

المحاضرة الثامنة

بمعنوان : التنظيم الإداري

مقدمة

- ❖ إن التنظيم الإداري عملية مستمرة بدوام قيام المنظمات، ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويرجع ذلك إلى المناخ الديناميكي المتغير والمتطور الذي تعمل في إطاره الإدارة.
- ❖ والتنظيم كعملية مستمرة مسؤولية الإدارة في المنظمة، فهي مسؤولة عن استمرار تشغيل التنظيم دائماً بفاعلية، حيث أن الإدارة العليا مسؤولة عن تقرير هيكل التنظيم الملائم وكذلك مسؤولية تشغيله.
- ❖ والتنظيم يعتبر أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية ووظيفة من وظائفها، فبعد أن تحدد الإدارة في المنظمة أهدافها وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف، فلا بد من تنظيم ملائم يُمكن المنظمة من تحقيق الأهداف ويكون سبيلاً لحسن الأداء وقلة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري.

التعريف الأول : يعرف التنظيم الإداري بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفاً بل وسيلة لتحقيق هدف معين.

التعريف الثاني : كما يعرف بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

التعريف الثالث : كما يعرفه آخرون بأنه الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك، ولا يعني هذا أن جميع التجمعات البشرية متشابهة إذ أنها تتعدد بتعدد الأهداف والدوافع ولكن يعني أن أي دوافع تدعو الأفراد إلى عمل إنساني مشترك لابد أن تعبر عن نفسها في صورة تنظيمية.

التعريف الرابع : من وجهة نظر المؤلف فإن التنظيم الإداري هو :تجميع وتنسيق جهود العاملين بالمنظمة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء بتحديد قنوات الاتصال بين الاختصاصات والسلطات التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف مع حسن الأداء.

ويتضح من التعريف السابق أنه يحتوي على عدة نقاط أساسية هي:-

- وجود مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض وراغبين في الإسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم.
- التنسيق: والمقصود هو تجميع العناصر والمكونات والأنشطة المختلفة للربط بينها لتحقيق الهدف المشترك، هذا ويعتمد التنسيق أساساً على المصالح المشتركة المتبادلة بين أفراد التنظيم لتحقيق الغرض المطلوب.

– التنظيم يحتوي على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية على أساس ما يوكل لكل فرد من مسؤولية.

– لكي يوجد تنظيم فلا بد من وجود هدف محدد، ويجب التنويه هنا أن التنظيم وسيلة لبلوغ الهدف وليس هدفاً في حد ذاته.

0 وهذا التعريف يشير إلى أن التنظيم يتضمن جانبين هامين هما:-

(1) الجانب الاستاتيكي: ويعني أنه يقصد بالتنظيم الوضع القائم في الجهاز الإداري من حيث توزيع العمل على الإدارات والأقسام المختلفة وتنسيق العمل بينها لتحقيق هدف المنظمة.

(2) الجانب الديناميكي: ويعني أن التنظيم يقصد به التغيير المستمر في المنظمة من حيث إعادة النظر في توزيع العمل على الإدارات والأقسام المختلفة، وإعادة النظر في التنسيق بين أعمال هذه الإدارات والأقسام حتى تتلائم مع تغير أهداف الجهاز الإداري أو المنظمة وتطورها.

وترجع أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الاجتماعية الأهلية بصفة خاصة للأسباب الآتية:-

(1) أن التنظيم الإداري يعتمد على البيئة التي يخدمها كمصدر لتمويل برامجه وليس على ميزانية ثابتة، ولا شك أن عملاً ليس لديه الكفاية في الأموال يحتاج إلى كياسة لتعويض هذا النقص والاستفادة من إمكانيات البيئة.

(2) معظم المنظمات الاجتماعية الأهلية تتعامل مع فئات لها ظروف خاصة فلا يأتيها غالباً إلا المحتاج إلى الخدمة ومن ثم وجب اختيار أشخاص مهنيين يمكنهم التعامل مع هؤلاء العملاء كما ينبغي وضع تنظيم مناسب لظروفهم فلا يجدون حرجاً في الاستفادة منه.

(3) أن المنظمات الاجتماعية الأهلية مرنة ويمكنها اتخاذ القرارات وتنفيذها بعيداً عن تعقيدات الروتين مما يحتاج إلى تنظيم سلس يضمن وصول الخدمة بأيسر السبل وفي أقل وقت للعملاء وهذا بدوره يحتاج لتنظيم مرن يحقق الأهداف.

ثانياً: نظريات التنظيم الإداري أو تطور الفكر التنظيمي.

• هناك ثلاث نظريات للتنظيم لها أثر كبير على الفكر والممارسة الإدارية وهي التي تعرف بالنظرية الكلاسيكية، والنظرية الكلاسيكية الجديدة، والنظرية الحديثة للتنظيم ، وفيما يلي عرض هذه النظريات بشيء من التفصيل:-

❖ **النظرية الأولى:** المذهب الكلاسيكي (النظرية التقليدية للتنظيم) : وتسمى هذه النظرية في الإدارة بمدرسة الإدارة العلمية ويمثلها ما عرضه " جوليك وأورويك " سنة 1937 م وتقوم على أساس أن تقسيم العمل هو أكبر ضمان لزيادة الإنتاج، ولكن تقسيم العمل ينبغي أن يواجهه من ناحية أخرى بوحدة في الضبط من خلال وجود سلطة مركزية تقسم العمل بين الوحدات، مع وجود إشراف على كل وحدة، مع التنسيق بين هذه الوحدات، وعلى هذا يكون لدينا هرم متدرج يضمن الوصول إلى الناتج النهائي بأفضل كفاءة.

