

المحاضرة الأولى : ماهية ادارة الموارد البشرية

مفهوم الإدارة

هي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عن طريق تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد التنظيمية المختلفة (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).

مفهوم المدير

هو فرد مسؤول عن استخدام موارد المنظمة بشكل يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن المسؤولية الأساسية للمدير، يكمن في رفع أداء المنظمة من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، أي أن أداء المنظمة يتناسب طردياً مع كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف

الفرق بين الكفاءة والفعالية

1-الكفاءة:

وهي القدرة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة بالشكل الأمثل.

2-الفعالية:

وهي مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

تصنيف المنظمات حسب الكفاءة والفعالية

1-منظمة ذات كفاءة منخفضة وفعالية مرتفعة:

وهي اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف، كذلك إنتاج منتج مطلوب، ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.

2-منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفعالية مرتفعة:

هي اختيار أهداف ملاءمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة، وتكوين منتج مطلوب بأسعار وجودة مناسبة.

3-منظمة ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة:

هي اختيار أهداف غير ملاءمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة، وتكوين منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.

4-منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفعالية منخفضة:

هي اختيار أهداف غير ملاءمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة، وهي منتج مرتفع الجودة، ولكن لا يرغبه العملاء.

أنواع المديرين:

1-مديرو الصف الأول (الإدارة المباشرة):

-مسؤولون عن الإشراف على العمالة التشغيلية.
-تطبيق القواعد والإجراءات اللازمة، لضمان كفاءة التشغيل وتوفير النصيحة الفنية وتحفيز العاملين.

2- مديرو الإدارة الوسطى:

-مسؤولون عن الإشراف على مديري الصف الأول.
-إيجاد أفضل الطرق لتنظيم الموارد المتاحة، لتحقيق أهداف المنظمة والموضوعة بواسطة الإدارة العليا.
-زيادة كفاءة المنظمة من خلال مساعدة العمالة غير الإدارية، ومديري الصف الأول على الاستخدام الجيد للموارد التنظيمية.
-زيادة فعالية المنظمة من خلال تقييم مدى ملاءمة الأهداف الحالية واقتراح التحسينات ورفعها للإدارة العليا.
-الاهتمام بالمستقبل القريب، وخلق علاقات قوية مع زملائهم، وإدارة الصراع، وتشجيع العمل الجماعي.

3- مديرو الإدارة العليا:

-مسؤولون عن أداء جميع الإدارات في المنظمة.
-وضع أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها.
-متابعة أداء مديري الإدارة الوسطى.
-الاهتمام بالمستقبل البعيد وبالاتجاهات العامة لبنية المنظمة. وتختلف الأهمية النسبية لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باختلاف المستوى الإداري للمدير، حيث ترتفع أهمية وظيفتي التخطيط والتنظيم في مستوى الإدارة العليا، في حين أن مديري الصف الأول (الإدارة المباشرة) يقضون معظم أوقاتهم في القيام بوظيفتي الرقابة والتوجيه.

المهارات الإدارية:

- 1-المهارات الفكرية: وتعني القدرة على التحليل وتشخيص المواقف، ويطلق عليها أحياناً المهارات المفاهيمية، وهي تتطلب من المدير الإلمام بالنظريات والأساليب والأدوات التي يحتاج إليها في عمله بفاعلية من خلال التعليم والتدريب.
- 2-المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على فهم وتغيير وقيادة ورقابة سلوك الأفراد والمجموعات، ويمكن أن تكتسب هذه المهارات بالتعليم والتدريب والممارسة والخبرة.
- 3-المهارات الفنية: وتعني المعرفة اللازمة لأداء أو لفهم وظيفة معينة داخل المنظمة. وتكتسب هذه المهارات من خلال التعليم والممارسة العملية في مجال التخصص.

ويحتاج المدير بوجه عام إلى المزيج الأمثل من هذه المهارات، والذي يختلف باختلاف المستوى الإداري :

- يهتم **مديرو الصف الأول** بالمهارات الفنية والشخصية بدرجة أكبر، وبالمهارات الفكرية بدرجة أقل.
- يهتم **مديرو الإدارة العليا** بالمهارات الفكرية بدرجة أكبر، وبالمهارات الإنسانية بدرجة متوسطة وبالمهارات الفنية بدرجة أقل.
- يهتم **مديرو الإدارة الوسطى** بالمهارات الثلاث الفكرية والإنسانية والفنية.

مؤهلات ومواصفات مدير إدارة الموارد البشرية

يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية أن يوفر في شخصه المؤهلات اللازمة لهذا المنصب المهم، وهي كالتالي:

- 1- يجب أن يكون قادراً على الإلمام بمتطلبات إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي أول مهات المدير هو معرفة أقسام إدارته ووظائفها.
- 2- يجب أن يكون له القدرة على تصميم وإدارة خطة الحوافز والمكافآت، والتي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتحفيزهم على العمل، وأهمها شعورهم أن إدارتهم تساهمهم من الأرباح عند تحقيق النجاح إضافة الى تمييز العاملين الأكفاء وتحفيز غيرهم على ذلك.
- 3- يجب أن يكون له القدرة المعرفية على تحليل البيانات، ومن ثم تصميم الخطط المناسبة لها.
- 4- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات حسية لتقدير تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة.
- 5- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات يمكنه من خلالها تقدير احتياجات المنظمة بشكل دقيق يقترب من الحقيقة.
- 6- امتلاكه القابلية والمعرفة والخبرة في بعض العلوم النفسية والاجتماعية، والتي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والاختلافات التي قد تحدث بين العاملين في المنظمة أو عند مطالبة العاملين الإدارة العليا حول زيادة بعض الامتيازات أو رفع حالة من الغبن.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية، ولا سيما

المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية

الخاصة مجال العمل، ويمكن إيجاز هذه التحديات بالاتي:

- 1- تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغير
- 2- التحديات المتعلقة مهارات الموظفين:
- 3- تحديات احتياجات وتوجهات سوق العمل
- 4- تحديات التنافس العالمي:
- 5- التحديات المتعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية:
- 6- تحديات متعلقة ممارسة أنماط إدارية حديثة:
- 7- التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات

حيث لابد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، كما يلي:

1-زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات. والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية.

2- المحافظة والابقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية. حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة.

3- تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.

جدول يوضح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات

التحديات	الإستراتيجيات
تقادم التشريعات والقوانين	تحديث القوانين والأنظمة
التنوع في الموارد البشرية	ثقافة التنوع البشري والفكري
إدارة التغيير ومقاومته	التكيف والتغيير المستمر
تقادم المهارات والخبرات	التطوير الفني والمهاري
التفجير المعرفي وتراكم المعلومات	التمكين والتعليم التنظيمي
الإحتياجات المتجددة لسوق العمل	مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة
الثورة العلمية والتقنية	التطوير التقني والإداري

المحاضرة الثانية : تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن القصد النهائي لإدارة الموارد البشرية هو السعي الحثيث لبناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغاية الكبرى وهي رفاهية الإنسان، ورخاء المنظمات، وازدهار المجتمعات ونموها

أولاً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

على الرغم من التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وهدى نبيه. وكان بمقدور واستطاعة العامل أن يتظلم وأن يُنصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً. ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من أبواب الإدارة الحديثة إلا وكان قد طرقها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيرة.

■ ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لا بد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة،

وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني.

■ وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع.

■ وفي مجال تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال.

■ وفي مجال التفويض كان صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسؤوليات الإدارية؛ فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل

الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره، وكان يرسلهم لجباية الصدقات. وكذلك فعل الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم سواء كان

ذلك في تفويض السلطة أو تحميل المسؤولية أو المساءلة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة والحكام.

ونلخص مما سبق: أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواءً كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم.

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام على سبيل المثال لا الحصر:

- مجالات الاختيار والتعيين.
- مجالات المسؤولية والتفويض.
- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- مجالات النصح والاستشارة.
- مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:-

لقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات أو المجالات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:

- **الوسطية:** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانفراط في اللين

- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الانتماء إلى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية المُلقاة على عاتق الرئيس .
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وأيضاً تكنولوجية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانتة

الإدارة العلمية: Scientific Management:

ان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية 1919 م يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المُحددة سلفاً من الإدارة . ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

انتهجت " الإدارة العلمية " وروادها المهندس [فريدريك تايلور] و [فرانك جلبرت] و [هنري جانت] أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

ولقد اعتمد (تايلور والآخرين) في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج وإذا حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يُمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة. ولقد لقي أسلوب [تايلور] انتشاراً واسعاً في التطبيق في الولايات المتحدة، وأعتبر أنذاك ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية. وقد وافق **منهج تايلور** رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية. وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى، أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يُمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- يُعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- يُنظر إلى العامل " كرجل اقتصادي " هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
- إهمال الجوانب الأخرى للعامل؛ الاجتماعية والإنسانية والعاطفية

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية:-

- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.
- وكنتيجة لتفكير الإدارة العلمية انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.

