المصروفات

مستويات المخزون دوران العمل السلامة للأفراد والأصول الأخرى وغيرها. يضاف إلى ذلك، أن لكل مدير من مديري المنظمة مجالاته الهامة التي يقوم برقابتها.

3- الجدوى الاقتصادية لنظام الرقابة

يجب مقارنة تكاليف الرقابة أو نظام الرقابة بالفوائد التي يمكن أن تعود منه. فقد ترى بعض المنظمات أنه من غير الضروري وضع نظام رقابي ذي تكاليف عالية إذا كان العائد منه أقل من تلك التكاليف المصروفة عليه. وهذا أمر منطقي لحد كبير.

4- ان يكون نظام الرقابة دقيقاً

يجب أن تكون المعلومات دقيقة كي تكون نافعة ومفيدة. إذ أن المعلومات غير الدقيقة التي تنتج عن الرقابة تزود متخذي القرارات بمدخلات خاطئة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو غير دقيقة.

5- التوقيت المناسب

إن تقديم المعلومات في الوقت المناسب لا يقل أهمية عن دقة المعلومات ولذلك يجب تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للأشخاص ذوي العلاقة إذا أردنا منهم استجابات مفيدة أو بمعنى آخر يجب مراعاة الوقت وأهميته من قبل معدي تقارير الرقابة بحيث تصل هذه التقارير إلى المديرين المعنيين في الوقت المناسب ودون تأخير، حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب بشأن تصحيح الانحرافات التي وقعت.

6- سهولة الفهم

يجب أن يكون نظام الرقابة بسيطاً وواضحاً حتى يمكن فهمه وتطبيقه. إن نظام الرقابة المعقد الذي يصعب فهمه لا يمكن تطبيقه.

7- المرونة

وكي يكون النظام الرقابي فعالاً وناجحاً يجب أن تتوافر فيه المرونة، أي القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على المنظمة كتغير الخطط والأهداف.

مثلاً، تساعد المرونة الإدارة على مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة في ذلك الوقت.

تمارين

السؤال

الأول

لخصي مفهوم الرقابة

.....

.....

.....

.....

.....

اذكري (3) من اهداف التوجى ه

السؤال الثاني

رسم خريطة مفاهيم توضح اشكال التنظيم.

تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب

إنّ تخطيط الموارد البشريّة أو كما يطلق عليه في الإنجليزيّة

Human Resources Planning

هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظلّ دراسة الظروف الداخليّة، وفهم العوامل الخارجيّة المؤثرة في العمل، حيث يتمثّل في عمليّة وضع إطار عام لاستراتيجيّة الموارد البشريّة في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم سُبُل

للممارسات المستقبلية الخاصة بكل من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والترقيات، وأسس التقييم المبني على الأداء المتميز، والأجور، وتحقيق السلامة والحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومع النقابات المسؤولة عن العمل

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل

الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع

كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، إذا هي محاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

حيث يقوم المنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى

وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية، يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد

د

- النقل

والتحويل

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، و الهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات

-الموظفون السابقون

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل ، و خاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل , وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات

كما انه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في أماكنهم بحالة لم يكن صحيح ا

وهناك عدة مزايا تنجح المصادر الداخلية منها:

- جعل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين , حيث تتيح هذه الطريقة فرص للتقدم والترقية للعاملين
- تخفيض تكلفة البحث والتعيين
- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل وضوح المستقبل الوظيفي امام العاملين.

الفرع الثاني : المصادر

الخارجية

: من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج ج

- الإعلان

يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف , وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات

- مكاتب العمل

توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام , سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.

- الجامعات و المدارس

حيث هناك البعض من المنظمات من تحرس على بناء وتكون علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجان سنويا، هذا وهناك بعض المصادر أقل استعمالا منها

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين
- الجمعيات المتخصصة كجمعية , المحاسبين , جمعية الأطباء،

فاعلية استقطاب الموارد البشرية

تعتمد فعالية الاستقطاب على قيام بمجموعة من العوامل التي تستعد على جذب وترغب القوى العاملة و زيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها , ومن هذه العوامل:

1- توفير تصميم تنظيمي حديث، حيث يتصف هذا التصميم بما يلي:

❖ مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات

حرية التعبير عن الرأي

❖ ي

❖ ضمان استمرارية العمل للعاملين

محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر

❖ البشري

2- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص:

3 توسيع مسارات الترقية

تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة، التي تعمل لديها حاليا عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها، ولمن تقوم باستخدامهم، هذا وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقرّ أدائها من ناحية الجودة والاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة.

وأخيرا يمكن القول بأنه كل منظمة لابد تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فاعلية لاستقطاب أفرادها.

تخطيط الموارد البشرية و وظيفة التسويق

مفهوم البيئة التسويقية

تعمل منشآت الأعمال في بيئة متحركة تواجه فيها العديد من المخاطر والتهديدات كما أن هذه البيئة توفر لهذه المنشآت العديد من الفرص التسويقية التي تساعد على تحقيق أهدافها. وتعرف البيئة التسويقية بأنها المحيط والظروف والعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة التي تؤثر في نشاطها التسويقي وتتأثر به.

وفي ضوء قدرة المنشأة على التفاعل والتكيف مع هذه البيئة يتحدد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

وتعرف المخاطر والتهديدات التسويقية بأنها القيود أو المحددات التي تعوق اقتناص المنشأة للفرص التسويقية المتاحة في السوق.

أما الفرص التسويقية فتعرف بأنها اكتشاف حاجات لم تشبع بعد لدى قطاع أو قطاعات معينة من المستهلكين، وهي مجال تسويقي يجب أن تتمتع فيه المنشأة بميزة تفضيلية على المنشآت المنافسة لها في السوق حتى تستطيع اقتناص. هذه الفرص والاستفادة منها.

وتتمثل البيئة التسويقية للمنشأة في البيئة الداخلية أو البيئة الجزئية والبيئة الخارجية أو البيئة الكلية) ويمكن تقسيم البيئة الخارجية بدورها إلى البيئة المحلية والبيئة الدولية، كما يمكن تقسيم البيئة المحلية إلى البيئة المحلية الخاصة والبيئة المحلية العامة.

ثاني أ- البيئة التسويقية الداخلية:

1) السوق: وهو عبارة عن المشترين الحاليين والمرقبين لسلعة أو خدمة أو فكرة معينة ممن لديهم الرغبة في الشراء والقدرة عليه (لديهم أموال)

2) الوسطاء: وهم عبارة عن التجار الذين يقومون بشراء المنتج بهدف بيعه، والوكلاء الذين يسهلون عملية البيع. كما يمكن النظر إلى الوسطاء من مدخل أوسع ليشملوا وسطاء إعادة البيع (تجار الجملة وتجار التجزئة وشركات التوزيع ووكالات الخدمات التسويقية (مثل خدمات الترويج والاستشارات التسويقية والوسطاء الماليين مثل البنوك وشركات التأمين.

3) الموردون وهم الذين يقومون بإمداد المنشأة بحاجاتها من المواد الخام أو المنتجات نصف المصنعة أو المنتجات تامة الصنع.

٤) إدارات وأقسام الشركة، مثل الإدارة المالية وإدارة الإنتاج، وإدارة الشراء والتخزين وإدارة الموارد البشرية

ثالث أ- البيئة التسويقية الخارجية

تتكون البيئة التسويقية الخارجية من مجموعة العناصر الخارجية التي تؤثر على المنشأة بشكل غير مباشر وتشمل هذه العناصر ما يلي:

1) البيئة السياسية وهي عبارة عن المتغيرات السياسية المحيطة بالمنشأة والتي تشمل نظام الحكم والقوانين والوكالات الحكومية جماعات الضغط والأحزاب السياسية وغيرها مما له علاقة بالسياسة ويؤثر بشكل غير مباشر على نشاط الشركة

(2) البيئة الاجتماعية والثقافية (وهي عبارة عن كافة المنشآت والأفراد وسلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وعاداتهم وتقاليدهم والخصائص الديموغرافية لهم مثل العمر والجنس والدخل والتعليم وحجم الأسرة والحالة الاجتماعية (متزوج وغير متزوج و مطلق و أرمل)

(3) البيئة الاقتصادية وهي عبارة عن مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على النشاط التسويقي للشركة وتشمل الحالة الاقتصادية العامة (حالة رخاء أو حالة عادية) ومستويات الدخل . وحجم التوظيف ومعدلات البطالة والضرائب والمناخ الاستثماري العام للدولة

(4) البيئة الطبيعية: وهي عبارة عن مجموعة العوامل الطبيعية من بحار وأنهار ونباتات ومعادن، والمناخ من أمطار وجفاف والحر والبرد والزلازل والبراكين وغيرها مما يؤثر على النشاط التسويقي للشركة

(5) البيئة التكنولوجية : التكنولوجيا هي أساليب الإنتاج المستخدمة في عصر من العصور هذه الأساليب تؤثر على النشاط التسويقي للشركة نظراً لما تحدثه من قدرة على زيادة الإدم منتجات جديدة وزيادة الجودة والسرعة في الأداء. ولقد حققت كثير من الشركات أرباحاً طائلة في استغلال التكنولوجيا الجديدة قبل غيرها من الشركات نظراً لأنها تعمل على وفورات في الحجم وزيادة في الجودة كما أسلفنا، وهي عوامل من شأنها أن تعطي للشركة ميزة تنافسية على باقي الشركات.

(6) البيئة التنافسية: وهي عبارة عن عوامل المنافسة الموجودة في السوق، وتشمل الشركات التي تعمل في منتجات مماثلة أو بديلة.

أهمية التسويق للمنظمة

بما أن نشاط التسويق في تمام مستمر فإنه يمثل أهمية متعاظمة للمنظمات، ونظراً لأهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المنشآت فقد أصبح نشاط التسويق يمثل جانباً رئيساً من نشاطاتها، سواء أكانت منشأة صناعية أم تجارية أم زراعية أو منشآت خدمات

وقد نجد التسويق في العديد من المنشآت يمثل النشاط الرئيس فيها، وقد اهتمت مختلف الإدارات بهذا النشاط اهتماماً كبيراً وسخرت له الكثير من البشرية والإمكانات المادية وذلك لما له من دور وأهمية في أداء وظائف المنشأة وبلوغها لأهدافها بكفاءة وفاعلية فالتسويق دور كبير في تحديد ما تنتجه سلع وخدمات

من حيث الكم والنوع والمواصفات إذ عن طريق البحث التسويقي يمكن التعرف على رغبات وأذواق وحاجات المستهلكين وبالتالي الاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج الإنتاجية للمنشأة.