وتستند النظرية الكلاسيكية للتنظيم على أربع دعائم هي:-

الأولى: تقسيم العمل الذي يعتبر دعامة أساسية وحجر الزاوية للعناصر الأخرى المكونة للنظرية حيث أن تنمية الوضع الإداري والوظيفي يتطلب التخصص بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يعتمد على التوجيه الذي تحدده الأنشطة المتخصصة في التنظيم.

الثانية: العمليات الإدارية والوظيفية وتنشأ من النمو الرأسي والأفقي للتنظيم على التوالي ، إذ أنها تشير إلى سلطة الأوامر تفويض السلطة والمسئولية ووحدة القيادة والتبعية الإدارية ، كما أن تقسيم التنظيم إلى أجزاء متخصصة وإعادة تجميعها في وحدات متماثلة هي من العمليات الوظيفية.

الثالثة: الهيكل الإداري على اعتبار أنه العلاقات المنطقية للوظائف في التنظيم والتي يجب أن ترتب لتحقيق أهدافه بفاعلية.

الرابعة: مدى الإشراف وهو يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية.

النقد الموجه لمبادئ التنظيم الكلاسيكية: يمكن تلخيصه فيما يلي:-

النقد الأول: قام الكتاب التقليديون بالتأكيد على أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية حقائق ذات قبول عام ولكن الدراسات الميدانية أثبتت استحالة تطبيق بعض هذه المبادئ على جميع الحالات.

النقد الثاني: تجاهل الكتاب الكلاسيكيون الجوانب السلوكية للتنظيم إلى حد كبير بالرغم من أهميتها لأي تنظيم.

• وبالرغم من هذه الانتقادات فيمكن القول أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تقوم بدور غاية في الأهمية في الهيكل التنظيمي الذي يعمل بداخله الأفراد.

❖ **النظرية الثانية:** المذهب النيوكلاسيكي (النظرية الكلاسيكية الجديدة) تعتبر المبادئ النيوكلاسيكية للتنظيم تهذيب وتعديل وامتداد للمبادئ الكلاسيكية حيث اهتمت بتعويض بعض النقص في النظرية الكلاسيكية فهي تعترف بالمبادئ الأربعة السابقة للنظرية الكلاسيكية.

• يضاف إلى هذا أن المدخل الجديد يتضمن معالجة منظمة للتنظيم غير الرسمي وإظهار تأثيره على الهيكل الرسمي حيث أنه يؤيد قبول المذهب الكلاسيكي ولكنه يفرض عليه تعديلات عن السلوك الإنساني وتأثير الجماعة غير الرسمية عليه.

ومن أهم المبادئ التي تركز عليها النظرية النيوكلاسيكية ما يلي:-

- (1) مبدأ المركزية واللامركزية.
- (2) مبدأ الهياكل المسطحة والطويلة.
- (3) مبدأ تكوين الإدارات.
- (4) مبدأ السلطة التنفيذية والاستشارية.

• ويعتبر "ألتون مايو" هو مؤسس هذه المدرسة ، كما قام "كيرت ليفين" بدور مباشر في إنشائها، وقد أكدت هذه المدرسة على دور الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العاملين ودور القيادة الديمقراطية التي تهتم بمشاكل هؤلاء العاملين.

• ويعتبر مدخل العلاقات الإنسانية من الاتجاهات التي أثرت بشكل واضح على الإدارة والتي استكملت بعض جوانب القصور الهامة في النظريات الكلاسيكية وهو ما أكدت عليه النظرية النيوكلاسيكية.

❖ النظرية الثالثة: النظرية الحديثة للتنظيم:

• إن الصفات المميزة للنظرية الحديثة للتنظيم أساسها التحليل الإدراكي واعتمادها على الأبحاث التجريبية وعلى طبيعتها المتكاملة ويلاحظ أن هذه الصفات قد وضعت في إطار فلسفي يعتمد على الافتراض بأن الطريقة الواعية لدراسة التنظيم هي دراسته كنظام متكامل.

• وتثير النظرية مجموعة من الأسئلة التي لم يتطرق إليها النظريتين السابقتين، ومن هذه الأسئلة:-

(1) ما الأجزاء الإستراتيجية للنظام؟

(2) ما طبيعة اعتماد تلك الأجزاء بعضها على البعض؟

(3) ما العمليات الرئيسية في النظام التي تربط الأجزاء مع بعضها البعض وتسهل من تعديل كل جزء؟

(4) ما الأهداف التي يتوخاها النظام ويسعى لتحقيقها؟

أجزاء النظام في ضوء النظرية الحديثة: لعل أكثر العناصر توحيداً في دراسة النظام هو النظر إلى النظام ككل على اعتبار أن التنظيم يتكون من أجزاء لها أهميتها الإستراتيجية هي: الفرد، الهيكل الاستراتيجي، ومن تلك الأجزاء التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، نماذج المركز والدور، المحيط المادي للعمل.

ويلاحظ أن هذه الأجزاء ترتبط مع بعضها البعض في إطار يطلق عليه النموذج التنظيمي.

وإذا حاولنا تحليل العمليات التي بمقتضاها يتم التفاعل بين الأجزاء لوجدنا أن أنصار النظرية الحديثة يحددون ثلاثة أنشطة للربط باعتبارها عامة في الأنظمة الإنسانية للسلوك المنظم وهذه العمليات هي: الاتصال، التوازن، اتخاذ القرارات.