مدرسة العلاقات الإنسانية : Human Relations

كانت للنتائج التي توصل إليها [التون مايو] و[روثلز برجر] وهي المسماة بتجارب (الهورن) Hawthorne دلالات واضحة للمنحى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات. ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العامل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى بنمط القيادة السائدة والعلاقات مع مجموعات العمل، ومدى دعم وتأييد الإدارة. ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك

وعلى ذلك فإن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية:-

ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً (كما يرى بعض الباحثين) من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية. ويعود ذلك في نظرهم إلى:

- 1- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات .. (ليس بالشرط أن يكون العمل السعيد عاملاً منتجاً).
- 2- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً - ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته، وورغباته، وطموحاته، أو قيمه ومبادئه. ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخص آخر (يعتقدون أن المحفز الأساسي للجميع هو التعامل باحترام)
- 3- تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح
- 4- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال .

وإزاء هذه القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات 1919م ولم تعد الملجأ والمأوى الذي تستند إليه إدارة المنظمات في زيادة الإنتاجية أو تحقيق الولاء العاطفي للمنظمة.

❖ مقارنة بين ((منهج الإدارة العلمية & منهج العلاقات الإنسانية)) في التعامل مع العنصر البشري

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى .	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة و المواد الخام .
الإنسان اجتماعي بطبعه .	لابد وإن تستغل طاقته من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف .
الموظف السعيد هو موظف منتج .	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى .
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل أضافه إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن نحققها له المنظمة .	تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية .
ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زياد الإنتاجية .	الإدارة أدري بمصالح الأفراد .
التركيز على رفاهية الفرد .	التركيز على أهداف المنظمة

إدارة الأفراد: Personnel Management

(مع تطور العلم ظهر تصور جديد هو إدارة الأفراد)

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، والرعاية الأبوية، في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم. وكبداية لشرح مفهوم ودور إدارة الأفراد نبدأ بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيراً ما نقابلها في كتب الإدارة وهما:

● **وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.**

● **إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.**

معنى المصطلح الأول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه، وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه، أما **إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص** يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه " يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة الإنتاجية والربحية والنمو" وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشكلاتهم. وتدور جميع هذه النشاطات في إطار تحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية من الأفراد بما يؤدي أولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة

التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج " الإدارة العلمية " و " العلاقات الإنسانية " و " إدارة الأفراد " وتوافقاً مع التطور الفكري الإداري المتجدد يوماً بعد يوم والتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية؛ فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم [إدارة الموارد البشرية] كمسمى بديل لإدارة الأفراد.

لماذا التحول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟

س/ ما هي نواحي القصور في عمل إدارة الأفراد ؟

لقد بدأ واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك قصوراً في إدارة الأفراد لعدة أسباب:

1. عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها. (وجود مشكلة التنسيق داخل نشاطات إدارة الأفراد أدى إلى قصور انجاز العمل)

2. عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى.

3. الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة. (دورها استشاري فقط)

4- نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف . تعتبر الموظف تكلفة أي خسارة لابد أن تستخلص منه كل ما تستطيع وتستفيد منه بتطوير المنظمة

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

■ التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك تجاه الإدارة المسئولة عنهم.

■ التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري.

■ ظهور مجالات ونشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد مثل: التطوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية.

• نقاط التشابه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

(1) تدعو كلا الإدارتين إلى توجيه نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

(2) تنظر كلا الإدارتين إلى أهمية تطوير وتنمية الأفراد بمعيار واضح.

(3) كلا الإدارتين تريان ضرورة وضع موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مستوى عالٍ من التنظيم (في صفوف الإدارة العليا).

(4) يؤيد كلا المفهومين مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

❖ أوجه الشبه والاختلاف بين مفهومي ((إدارة الأفراد & إدارة الموارد البشرية))

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<p>إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .</p> <p>الإنسان كيان مستقل وليس تابع . له توقعات ومطالب . الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة</p>	<p>الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ، ولكن بطريقة إنسانية .</p> <p>إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة .</p>	الفلسفة
<p>هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد .</p>	<p>تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد .</p>	الهدف
<p>تحقيق وتدبير الاحتياجات .</p> <p>تطوير وتنمية الأفراد .</p> <p>تعويض الأفراد .</p> <p>تنمية العلاقات مع الموظفين .</p> <p>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية :</p> <p>تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .</p> <p>التطوير التنظيمي .</p> <p>الاتصالات و الإعلام .</p> <p>زيادة مجالات الخدمات .</p>	<p>تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية</p> <p>تطوير وتنمية الأفراد .</p> <p>تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب .</p> <p>المحافظة على صيانة الأفراد .</p> <p>تنمية العلاقات مع الموظفين .</p>	النشاطات
<p>الإدارة العليا كإدارة تنفيذية</p>	<p>الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية .</p>	الموقع في الهيكل التنظيمي

المحاضرة الثالثة: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم، والأهداف

تعريف إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة, ولكنها تتحد في المضمون, ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

✓ **التعريف الأول:**

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.

✓ **التعريف الثاني:**

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

س/ لماذا تعتبر إدارة البشرية
إدارة استراتيجية ؟
س/ إدارة الموارد تعمل ضمن
مفاهيم .. ما هي ؟

أدارة الموارد البشرية – أدارة استراتيجيه- تعمل ضمن أطار المفاهيم التالية:

- 1- اعتبار المورد البشري أصل استثماري يجب أدارته وتطويره وكفاءته
- 2- أشراكها في التخطيط الشامل للمنظمة
- 3- أعداد سياسات توافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية
- 4- تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظف على استثمار مهارته وقدراته
- 5- تصميم وأعداد أنشطة متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

س // تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة مهمة ؟

أهمية إدارة الموارد البشرية

- 1- استقطاب أفضل العناصر البشرية وتوظيفها والحفاظ عليها للارتقاء بإنتاجية المنظمة.
- 2- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز العاملين.
- 3- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها.
- 4- توفير التكاليف الباهظة في قضايا القانونية التي يلجا إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز عن الترقية .

س// كيف نميز بين المنظمات الناجحة عن المنظمات غير الناجحة ؟

المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية:

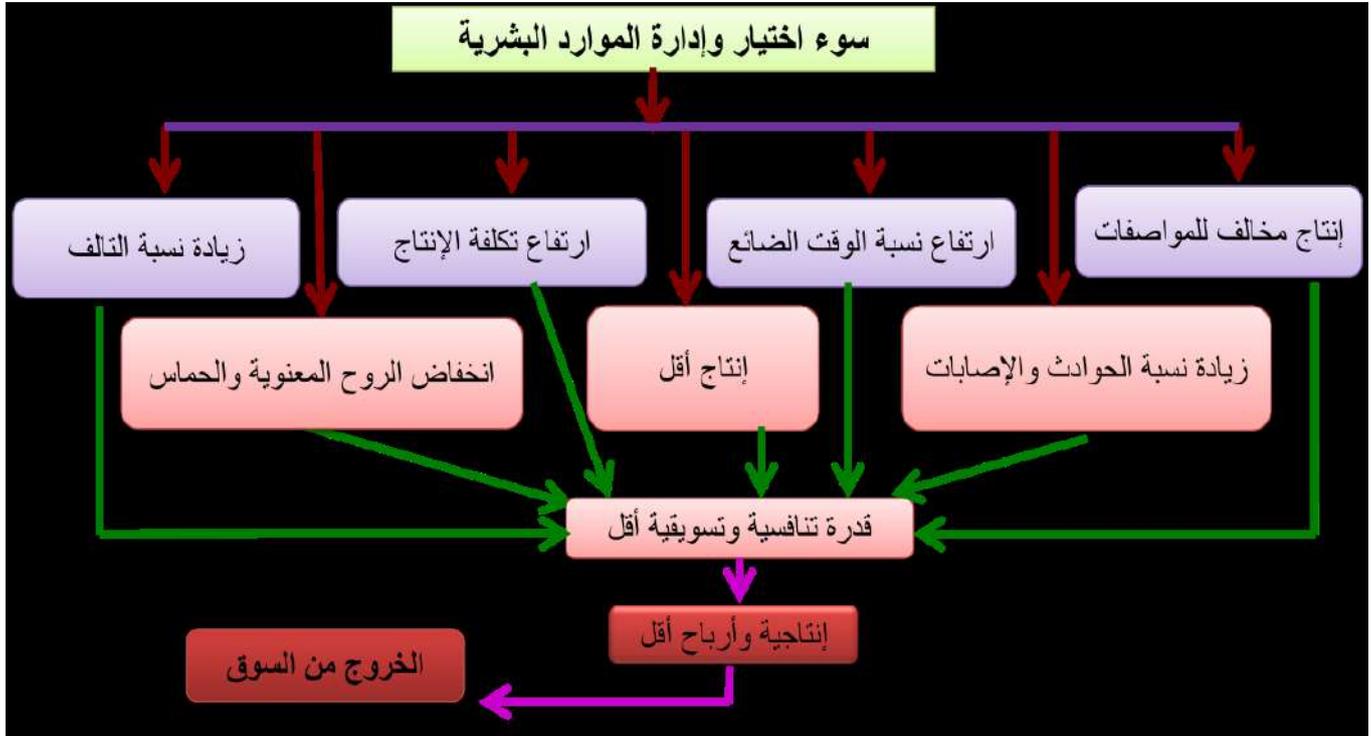
في رأي المديرين المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي:

- الاهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- شبكات اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

المنظمات غير الناجحة

- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من الأصول.
- إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع الميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
- عدم الاهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.
- شبكات اتصالات داخلية ضعيفة.
- سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.
- معدلات دورات عمل عالية

سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:



س// ما اثار سوء اختيار وإدارة العنصر البشري ؟

رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة. وبمعنى آخر يكون هناك إجماع واتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضى الإستراتيجيات، والأهداف المطلوب تحقيقها، ولا بد بعد ذلك أن تنطلق برامج وخطط الموارد البشرية وفقاً لهذه الرسالة والإستراتيجيات. إن تحديد الرسالة أو الغاية هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وأين؟ وكيف؟ ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لا بد أن تتوفر خصائص محددة منها: [الوضوح] [حسن الصياغة] [و] [تحديد المضمون المباشر]. على سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين، والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين.

اهداف ادارة الموارد البشرية

- 1- قوة عمل متجانسة: يقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة. مثل المستوى الثقافي والتدريبي، الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والاجتماعية، مما يساعد الإدارة في كثير من سياساتها.
- 2- قوة عمل منتجة: تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- 3- قوة عمل فعالة: أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- 4- قوة عمل مستقرة: كلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه، كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.
- 5- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، لكي لا تكون عائقاً في طريق تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- تنمية قدرات الأفراد: تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.
- 3- تحقيق الانتماء والولاء: ضمان رفاهية الموظفين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم، كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. كما أن العدالة تقود إلى تحقيق الانتماء والولاء وبالتالي إلى الكفاءة والإنتاجية.

سياسات إدارة الموارد البشرية:

تمثل سياسات الموارد البشرية توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق أهداف الإدارة، وفي نفس الوقت تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل (سياسة عدم تعيين الأقارب). ويتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات وتحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

- أن تكون مكتوبة.
- أن تعمم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

هناك ثلاث نقاط رئيسية في إدارة المورد البشري، وهي:

- تخطيط وتدبير الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.
- تعويض وصيانة الموارد البشرية.

كما أن هناك فرقاً بين تنمية المورد البشري وإدارة المورد البشري، وهو أن:

- تنمية الموارد البشرية: تتعلق بالتدريب والتطوير فقط.
- إدارة الموارد البشرية: تتعلق بجميع المجالات، التخطيط، والتنمية والتطوير، والصيانة وغيرها.

المصطلحات :

المعايير Standards

هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الأفراد. وتأخذ عدة أشكال منها الكمية، والنوعية، والنقدية، والزمنية.

السياسات الإدارية Managerial Policies

مجموعة من المبادئ والتوجيهات أو الإرشادات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة من أجل مساعدتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة

منهم والوصول إلى النتائج المطلوبة.

تصميم الوظيفة Job Design

هي عملية تحديد مكونات الوظيفة، والأسلوب الذي تؤدي به، وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

خطة العمل Action Plan

تمثل نظام إجرائي لتنفيذ الأهداف، تحدد ما هو مطلوب عمله؟ - كيف ينفذ؟ - من يتولى التنفيذ؟ - ومتى يتم؟

استراتيجيات الموارد البشرية Human Resource Strategies

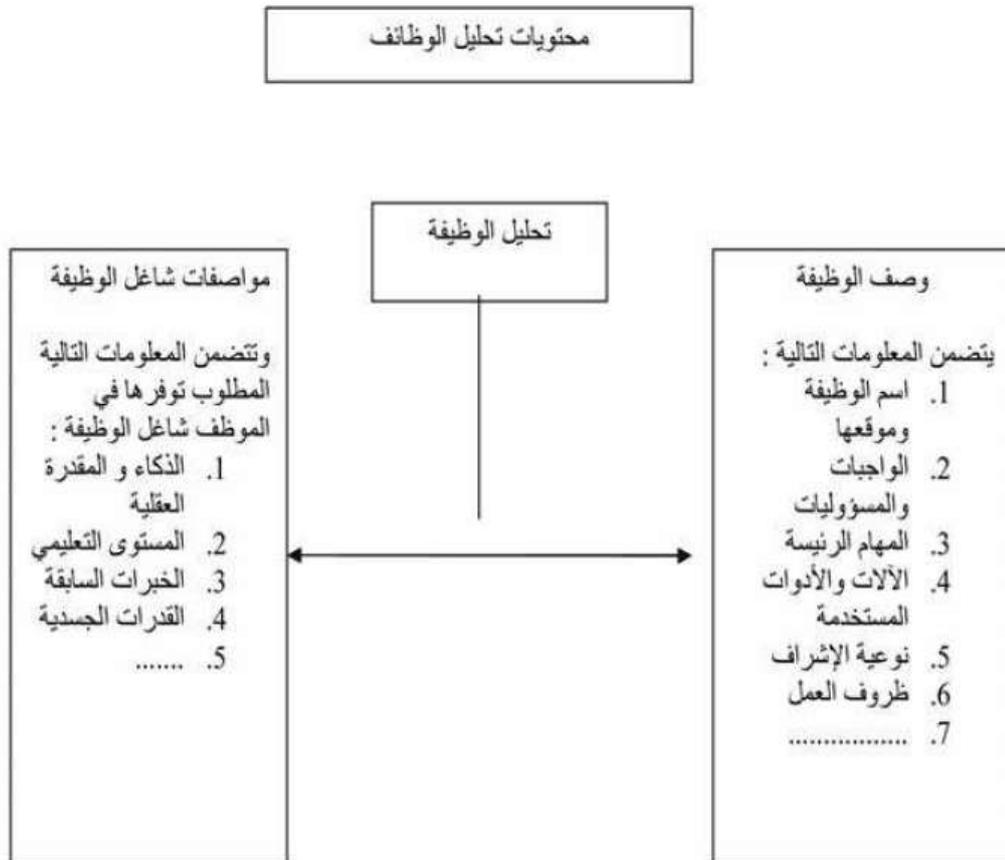
ويقصد بها مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي ستأخذ طريقها في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوماً بعد يوم

مقدمة:-

- مفهوم تحليل الوظائف يعتمد على جمع الحقائق عن متطلبات كل وظيفة يقوم الأفراد بأدائها وطرق تفويتها إلى عناصرها الأولية في إطار التنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف التي سبق تصورهما وتحديدها.
- يتكون تحليل الوظائف في المنظمات من الوظائف التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقة الوظائف مع بعضها ومسؤوليات وصلاحيات الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى الصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة.

أولاً : تعريف عملية تحليل الوظائف : Job Analysis

- تُعرف عملية تحليل الوظائف بأنها مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين واجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.



الجوانب التي يجب أن يركز عليها خبراء إدارة الموارد البشرية من خلال سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف:

■ **الواجبات الوظيفية** وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف، وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيته.

■ سلوكيات العمل

وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات، التقارير، اتخاذ القرارات.

■ **الأدوات المستخدمة** مثل الآلات الحاسبة والطابعة، الأدوات المساعدة مثل النسخ والفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج. كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.

■ معايير الأداء

يقصد بهذه المعايير، أي المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف، مثل: المعايير الكمية، النوعية، الوقت، أو التكلفة.

■ **ظروف العمل** معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات، .. الخ.) يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد درجة الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم، ومقدار الحوافز المالية وغير المالية.

■ مواصفات شاغل الوظيفة

تحديد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة في حدودها الدنيا والعليا، مثل: مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية مثل (القدرات والاستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات، والشخصية).

مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

1. **تخطيط الموارد البشرية**
 - تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كم أنواع أ.
 - تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الإحتياجات.
2. **إستقطاب الموارد البشرية**
 - مساعدة الإستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
 - تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقبين.
3. **إختيار الموارد البشرية**
 - تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.
 - تحديد معايير وطرق إختيار أفضل الموارد البشرية.
4. **تدريب الموارد البشرية**
 - يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.
 - يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.
 - يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.

- 5 • **تقييم الموارد البشرية**
 - تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
- 6 • **تعويض الموارد البشرية**
 - تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.
 - تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
- 7 • **تخطيط المسار الوظيفي**
 - تحديد خط سير النمو أو التقدم الوظيفي نحو الوظائف الأعلى التي يحتمل أن يترقى الموظف خلالها من مركز لآخر والمراحل التي يجب المرور بها.
 - تحديد المتطلبات والشروط الواجب الوفاء بها قبل الانتقال إلى الوظائف الأعلى.
- 8 • **السلامة والصحة والأمن**
 - وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.
 - تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له.

ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف

- إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:
- إن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتدخلات المحتملة.
 - تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
 - تحدد الأجر عن العمل والحوافز المناسبة للوظيفة.
 - تساعد في تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم عدد ونوع الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.
 - تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.
- وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها، ونطاق مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغلها

مبشرات تحليل العمل

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

- 1- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- 2- عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
- 3- عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
- 4- التغييرات التنافسية المستمرة تفرض إلى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موائمة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.

ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية

- 1- **الاستقطاب والاختيار:** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة .
- 2- **تحديد الأجور:** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.
- 3 - **تقويم الأداء:** يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.
- 4 - **التدريب والتطوير:** حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.
- 5- **الترقيات :** حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.
- 6- **تخطيط الاحتياجات البشرية:** يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.

• خطوات عملية تحليل الوظائف

----- : يرتبط بتحليل وظيفة جديدة .

- 1- **تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.**
- 2- **تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .**
- 3- **تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، أدوات الإشراف).**
- 4- **تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية ((الدليل التنظيمي))، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...).**

س/ ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات ؟

- ✓ الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر، بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.
- ✓ المصدر الأول هو نتائج تصميم الأعمال.

س/ ما هي معايير المفاضلة ؟

- ✓ التكلفة .
- ✓ السرعة .
- ✓ الدقة .
- ✓ الموضوعية .
- ✓ طبيعة الوظيفة ✓

5- اختيار أسلوب جمع المعلومات:

❖ الملاحظة.

يقوم المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة أدائها ، توقيت الأداء ، التكرار أسباب العمل ، ظروف العمل الأدوات ، مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ... الخ .
من إيجابياتها :

1- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية .

2- توفر على العمال كتابة واجباتهم .

من سلبياتها :

1- لا تفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة ، المحاسبة ، ...)

2- تفيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم .

3- قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل

❖ المقابلة.

بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات : (ما هي أهم الأسئلة التي تطرح اثناء المقابلة ؟)

- ما هو مسمى الوظيفة .
- ما هي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل .
- ما هي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى .
- ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة .
- ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل .
- ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل.
- ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية .
- هل هناك مصادر للخطورة في العمل .

أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم: (ما هي أنواع المقابلات لجمع المعلومات المطلوبة للتحليل الوظيفي ؟)

- مقابلات فردية مع الموظفين .
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة .
- مقابلات مع المشرفين على الوظائف .

من إيجابيات الطريقة :

□ 1- سهلة .

□ 2- تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصالات التي لا تظهر في إطار مسؤولياته.

من سلبياتها :

التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية .

❖ الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها . (تعريف)

من إيجابياتها :

السرعة ، الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن .

سلبياتها :

1- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة.

2- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة .

3- تحتاج لجهد كبير في تفرغ وتحليل البيانات

❖ قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها .

❖ سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.

ومن عيوبها:

التحيز والمبالغة عن الموظف .

لماذا يجب اشراك العاملين في عملية تحليل العمل وتهيئتهم مبدئياً ؟

وهنا يجب إشراك العاملين في عملية التحليل وتهيئتهم مبدئياً وإحاطتهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض

الرواتب أو حجم العمل أو زيادة عبء العمل بناءً على هذا التحليل حتى نتجنب الخوف الذي

يصيب العاملين من نتائج تحليل الوظيفة ويدفعهم لعدم التعاون .

6- جمع المعلومات عن الوظيفة. (يستخدم أما مصدر واحد أو عدة مصادر) .

7- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج

❖ الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.

❖ طبيعة وماهية عمل الوظيفة.

❖ عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.

❖ الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.

❖ حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.

❖ الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة .

❖ التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل .

❖ نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.

❖ الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

8- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة (كيف نضع كل هذا التحليل في البطاقة ، يكون فيها الاسم والمؤهل

وجميع السيرة الذاتية للشخص ، ثم نضع المسؤوليات لشاغل الوظيفة ، ومتطلبات الأساسية

للوظيفة ، والأجر المخصص ، وبقية المعلومات المهمة) .

بطاقة توصيف الوظيفة

❖ تعريف بطاقة توصيف الوظيفة : المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

➤ مكونات بطاقة وصف الوظيفة :

- ✓ معلومات عن الوظيفة. ~ المسمى الوظيفي .
- ✓ واجبات الوظيفة. ~ كيف يؤدي العمل .
- ✓ مسؤوليات الوظيفة.
- ✓ متطلبات شاغل الوظيفة: الشروط المطلوبة في الشخص المرشح للوظيفة.
- ❖ المعرفة: المؤهل العلمي والتخصص،
- ❖ المهارات: الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق...
- ❖ القدرات: القيادة، الابتكار، الحوار، التحليل، التكيف مع ظروف العمل...
- ❖ السمات الشخصية: الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية.

نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي

بطاقة توصيف وظيفي

e7sas		5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني			اسم الوظيفة
التسويق			القسم
المهام والمسؤولية			
المهام الأساسية		المهام المرتبطة بالعمل	
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة صفحات التواصل الإجتماعي • عمل حملات دعائية عبر الإنترنت 		<ul style="list-style-type: none"> • تصميم صور دعائية • كتابة تقارير • الرد على الاستفسارات 	
الأقسام التي يتم التشاور معها		قسم التصميم	
الشخص المسؤول		مدير قسم التسويق	
متطلبات العمل			
المؤهلات الدراسية		شهادة ثانوية كحد أدنى	
المهارات		ويندوز - برامج أوفيس - فوتوشوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الإجتماعي واستخدام الإنترنت	
الخبرة		غير ضرورية	
متطلبات خاصة		لا يوجد	
الراتب و الترقية			
راتب البدء		****	
الوظائف التي يمكن أن يتغلها		لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة	
ملخص إعلان الوظيفة			
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوافر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى - يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت - يجيد اللغة الإنكليزية - يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.</p>			

تصميم الوظيفة

تعريف عملية تصميم الوظيفة : العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة

فائدة وأهمية تصميم الوظيفة

- 1- يحفز الموظف
- 2- يرفع روحه المعنوية
- 3- زيادة إنتاجيته
- 3- تولد لديه الشعور بالإحباط والاعترا ب

أساليب ومناهج تصميم الوظيفة

هناك أربعة مناهج لتصميم الوظائف :

أ - منهج الإدارة العلمية

أسلوب التصميم :-

- 1- تبسيط العمل
- 2- المراقبة الدقيقة
- 3- معايير غير مرنة للإنتاجية
- 4- تجاهل الاحتياجات النفسية والاجتماعية

الايجابيات :-

- 1- وظائف آمنة
- 2- وظائف مبسطة وواضحة
- 3- التقليل من المجهود الفكري

السلبيات :-

- 1- وظائف مملة
- 2- استنزاف جهود العامل

ب- منهج العلاقات الإنسانية

أسلوب التصميم :-

- التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة

الإيجابيات :-

- الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين

السلبيات :-

- القليل من الجوانب الفنية للعمل

ج - منهج خصائص الوظيفة (الاغناء الوظيفي)

أسلوب التصميم :-

- إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهاراته

الإيجابيات :-

- استغلال كامل قدرات الموظف وطاقته الإبداعية
- ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي

السلبيات :-

- ارتفاع التكلفة
- احتمالات أكبر للخطأ والحوادث

د - المنهج الاجتماعي الفني

أسلوب التصميم :-

- يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية
- حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية
- يصمم على أساس فرق العمل

الإيجابيات :-

- إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب
- وعدم الإخلال بالمعايير المحددة
- تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق

السلبيات : -

- يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي
- درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل
- جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل

سؤال : طلب منك تصميم إعلان لاستقطاب مدير إدارة التسويق ، حدد مكونات الإعلان فيما يتعلق بواجبات ومسؤوليات الوظيفة وكذلك المؤهلات المطلوبة لمن يشغلها

سؤال // صمم بطاقة توصيف وظيفة للوظائف التالية

- 1- سكرتير المدير العام
- 2- امين صندوق

المصطلحات

تحليل الوظائف Job Analysis

عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها، وتتضمن هذه المعلومات بشكل رئيسي مسمى الوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، الظروف التي تؤدي فيها، والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها.