وللنشاط التسويقي تأثير كبير في القرارات التي يتخذها المستهلكون بشأن اقتناء السلع والخدمات، فالتصميم الجيد والمناسب للسلعة مثلاً والتغليف الجذاب والتسعيرة المناسبة لها والإعلان عنها وبذل الجهود البيعية المؤثرة والمحفزة على اقتنائها كلها وظائف تسويقية تجذب المستهلك نحو اقتناء السلعة التي قد تكون جيدة ومفيدة له وتشبع جانباً من حاجات هـ

تخطيط الموارد البشرية ووظيفة الإدارة المالية

شبه دور الإدارة المالية في منظمات الأعمال كدور الدورة الدموية بالنسبة لجسم الإنسان، فهي التي تتغلغل بكافة الأجزاء لتمدها بالطاقة والحيوية، بل والحياة أيضاً

وهي وظيفة ضرورية لكل منشأة، مهما اختلفت في أهدافها أو طبيعة عملها أو نشاطاتها أو شكلها القانوني، فتوفير الأموال عمل ضروري ومهم . المنشأة وحتى آخر لحظة في حياتها، إذ أن جميع المنشآت التي تؤسس سواء سلعة أو خدمة للجمهور تحتاج إلى أموال لشراء ما يلزم من أصول مثل الأراضي والمباني والآلات والمعدات والخامات والبضاعة والنقدية اللازمة للمصاريف الجارية، وأن عدم توفير الأموال بالشكل

المطلوب لسد احتياجات المنظمة متطلبات لتمشية أعمالها قد يعرضها للخطر.

كما أن الحصول على الأموال من المقرضين بشروط مناسبة تتفق مع المنظمات ليست بالعملية السهلة فهي تتطلب الخبرة والبحث والتحليل من أجل الحصول على المصدر المناسب لتوفير الأموال الكافية بأقل تكلفة ممكنة.

ولغرض تمويل المنظمة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة وضمان سلامة استخدام أموالها بما يحقق أعلى ربحية، يوجد في كل منظمة قسم خاص بالمالية من بين مهماته الأساسية الحصول على الأموال واستخدامها بشكل اقتصادي وبما يحقق أهداف المنظمة، وتتولى إدارة خاصة مهمة الإشراف على وحدة التمويل تسمى

وبالنظر لأهمية هذا القسم (financial management) بالإدارة

المالية) للمنشأة ودوره في تمشية أعمالها فإنه يرتبط - عادة - بالإدارة العليا بصورة مباشرة.

تعريف الإدارة المالية: " هي الجهة المسؤولة عن تأمين الأموال في المنظمة، وتحديد أوجه صرفها والمراقبة والمتابعة لها، وفق أسس محددة منصوص عليها سابقاً.

والبعض ينظر إليها بأنها العملية العلمية والفنية التي ينط بها استخدام أموال المنظم

ة

الأنشطة المالية

قبل بحث موضوعات الوظيفة المالية لابد من الإشارة إلى أن المعوقات التي تواجه الباحث في مجالات التمويل هي صعوبة تحديد نطاقها ويرجع السبب في ذلك إلى أن من الصعوبة بمكان - في الكثير من الحالات - فصل الجوانب المالية عن أعمال والتسويق، لأنها تتصل جميعاً بالحصول على الأموال واستخدامها، ويمكن تحديد نواحي النشاط المالي الضرورية بما يأتي:

أولاً: التخطيط المالي.

ثانياً: الرقابة المالية.

وسنستعرض أيضاً الموازنات باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل التخطيط المالي وأداة أساسية للرقابة المالية

Financial Planning أولاً: التخطيط المالي

تمارس الإدارة المالية الشأن التخطيطي شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة ، وقد أصبح التخطيط اليوم يمثل سمة من سمات المنظمات العصرية المستقرة، سمات العصر الحديث، لما له من دور وأهمية في استخدام مختلف الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية في تلافي الهدر والضياع في أوجه النشاط المختلفة للمنشأة، كما يمكن التخطيط جميع الإدارات في تحقيق أهدافها بالفاعلية المأمولة. وقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك إن للتخطيط المالي دوراً وأهمية كبيرين في تجاوز الكثير من الصعوبات والمشاكل المالية التي تعاني منها الكثير من أن العديد من الصعوبات المالية تنشأ بسبب فشل المنشآت في القيام بوظيفة التخطيط المالي، ويتطلب التعقيد المستمر في أعمال المنشأة ونموها وتوسعها واشتداد حدة المنشآت - بالإضافة إلى عوامل أخرى الاهتمام المتزايد بالتخطيط المالي، وذلك للتنبؤ مقدماً بنواحي النشاط المالي الضرورية بما يساعد على تفادي الضياع عن طريق السياسات وخطوات العمل التي تسهل التنسيق السليم بين الوظائف المختلفة والاستعداد للمستقبل.

ويدور التخطيط المالي حول حساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة وبالإضافة إلى ذلك يتضمن اختيار مصادر التمويل المناسبة، وبموجب التخطيط المالي السليم:

يتضمن الآتي:

1- حساب احتياجات المنشأة المستقبلية من الأموال أي التنبؤ بجميع القيم المادية اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، سواء في ذلك الأصول الثابتة أو المتداولة.

2- حساب الأموال النقدية اللازمة لتوفير هذه القيم ومواجهة حاجات المنشأة بصفة

مستمرة، وحساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة

3- اختيار أنسب مصادر التمويل بأحسن الشروط لغرض الحصول على الأموال المطلوبة.

4. تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال بما يحقق الأهداف- ٤

حتى المنظمات الخدمية التي لا تهدف لتحقيق الربح فإنها تتطلع إلى إدارة أموالها - ٥ بالكفاءة المناسبة، لتتمكن من تقديم أكبر كمية من الخدمات بأقل قدر من الأموال

مراحل التخطيط المالي

أن العمل المرحلي المبرمج غالبا ما يؤدي ثماراً يانعة سواء للمنظمة أو للمجتمع، وعملية التخطيط المالي تتكون من أربع مراحل وهي كالآتي:

أ) مرحلة تحديد الأهداف إن الهدف المالي للمنشأة هو استخدام رأس المال بالمقدار الضروري والمناسب الغرض زيادة كفاءة باقي عوامل الإنتاج في الأمد الطويل، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف القصيرة الأمد والأهداف البعيدة الأمد، وينبغي أن يلتقي الاثنان باتجاه تحقيق أعلى قيمة للمنشأة، ويتألف الهدف المالي - في الأمد البعيد - من استخدام رأس المال بالمقادير الصحيحة لتحقيق أعلى الأرباح وبأدنى حد من المخاطرة، وفي بعض الأحيان قد تنشأ المنشأة في الأمد القصير عن هذا الهدف، ففي أوقات الأزمات أو الكساد قد لا تتمكن من توفير الأموال لاستبدال المكائن والمعدات المتقادمة رغم ضرورة الاستبدال، وذلك بسبب العسر المالي، وهي لذلك تنتظر مدة قادمة مواتية تنتعش فيها إمكانياتها المالية لكي تتمكن من القيام بالتجديد والتوسع، وهذا يعني أن على المنشأة أن تقبل من الأهداف القصيرة الأمد ما ينسجم مع الأهداف بعيدة الأمد. وهذا ما تطلبه مرونة الخطط الموضوعية من أجل الاستجابة للتغيرات الطارئة

ب) مرحلة تكوين السياسات المالية: يحق ه بالمنشأة، كما تترجم يعمل المخططون الماليون على وضع استراتيجيات العمل، من خلال بيانات أو مفاهيم تحددتها المنشأة ليسترشد بها المسؤولون والعاملون في النشاط المالي عند اتخاذ قراراتهم وتفصل السياسة أهداف المنشأة حسب المستويات الإدارية المتواجدة الأهداف إلى سبل مرسومة قابلة للتنفيذ.

ومن السياسات المالية سياسة تجهيز المنشأة برأس المال الممتلك وزيادته أو تخفيضه، وسياسة الاستثمار وسياسة البيع بالأجل، وسياسة التوسع أو الانكماش بالإقراض، وتحديد سقف معينة للإقراض، وتحديد الضمانات المالية عند الإقراض، وغير ذلك من أنواع السياسات التي تكفل حقوق المنظمة وزيادة فاعليتها

ج) مرحلة أعداد الموازنات

إن كل المنظمات بحاجة لإعداد موازنات لممارسة الأنشطة المالية والرقابة عليها، وهذه الموازنات نقدية أو غير النقدية يهتدى بها عند التنفيذ. وهنا لابد من التأكد بأن الموازنات يستفاد عند إعدادها بالخبرات والقدرات المتوافرة داخل المنظمة أو خارجها، من مكاتب الخبرة أو المنظمات الأخرى الشبيهة بالنشاط الذي تمارسه المنظمة.

د) مرحلة صياغة الإجراءات والقواعد

وهي المرحلة التي يتم من خلالها تحول السياسات والموازنات إلى تفاصيل دقيقة، ويعود السبب في صياغة وتحديد الإجراءات والقواعد إلى السعي لتحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق في التنفيذ لتكون دليل عمل لكل مرؤوس بشكل مفصل مما يزيد في كفاءة الأداء، ويقلل الأخطاء والاجتهادات التي تعيق العمل. ومن شأن القواعد الموحدة بالعمل تسهيل الأداء على المرؤوسين وتمييط واجباتهم، وكذلك تسهيل عملية الرقابة من الإداريين

مزايا التخطيط المالي

يحقق التخطيط المالي مزايا عديدة لمنظمات الاعمال أهمها مايلي:

-تشجيع التفكير في المستقبل

-تشجيع التنسيق في التفكي ر

-تنمية معايير الأداء

تخطيط الموارد البشرية والإنتاجية

تعريف الإنتاجية

يعرف مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات،

كما يعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة.

ويعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات

الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر

الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أنّ لهذا المصطلح علاقة كبيرة

في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، وفيما يلي بعض

التفاصيل حول الإنتاجية

تحسين الانتاجية

يرتكز تحسين إنتاجية منشأة ما على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنّه يمكن القول إنّ المنشآت الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفوءة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. حتّى يتحسن العنصر البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ممكن ينبغي توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، وإعطائه أجراً يتناسب والمجهود الذي يبذله، إلى جانب أهمية التعامل معه بإنسانية ورحمة، وتقصير المسافات بينه وبين رب العمل، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية. إلى جانب ذلك، وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفر الإدارة الحكيمة القادرة على استغلال الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة، ولو حدث وتوافرت كافة العوامل التي تساعد على الوصول إلى عملية إنتاج صحيحة، ولم تتوافر الإدارة الكفوءة لفشلت عملية الإنتاج برمتها، وأهدرت المواد الخام، والمجهودات البشرية.

اثر تحسين الإنتاجية

لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد؛ فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أنّ لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها؛ إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها، ورفع قدرها، ومكانتها في السوق. آثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على الفرد، والمنشأة وحسب؛ بل تطال الدولة أيضاً، إذ ستصير هذه الأخيرة رقماً صعباً في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها، وتنخفض قيم مستورداتها، وتحسن أوضاع مواطنيها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع، وسيادة الأمن، والسلام بشكل كبير، ولعلّ الدول الكبيرة التي

استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خلفها، وائلتفات إلى بناء الفرد، وزيادة الإنتاج هي خير

مثال على ذل

ك

تمار

ين

اذكري مزايا التخطيط المال ي

.....

لخصي اثار تحسين الإنتاجى ة

.....

..... مفهوم واهمية عملية تخطيط الموارد البشرى ة

تعتبر الموارد البشرية من عوامل الانتاج الاساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المنظمة كما ونوعا من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الاساسية في ادارة الموارد البشرية حيث انه يهدف الى التنبؤ وتحديد احتياجات المنظمة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها. وبما أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الادارية فان تخطيط الموارد البشرية بعد أحد الأنشطة الاساسية ليس فقط في ادارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث ان المنظمة تصل الى اهدافها من خلال تلك الموارد البشرية. هذا بجانب الانعكاسات السلبية العديدة في حالة وجود فائض أو عجز في الموارد البشرى ة

تخطيط الموارد البشرية على انه تعريف تخطيط الموارد البشرية لقد عرف برنهام
"على انه استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في
المنظمة"

ينما عرفه باتن على انه "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من
الموارد البشرية في الزمان والمكان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من
اعمال"

ورغم الاختلاف في صياغة تلك التعريفات الا ان هناك نقاطا أساسية مشتركة
بينهما:

.وجود خطة واضحة المعالم ذات اهداف محددة

نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على اساس منحى النظم بحيث يكون
.هناك ربط ما بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الاخرى للمنظمة

اشتغال خطة الموارد البشرية على عمليات او أنشطة ادارية اخرى منها
.التوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية

توفر قاعدة معلوماتية تمد المنظمة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد
البشرية داخلها اولاً ثم خارجها

اهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على اساس احترام الفرد ورغباته
وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها

أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة مزايا تتمثل في:

تكمّن أهمية تخطيط الموارد البشرية في انه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة-يساعد تخطيط الموارد البشرية على اظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في اداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية -يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة ادارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها.

- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الادائية.

وقبل ان نتعرض الى مراحل تخطيط الموارد البشرية، والعوامل التي تؤثر في تلك المراحل نؤكد أن هذا التخطيط يتصف ببعض الخصائص منها ما يلي:

النظرة الى تكلفة الموارد البشرية المتعددة باعتبارها استثمارا مستقبليا ذات عوائد (منافع) — عديدة وليس نفقات جارية

تبني النظرة المستقبلية تجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية—

النظر الى تخطيط الموارد البشرية على انه حلقة وصل بين أنشطة ادارة الموارد البشرية — والبيئة الخارجية للمنظمة

التركيز على اشباع وتحقيق رغبات واهداف كل من المنظمة والفرد—

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

اسئلة خمسة اساسية علينا أن نجيب عليها عند وضع خطة للموارد البشرية:

ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ومنها الاهداف الخاصة بالموارد البشرية ؟-١

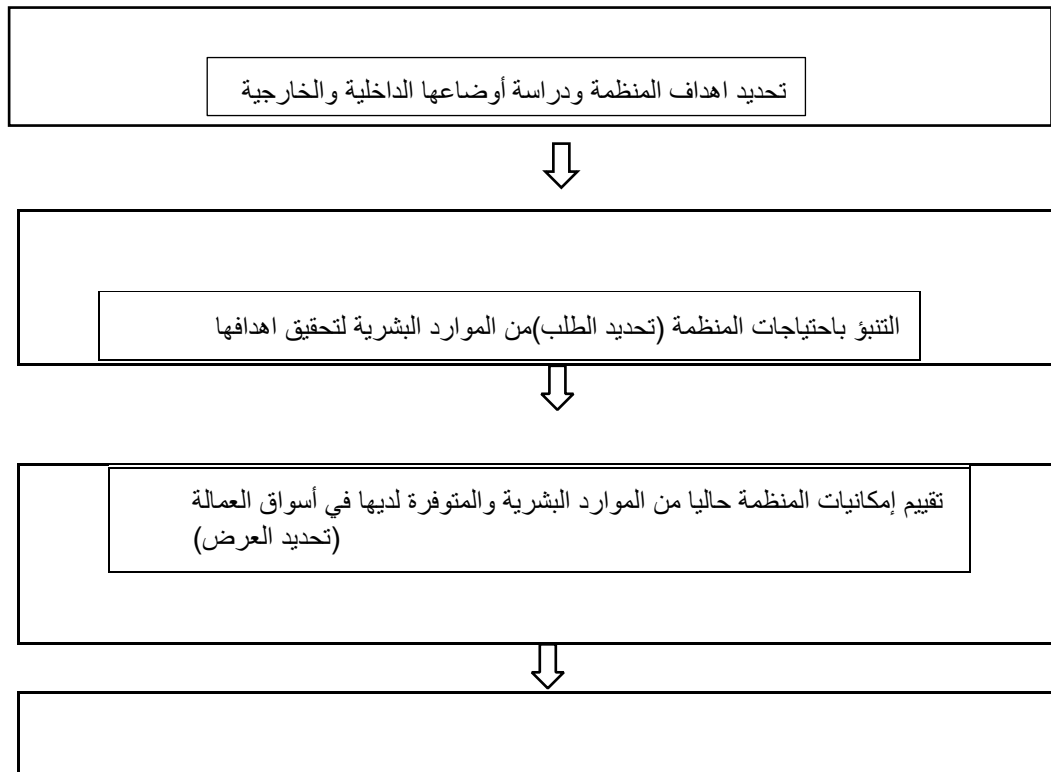
ما هي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق اهدافها؟-٢

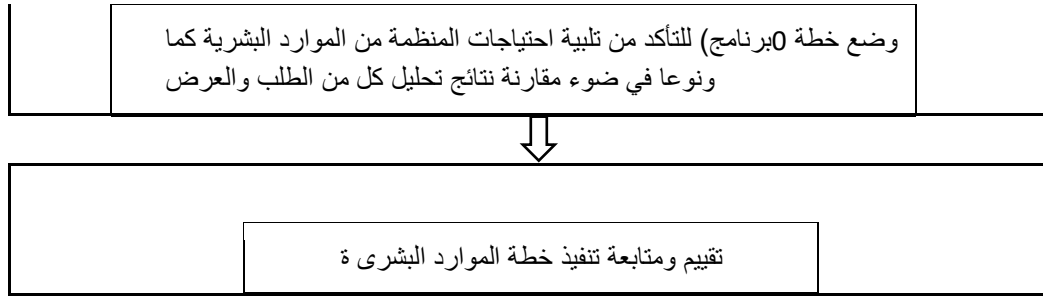
ما مدى توافر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة ؟-٣

4- ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله ان توازن ما بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها وما هي الخطوات التي يجب اتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ؟

5- ما هي نتائج وفعالية البرنامج الموضوع لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، أي نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية ؟

يمكن النظر الى الاجابة عن تلك الاسئلة على انها مراحل (خطوات لتخطيط الموارد البشرية كما هو مبين في الشكل التالى:





وسندرس الآن مراحل تخطيط الموارد البشرية بالتفصيل:

1 - المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وفهمها: تشتمل تلك المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المنظمة حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن ودون تفهم وأدراك لخطط وأهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية كما ذكر سابقا. ويتم فهم وأدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعا اقتصادية وسياسية واجتماعية. كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقفها المالي، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومواطن الضعف والقوة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، وحجم الانتاج، ومعنويات العاملين وادائهم

في ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم اهداف وخطط المنظمة وامكانية تحقيقها. ويمكن بالتالي وضع خطة للموارد البشرية، أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه اداء وسلوك العاملين (الموارد البشرية نحو تحقيق اهداف المنظمة

المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية تحديد الطلب الى الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها . ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج اليها المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد نوعية (مواصفات الافراد الذين يجب أن تحصل عليهم المنظمة. الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة تحديد الطلب من الموارد

:البشرية الاجابة على الاسئلة التالية

1- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنظمة مستقبلا.

2- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة والتعليم المهارة.. الخ

3- ما هو الوقت الملائم (المناسب لتعيينهم في المنظمة).

وترتبط الاجابة على تلك الاسئلة وبالتالي تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا، كما ترتبط بمدى تخطيط الموارد البشرية وهل هو مدى قصير أم متوسط أم بعيد . والواقع انه كلما كان مدى التخطيط بعيدا ، كانت نسبة التغير في المنظمة وانعكاساته اكثر وضوحا وتأثيرا .

العوامل المؤثرة (عوائق) على تخطيط الموارد البشرية:

قبل تحديد مراحل تخطيط الموارد البشرية ومناقشتها لابد من التعرض للعوامل التي تؤثر في هذا التخطيط. وكما رأينا فان الهدف الاساسي لتخطيط الموارد البشرية هو امداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية. الا ان هذا الامداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها الى عوامل داخلية وعوامل خارجية

أ) عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:

تشتمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية، من تلك العوامل ما يلي:

1- الوضع المالي للمنظمة: يؤثر هذا الوضع على نوع التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المنظمة من حيث الاعتماد عليها كليا أو جزئيا أو الاعتماد على الموارد البشرية . ولا شك أن هناك اختلافا بين المنظمات في نوعية وحجم التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج، ويعود هذا الاختلاف الى المقدرة المالية لكل منظمة. ويؤثر هذا فيما بعد، أي نوعية وحجم

التكنولوجيا، في هيكل الموارد البشرية من حيث خصائصها ونوعيتها، كما يؤثر الوضع المالي للمنظمة في قدرتها على تدريب وتنمية قواها البشرية او في دفع رواتب واجور مرتفعة لاجتذاب الاشخاص المؤهلين للعمل لديها او اعطاء حوافز مادية مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي.