والنظرية الحديثة تتفق مع نظرية النظام العام من حيث أن كليهما تقوم بدراسة:-

(1) الأجزاء (الأفراد) التي تعمل في تجمعات وتحركاتها داخل وخارج المنظمة.

(2) تفاعل الأفراد مع البيئة الموجودة فيه المنظمة.

(3) التفاعلات بين الأفراد بعضهم البعض وطبيعة تلك التفاعلات.

(4) النمو العام ومشاكل الاستقرار في النظام.

ثالثاً :أهداف التنظيم الإداري.

من أهم الأهداف التي يحققها التنظيم الإداري في المؤسسات الاجتماعية ما يأتي:-

الهدف الأول : تقسيم العمل وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر اهتمامه في أدائه للعمل الموكول إليه دون غيره مع وجود تكامل بين أهداف كل فرد لتحقيق أهداف المنظمة.

الهدف الثاني :وضع أسس نمطية يمكن إتباعها لأداء كل عمل، وبذلك يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط بما يضمن نجاح العاملين في القيام بالأنشطة التي يزاولونها.

الهدف الثالث : يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته حيث يحدد وينظم أسلوب ونمط الاتصال بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

الهدف الرابع : يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب على أساس رسمي وفق اتصال صاعد وهابط بين أجزاء المنظمة.

الهدف الخامس : يهيئ أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل وظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي.

الهدف السادس :تحقيق الاستقرار الوظيفي بين الوحدات الفرعية أو الأقسام التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الإداري للمنظمة حيث تتحدد مهام كل قسم من الأقسام التنظيمية داخل المنظمة وكيفية تكاملها لتحقيق الأهداف.

رابعاً :أنواع التنظيم الإداري.

يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين هما:-

أ- التنظيم الرسمي

ب- التنظيم غير الرسمي.

❖ النوع الأول :التنظيم الرسمي.

•**تعريفه :**يعرف التنظيم الرسمي بأنه التنظيم الذي يعتمد على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث لكل فرد في المنظمة اختصاصات ودور.

ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين بحيث يكون كل منهم على علم تام بحقوقه وواجباته وحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ومن هم دونه من العاملين، ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات وإلى من يصدر التعليمات وحدود اتصالاته بالإدارات والأقسام الأخرى.

ويتضح مما تقدم أن التنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ، كما تريدها إدارة المنظمة.

هذا وفي إطار التنظيم الرسمي تتحقق الاعتبارات التالية:-

–تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.

–وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسئولية واتخاذ القرارات والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه.

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

–تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بين الرئيس

والمرؤوسين ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة.

–وجود قنوات للاتصالات تشمل جميع أجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات بما يحقق التكامل في المنظمة.

–تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة في حدود قدراته وجهده.

وقد اهتم "ماكس فيبر" بالتنظيم الرسمي للمنظمة وبالتدرج الهرمي الإداري لها، وحدد "فيبر" قواعد التطوير للبناء الرسمي في الآتي:-

–هيكل تنظيمي رشيد حيث يتم تقسيم العمل بطريقة رشيدة ، فكل منصب مصحوب بالسلطة القانونية اللازمة المرتبطة به.

–التدرج الهرمي المكتوب.

–التدريب المتخصص.

–القواعد العامة المجردة المكتوبة التي توجه الإجراءات داخل المنظمة.

–العلاقات الإدارية غير الشخصية.

أشكال التنظيم الرسمي: تتعدد أشكال التنظيم الرسمي ولكل منها خصائص تشترك فيها مع الأشكال الأخرى، كما أن لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى ومن تلك الأشكال ما يلي:-

(1) التنظيم الخطي: وهو أقدم أنواع التنظيم ويسمى التنظيم الخطي أو العسكري وذلك لأن التعليمات تنساب في خط رأسي من أعلى إلى أسفل ومن رئيس إلى من يليه في المستوى الإداري حتى نصل إلى الشخص الذي يقوم بالتنفيذ، ولذلك فإن كل مستوى إداري في المنظمة يكون مستقلاً ويكون لرئيسه حق اتخاذ القرارات فيما له من اختصاصات.

• ويتميز هذا النوع من التنظيم بالوضوح والبساطة وسرعة التنفيذ حيث أن كل عامل يعرف من يراجع له ومن له حق مساءلته.

•إلا أن المشكلة المترتبة على هذا النوع هي صعوبة وجود المدير صاحب الخبرة ، هذا بالإضافة إلى أن العبء الكثير يقع عليه إلى جانب تركيز السلطة في يد رئيس واحد مما لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم الابتكار.

(2) التنظيم الوظيفي: أول من فكر في هذا التنظيم كان "فردريك تايلور" خاصة بعد أن اقتنع تماماً أن مسؤوليات رئيس العمل قد أصبحت متشعبة ومتنوعة لدرجة أنه لم يعد يستطيع مباشرة تلك المسؤوليات ، واقترح "تايلور" تقسيم الأنشطة بالمنظمة إلى وحدات إدارية يشرف على كل منها مدير متخصص خبير في شئون وظيفته مثل مدير الإنتاج ، مدير الصيانة، مدير التفتيش، مدير شئون الأفراد، المدير المالي.

•ويتميز هذا النوع من التنظيم بسهولة القيام بالعمل نتيجة التخصص فيه وتحديد المسؤوليات المرتبطة به.

•إلا أن هناك صعوبات ترتبط بهذا النوع من التنظيم تتمثل في صعوبة التنسيق وذلك لأن العامل الواحد أصبح مسؤولاً أمام عدد من الرؤساء وأصبح يتلقى الأوامر من أكثر من ناحية، هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد المسؤولية بجانب التداخل بين الاختصاصات مما يولد الخلافات بين العاملين في المنظمة.