توصيف الوظيفة Job Description

موجز لما ورد في تحليل الوظيفة من حيث مسمى الوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها.

متطلبات الوظيفة Job Specification

هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها وتحتوي على الحد الأدنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة، مثل المؤهلات التعليمية، والتدريب، الخبرة، المهارات، والقدرات الخاصة.

تصميم الوظيفة Job Design

عملية الربط بين محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين.

المحاضرة الخامسة : تخطيط الاحتياجات البشرية

أولاً : مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعريف التخطيط:

- نجد في أدبيات الإدارة أن لعملية التخطيط عدة تعريفات نستخلص منها ما يلي:
- التخطيط هو: العمل على تلافي أخطار المستقبل.
 - التخطيط يعني: اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل.
 - التخطيط يعني: أين نحن اليوم وماذا نريد غداً؟
 - التخطيط هو: اتخاذ قرار مسبق حول: ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟
 - التخطيط هو: العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.
 - التخطيط هو: العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.
- وكما يتضح من هذه التعريفات فإن التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط هي:**

- الهدف.
- العمل.
- المستقبل.
- الاختيار بين البدائل.
- الاستمرارية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

لقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها **عملية شمولية** تقتضي تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التالية:

- تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
 - تخطيط الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.
 - تخطيط التدريب، وتخطيط تقويم الأداء.
 - تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي، المستقبل الوظيفي).
- وبالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية **بنظرة شمولية** نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:
- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده.
 - تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير – ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
 - يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
 - يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمتل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:

- يجب أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة لأهداف وعمليات المنظمة ككل.
- يجب أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- 2- أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة " إنتاج أكثر بتكلفة أقل."
- 3- نظراً للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.
- 4- أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.
- 5- يساعد المنظمات على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة. حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

إن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية.

ثانياً: التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية

للعمالة، استقدام العمالة الأجنبية...)

ثالثاً: التطورات التكنولوجية المتلاحقة.

رابعاً: التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من

المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل.)

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر، تكلفة أقل).
- 3- أن تخطط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأکید دافعتها للعمل.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- 6- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

- التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- يقصد بالتخطيط الإستراتيجي وضع الخطوط العريضة للاتجاهات المستقبلية للمنظمة، واختيار أسلوب العمل الذي يحقق الأهداف.
- هو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي : [تحديد الرسالة] و [تحديد الاتجاه] و [تحديد أسلوب التنفيذ].

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي:

- نود أن نؤكد أن هناك ترابطاً بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وهذا الترابط ناجم أساساً عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.
- كذلك فإن الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

- 1-تحديد الرسالة والأهداف.
- 2-تقويم وضع المنظمة داخلياً (جوانب القوة والضعف)، وخارجياً (الفرص والمخاطر).
- 7-تحديد الإمكانيات المالية المتوقعة للتنفيذ.
- 4-تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب.
- 5-التنفيذ.
- 6-التقويم.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تحتاج من الإدارة توجيه نوع من الاهتمام والدراسة لمجموعة من العوامل المؤثرة في هذه العملية. وعلى ضوء دراسة هذه العوامل والصعوبات التي يمكن أن تواجه المخططين، لابد من جمع معلومات وتحليلها سواءً من داخل بيئة المنظمة (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف)، أو من خارج بيئة المنظمة (تحليل الفرص والمخاطر والتهديدات).

عوامل خارجية	عوامل داخلية
<ul style="list-style-type: none">• الأوضاع الاقتصادية العامة .• أوضاع المنافسين• ظروف سوق العمل• مستويات التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none">• طبيعة المنشأة• حجم المنظمة ومجال عملها.• المركز التنافسي للمنظمة .• التكنولوجيا المستخدمة .• المركز المالي للمنظمة .• الموقع الجغرافي .

رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

- 1- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة..ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- 2- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية، أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- 3- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- 4- حساب تأثيراً لوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة الثالثة.
- 5- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل السابقة.
- 6- تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

مثال :-

تعترم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل 10%

سنوياً وكان إنتاجها الحالي 500.000 وحدة فإذا علمت أن :

أ- المدة المطلوبة للإنتاج الوحدة الواحدة 30 دقيقة .

ب- عدد أيام الإجازات السنوية 85 يوماً .

ت- عدد ساعات العمل اليومي الصافي 7 ساعات .

➤ فما هو :

1. العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟

2. العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو 126 عاملاً ؟

خامسا : خطوات تقدير الاحتياجات البشرية

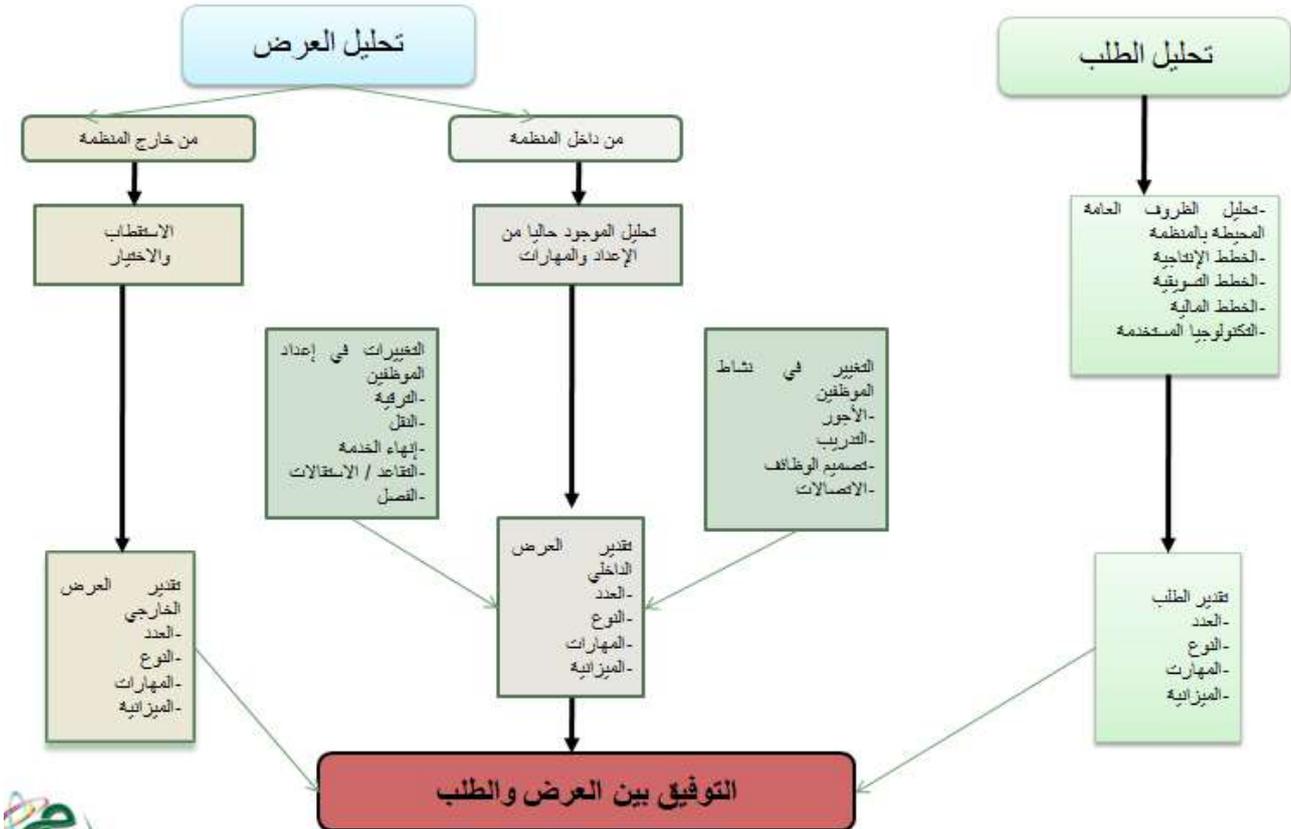
أن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاث خطوات أساسية:

1- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

2- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

3- التوفيق بين العرض والطلب.



تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية:

- يوضح تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل:
- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في المنظمة ككل وفي أقسامها وقطاعاتها المختلفة.
- العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد (أي المهام الوظيفية).
- تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد.
- التكلفة المتوقعة لاستقطاب واجتذاب الأفراد.

وفي هذا الشأن يجب على المنظمة القيام بالخطوتين التاليتين:

- 1- تقدير احتياجاتها البشرية (الطلب) بناءً على حجم النشاط المتوقع مستقبلاً . سنوياً على سبيل المثال.
- 2- تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الاحتياجات البشرية في المستقبل:

1. الأساليب غير الكمية:
 - ✓ طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
 - ✓ طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
 - ✓ طريقة التجربة والخطأ.
 - ✓ طريقة دلفي .. هدفها معرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية .

2. الأساليب الكمية:

- ✓ طريقة تحليل الاتجاه.
- ✓ طريقة تحليل المعدلات.
- ✓ طريقة تحليل معامل الارتباط.

تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية:

أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواءً من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض: **العرض من داخل المنظمة والعرض من خارج المنظمة.**

تحليل العرض المتوقع من داخل المنظمة:

يتناول العرض الداخلي تحليلاً لموقف المنظمة حول أين نحن الآن؟ أو فحماً شاملاً للموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويتم الفحص من خلال الإجابة على سؤال (ماذا نريد بعد؟) وهذا يعني تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مخزونها الحالي. وأيضاً يعطينا صورة واضحة للوضع الحالي والوضع المحتمل لاحقاً للقوى البشرية بما تحويه من أعداد أو أنواع المهارات وكذلك التكلفة التي ستتحملها المنظمة في سبيل الاحتفاظ بما هو موجود

إن تحليل العرض الداخلي ببساطة يعني تقدير الاحتياجات المستقبلية وفق الخطوات التالية:

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي.
 - تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
 - تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
 - تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.
- العرض الداخلي = القوى العاملة الموجودة حالياً + الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض**

من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

1-طريقة مخزون المهارات:

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (مؤهلاته، خبراته، التدريب الذي حضره، الامتحانات التي اجتازها، تقدير المشرف المباشر للموظف عن قدراته، قدرته على الصبر والتحمل، تطلعات وطموحات الموظف.) وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات المؤسسات صغيرة الحجم.

2-خرائط الإحلال:

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط (عمر الموظف الحالي، مستوى أدائه، وعمر المرشح الحالي للوظيفة، ومستوى أدائه، قدراته ومهاراته، واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات جديدة.)

3-نظم المعلومات الآلية:

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات، بحيث يسجل الموظفين من خلالها معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخرن على الحاسب الآلي. ويتطلب هذا الأسلوب معلومات دقيقة عن الموظفين لتصبح مرجعاً يعتمد عليه عند الحاجة (بنك معلومات الموظفين).

تحليل العرض المتوقع من خارج المنظمة:

ينشابه مع تحليل العرض من داخل المنظمة في تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة، مستوى الإنتاجية المتوقع، وتوزيع العمالة في قطاعات العمل المختلفة داخل المنظمة. غير أنه يختلف عن تحليل العرض الداخلي بأنه يركز على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في ظل عدم حدوث تغيير في سياسات المنظمة حيال التوظيف سواءً في مجال الاختيار أو الحوافز. وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات. ويستلزم إجراء تحليل العرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

■ الظروف الاقتصادية العامة:

(التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، والانتقاء منها، والعكس صحيح.

■ أوضاع الأسواق المحلية:

فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

■ أوضاع سوق المهن المحلية:

قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى، سواءً كان ذلك في المدينة التي تعمل بها المنظمة أو في المدن والمناطق المجاورة.

التوفيق بين العرض والطلب:

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور التالية:

- الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز).
- الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- الحالة الثالثة: التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة.

الحالة الأولى:

زيادة الطلب على العرض (حالة العجز):

هناك عدد من البدائل المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الظرف منها:

- 1- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- 2- الاتصالات النشطة بالمتقدمين واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- 7- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- 4- استخدام العمالة المؤقتة.
- 5- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- 6- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- 3- تحسين نظام الأجور والحوافز، إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

الحالة الثانية:

زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض):

في هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين. وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- 1- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- 2- تشجيع التقاعد المبكر.
- 7- تخفيض عمليات التوظيف، لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- 4- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- 5- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الثالثة:

تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار):

- في حالة تساوي العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكون هناك مشكلة.
- قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
- قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

التخطيط **Planning**

هناك عدة تعاريف للتخطيط نختار أحدها وهو أن التخطيط يعني (العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**

المقصود بالتخطيط الإستراتيجي هو قيام المنظمات بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، آخذة في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية.

تخطيط الموارد البشرية **Human Resource Planning**

تعني هذه العملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، المهارات للمنظمة ككل، وللقطاعات المختلفة الرئيسية والمساعدة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

طريقة التجربة والخطأ **Rule of Thumb**

وهي أسلوب عشوائي في اتخاذ القرارات يعني اتخاذ القرار على أساس التقدير الشخصي للمدير، وقد يحقق القرار المتخذ النتيجة المطلوبة وقد يحدث العكس.

طريقة (دلفي **Delphi**)

عبارة عن أسلوب جماعي في التنبؤ والتقدير بالأحداث المستقبلية، حيث تقوم مجموعة من الخبراء، بمعزل عن بعضهم البعض في المرحلة الأولى من الدراسة بتقديم المشكلة وتقدير ابعادها على عدة مراحل، ثم تصاغ بعد ذلك آراؤهم بشكل موحد.

طريقة تحليل الاتجاه **Trend Analysis**

أسلوب رياضي في التنبؤ بالمستقبل يعتمد على دراسة العلاقة بين الوقت وأحد والمتغيرات، ومدى اعتماد هذه المتغيرات على عنصر الزمن.

طريقة تحليل المعدلات **Ratio Analysis**

الأساس في هذه الطريقة هي تقدير التغير الذي يمكن أن يحدث في المستقبل على عنصر معين من خلال معدل التغير الذي يحدث في العنصر الآخر موقع المقارنة.

طريقة تحليل معامل الارتباط **Correlation Analysis**

تعتمد هذه الطريقة على الربط الإحصائي بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر غير مستقل لدراسة مدى الارتباط، ويتم ذلك من خلال استخدام الرسم البياني لقياس نقاط التشتت.

مخزون المهارات Skill Inventory

عبارة عن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم وطموحاتهم المستقبلية.

خرائط الإحلال Replacement Charts

هي أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها. وتشتمل المعلومات الموجودة في هذه الخرائط، العمر الحالي لشاغل الوظيفة، مستوى أدائه، العمر الحالي للمرشح للإحلال ومستوى أدائه، قدراته ومهاراته، ومدى تحمله للأعباء والمسئوليات الجديدة.

مسائل التخطيط للموارد البشرية

تخطيط الاحتياجات البشرية

لزيادة نشاط او لزيادة انتاج

المعطيات :

- 1- حجم نشاط (انتاج) متوقع
- 2- المدة الزمنية المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة
- 3- عدد الساعات الصافية (سنوية / شهرية / يومية)
- 4- عدد العمالة الحالية

عبء العمل = حجم الإنتاج (النشاط) المتوقع × عدد الساعات المطلوبة للإنجاز

عبء العمل

حجم العمالة المطلوبة =

عدد الساعات الصافية (سنوية / شهرية / يومية)

إيجاد حجم الإنتاج المتوقع

- 1- مباشر / مثلا : تهدف شركة الى انتاج () وحدة في العام القادم
- 2- غير مباشر / انتاج حالي + نسبة زيادة في الإنتاج
- 3- نستخرج مقدار الزيادة في الإنتاج = الإنتاج الحالي × نسبة الزيادة
- 4- نستخرج حجم الإنتاج المتوقع = الإنتاج الحالي + مقدار الزيادة في الإنتاج

عدد الساعات المطلوبة للإنجاز

- 1- العمل يحتاج الساعات التالية (ساعات مختلفة)
- 2- المدة الزمنية لإنتاج الوحدة الواحدة () ساعة
- 3- يجب ان تكون بالساعات واذا وردت بالدقائق تحول الى ساعات (الدقائق)

عدد الساعات الصافية

1- مباشر / رقم يمثل عدد الساعات السنوية الصافية

2- غير مباشر :

أ- يعطى معلومات مثلا :

متوسط ساعات العمل السنوي = 300 ساعة

العامل يعمل في اليوم = 8 ساعة

فتكزن الساعات السنوية الطافية = 8×300

= 2400 ساعة

ب- او معلومات عن :