2-التغيرات التنظيمية: لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية في اية منظمة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي سوف تحدث، مثل اجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب ذلك من اعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات. وقد ينعكس ذلك فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية مما يتطلب أو يترتب عليه احداث تغيير في توزيع العاملين او اعادة تدريبهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشمل هذه التغييرات ايضا على احداث تغيير في اساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو اعدادها أو كليهما معا.

3-اهداف المنظمة الاستراتيجية أو المرحلية، يجب فهم اهداف المنظمة قبل البدء في التخطيط للقوى البشرية، حيث ان المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصول الى تحقيق أهدافها. من هنا يجب دراسة اهداف المنظمة المرحلية، ومنها مثلا زيادة نصيب المنظمة من الاسواق ورفع نسبة الارباح السنوية، وكذلك الاهداف الاستراتيجية مثل محاولة فتح اسواق جديدة في الاسواق العالمية او انتاج سلع جديدة. ولكل من هذه الاهداف انعكاساته المختلفة والمتعددة على حجم وطبيعة وخصائص الموارد البشرية التي تحتاج اليها المنظمة وكذلك على العديد من أنشطة ادارة الموارد البشرية مثل التدريب والتوظيف، والاجور والرواتب ب(عوامل خاصة بالبيئة الخارجية

يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة منها:

1-سياسة العمالة في الدولة: ويقصد بها القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الافراد منها ساعات العمل والحد الأدنى من الاجور ونسبة العمال الاجانب للعمال المحليين. وبدون شك فان خطة الموارد البشرية في المنظمة تتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة حيث لا يمكن وضع اية خطة دون ان يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات

العمالية ان وجدت.

2-اوضاع سوق العمالة يتمثل هذا العامل في الديناميكية او التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز. وفي حالة رغبة المنظمة في الاعتماد كلية على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية عندئذ لابد من دراسة تلك المصادر، أي دراسة اسواق العمالة للتأكد من توافر تلك الاحتياجات كما ونوعا وينعكس الفائض او العجز في الافراد في اسواق العمالة على القرار النهائي في خطة الموارد البشرية الخاص بكيفية توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وهو ما سيأتي تفصيله فيما بعد

3-سياسة الهجرة: تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة الايدي العاملة للخارج على حجم العمالة في الاسواق، اذ ان السماح بالهجرة معناه السماح بترك الموظفين والعمال للعمل الحالي مما قد يؤدي الى العجز في بعض الايدي العاملة وفي بعض التخصصات واحيانا بصورة أشد وطأة في بعض الاعمال او الوظائف ذات الصبغة الفنية، مما قد يدفع الدولة من ناحية اخرى الى السماح باستيراد عمال من دول اخرى وهذا لا شك ينعكس على خطة الموارد البشرية. وقد يأخذ هذا الانعكاس عدة اشكال منها تدني القدرات لهؤلاء القادمين مما يؤثر بالتالي على معدل الانتاج والاداء. وقد يكون لذلك ايضا تأثير على مستوى الاجور والرواتب مما قد يحدث بعض الخلل في هيكل ومعدلات الاجور السائدة وقد يحدث أحيانا أن يكون اجر العامل الاجنبي متدنيا بالمقارنة مع العامل المحلي. هذا يدفع بعض المنظمات الى الاستعانة به على حساب الاداء وعلى حساب العامل المحلي

العوامل التي يجب مراعاتها عند تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

:المؤثرات الداخلية:

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

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 وإبقائها على رأس العمل. وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ

3. التغيرات التنظيمية

تعتبر التغيرات التنظيمية إعادة 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.

المؤثرات الخارجية

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

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 البشرية المطلوبة.

سياسة العمالة في الدولة

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

عوامل

تقنية:

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

.

أوضاع 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

عوامل تنافسية

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

العوامل الاجتماعية السكانية .

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

تمارين

السؤال الأول

لخصي العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ماهي مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

متطلبات اعداد خطة الموارد البشرية

العمل

استخلف الله تعالى الإنسان في الأرض ليعمل على إعمارها ومنع الفساد فيها، فالإنسان مسخر لهذا الفضل العظيم الذي فضله الله تعالى به على سائر مخلوقاته، حيث يمتلك من القوة والإرادة في تطوير ذاته، ويعتبر العمل صفةً أساسيةً في حياة الإنسان، فمن خلال العمل يكسب المال لسدّ حاجاته التي يحتاجها من طعامٍ، وشرابٍ، وملبسٍ، وتعليمٍ، وصحةٍ، وحتى يعمل الإنسان لا بدّ أن يحصل على عملٍ أو مهنةٍ لكسب المال وتحقّق يق الذات، ولا يكون ذلك إلا من خلال سوق العمل.

مفهوم سوق العمل

ببساطة، سوق العمل هو المكان -مجازاً- الذي يجمع بين أصحاب المشروعات أو الأعمال والأشخاص الذين يبحثون عن عمل؛ إذ إن أصحاب المشروعات بدورهم يوفرّون فرصة العمل، ومن ناحيةٍ أخرى يتقدم إليهم الباحثون عن عمل، أي إن سوق العمل يتكوّن من عنصرين مهمّين، وهما: الشخص الذي يبحث عن العمل والشخص الذي يتيح فرص العمل. وبناءً عليه، يُسمّى سوق العمل الذي توجد فيه فرص عملٍ أكثر من الباحثين عن العمل بـ"سوق العمل

، أما سوق العمل الذي يزيد فيه عدد (Tight Labour Market: بالإنجليزية) "المُحكّم" بالإنجليزية) "الباحثين عن عمل على عدد الوظائف المتاحة فيُسمّى بـ"سوق العمل الراكد" ، وهو مُسبّب كبير للبطالة. كذلك يتأثر سوق العمل بكلّ من كفاءة Slack Labour Market) العمال وأجورهم وعدد ساعات العمل التي سيعملونها، وعوامل أخرى عديدة، وإن أخذنا مثلاً:

عندما يعمل العمال ساعات عملٍ أكبر يتسبب هذا في نقص عدد فرص العمل؛ إذ إن المصنع الذي كان سيحتاج إلى ثلاثة عمال ليعمل كُلاً ل منهم لمدة ثمان ساعاتٍ أصبح محتاجاً إلى اثنين من العمال فقط يعمل كُلاً ل منهما لـ12 ساعة، وهكذا في تأثير العوامل الأخرى. وبطبيعة الحال،

: يختلف سوق العمل من دولةٍ إلى أخرى

يشير مفهوم سوق العمل إلى ذلك المكان الذي تتوفر فيه فرص العمل للشخص الذي يبحث عن العمل ولصاحب العمل الذي يطلب العمالة، فسوق العمل يتكوّن من عنصرين مهمين، هما: الباحث عن العمل، وعروض العمل، وعندما تفوق فرص العمل المتاحة عدد الباحثين عن العمل يطلق على سوق العمل مصطلح سوق العمل المحكم، وإذا كان العكس أي عدد الباحثين عن العمل يفوق الفرص المتاحة يسمى ذلك بسوق العمل الراكد. يتأثر سوق العمل بعدة عوامل تؤثر على أطرافه، هي: الأجور، وأماكن العمل، والخبرة العلمية والعملية، وعدد ساعات العمل، وكلّ واحدةٍ من هذه العوامل تحدد العلاقة بين العرض والطلب في السوق

الشكل المثالي لسوق العمل

كل صاحب عمل يرغب بتوظيف عاملٍ قادرٍ على إنجاز الوظيفة، والعامل يطمح بأن يكون الأجر كافياً لسدّ احتياجاته، فإن توافق ذلك سيتحقق ما يسمى بالسوق المثالي للعمل، حيث يصبح صاحب العمل له الحرية في اختيار العامل، والعامل حرّاً أيضاً في اختياره، حيث لا يستقيل من العمل، وأيضاً وجود المنافسة بين أصحاب العمل على الإنتاج، ومنافسة الموظفين داخل العمل

أنواع سوق العمل

الوضع القانوني للعمل: أي ما يحكم العمل هو القانون، ويسمى بقانون العمل الذي يضمن فيه صاحب العمل أجر العمل، والضمان الاجتماعي، والصحي للعامل، ومن لا يخضع للتأمين الصحي لا يتكفل صاحب العمل بعلاج العامل بل يتحمل العلاج العامل نفسه.

تغطية سوق العمل: تتحكم المنطقة الجغرافية التي تتوفر فيها فرص العمل والمنطقة التي يقطنها العامل تنوعاً واضحاً في سوق العمل أي حسب البعد الجغرافي

مكونات سوق العمل

يتكوّن سوق العمل من الباحثين عن العمل ومن يحتاجون إلى العمالة أو الأيدي العاملة كما ذكرنا أعلاه، وهذان الشقّان يُشار إليهما بالعرض والطلب، فما معنى هذين المصطلحين؟ العرض: هو ما يُقصد به الأشخاص القابلين لشغل الوظائف والباحثين عنها، وهم أشخاص مؤهلون وأصحاء، ويُشكّلون معظم السكان في غالب دول العالم خصوصاً النامية منها، ويُعَدّ دون حتى لو لم يكونوا موظفين فعلياً، وذلك لأنهم (Labour Force) من القوة العاملة للدولة الشركات (Demand) مناسبون بالفعل للعمل ويبحثون عن الوظائف. الطلب: يُقصد بالطلب الجهات وأصحاب الأعمال الذين يبحثون بالفعل عن موظفين ولديهم النية والإمكانية

لتوظيفهم، ويمكن أن تتوافر صفة الطلب لكل أنواع الشركات والمشروعات، سواء كانت حكومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية

مفهوم تكلفة المعيشة

هي المبلغ اللازم للحفاظ على مستوى معيشي معين في مكان وفترة محددة، وذلك من خلال القدرة على تحمل نفقات مثل السكن والطعام والضرائب والرعاية الصحية تختلف أسعار السلع والخدمات من مدينة إلى أخرى لنا سيحدد حساب تكلفة المعيشة مدى قدرة الأفراد على تحمل تكلفة العيش في منطقة معينة، وترتبط تكلفة المعيشة أيضاً بالدخل إذ تماس مستويات الرواتب في منطقة جغرافية معينة مقابل الإنفاق على السلع والخدمات

(Cost of Labor) تكلفة العمال

هي مجموع الأجور المدفوعة للموظفين، وكذلك تكلفة التأمينات الرواتب التي يدفعها رب العمل بالنيابة عن الموظفين، وتنقسم تكلفة العمالة إلى وضرائب تكاليف مباشرة وغير مباشرة (نفقات عامة). تتضمن التكاليف المباشرة أجور الموظفين الذين ينتجون المنتج، بما في ذلك العمال في خط التجميع، أما التكاليف غير المباشرة هي التكاليف المرتبطة بالعمالة القائمة على الصيانة داخل المنشأة تضع الشركة في اعتبارها تكلفة العمالة والمواد والنفقات العامة عند تحديد سعر بيع المنتج، لأن سعر البيع يجب أن يتضمن جميع التكاليف التي تحملها المنتج، وإذا لم تضاف أي تكلفة أثناء حساب سعر البيع، سينخفض الربح

المتوقع.