(3) التنظيم التنازلي الاستشاري: وهذا النمط يعتبر مناسباً لأغلب المنظمات في العصر الحديث لما تتميز به من ضخامة حجمها واتساع نشاطها، ويقوم هذا النوع أساساً على الاستعانة بالمستشارين والأخصائيين الذين يقومون بدراسة المشكلات وتحليلها وتقديم الاقتراحات قبل اتخاذ القرارات بشأنها.

فهذا النوع يقوم على أساس التنظيم الرأسي من حيث توفير السلطة في يد مسئول واحد مع توفير أشخاص معينين يقومون بمساعدته في الأعمال التي تدخل في حدود تخصصهم، وتسمى وظائفهم وظائف مساعدة أو استشارية.

أدوات التنظيم :ويستخدم التنظيم مجموعة من الأدوات من قبل العاملين في أداء العمليات التنظيمية وأهم هذه الأدوات:-

–السجلات :وهي متنوعة وفقاً لاختلاف الأنشطة بالمنظمة وهي تخضع للتفتيش في أي وقت لحسن أداء العمل والانتظام في استخدامها.

–التقارير : وهي إما أن تكون دورية أو عادية ، فهناك تقارير تقدم سنوية أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية حسب متطلبات العمل.

–الخرائط التنظيمية :وهي هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح تنظيم العمل وتوضح التسلسل الوظيفي ، وتبين الإدارات والأقسام والوحدات بالمنظمة وكذلك العلاقات ونطاق الإشراف.

–النشرات :حيث يتم إصدار نشرات عن نشاط وأعمال المنظمة وعن خدمات رعاية العاملين.

–التوصيف الوظيفي :حيث يتم توصيف الوظائف داخل المنظمة حتى تشملها قوانين الخدمة المدنية وقرارات إصلاح الجهاز الإداري بالدولة.

–الميزانية :الميزانيات التقديرية تساعد على وضع الخطط، كما تعتبر أداة فعالة في تنظيم عمليات التنفيذ وأداة فعالة في عمليات الرقابة.

❖ النوع الثاني: التنظيم غير الرسمي.

أ -تعريفه :يقصد بالتنظيم غير الرسمي في المنظمة شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم.

ب -خصائص التنظيم غير الرسمي :ويمكن إضافة ستة خصائص هامة للبناء غير الرسمي وهي:-

–البناء غير الرسمي ينشأ عفويًا أو تلقائيًا.

–الأساس الشخصي للعلاقات بالإضافة إلى عوامل البيئة والمكانة والتقبل .. الخ التي تؤثر في هذه العلاقات.

–التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.

–إن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجميع الاختياري لأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

–إن التنظيمات غير الرسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل، ولكن هناك عدد من المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم الرسمي.

–التنظيم غير الرسمي يؤثر على أهداف ومخرجات المنظمة حيث أن هناك تفاعل متبادل بين التنظيم غير الرسمي والأهداف المعلنة للمنظمة ومخرجاتها.

ج -وظائف التنظيم غير الرسمي :التنظيم غير الرسمي يحقق وظائف هامة منها:-

–يعتبر وسيلة لممارسة الضبط أو التحكم على سلوك أعضاء جماعة العمل بل والتحكم في أحوال وظروف العمل أو الوظيفة، فهو يمثل وسيلة تتخذها الجماعة لحماية نفسها من أي تهديد خارجي أو داخلي من المنظمة.

–التنظيم غير الرسمي يمثل ميكانيزم للتعبير عن العلاقات الشخصية تلك التي لا يزودنا بها التنظيم الرسمي.

–وسيلة للحفاظ على مشاعر الكرامة الشخصية والاحترام بالنسبة للعاملين.

–ترتبط وظائف البناء غير الرسمي ببعض المصطلحات مثل الحاجات ، الصدمات، السلطة الشخصية، نسق الإشاعات.

–التنظيم غير الرسمي يعتبر وسيلة للاتصال بأشكال ووسائل غير تلك التي وضعها التنظيم الرسمي حتى إن رجال الإدارة العليا أنفسهم يقومون باتصالات كثيرة غير رسمية.

–إنه وسيلة يتخذها الأفراد لمقاومة الإدارة السيئة أو المتعسفة.

- والخلاصة أن التنظيم غير الرسمي هو الذي يتم بين الأفراد ولا دخل للإدارة داخل المنظمة في وجوده، ومن الصعب إخضاع هذا التنظيم للدراسة وذلك لأن هذه الجماعة التي يتكون منها التنظيم غير الرسمي قد تكون عابرة أو تنسم أعمالها بطابع السرية أو يكون نشاطها مخالفاً للقانون في بعض الأحيان.

خامساً: بعض عناصر التنظيم الإداري.

وحتى تتمكن الإدارة من إقامة هيكل تنظيمي رشيد فإنها تستعين بالمبادئ العلمية في التنظيم، وهذه المبادئ تعتبر كقواعد عامة تعمل على ربط أجزاء التنظيم وتجعل منه أداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد تفاوتت وجهات نظر المفكرين في تحديد مبادئ التنظيم إلا أن المبادئ التالية تعتبر أهم ما أجمع عليها رأى غالبيتهم:-

•العنصر الأول : تحديد الأهداف : الأهداف هي الغايات أو النتائج المطلوب الوصول إليها من جانب الإدارة ، ويعتبر تحديد الأهداف تحديداً واضحاً هو الخطوة الأولى في تحقيق ناتج الجهد الجماعي ومن المتطلبات الأساسية لأي إدارة تسعى للنجاح حيث أن الأهداف الواضحة تساعد على القيام بالوظائف الإدارية الأخرى.