عدد أيام العمل في السنة = 350 يوم

بلغت الاجازات / توقيفات = 50 يوم

يتم تخفيض عدد أيام العمل السنوية بقدر التوقيفات = $350 - 50 = 300$ يوم

ويذكر ان العامل يعمل 8 ساعات يوميا

فتكون عدد الساعات السنوية الصافية = $8 \times 300 = 2400$ ساعة

ج- يذكر الاجازات = 50 ساعة

والعامل يعمل بمعدل 7 ساعة يوميا

لايجاد عدد الساعات السنوية الصافية نتبع ما يلي :

السنة = 360 يوم

يطرح 50 يوم توقيفات = 310 يوم

ي ضرب بعدد الساعات اليومية للعمل = $7 \times 310 = 2170$ ساعة

تمرين 1 // تهدف شركة الصناعات البلاستيكية من انتاج (30000) وحدة خلال السنة القادمة علما ان هناك توقعات

عن العمل بلغت (75) يوم والعامل يعمل يوميا (8) ساعة . ويحتاج العمل الى الساعات التالية :

4 س عمل هندسي 5 س عمل مشرف فني 4 س اداري

المطلوب // 1- احسب حجم العمالة المطلوبة للسنوات القادمة مع العلم انه يتوفر لدى الشركة العمالة التالية :

50 مهندس 60 مشرف 50 اداري

2- بيان صافي الحاجة الفعلية من العمالة وتحديد الفائض والعجز ان وجد مع إيجاد المعالجات اللازمة

الحل //

السنة = 365 يوم — 75 يوم توقعات = 290 يوم × 8 ساعة عمل يومي = 2320 ساعة

حجم الإنتاج المتوقع	عدد الساعات اللازمة للإنجاز	عبء العمل	الساعات السنوية الصافية	العمالة المطلوبة	العمالة الحالية	صافي الحاجة الفعلية
30000	4س عمل هندسي	120000	2320	52 مهندس	50 مهندس	2- عجز
30000	5 س عمل مشرف فني	150000	2320	65 مشرف فني	60 مشرف فني	5 - عجز
30000	4 س اداري	120000	2320	52 اداري	50 اداري	2 - عجز

تمرين 2 // شركة للصناعات الورقية بلغ انتاجها الحالي (150000) وحدة وقررت الشركة زيادة انتاجها خلال الفترة المقبلة بنسبة (5%) والمدة المطلوبة لانتاج الوحدة الواحدة (60) دقيقة . بلغت أيام العمل السنوية (300) يوم منها توقيات عن العمل بلغت (50) يوم والعامل يعمل بمعدل (7) ساعة يوميا .

// المطلوب

- 1- إيجاد حجم العمالة المطلوبة خلال الفترة المقبلة
- 2- تحديد صافي الحاجة الفعلية من العاملين للفترة المقبلة علما انه يتوافر لدى الشركة حاليا (85) عامل

// الحل

$$\text{مقدار الزيادة في الإنتاج} = 150000 \times 5 / 100 = 7500 \text{ وحدة}$$

$$\text{حجم الإنتاج المتوقع} = 150000 + 7500 = 157500 \text{ وحدة}$$

المدة الزمنية اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة = 60 دقيقة تعادل (1) ساعة

$$\text{عبء العمل} = 157500 \times 1 = 157500 \text{ ساعة}$$

$$\text{عدد الساعات السنوية الصافية} = 300 - 50 = 250 \times 7 = 1750 \text{ ساعة}$$

$$1- \text{حجم العمالة المطلوبة} = 157500 / 1750 = 90 \text{ فرد}$$

$$2- \text{صافي الحاجة الفعلية} = 90 - 85 = 5 \text{ عجز}$$

تمرين 3 // شركة لإنتاج البلاستيك تهدف الى زيادة انتاجها بنسبة 25% و انتاجها الحالي بلغ 100000 وحدة والوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة 20 دقيقة ، وبلغ متوسط ساعات العمل السنوية 360 يوم وكانت التوقفات عن العمل بمعدل 55 يوم كإجازات وعطل والعامل يعمل يوميا 8 ساعة المطلوب // احسب حجم العمالة المطلوبة للشركة

الحل //

عبء العمل = حجم الإنتاج المتوقع × عدد الساعات المطلوبة للإنجاز

مقدار الزيادة في الإنتاج = $100000 \times 25 / 100 = 25000$ وحدة

حجم الإنتاج المتوقع = $100000 + 25000 = 125000$ وحدة

الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة = $20 / 60 = 1/3$ ساعة

عبء العمل = $125000 \times 1/3 = 41666$ ساعة

الساعات السنوية الصافية = $360 - 55$ توقفات = 305 يوم × 8 ساعة = 2440 ساعة

حجم العمالة المطلوبة = $41666 / 2440 = 17$ عامل

تمرين 4 // تهدف شركة الصناعات الالكترونية لإنتاج 10000 جهاز تسجيل في الام القادم ويحتاج كل جهاز الى :

2 س عمل هندسي 5 س عمل فني 10 س عمل غير فني 2 س عمل اداري

فاذا علمت ان متوسط عدد ساعات العمل السنوي في الشركة هو 2500 ساعة

المطلوب // تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم ومن ثم بيان صافي الحاجة الفعلية علما ان لدى الشركة

حاليا العمالة التالية :

5 مهندس 15 عامل فني 8 عامل غير فني 12 اداري

الحل //

حجم الإنتاج المتوقع	عدد الساعات اللازمة للإنتاج	عبء العمل	ساعات العمل السنوية	حجم قوة العمل المطلوبة	العمالة الحالية	صافي الحاجة الفعلية
10000	2 س عمل هندسي	20000	2500	8 مهندس	5 مهندس	- 3 عجز
10000	5 س عمل فني	50000	2500	20 فني	15 عامل فني	- 5 عجز
10000	10 س عمل غير فني	100000	2500	40 غير فني	8 عامل غير فني	- 32 عجز
10000	2 س عمل اداري	20000	2500	8 اداري	12 اداري	+ 4 فائض

تمرين 5 //

إذا كان عدد الوحدات المقدر إنتاجها في احد الأقسام هو 2000 وحدة في اليوم للسنة القادمة وبفرض ان الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة هو 30 دقيقة وان عدد ساعات العمل اليومية في القسم 8 ساعة المطلوب // ماهي عدد العمالة اللازمة للقسم

الحل //

عدد الساعات المطلوبة لإنجاز العمل = $60 / 30 = 1/2$ ساعة

عبء العمل = حجم الإنتاج المتوقع × عدد الساعات المطلوبة للإنجاز

$$1000 = 1/2 \times 2000 = \text{ساعة}$$

عبء العمل

عدد العمالة المطلوبة = -----

عدد الساعات اليومية

$$8 / 1000 =$$

$$125 = \text{عامل}$$

تمرين 6 //

يتوقع انتاج 4000 ثلاجة في احد المصانع في العام القادم ولانتاج الوحدة الواحدة يحتاج الى الساعات التالية :

2 س عمل هندسي 3 س عمل مشرف فني 5س عمل عامل ماهر 10 س عمل عامل خدمات

1 س عمل مكتبي

على فرض ان متوسط عدد ساعات العمل اليومي للفرد الواحد 6 ساعة لمختلف التخصصات وان عدد أيام العمل

في السنة هو 250 يوم

المطلوب //

1- ما هو عدد العمالة المطلوبة للتخصصات المذكورة لتحقيق الإنتاج المستهدف

2- صافي الحاجة الفعلية اذا توفرت حاليا العمالة التالية :

7 مهندس 10 مشرف فني 20 عامل ماهر 30 عامل خدمات 5 اداري

الحل //

عدد ساعات العمل السنوية = 250 × 6 = 1500 ساعة

حجم الإنتاج المتوقع	عدد الساعات المطلوبة للإنجاز	عبء العمل	عدد ساعات العمل السنوية	حجم العمالة المطلوبة	العمالة الحالية	صافي الحاجة الفعلية
4000	2 س عمل هندسي	8000	1500	5 مهندس	7 مهندس	+ 2 فائض
4000	3 س عمل مشرف فني	12000	1500	8 مشرف فني	10 مشرف فني	+ 2 فائض
4000	5س عمل عامل ماهر	20000	1500	13 عامل ماهر	20 عامل ماهر	+ 7 فائض
4000	10 س عمل عامل خدمات	40000	1500	27 عامل خدمات	30 عامل خدمات	+ 3 فائض
4000	1س عمل مكتبي	4000	1500	3 اداري	5 اداري	+ 2 فائض