إذا انخفض الطلب على المنتج، أو إذا أجبرت المنافسة الشركة على تخفيض الأسعار، ستضطر الشركة لتقليل تكلفة العمالة حتى تتمكن من مواصلة تحقيق الربح، وتستطيع تقليل التكلفة عن طريق تقليل عدد الموظفين، أو تخفيض الإنتاج، أو زيادة مستويات الإنتاجية، أو تخفيض عوامل أخرى في تكلفة الإنتاج

الفرق بين تكاليف العمال المباشرة وغير المباشرة

إن تكاليف العمالة المباشرة هي النفقات التي يمكن تتبعها إلى الإنتاج مباشرةً، فرب العمل مثلاً يدفع للعمال لتشغيل الآلات، وتلك النفقات تعتبر تكاليف مباشرة. من ناحية أخرى، الموظفين الذين يحمون أمن المصنع والمستودع تعتبر تكاليف عمالتهم غير مباشرة، لأنه لا يمكن تتبع التكلفة إلى فعل إنتاج محدد.

أمثلة على تكاليف العمالة الثابتة والمتغيرة

تُصنف تكاليف العمالة إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة أيضاً. على سبيل المثال، تكلفة عمالة تشغيل الآلات هي تكلفة متغيرة، لأنها تتفاوت مع تفاوت مستوى الإنتاج في الشركة، فالشركة تستطيع زيادة أو تخفيض تكلفة العمالة المتغيرة بسهولة عن طريق زيادة أو تخفيض الإنتاج. أما تكاليف العمالة الثابتة فقد تتضمن رسوم محددة ثابتة في عقود الخدمة طويلة الأجل. أحد أمثلة التكلفة الثابتة هي العقد بين الشركة وبائع خارجي لإصلاح وصيانة المعدات.

تكلفة العمالة مقابل تكلفة المعيشة

تشير تكلفة العمالة إلى مجموع الأجور المدفوعة للموظفين، ولكن لا يجب الخلط بينها وبين تكلفة المعيشة، لأن تكلفة المعيشة هي التكلفة المطلوبة للحفاظ على مستوى معيشة معين للمستهلك في موقع جغرافي معين، ويشمل هذا السكن والطعام والمواصلات والترفيه، إلخ. قد تكون تكلفة المعيشة أعلى بكثير من تكلفة العمالة أحياناً، خاصة في المناطق الحضرية العصرية.

سلم الرواتب ب

الراتب هو قيمة تدفع بصورة منتظمة وهي مدفوعة من صاحب العمل. وهي تعطى للموظف مقابل عمله والتي يتم منحها عنها بصورة شهرية أو سنوية، ولكن في أغلب الأحوال تسدد بصورة شهرية ، خاصةً للعمال ذوي الياقات البيضاء والمديرين والمديرين والمهنيين

يتم دفع للموظف راتب أو أجر كمبلغ ثابت من المال كل شهر، في العادة ما تستكمل الأجور بإجازات مدفوعة الأجر وايضاً عطلات رسمية، وخدمة التأمين الصحي الحكومي في البلد وبعض من المزايا الأخرى

إن وجود سلم رواتب قوي ومدرّس يجعل عملية إدارة النفقات أسهل، ناهيك عن دوره الفعال والحيوي في الاحتفاظ بالموظفين الحاليين، بالإضافة إلى جعل عملية التوظيف واستقطاب المواهب أكثر تركيزاً وفعالية وأسهل في التنفيذ

سلم الرواتب يشتمل كل الرواتب الموظفين بالدولة بقطاع الخدمة المدنية وهو يقوم بطبيعته على نوعية الوظائف

بالدرجة الأولى ومن ثم يتأثر مقدار الرواتب وفقاً لمستويات الدخول للوظائف ووفقاً للمؤهلات العلمية التي يحصل عليها المواطن قبل الحصول على الوظيفة ولكل سلم مراتب معينة ولكل مرتبة درجات ونسب زيادة ثابتة ولكل مرتبة التحكم في زيادة الراتب كل سنة

المرتبة تعد المرتبة الوظيفية ومستحقة للموظف وفقاً لشروط يجب يقوم بها للحصول على هذه المرتبة والتي تقوم في معظم السلال على كل من الخدمة والأداء الوظيفي وكذلك المؤهل العلمي

أما الدرجة تعتبر الدرجة الوظيفية ويعطيها النظام للموظف كل عام بصورة عام لكل المراتب وبكل السلال الوظيفية

العلوة تعتبر قدر الزيادة الثابتة المضافة على كل درجة مع شروع سنة هجرية جديدة للموظف وتتنوع بمقدارها وفقاً لنوع المرتبة والسلم

خطوات تصميم سلم الرواتب ب

1. التخطيط لعملية تقييم الوظائف
2. تحديد قيمة كل وظيفة في الشركة (تقييم الوظائف)
3. خُذ في الاعتبار الموقف التنافسي لشركتك
4. دراسة معدلات التفاوت الخارجية والداخلية
5. انشاء سلم الرواتب
6. طرق تصميم سلم الرواتب

1- التخطيط لعملية تقييم الوظائف ف

أي تحديد الوظائف التي سيتم تقييمها وتحديد الكلفة اللازمة للإستعانة بمصادر مسح واحصاءات خارجية ووضع جدول زمني للتنفيذ وذلك باجتماع الإدارة التنفيذية مع الإدارات المعنية في الشركة

2- تحديد قيمة كل وظيفة في الشركة (تقييم الوظائف)

يقصد بتقييم الوظائف وضع قيمة أو وزن لكل وظيفة في الشركة لنتمكن من مقارنة الوظائف بعضها ببعض

ولا تعتبر عملية تقييم الوظائف غاية بحد ذاتها وانما وسيلة لإعداد هيكل الرواتب بحيث تغطي الوظيفة الأكثر أهمية أو صعوبة أو خطورة راتبا أعلى من غيرها من الوظائف لتحقيق العدالة المهنية داخل الشركة

لذلك فإن أول شيء يجب فعله بعد وضع الخطة هو معرفة قيمة كل منصب في شركتك، قم باجراء مسح على أسعار السوق وما تدفعه الشركات الأخرى مقابل وظائف مماثلة.

ويقصد بالـ "مسح" هنا عملية جمع المعلومات من نظم الأجور والرواتب المختلفة في مدينة معينة، أو صناعة معينة، أو بلد معين، تقوم به الشركة قبل البدء في إعداد هيكل الرواتب والأجور. تبدأ إدارة الموارد البشرية في جمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها الشركات المماثلة في سوق العمل

خُذ في الاعتبار الموقف التنافسي لشركتك 3-

الموقف التنافسي للشركة هو مستوى الرواتب التي تعتمد عليها الشركة مقارنة بمتوسط أسعار السوق للوظائف المعيارية. هل معدلات رواتب موظفيك حالياً أعلى أو أقل أو قابلة للمقارنة مع معدلات منافسيك؟، على أساسه يجب أن تقرر الوضع التنافسي الذي يصب في مصلحة شركتك ك
فمثلاً:

هل تحتاج الى ان تدفع رواتب بمستوى أعلى من مستوى السوق للاحتفاظ بموظفيك الحاليين ؟

- هل تريد أن تدفع رواتب بمستوى أعلى من السوق لجذب المزيد من المرشحين الموهوبين؟
- هل تحتاج إلى أن تدفع أقل من مستوى السوق لأن هذا هو كل ما تستطيع شركتك تحمله؟

دراسة معدلات التفاوت الخارجية والداخلية 4-

بمعنى آخر ينبغي ان تأخذ في الاعتبار هل لديك موظفون يستلمون رواتب اكثر او اقل من المتوسط الشائع في سوق العمل لنفس الوظائف، حيث انه من المرجح ان يسبب هذا التفاوت او معدلات الرواتب غير المتكافئة الى حالة من عدم الرضا او الشعور بعدم العدالة اذا كان هذا التباين خارجي او حتى داخلي

لذلك نود ان نشير هنا الى نقطة مهمة وهي عند القيام بدراسة السوق وتقييم او تسعير الوظائف المتاحة في الشركة فإنه لا بد للشركة أن تأخذ بالاعتبار سياسات الشركات الأخرى المنافسة وهي في هذه الحالة أمام أحد الخيارات التالية

- تحديد رواتب للوظائف بشكل مساوي او مماثل لما تدفعه الشركات الأخرى لنفس الوظائف
- تحديد رواتب للوظائف أقل مما تدفعه الشركات الأخرى لنفس الوظائف
- تحديد رواتب للوظائف أكثر مما تدفعه الشركات الأخرى لنفس الوظائف □

ومن ثم ستحتاج إلى إجراء تحليل منهجي للنصائح او الارشادات الأربعة أعلاه، سيساعدك هذا في الحصول على أساس جيد لإنشاء هيكل الرواتب الخاص بشركتك

5- إنشاء سلم الرواتب

باستخدام المعلومات التي اكتسبتها من إجراء تحليل السوق لمعدلات الرواتب، يمكنك الآن إنشاء سلم الرواتب الخاص بشركتك، حيث على سبيل المثال يمكنك لكل (Minimum, Midpoint, Maximum) تحديد نطاق محدد للراتب منصب

6- طرق تصميم سلم الرواتب

تتبع أهمية تصميم سلم رواتب رصين واحترافي من الحاجة إلى المساواة (مع الشركات الأخرى) والمنافسة الخارجية (بين الموظفين) الداخلية :

تكمن في أن عدم وجود تناسب بين المرتبات التي يحصل عليها : الأهمية الداخلية الموظفون وبين طبيعة وواجبات الوظائف التي يشغلونها سيخلق جواً من عدم الرضا الوظيفي.