•العنصر الثاني : السياسات الإدارية : يحدد بعض خبراء الإدارة المقصود بالسياسة بأنها المرشد الذي يرسم معالم الطريق في أي تنظيم ويوجه تلك الأنشطة نحو انجاز الأهداف العامة التي قام التنظيم من أجلها، ويرى آخرون أن السياسة هي المبادئ التي تقررها المنظمة وتكفل لها المهابة والاحترام ويستترشد بها في توجيهه وقيادة الأفعال والتصرفات في الظروف المتكررة المتماثلة ، وتعفى الإدارة نفسها من مهمة البت واتخاذ القرارات في مثل تلك الحالات، ويرى آخرون أنها الإجابة التي توضع مسبقاً على الأسئلة والاستفسارات التي تتكرر من حين لآخر.

•العنصر الثالث : تقسيم العمل : لما كان العمل لا يتم في المنظمة الاجتماعية على مستوى كل فرد على حده، وإنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الأفراد في كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة، لذلك فإن التنظيم يعنى بتحديد أنشطة المنظمة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية والتي يعبر كل منها عن تخصص نوعي معين.

ثم تجميع كل مجموعة منها في وحدة عمل متخصصة تتولى مسؤولية إنجاز هذا النوع من النشاط، ثم تجميع وحدات العمل هذه في صورة أقسام وإدارات وقطاعات بالطريقة التي تؤدي إلى التناسق والتكامل في الأعمال بالمنظمة مع مراعاة تلافي الازدواج في العمل أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات.

ويعتمد التنظيم في ذلك على تقسيم العمل الذي يعتبر من المهام الرئيسية في التنظيم والذي يقوم على اعتبار أن أي عمل جماعي يتطلب تقسيم الواجبات بين الأفراد بشكل يحقق الأهداف بأحسن صورة في أقرب وقت.

•العنصر الرابع : التنسيق : التنسيق هو أحد مسؤوليات الإدارة وأحد وظائف القيادة حيث لا يمكن للأفراد القيام بعملية التنسيق بأنفسهم بل لابد من وجود رئيس يقوم بهذه المسؤولية ويحملها.

ويعتبر التنسيق إحدى عمليات التنظيم التي تستهدف تحديد وترتيب وتنظيم جهود الجماعة العاملة للوصول إلى عمل جماعي متكامل، تتحقق عن طريقه أهداف المنظمة أو هو الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك، وهو بهذا يدخل كوظيفة في كل وحدة إدارية تقوم على التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة أو المتابعة أو التقويم.

•العنصر الخامس : المركزية واللامركزية : المركزية واللامركزية

من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيتها خلال التنظيم، وهي في الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ولكن بكمية السلطة، وتعتبر لامركزية السلطة من المظاهر الجوهرية للتفويض ، بمعنى أن السلطة إذا لم تفوض فهي إذن مركزية حيث أن تركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤوسين والمستويات الإدارية الأقل.

• **العنصر السادس:** تفويض السلطة: يقصد بالتفويض في المجال الإداري تكليف الرئيس لمرؤوسيه بالقيام ببعض واجبات هذا الرئيس وممارسة بعض سلطاته.

ولقد جاء التفويض في الإدارة كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري لأن كثرة الموظفين في المنظمة وضغط العمل وكثرة الواجبات يجعل من المنطق أن تنشئ المنظمة مستويات كثيرة من السلطة تسند إليها تنفيذ الأعمال المطلوبة.

العنصر السابع: التسلسل الإداري: تتبع جميع المنظمات نظاماً يضمن التسلسل الإداري الذي لا يخرج في تطبيقه العام عن علاقة الرئيس بالمرؤوسين موزعة على مستويات المسؤولية المختلفة في المنظمة ابتداء من أعلى الهرم الإداري إلى أدنى الدرجات، وتبعاً لهذا النظام توضع كل وظيفة في مكانها المناسب في البناء التنظيمي.

ويعطى لهذه الوظيفة اسمها واختصاصاتها وسلطات شاغليها في إصدار القرارات وإعطاء الأوامر لمن يليهم في المرتبة الوظيفية ويتلقون بدورهم الأوامر من رؤسائهم.

وطبقاً للتسلسل الإداري يكون الموظفون منظمين عادة على درجات تصاعدية تشبه البناء الهرمي.

وبتحليل التسلسل الإداري نجد أنه يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس وكذلك طرق توصيل الأوامر والتعليمات وعملية تفويض السلطة والاستعداد للعمل.

العنصر الثامن: نطاق الإشراف أو نطاق التمكن: يقصد بنطاق الإشراف ذلك العدد من العاملين الذين يستطيع شخص واحد أن يشرف عليهم، فإذا كان عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس أو مدير واحد خمسة أفراد قيل أن نطاق الإشراف لهذا الرئيس خمسة.

ونظراً لأن طاقة كل إداري على الإشراف لها حدودها فمن الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية، ولأن لم يتم تحديد التوصل إلى تحديد النطاق الأمثل لتمكين كل رئيس، فليست هناك قاعدة عامة تحدد عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد وإن كان بعض المتخصصين في الإدارة يرون أن يكون العدد من 3 - 5 أفراد في حين يرى بعضهم أن يصل إلى 30 فرداً خاصة في الأعمال البسيطة المتكررة.