تمرين 7 //

برنامج قسم انتاج الحليب في المنشأة العامة للالبان محددة بانتاج 6000 قنينة يوميا ، وان الزمن اللازم لانتاج القنينة الواحدة من الحليب هو 20 دقيقة ، علما ان ساعات العمل اليومية هي 8 ساعة المطلوب // تحديد حجم العمالة للقسم مع بيان صافي الحاجة الفعلية للقسم حيث ان المتوفر حاليا 200 عامل

الحل //

الساعة = 60 دقيقة

المدة الزمنية المطلوبة للانجاز = $60 / 20 = 3/1$ ساعة

عبء العمل = حجم الإنتاج المتوقع × عدد الساعات المطلوبة للانجاز

$$2000 = 3/1 \times 6000 = \text{ساعة}$$

عبء العمل

حجم العمالة المطلوبة =

عدد الساعات اليومية

$$8 / 2000 =$$

$$250 = \text{عامل}$$

$$\text{صافي الحاجة الفعلية} = 250 - 200 = 50 \text{ عجز}$$

تمرين 8 //

شركة الصناعات الجلدية تعتزم زيادة انتاجها للسنوات العشر المقبلة بنسبة 20% ، علما ان انتاجها الحالي 650000 وحدة والمدة الزمنية المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة 1 ساعة ، صافي العمل السنوي 2500 يوم المطلوب //

- 1- العدد المطلوب لحجم العمالة المطلوبة
- 2- العدد المطلوب اضافته (صافي الحاجة) ضمن الخطة مع العلم انه يوجد في الشركة حاليا 230 عامل

الحل//

$$\text{مقدار الزيادة في الإنتاج} = 100/20 \times 650000 = 130000 \text{ ساعة}$$

$$\text{حجم الإنتاج المتوقع} = 650000 + 130000 = 780000 \text{ وحدة}$$

$$\text{عبء العمل} = \text{حجم الإنتاج المتوقع} \times \text{عدد الساعات المطلوبة للإنجاز}$$
$$= 1 \times 780000 = 780000 \text{ ساعة}$$

عبء العمل

$$\text{قوة العمل المطلوبة} = \frac{\text{عبء العمل}}{\text{عدد الساعات السنوية}}$$

$$= 780000 / 2500 = 312 \text{ عامل}$$

صافي الحاجة الفعلية = العمالة الحالية - العمالة المطلوبة

$$= 312 - 230 = 82 \text{ عجز}$$

يجب توفير 82 عامل مستقبلا لمواجهة العجز الحاصل ولإنتاج الإنتاج الحالي مع الزيادة المتوقعة

تمرين //9

تهدف شركة الصناعات الورقية انتاج 50000 وحدة للسنوات الخمس المقبلة ويحتاج العمل للساعات التالية :

3 س عمل هندسي 4 س عمل فني 5 س عمل مكتبي

علما ان عدد الساعات السنوية بلغت 2000 ساعة

المطلوب // 1- تحديد قوة العمل المطلوبة

3- تحديد صافي الحاجة الفعلية علما انه يتوفر حاليا العمالة التالية :

50 مهندس 75 عامل فني 120 اداري

الحل //

عدد الوحدات المتوقع انتاجها	عدد الساعات المطلوبة	عبء العمل	عدد الساعات السنوية الصافية	حجم العمالة المطلوبة	العمالة الحالية	صافي الحاجة الفعلية
50000	3 س عمل هندسي	150000	2000	75 مهندس	50 مهندس	25 - عجز
50000	4 س عمل فني	200000	2000	100 عامل فني	75 عامل فني	25 - عجز
50000	5 س عمل مكتبي	250000	2000	125 اداري	120 اداري	5 - عجز

تمرين 10 //

شركة لإنتاج الأجهزة الكهربائية انتاجها خلال الفترة المقبلة بلغ 2000 جهاز ، وتحتاج الشركة الى 25 ساعة عمل لمهندس الكترون لإنجاز العمل المطلوب . وبلغت متوسط الساعات السنوية الصافية 2500 ساعة منها توقفات 100 ساعة كإجازات مع انه يتوفر حاليا لدى الشركة 25 مهندس الكترون
المطلوب // 1- بيان العدد المطلوب من المهندسين الالكترون التي تحتاجهم الشركة مستقبلا
2- صافي الحاجة الفعلية المستقبلية

الحل //

عبء العمل = حجم الانتاج المتوقع × عدد الساعات المطلوبة للانجاز

$$= 2000 \times 25 = 50000 \text{ ساعة}$$

عبء العمل

مجم العمالة المطلوبة =

عدد الساعات السنوية الصافية

$$\text{ساعات العمل الصافية} = 2500 - 100 = 2400 \text{ ساعة}$$

$$50000$$

$$= \frac{50000}{2400} = 21 \text{ مهندس الكترون}$$

$$2400$$

صافي الحاجة الفعلية = العمالة الحالية - العمالة المطلوبة

$$= 25 - 21 = 4 \text{ فائض}$$

تمرين 11 / تهدف شركة السماح لانتاج الملابس المدرسية زيادة انتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل 10%

سنويا ، وكان انتاجها الحالي 500000 وحدة فاذا علمت ان :

1- المدة المطلوبة لانتاج الوحدة الواحدة 30 دقيقة

2- عدد ايام الاجازات السنوية 85 يوم

3- عدد ساعات العمل اليومي الصافية 7 ساعة

المطلوب // 1- العدد الكلي لحجم العمالة المطلوبة

2- صافي الحاجة الفعلية للسنة الاولى من الخطة ، علما انه يتوفر حاليا لدى الشركة 126 عامل

الحل //

مقدار الزيادة في الانتاج = $500000 \times \frac{100}{10} = 50000$ وحدة

حجم الانتاج المتوقع = $500000 + 50000 = 550000$ وحدة

عبء العمل = حجم الانتاج المتوقع \times عدد الساعات المطلوبة للانجاز

عدد الساعات المطلوبة للانجاز = $\frac{60}{30} = \frac{2}{1} = 2$ ساعة

عبء العمل = $550000 \times \frac{2}{1} = 275000$ ساعة

عدد الساعات السنوية الصافية = السنة = 365 يوم - 85 توقيفات = 280 يوم

$\times 7$ ساعة عمل = 1960 ساعة

حجم العمالة المطلوبة = عبء العمل / عدد الساعات السنوية الصافية

= $1960 / 275000 = 140$ عامل

صافي الحاجة الفعلية = العمالة الحالية - العمالة المطلوبة

$$= 126 - 140 = - 14 \text{ عجز}$$

س //12

تهدف شركة الصناعات الورقية من انتاج 25000 وحدة للسنوات الخمس المقبلة ، علما ان هناك توقعات في العمل اجازات وعطل بلغت 75 يوم والعامل يعمل 8 ساعات يوميا ، ويحتاج العمل الى الساعات التالية :

4 س عمل هندسي 5 س عمل فني 3 س عمل اداري

المطلوب // 1 - احسب حجم العمالة للسنوات المقبلة

2- تحديد صافي الحاجة الفعلية ، علما انه يتوفر لدى الشركة :

25 مهندس 50 عامل فني 34 اداري

الحل//

عدد ساعات العمل الصافية = السنة = 365 - 75 = 290 يوم × 8س = 2320 ساعة صافية

حجم الانتاج المتوقع	عدد الساعات المطلوبة للعمل	عبء العمل	الساعات السنوية الصافية	حجم العمالة المطلوبة	العمالة الحالية	صافي الحاجة الفعلية
25000	4س عمل هندسي	100000	2320	43 مهندس	25 مهندس	- 18
25000	5س عمل فني	125000	2320	54 عامل فني	50 عامل فني	- 4
25000	3س اداري	75000	2320	32 اداري	34 اداري	+ 2

س 13 //

قررت شركة الالبان الوطنية زيادة انتاجها للسنوات العشر القادمة بمعدل 5% سنويا ، حيث ان انتاجها الحالي 600000 وحدة ، فاذا علمت ان المدة الزمنية المطلوبة لانتاج الوحدة الواحدة 2/1 ساعة ، وعدد الساعات السنوية الصافية 2520 ساعة

المطلوب / 1- العد الكلي المطلوب لحجم العمالة

2- صافي الحاجة الفعلية علما انه يتوفر حاليا 115 عامل

الحل //

عبء العمل = حجم الانتاج المتوقع × عدد الساعات المطلوبة للانجاز

حجم الزيادة في الانتاج = $600000 \times \frac{100}{5} = 30000$ وحدة

حجم الانتاج المتوقع = $600000 + 30000 = 630000$ وحدة

عبء العمل = $630000 \times \frac{2}{1} = 315000$ ساعة

حجم العمالة المطلوبة = عبء العمل / عدد الساعات السنوية الصافية

= $2520 \times 315000 = 125$ عامل

صافي الحاجة الفعلية = $125 - 115 = 10$ عجز