تكمن في أن وجود أي فوارق كبيرة في المرتبات والأجور بين : الأهمية الخارجية الشركات يجعل صعوبة على الشركة التي تدفع أقل أن تجذب وتحفظ بالمهارات الجيدة.

المسار الوظيفي

ي

كل منا يعيش حياته يعمل في أكثر من مجال منذ أن كان طفلاً أو شاباً يافعا إلى أن التحق بالجامعة وبدأ يعمل في فترات الإجازة، ثم حدث وأن التحق بوظيفة ثانوية تدفعه فيما بعد لأخرى وثالثة ورابعة وما إلى ذلك، ليخطو في مسار وظيفي معين طوال حياته هـ

المقصود بالمسار الوظيفي

هناك عدد من التعريفات التي يمكن إطلاقها على المسار الوظيفي، وتلك التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي نظرنا منها لمصطلح المسار الوظيفي؛ فعلى سبيل المثال يمكن أن ننظر للمسار الوظيفي باعتباره مجموعة من الوظائف المتتالية التي يمكن أن يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، وتلك الفترة بالطبع تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره

كما يمكن النظر لمصطلح المسار الوظيفي من زاوية التطور والترقي داخل مؤسسة مهنية ما، وأخيرا قد يتم النظر إلى المسار الوظيفي على اعتبار أنه سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة

يقول د. جمال الدين محمد المرسى: (يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي ت تأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف

..من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة

ويقصد بعملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة

وانطلاقاً من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية

أهمية التخطيط للمسار الوظيفي

. الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والمنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح ،

وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

يساعد على تحقيق الهدفين معاً

. إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، أو نقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء

بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود

أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها ،

والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات

. تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذات عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق.

. تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

أسباب اهتمام المؤسسة بتطوير المسارات الوظيفية

-إن تلك المؤسسات التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها وتخطط لتطوير إمكاناتهم، ستكون وبلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.

-التخطيط لتطوير المسار الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم. وقدرةاتهم والنهوض بالمؤسسة.

-برامج التخطيط لتطوير المسار الوظيفي تساهم كثيراً في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة بدلاً من التخبط والعشوائية.

-تعتبر إتاحة الفرصة للموظفين لكي يرتقوا مناصب ومسارات وظيفية أفضل أحد عوامل التطور للمؤسسة ككل وسينعكس ذلك على مدى حيادية وعدالة إدارتها.

. إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن...وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل

وناج ح

. إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة

. المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلا الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات

والفرص المتاحة لهم مستقبلا

. إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم. من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب

. إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة

. إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج

كيفية التخطيط للمسار الوظيفي داخل المؤسسة

ة

ينصح بعقد ندوات وجلسات إرشاد وورش عمل وتوجيه داخل المنظمة بين 1.

الموظفين ورؤسائهم

عند الحاجة لعاملين جدد في أحد أقسام الشركة يجب عرض الإعلان على 2.

لوحة الإعلانات داخل المؤسسة أولاً قبل أن يتم العرض خارجها، لعل أحد العاملين ممن لديه خبرة في هذا المجال يطلب تغيير مساره الوظيفي وينتقل لتلك المهمة الجديدة

يمكن استعمال المسابقات والاختبارات لاكتشاف المواهب داخل المؤسسة

3. ومن ثم استخدامهم في أماكن أفضل

تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة :

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، ويمكن ذلك من خلال

أولاً: جلسات الارشاد والتوجيه: تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج .هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات

- الخطوة الأولى: الإعداد: وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي
- الخطوة الثانية: المقارنة: للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة
- الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف

. الخطوة الرابعة: التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي،

إضافة مسؤوليات جديدة

. الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس المباشر وعقد اجتماعات دورية مع الموظف لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر. مع أهمية وضع

"هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهارات

ثانياً: الاهتمام بنتائج الاعلانات الداخلية عن الوظائف: وهدف ذلك اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب: نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن ان يسهم في اكتشاف المواهب

احصائيات العمالة في المؤسسة

تُعَدُ نشرة إحصاءات سوق العمل من المُنتجات الإحصائية الهامة التي تُصُدِّرُها الهيئة العامة للإحصاء ، وهي نشرة ربع سنوية تُجْمَعُ بياناتها من مصدرين؛ الأول: المسح (مسح القوى العاملة)، والثاني : بيانات السجلات الإدارية لدى الجهات المعنية بسوق العمل (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ومركز المعلومات الوطني)، وتساهم هذه النشرة إضافة إلى بقية المُنتجات الإحصائية التي تُصُدِّرُها الهيئة في دعم متخذي القرار وراسمي السياسات ، وتتضمَّنُ من : إحصاءات المشتغلين والباحثين عن عمل بحسب العديد من المُتغيرات الأساسية وفق التوزيع الإداري لمناطق المملكة مثل: الجنسية، والجنس، والفئات العمرية، والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى المؤشرات الرئيسية المستخلصة من تقديرات مسح القوى العاملة كمعدلات البطالة، والمشاركة الاقتصادية، والتشغيل، وغيرها. وتُعَدُ نشرة إحصاءات سوق العمل امتداداً لتقرير مسح القوى العاملة والذي بدأ إصداره عام 1999م بشكل سنوي واستمر كإصدار سنوي حتى عام 2007م ثم تحول لإصدار نصف سنوي وأصبح ربع سنوي بداية من الربع الثاني لعام 2016م وفي الربع الرابع من عام 2016م

تطويره ليكون نشرة تجمع نتائج المسح مع السجلات الإدارية لدى الجهات المعنية بسوق العمل بالمملكة. تحت مسمى (نشرة إحصاءات سوق العمل) وتتبع أهمية هذه النشرة من كونها توفر إحصاءات شاملة عن سوق العمل في المملكة العربية السعودية وتساهم في بناء قاعدة بيانات إحصائية خاصة بسوق العمل يمكن الاستفادة منها في الإعداد والتخطيط للبرامج التنموية الاجتماعية والاقتصادية المستقبلية في المملكة.

المنهجية:

تقوم الهيئة العامة للإحصاء بتنفيذ كافة أعمالها الإحصائية وفق منهجية عمل موحدة تتسجم مع طبيعة كل منتج إحصائي، وتعتمد بذلك على دليل إجراءات الأعمال الإحصائية المتوافق مع إجراءات العمل المعتمدة لدى المنظمات الدولية، حيث يمر المنتج الإحصائي بثماني مراحل أساسية إضافة إلى مرحلة تاسعة تتمثل في مرحلة "الإدارة" الشاملة كما هو موضح في الرسم التوضيحي التالي وما يلحقه من شروحات:

وتعد المراحل الثلاث الأولى: (النطاق، والتصميم، والتنظيم) مراحل تشاركية بين الهيئة العامة للإحصاء وعملائها مستخدمي البيانات من الكيانات التنموية المختلفة، بينما تعد المرحلة الرابعة (جمع البيانات) مرحلة تشاركية بين الهيئة وبين المجتمع الإحصائي سواء الأسر أو المنشآت؛ وذلك لاستيفاء البيانات وجمع المعلومات، فيما تعد المراحل المتبقية مراحل إحصائية تقوم بها الهيئة، ويتم فيها (التبويب، والمراجعة، والنشر) ثم بعد ذلك وبالتشارك مع العملاء تتم المرحلة الثامنة (التقييم)، أما مرحلة (الإدارة) فهي مرحلة إدارية وتنظيمية تدخل في كافة المراحل، وقد تم تطبيق هذه المراحل في إحصاءات سوق العمل كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة النطاق:

هي محطة الانطلاق لإنتاج (إحصاءات سوق العمل) كما تعد أولى المراحل التشاركية بين الهيئة العامة للإحصاء ومنظومة سوق العمل المكّونة من (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وصندوق تنمية الموارد البشرية) بالإضافة إلى مركز المعلومات الوطني والقطاع الخاص والأكاديمي، وقد تم في هذه المرحلة عقد ورش

عمل واجتماعات بين الهيئة وبين هذه الجهات للوصول إلى فهم احتياجاتهم والتعرف على متطلباتهم بوصفهم مقدمي أو مستخدمي بيانات في نفس الوقت. وتم أخذ آراء تلك الجهات بعين الاعتبار لضمان تحقيق جميع أهداف إحصاءات سوق العمل، والتي تتلخص فيما يلي:

1. دعم متخذي القرار، وراسمي السياسات، والباحثين والمهتمين بإحصاءات مُحَـ دثة وذات شمولية تتعلق بسوق العمل في المملكة العربية السعودية.
 2. تمكين القطاعين: العام والخاص من دراسة متغيرات سوق العمل للاستفادة منها.
 3. دعم القطاعات الأكاديمية بمتطلبات الدراسات والأبحاث الاجتماعية والاقتصادية.
 4. توفير إحصاءات مُحَـ دثة عن :
 - معدل البطالة حسب عدد من المتغيرات.
 - المتعطلين وقوة العمل حسب عدد من المتغيرات.
 - المشتغلين حسب عدد من المتغيرات.
 - معدلات المشاركة في القوى العاملة والتشغيل.
 - متوسط الأجور ومتوسط ساعات العمل للمشتغلين.
 - أسلوب البحث عن عمل للمتطلين وفترة التعطل والخبرات السابقة للعمل والتدريب.
- كما تم في هذه المرحلة التأكد من أنَّ الإحصاءات التي ستنشر تساهم في تلبية متطلبات رؤية المملكة 2030 ،

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم:

وهي مرحلة تصميم العمل الإحصائي بوصفه منتجًا متكاملًا؛ فمن خلال هذه المرحلة يتم تحديد المجتمع الإحصائي، وتصميم الإطار الإحصائي وعينة المسح بما في ذلك تعريف وحدات المعاينة، وتصميم استمارتها وتحديد أسلوب وأدوات جمع البيانات، وفي كافة هذه الإجراءات يتم إشراك العملاء والاستفادة من مرئياتهم لتلبية كافة المتطلبات وضمان وجودها ضمن المنتج الإحصائي.