سادساً: صعوبات التنظيم الإداري.

نعدد فيما يلي عدد من النقاط التي تعترض سبيل التنظيم الإداري في بعض الأحيان وإن اختلفت هذه الصعوبات شدة وحدة من منظمة إلى أخرى ومن وقت لآخر في نفس المنظمة، فمن المستحسن إبرازها أمامنا لتكون موضوع اعتبار حال ممارسة العمل الإداري بشكل سليم في المؤسسات الاجتماعية ، ومن بين هذه الصعوبات:-

العادات والتقاليد البيئية: فمن العادات ما يقف عقبة في طريق التنظيم الإداري وبخاصة في الدول النامية ، ومن هذه العادات سيادة العلاقات الشخصية على العلاقات الموضوعية، حيث يسبق الحكم الشخصي هنا بما فيه من تفضيل للمعارف وتقديم للأقارب والأصدقاء على الحكم الموضوعي الذي يأخذ بمنطق أن لكل تخصص وظيفة لا بد أن يرتبط بها.

ومن العادات أيضاً ضعف الإحساس بالوقت وأهميته فمازلنا نجعل الوقت مضيعة دون الاستفادة منه في حين أن عصرنا يسير بدقة الآلة يحتاج منا إلى شعور قوى بأهمية ذلك الوقت وتقديره والاستفادة منه.

ومن العادات أيضاً ما نلاحظه من تبذير وإفراط وإهمال في عمل الكثير من الموظفين.

الحوافز الفردية: قد تكون الحوافز الفردية غير مشجعة للأشخاص الأكفاء إما لضعف إمكانيات الهيئة القائمة على التوظيف أو لعدم الاستفادة من هذه الكفاءات بطريقة سليمة.

كثرة أجهزة الرقابة على المنظمة: أي تعدد جهات الإشراف والرقابة على المنظمة مما يجعل المنظمة مسئولة أمام عدد من الجهات ومضطرة لتلبية كل متطلبات تلك الجهات مما يمثل صعوبة أمام المنظمة في تحقيق ذلك.

تغير لوائح العمل والتنظيم بسرعة: وعدم ثباتها فلا يلبث المدير أن يتفهم نظاماً ويسير وفق هذا النظام حتى يفاجأ بتنظيم جديد يحتاج إلى وقت آخر لتفهمه وتطبيقه مما يضعف من التنظيم وإمكانية الاستفادة منه.

زيادة عبء العمل: على طاقة الأجهزة الموجودة بالمنظمة أو العكس مما يحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

عدم توافر إمكانيات اختيار الموظف المناسب: إما لعدم وجود ذوي الاختصاص أو لنقص مراكز التدريب أو لسوء الاختيار نفسه الذي قد يخطئ في وضع ذوي العقلية القديمة في المواقع الإدارية الهامة مما يضعف من التنظيم الإداري للمنظمة.

ضعف وسائل الاتصال: داخل المنظمة أو خارجها أو في كليهما مما يصعب معه وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية ويحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

صعوبة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة: فالفرد يهتم أن يحصل على حقوقه كاملة دون أن يؤدي ما عليه من مسؤوليات وعدم وجود هذا التوازن يضعف من مستوى التنظيم الإداري بالمنظمة.

سيطرة النزعة الوظيفية على الكثير من المنظمات: في الإمكان بعد التحليل السليم استبدال كثرة الموظفين بإعلاء كفاءتهم وقدرتهم، ومن المعلوم أن عدداً قليلاً مدرباً من الموظفين يمكنه أن يؤدي أعمالاً تقوم بها كثرة غير مدربة نظراً لما يتوفر لدى الفئة الأولى من معارف وخبرات ومهارات تؤهلهم للقيام بهذا العمل.

ظهور نوع من التنظيم غير الرسمي: إلى جانب التنظيم الرسمي في لوائح المنظمة، وعدم معرفة وتفهم هذا التنظيم غير الرسمي يمثل عائقاً أما التنظيم الإداري بالمنظمة خاصة وأن للتنظيم غير الرسمي علاقات جماعية يترتب على فهمها وحين توجيهها إنجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

سيطرة الروح البيروقراطية: التي تقضي على حرية الأفراد، ونعني بالبيروقراطية إنفراد المديرين بالعمل وجعل الموظفين مجرد آلات تنفذ سلطة الرؤساء وأوامرهم مما يضعف العلاقة بين مستويات التنظيم الإداري ويؤثر عليه.

ضعف مصادر التمويل: مما يضطر المنظمة إلى استخدام وسائل وأساليب قديمة، وضعف الميزانية في المنظمة يضطرها إلى استخدام اليد في الكتابة والعد العقلي وتقليل المراسلات والاتصالات.... مما يمثل صعوبة أمام تحقيق التنظيم الإداري لأهدافه في المنظمة.



أسئلة المحاضرة

س: ناقش / ناقشي أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الأهلية ؟

الإجابة

•ترجع أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الأهلية للأسباب الآتية :أن التنظيم الإداري يعتمد على البيئة التي يخدمها كمصدر لتمويل برامجيه وليس على ميزانية ثابتة، ولأنك أن عملاً ليس لديه الكفاية في الأموال يحتاج إلى كياسة لتعويض هذا النقص والاستفادة من إمكانيات البيئة.

—معظم المنظمات الاجتماعية الأهلية تتعامل مع فئات لها ظروف خاصة فلا يأتيها غالباً إلا المحتاج إلى الخدمة ومن ثم وجب اختيار أشخاص مهنيين يمكنهم التعامل مع هؤلاء العملاء كما ينبغي وضع تنظيم مناسب لظروفهم فلا يجدون حرجاً في الاستفادة منه.

—أن المنظمات الاجتماعية الأهلية مرنة ويمكنها اتخاذ القرارات وتنفيذها بعيداً عن تعقيدات الروتين مما يحتاج إلى تنظيم سلس يضمن وصول الخدمة بأيسر السبل وفي أقل وقت للعملاء وهذا بدوره يحتاج لتنظيم مرن يحقق الأهداف.

انتهت المحاضرة

عهد آل غنوم ٨ _ ٨

المحاضرة التاسعة

بمعنوان : توظيف الطاقات البشرية

مقدمة

- يتفق جميع المعنيين بالإدارة وبغيرها من فروع المعرفة الإنسانية على أهمية العنصر البشري والطاقات الإنسانية داخل المنظمات الاجتماعية الأهلية والحكومية، ورغم هذه الأهمية المتفق عليها فإن الفكر التقليدي لم يكن يعبأ كثيراً بهذه الطاقة الحية قياساً باهتمامه بالربح والأموال والمعدات.
- وربما يأتي عدم الاهتمام هذا من الاعتقاد الخاطئ الذي كان سائداً آنذاك والقاضي باعتبار الإنسان كائن سهل الفهم وسهل القيادة وأنه من اليسير توجيهه وتسخير مقابله الأجر الذي يعطى له بخلاف الحال بالنسبة لوسائل الإنتاج التي كانت تفترض وجود المهندسين المختصين بتصميمها وتشغيلها وصيانتها.
- ولم يستمر هذا الاعتقاد طويلاً حتى تكتشف للجميع عدم علمية هذا الافتراض وعدم واقعيته ذلك أن الهندسة البشرية تعد في يومنا هذا أعقد وأصعب كاختصاص وممارسة من الهندسة التكنولوجية، كما تعتبر إدارة الأفراد العمود الفقري للعملية الإدارية فإذا صلحت وحسنت يمكن من خلالها تطوير وتحسين كل فروع الإدارة الأخرى.
- وإدارة الأفراد يرتبط بقيامها بمهام التوظيف والترقية وتقييم الأداء ورفع الروح المعنوية الخ، ومن هنا كان ضرورة تناول تلك الوظيفة من خلال توضيح ما يلي:-

أولاً: التوظيف.

- أ - مفهوم التوظيف: يعرف التوظيف بأنه تلك العملية التي يتم بها إمداد المنظمة بالعنصر البشري الكفاء لشغل ما قد يكون شاغراً من مراكز في هيكلها التنظيمي.
- التعريف الثاني: أو هو تعبئة القوة العاملة اللازمة للمنظمة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها وتسكينها في المكان الملائم بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة.
- التعريف الثالث: ومن وجهة نظر المؤلف يمكن تعريف التوظيف بأنه: عملية من عمليات الإدارة تهتم باختيار الطاقات البشرية التي تحتاجها المنظمة وتنميتها وإدارة شئونها للوصول لأكبر كفاءة في تأدية المنظمة لأهدافها.
- وهنا نطرح سؤالاً هو: متى تحتاج المنظمة للعنصر البشري؟
- هناك حالات تحتاج فيها المنظمة لتوظيف العنصر البشري وهذه الحالات هي:-

— عند إنشاء المنظمة : وهذا يعني أن المنظمة تحتاج لتوظيف كل العنصر البشري اللازم لإقامتها وشغل كل الوظائف التي تحتاجها في هيكلها.

— عند نمو المنظمة : وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة لتوظيف بعض العناصر البشرية التي تغطي احتياجاتها نتيجة إنشاء أقسام جديدة أو التوسع في الأقسام الموجودة أو إنشاء فروع جديدة للمنظمة.

— خلو مراكز في الهيكل التنظيمي : وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة لشغل تلك المراكز التي خلت نتيجة حالات (الإحالة على المعاش ، الفصل ، الترقية ، النقل ، الموت ، الحوادث) التي تؤدي إلى العجز عن العمل ، الاستقالة لتفضيل العمل في منظمة أخرى.

ب -مراحل التوظيف:

تمر عملية توظيف القوى البشرية بعدة مراحل هي:-

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات من القوى البشرية ويتضمن ذلك:

(1) حصر وتحليل وتوصيف الوظائف :يقصد بها تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة ثم تجميع حقائق عن الأعمال المطلوب أن تؤديها كل منها، وطريقة تنفيذ هذه الأعمال، وعلاقتها بالوظائف الأخرى والظروف التي تؤدي فيها والمواصفات الواجب توافرها فيمن يرشح لشغلها.

ويجب أن يوضع في الاعتبار أننا بصدد حصر الوظائف، ونقصد بالوظيفة هنا مجموعة الأعمال المتجانسة أو المتكاملة والتي تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها.

(2) اتخاذ مجموعة من القرارات لتحديد:

— أي نوع من العاملين تحتاجه المنظمة؟

— ما هو العدد المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة؟

— أين نبحث عن من يشغل الوظائف المطلوبة؟

— ما هي أصالح الأساليب لجذب العناصر الصالحة للتقدم للوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة؟

— ما هي أكفأ الأساليب لاختيار أصالح العناصر؟

(3) دراسة سوق العمل : وذلك لتقدير:

— ما هو المتاح من التخصصات والمهارات المطلوبة؟

— ما هو إجمالي العدد المتوقع للمتقدمين لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة؟

• المرحلة الثانية :جذب العناصر الصالحة :يمكن تسميتها

بمرحلة الطلب من جانب المنظمة وأهم ما تتضمنه:-

(1) تحديد نوعية الباحثين عن العمل :وهناك نوعيات ثلاث هي:-

—الفرد الجديد :وهو الذي يدخل سوق العمل لأول مرة وهذا الفرد قد يفتقر الخبرة المنوطة للعمل المطلوب والوظيفة المحددة بالمنظمة.