وأهم مخرجات هذه المرحلة ما يلي:

2.1. المجتمع الإحصائي:

تألف المجتمع الإحصائي المستهدف في إحصاءات سوق العمل من جميع الأفراد (سعوديون وغير سعوديين) الذين يقيمون بصورة اعتيادية في المملكة العربية السعودية .

2.2. مصادر الإحصاءات:

تعتمد إحصاءات سوق العمل في بياناتها على مصدرين رئيسيين وهو ما يجعلها تُقدّم صورة شاملة عن سوق العمل في المملكة العربية السعودية، حيث تتضمن إحصاءات من المسح الأسري (مسح القوى العاملة) والذي تجريه الهيئة العامة للإحصاء كل ربع سنة ميلادية، ومن بيانات السجلات الإدارية عن سوق العمل في الجهات الحكومية ذات العلاقة والتي تقوم بتزويد الهيئة بها كل ربع سنة ميلادية، لتقوم الهيئة بحساب مؤشراتها وإصدارها مع مؤشرات المسح الأسري في نشرة إحصاءات سوق العمل.

المصدر الأول لإحصاءات سوق العمل: مسح القوى العاملة:

هو مسح أسري هاتفي تجريه الهيئة العامة للإحصاء يندرج تحت تصنيف (الإحصاءات الاجتماعية) يتم فيه جمع المعلومات من خلال الاتصال الهاتفي بعينة ممثلة لسكان كافة المناطق الإدارية في المملكة العربية السعودية من الأسر، واستيفاء استمارة إلكترونية تحتوي على عدد من الأسئلة، ومن خلاله يتم توفير تقديرات ومؤشرات تتعلق بقوة العمل للسكان في سن العمل للفئة العمرية (15 سنة فأكثر) المستقرين في المملكة العربية السعودية، وتقدير السكان (السكان في قوة العمل والسكان ليسوا في قوة العمل) وكذلك حساب أهم مؤشرات سوق العمل كمعدلات البطالة ومعدلات التشغيل وغيرها.

المصدر الثاني لإحصاءات سوق العمل: السجلات الإدارية:

وهي البيانات والمعلومات المسجلة والمحّدة لدى الجهات الحكومية ذات العلاقة بسوق العمل

والناتجة من خلال عمليات التسجيل والتوثيق الرسمي الإلكتروني المُتَّبع في هذه الجهات، حيث

يقوم كل من: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ومركز المعلومات الوطني بتزويد الهيئة بالبيانات المسجلة لديها عن طريق الربط الإلكتروني بشكل دوري باعتبار أن هذه الجهات تعد مصدرًا رئيسًا لبيانات المشتغلين في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

المهنة الرئيسة:

هي نوع العمل الرئيس الذي يزاوله المشتغل في فترة الإسناد الزمني.

النشاط الاقتصادي:

هو جميع ما تمارسه أو تقدمه المنشأة من أعمال أو خدمات تحقق لها عائداً، وأحياناً لا تجني المنشأة من أعمالها مردوداً مادياً، كما هي الحال في الجمعيات الخيرية التي تعتمد على التبرعات.

السكان (قوة العمل):

هم جميع الأفراد من الذكور والإناث الذين يبلغون من العمر (15 سنة فأكثر)، المشاركين أو المستعدين للمشاركة للعمل في إنتاج السلع والخدمات الاقتصادية أثناء فترة الإسناد الزمني، سواء كانوا يعملون بالفعل (مشتغلون)، أو يبحثون عن عمل (متعطلون).

المشتغلون في مسح القوى العاملة:

الأفراد (15 سنة فأكثر) الذين هم خلال فترة الإسناد الزمني (السبعة أيام السابقة) للتواصل مع الأسرة:

- عملوا لمدة ساعة واحدة على الأقل مقابل راتب أو ربح (نقدي أو عيني) كموظفين منتظمين أو مؤقتين أو أصحاب عمل أو يعملون لحسابهم.
- أو قاموا بمساعدة أحد أفراد الأسرة لمدة ساعة على الأقل بمقابل أو بدون مقابل في أي نوع من الأعمال التجارية أو في مزرعة خاصة بأحد أفراد الأسرة.

. أو تغيبوا مؤقتاً عن عملهم طيلة الأسبوع بسبب إجازة أو مرض أو لأي سبب آخر وسوف يعودون إليه مجدداً .

ويشمل التعريف الطلاب والباحثين عن عمل والمتقاعدين وربات البيوت ... الخ، الذين عملوا خلال السبعة أيام السابقة للتواصل مع الأسرة لمدة ساعة واحدة على الأقل , مع ملاحظة أن ذلك لا يشمل الأعمال المنزلية مثل أعمال الطبخ والغسيل الذي تقوم به ربة المنزل أو أعمال الصيانة المنزلية العادية التي يقوم بها أحد أفراد الأسرة.

المتعطلون:

هم جميع الأفراد من الذكور والإناث الذين يبلغون من العمر (15 سنة فأكثر) الذين كانوا خلال فترة الإسناد الزمني:

1. بدون عمل خلال السبعة أيام السابقة للاتصال بالأسرة.
2. يبحثون عن عمل بجدية خلال الأسابيع الأربعة السابقة للاتصال بالأسرة. ويشمل ذلك الذين لم يقوموا بالبحث عن عمل خلال الأسابيع الأربعة السابقة للاتصال بالأسرة بسبب انتظار الحصول على عمل، أو تأسيس عمل خاص بهم خلال الفترة القادمة، حيث سبق لهم البحث عن عمل قبل فترة الإسناد.

3. قادرين على العمل ومستعدين للالتحاق به في حال توفّر ره (أي متاحون للعمل) خلال الأسبوع السابق للاتصال بالأسرة أو الأسبوعين القادمين **المتعطّلون الذين سبق لهم العمل:**

هم الأفراد المتعطّلون من الذكور والإناث (15 سنة فأكثر) الذين كانوا يعملون في السابق، وتركوا أعمالهم لأي سبب من الأسباب، وكانوا خلال فترة الإسناد: بدون عمل ويبحثون بجدية عن عمل، ومستعدين للالتحاق بعمل في حال توفّره.

السكان (قوة العمل):

تمثّل قوة العمل (المعروفة باسم الفئة السكانية النشطة اقتصادياً) مجموع عدد المشتغلين والمتعطّلين، وبذلك تشمل قوة العمل جميع الأفراد الذين يساهمون أو ينتظرون للمساهمة في إنتاج السلع والخدمات خلال فترة الإسناد الزمني للمسح.

السكان (خارج قوة العمل):

السكان (15 سنة فأكثر)، وغير المصنّفين على أنهم (كمشغلين أو متعطلين) عن العمل، يتم تصنيف هؤلاء الأفراد على أنهم خارج قوة العمل، لأنهم لا يعملون أو لا يبحثون عن عمل أو غير قادرين على العمل أو غير مستعدين للالتحاق بالعمل خلال فترة الإسناد الزمني للمسح، مثل: الطلاب، وربات البيوت، والمتقاعدين الذين لا يعملون، والأفراد غير القادرين على العمل، والأفراد الذين لا يرغبون في العمل ولا يبحثون عنه لأية أسباب أخرى.

نوع القطاع:

يقصد بنوع القطاع الجهة التي يعمل فيها الفرد المشتغل، وتنقسم القطاعات إلى:

1. **القطاع العام:** ويشمل جميع الأجهزة الحكومية؛ كالوزارات والهيئات، والمؤسسات الحكومية، والبلديات، والمدارس والجامعات والمعاهد، والمستشفيات الحكومية، والقطاعات العسكرية، والبنوك الحكومية مثل (بنك التنمية الاجتماعية، والبنك الزراعي) وصناديق التنمية. والمنشآت التي تنتج سلعاً أو خدمات ويكون رأس مالها ملكاً للدولة (أي ملكية 50% أو أكثر من قبل الحكومة)، وتحت إشرافها، مثل: (الخطوط الجوية السعودية، والمؤسسة العامة لخطوط السكك الحديدية، وشركة أرامكو).
2. **القطاع الخاص:** يشمل جميع المنشآت التي تعمل في الأعمال التجارية والإنتاجية والخدمات الموجهة للسوق والمملوكة للشركات والأفراد (الشركات والمؤسسات والمحلات والمشاريع الصغيرة... الخ)، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، منظمة أو غير منظمة والتي ليست مملوكة ملكية عامة (أو مملوكة بنسبة تقل عن 50% من قبل الحكومة)، ويعتبر القطاع المؤسسي لجميع العاملين لحسابهم الخاص وأصحاب العمل هو القطاع الخاص.
3. **القطاع الزراعي:** يشمل القطاع غير المنظم للأنشطة في المزارع وتربية الحيوانات والصيد التي يمتلكها الأفراد والأسر ولا يشمل القطاع المنظم للأنشطة الزراعية وتربية الحيوانات التي تمتلكها الشركات الخاصة.
4. **قطاع المنظمات غير الربحية:** هي الجمعيات والهيئات غير الحكومية التي تقدّم سلعاً أو خدمات للمجتمع دون مقابل، أو بسعر رمزي، ولا تهدف إلى الربح مثل الجمعيات الخيرية والهيئات المهنية.
5. **قطاع العمالة المنزلية:** ويشمل الأفراد الذين يقدّمون خدمات للأسرة مقابل أجر ويقومون معها، كالعاملة المنزلية والسائق، والبستاني، وحارس المنزل الذي يقيم مع الأسرة.
6. **قطاع المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية.**
7. **القطاعات الأخرى غير المصنّفة.**

وقد اعتمدت الهيئة في احتساب مؤشرات سوق العمل على المعادلات المعتمدة ضمن المعايير

الدولية للأمم المتحدة والمتوافقة مع معايير منظمة العمل الدولية، ويتم احتساب المؤشرات وفق المعادلات التالية:

المؤشر	معادلة الاحتساب
قوة العمل	$= (\text{عدد المشتغلين} + \text{عدد المتعطلين})$
معدل البطالة	$= (\text{عدد المتعطلين} \div \text{إجمالي قوة العمل}) \times 100$
معدل البطالة للذكور	$= (\text{عدد المتعطلين الذكور} \div \text{إجمالي قوة العمل الذكور}) \times 100$
معدل البطالة للإناث	$= (\text{عدد المتعطلين الإناث} \div \text{إجمالي قوة العمل الإناث}) \times 100$
معدل التشغيل	$= (\text{عدد المشتغلين} \div \text{إجمالي قوة العمل}) \times 100$
معدل التشغيل للذكور	$= (\text{عدد المشتغلين الذكور} \div \text{إجمالي قوة العمل الذكور}) \times 100$
معدل التشغيل للإناث	$= (\text{عدد المشتغلين الإناث} \div \text{إجمالي قوة العمل الإناث}) \times 100$
معدل المشاركة في القوى العاملة	$= (\text{إجمالي قوة العمل} \div \text{إجمالي عدد السكان في سن العمل (15 سنة فأكثر)}) \times 100$
معدل المشاركة في القوى العاملة للذكور	$= (\text{إجمالي قوة عمل الذكور} \div \text{إجمالي عدد السكان الذكور في سن العمل (15 سنة فأكثر)}) \times 100$
معدل المشاركة في القوى العاملة للإناث	$= (\text{إجمالي قوة عمل الإناث} \div \text{إجمالي عدد السكان الإناث في سن العمل (15 سنة فأكثر)}) \times 100$
معدل التشغيل من السكان	$= (\text{إجمالي المشتغلون} \div \text{إجمالي عدد السكان في سن العمل (15 سنة فأكثر)}) \times 100$
معدل التشغيل الذكور من عدد السكان الذكور	$= (\text{إجمالي المشتغلون الذكور} \div \text{إجمالي عدد السكان الذكور في سن العمل (15 سنة فأكثر)}) \times 100$
معدل التشغيل الإناث من عدد السكان الإناث	$= (\text{إجمالي المشتغلون الإناث} \div \text{إجمالي عدد السكان الإناث في سن العمل (15 سنة فأكثر)}) \times 100$

الإطار الإحصائي في مسح القوى العاملة:

- يتألف إطار مسح القوى العاملة من قائمة بجميع المباني السكنية في المملكة التي تم إنشاؤها إلى عام 2020، هذا الإطار هو نتيجة لأعمال التحضير للتعداد السكاني. وينطوي الإطار على تحديد المباني، ومعرّفي المساكن، فضلاً عن المساكن المأهولة خلال عام 2020 بتاريخ إعداد القائمة، ورقم الهاتف والهوية لرئيس الأسرة في المباني السكنية المأهولة.
- تم وضع القوائم، والخرائط، والمواصفات التحليلية للوحدات لاختيار عينات المساكن.
- تم تحديد البيانات الوصفية المطلوبة لإنشاء الإطار الإحصائي وإنشاء إطار الاختبار، والتحقق من صحته واستخدامه للدورة الحالية للمسح.

لذلك السكان المستهدفون في مسح القوى العاملة في المملكة العربية السعودية هم السكان من 15 سنة فأكثر المدينون سعوديين وأجانب والذين يقيمون في مساكن دائمة مستبعدين تلك الأسر التي تسكن في مساكن مؤسسية عامة. ستكون معايير الأهلية للأسر غير السعودية هي أن الأسرة غير السعودية التي تقطن المسكن كانت في المملكة لمدة ستة أشهر على الأقل. يجب التأكيد على أن وحدة المعاينة هي المسكن وأن الأسرة التي تشغل المسكن هي وحدة المراقبة أي يتم جمع البيانات من الأسرة التي تشغل المسكن

المرحلة الثالثة: مرحلة التنظيم:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الإعداد التي تسبق مرحلة الاتصال بالأسرة وجمع البيانات، وقد تم فيها إعداد إجراءات سير العمل المطلوبة لإعداد إحصاءات سوق العمل والتي ستبدأ من المرحلة المقبلة "مرحلة الجمع" وتنتهي "بمرحلة التقييم" وتنظيم وتجميع تلك الإجراءات، وتحديد التسلسل الأنسب لها من أجل الوصول إلى منهجية تحقق أهداف إحصاءات سوق العمل، وفي هذه المرحلة تم مراجعة الإجراءات التي تمت عند الإعداد للإصدار السابق من إحصاءات سوق العمل لتطوير إجراءات العمل في هذا الإصدار، كما تم وصف وتوثيق هذه الإجراءات لتسهيل القيام بالتحديثات في الدورات المستقبلية، وتمت تجربة واختبار إجراءات سير العمل الإحصائي للتأكد من أنها تلبي متطلبات إعداد إحصاءات سوق العمل في شكلها النهائي، واعتماد إجراءات سير العمل الإحصائي، ووضع خريطة طريق للتنفيذ.

وتعد تجربة اختبار كفاءة أنظمة الإدخال وعملية تناقل ومزامنة البيانات ومراجعتها والتي تتم من خلال النظام اللوحي أو النظام المكتبي لمسح القوى العاملة من أبرز الإجراءات التي تمت في هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الجمع:

1.4. جمع البيانات في مسح القوى العاملة

1.1.4 العمليات الميدانية للمقابلات الشخصية بمساعدة الحاسوب

يزور فريق العمل الميداني المعني كل مسكن أخذت عينات منه، ويحدّث حالتها على أنه مشغول، أو شاغر، أو قيد الإنشاء، أو مهذوم، أو خارج نطاق مسح القوى العاملة. أما المساكن الواقعة خارج النطاق فهي تلك التي لا يشكل سكانها جميعاً جزءاً من السكان المستهدفين في مسح القوى العاملة – ومثال ذلك جميع المقيمين من الدبلوماسيين الأجانب أو أفراد أسرهم، أو تلك المستخدمة لأغراض العمل فقط ولا يقيم فيها أي شخص. غير أن التمييز بين المساكن المشغولة والشاغرة قد يتطلب العديد من الزيارات للعثور على شخص ما في المنزل.

بالنسبة للمساكن المشغولة لأغراض سكنية، فيقدم العمال الميدانيون للمقابلات الشخصية بمساعدة الكمبيوتر خطاباً مسبقاً من رئيس الهيئة العامة للإحصاء يوضح الغرض من مسح القوى العاملة وأهمية المشاركة فيها، إلى جانب منشورات توضيحية ذات صلة. ويعبأ استبيان العمليات الميدانية للمقابلات الشخصية بمساعدة الحاسوب، بما يشمل هوية رب الأسرة ورقم هاتفه، وتعباً قائمة بأفراد الأسرة، ومعلومات عن أفضل وقت للاتصال.

المرحلة الخامسة: مرحلة التبويب:

اعتمدت عمليات تبويب البيانات الخام لمسح القوى العاملة على مُدخلات التصنيف والترميز التي تمت أثناء عملية جمع البيانات، بحيث تم تبويبها بناءً على التصنيف المهني السعودي المعتمد على التصنيف الدولي، والتصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية، والدليل الوطني للدول والجنسيات المعتمد على الدليل الدولي، ودليل التخصصات والمستويات التعليمية المعتمد أو أي تصنيف أو ترميز آخر: كتوزيع البيانات على مستوى المناطق الإدارية، و التصنيف النوعي والوصفي لتحديد نوع الجنس، أو الحالة الاجتماعية للفرد، والتصنيف الكمي مثل فئات الدخل. كما قام المختصون في إدارة إحصاءات القوى العاملة خلال هذه المرحلة بعملية معالجة وتحليل البيانات والتي ارتكزت على عدة إجراءات، وكما يلي:

- فرز وترتيب البيانات على شكل تسلسل أو في مجموعات أو فئات مختلفة.
- تلخيص البيانات التفصيلية إلى نقاط أو بيانات رئيسية.
- الجمع بين العديد من أجزاء البيانات وجعلها مترابطة.
- معالجة البيانات المفقودة أو الناقصة.
- معالجة البيانات غير المنطقية.
- تحويل البيانات إلى قاعدة بيانات.
- تنظيم وعرض البيانات وتفسيرها.

المرحلة السادسة: مرحلة المراجعة:

أولاً: التحقق من صحة مخرجات البيانات:

بعد أن تمت معالجة وتبويب البيانات في المرحلة الخامسة، وتم التحقق من سلامتها، قامت الهيئة في هذه المرحلة بعمليات الاحتساب واستخراج النتائج، وتحميل المخرجات وتخزينها على قاعدة البيانات، ومن ثَمَّ تمت عمليات المراجعة النهائية عن طريق المتخصصين في إحصاءات القوى العاملة باستخدام تقنيات حديثة وبرمجية تم تصميمها لأغراض المراجعة والتدقيق.

ثانياً: التعامل مع البيانات السرية

المرحلة السابعة: مرحلة النشر:

أولاً: إعداد وتجهيز النتائج المصممة للنشر:

في هذه المرحلة قامت الهيئة بتحميل نتائج البيانات من قاعدة البيانات لمسوح القوى العاملة، وتنسيق وتنظيم ومراجعة بيانات السجلات الإدارية التي تحتويها نشرة إحصاءات سوق العمل، ثم تم إعداد وتجهيز جداول النشر والرسوم البيانية للبيانات والمؤشرات، والبيانات الوصفية والمنهجية، ومن ثَمَّ تَمَّ إعدادها باللغتين العربية والإنجليزية.

ثانياً: إعداد المواد الإعلامية والإعلان عن صدور النشرة

ثالثاً: التواصل مع العملاء وتزويدهم بالنشرة:

المرحلة الثامنة: مرحلة التقييم:

أولاً: جمع مدخلات التقييم القابلة للقياس:

ثانياً: إجراء التقييم

المرحلة التاسعة: مرحلة الإدارة:

وهي مرحلة شاملة تدخل في كل مرحلة من مراحل إنتاج إحصاءات سوق العمل، فمن خلال هذه المرحلة تَمَّ وضع الخطة العامة للإنتاج والتي تشمل دراسة الجدوى وإدارة المخاطر وطرق التمويل وآليات الإنفاق، ووضع مؤشرات الأداء ومقاييس الجودة وخارطة القوى البشرية اللازمة للإنتاج، ومتابعة تنفيذها مع الموكلة إلى الإدارات المختلفة في كل مرحلة، ورفع التقارير لضمان تطبيق التزامات الهيئة نحو عملائها.

تماری ن

السؤال الأول

تكلمي عن سوق العمل

.....

.....

السؤال الثاني

قومي بالبحث عن احصائيات العاملين بأحد الشركات من اختيارك

.....

.....

المراجع

↑ "8 processes of human resource planning",
managementation.com, Retrieved 24-7-2018. Edited.

عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، مرجع سابق

ويسلي تشاي ، "إدارة الموارد البشرية (HRM)"

صالح عادل والسالم, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي

عباس, انس عبدالباسط إدارة الاعمال وفق منظور معاصر