—العامل غير الراضي :وهو الذي يشغل وظيفة في إحدى المنظمات الأخرى وهو غير راضي عن وظيفته ويريد استبدالها بأخرى أفضل منها.

—العامل المتعطل :وهو ذو خبرة سابقة ولكنه متعطل عن العمل لأي سبب من الأسباب أي ترك عمله السابق الذي اكتسب منه الخبرة.

(2) أساليب الجذب ووسائله :بعد أن يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوة العمل كمّاً ونوعاً فإن الأمر يتطلب البحث عن تلك الاحتياجات في نوعين من المصادر ، هما:-

❖ مصادر داخلية :أي من داخل المنظمة نفسها ، فإذا كان هناك بعض الأفراد من العاملين حالياً في المنظمة تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل بعض الوظائف الشاغرة فيمكن أن يتم ذلك من خلال النقل أو عن طريق الترقية إلى الوظيفة الجديدة.

❖ مصادر خارجية :لا تستطيع المنظمة أن تعتمد كلية على المصادر الداخلية خاصة بالنسبة للوظائف الموجودة في أدنى السلم الوظيفي ولذلك يمكن للمنظمة أن تعتمد على المصادر الخارجية في ذلك، ومن هذه المصادر:-
—إنشاء مكتب دائم لتلقي طلبات التوظيف بالمنظمة.

—الإعلان بحيث يتضمن التفاصيل الممكنة عن طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

—مكاتب التوظيف خارج المنظمة ويمكن التمييز بين نوعيين أساسيين هما:-

«مكاتب حكومية :وهي التي يطلق عليها مكاتب العمل.

«مكاتب خاصة : وتنتشر في الدول الرأسمالية.

—توصيات موظفي المنظمة حيث قد تطلب المنظمة من موظفيها الحاليين ترشيح بعض الأسماء لشغل الوظائف الشاغرة.

—النقابات والروابط المهنية التي تكون المنظمات على الاتصال بها.

—المؤسسات التعليمية بمعنى الاتصال بكلية أو معهد ليرشح مجموعة من خريجه في تخصص مهني تحتاجه المنظمة.

المرحلة الثالثة :الاختيار من بين المتقدمين : وفي هذه المرحلة يتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أصلحهم ويستخدم في ذلك عديد من الوسائل أهمها:-

—طالب التوظيف: وهو النموذج الذي يقوم طالب الوظيفة باستيفائه عند التقديم لشغل الوظيفة ويصمم بحيث يساعد في الحصول على البيانات الأساسية، وقد تضيف بعض المؤسسات أسئلة للاستفسار عن نواحي خاصة تفيد في التمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة.

—الاختبارات: وتستخدمها الكثير من المنظمات باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى المواصفات المطلوبة في المتقدم وانطباق شروط شغل الوظيفة عليه.

—وهناك العديد من أنواع الاختبارات التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها في عمليات التصفية لاختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف منها: اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الاستعدادات والقدرات، الاختبارات النفسية.

المرحلة الرابعة: التعيين: من خلال المراحل السابقة يمكننا الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف المنظمة من حيث قدرتهم الفنية على أداء الأعمال وملاءمتهم الصحية وهنا تواجه المنظمة مشكلتين:-

—الأولى: وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التي جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمنظمة.

—الثانية: تتعلق بتحديد من له سلطة التوصية بالتعيين ومن يملك حق إصدار القرار النهائي بتحديد من يشغل الوظيفة المعلن عنها.

وهناك مبادئ عامة تحكم شروط التعيين في الوظائف العامة

ومنها:-

—شروط الجنسية: يفيد بأن الشخص يجب أن يكون متمتعاً بجنسية الدولة وقد تستعين بعض الدول بالعاملين من جنسيات أخرى.

—شروط حسن السير والسمعة: ويعني ضرورة تمتع الموظف العام بكل ما يحفظ له كرامته وكرامة الوظيفة العامة التي يتحمل مسئوليتها، كأن يكون حسن السمعة ولا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة مخلة بالشرف والأمانة وألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار وحكم تأديبي.

—شروط اللياقة الفنية: بمعنى توفر المؤهلات العلمية والخبرات التي تستلزمها أعباء الوظيفة التي سيشغلها حتى يكون قادراً على الوفاء بمتطلباتها.

—شروط اللياقة الطبية: وهو الشرط الذي يتضمن السلامة الصحية لدى الموظف ويكمل تحقيق قدرته على تحمل أعباء الوظيفة.

—شروط السن: ويعني أن يكون المرشح للوظيفة العامة قد بلغ سناً يكتسب عندها قدراً من النضج السني والتميز بما يعينه على تحمل مسئوليات الوظيفة العامة.

— شرط اجتياز الامتحان بنجاح :ويعني أنه يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف العامة أن يجتاز بنجاح الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.

المرحلة الخامسة: الاستخدام :وهو يتضمن عرض الوظيفة من المنظمة على الشخص الذي صدر له قرار التعيين ، وقبول هذا الشخص للوظيفة من ناحيته أي إتمام التعاقد بينه وبين المنظمة.

• ويتم ذلك في المنظمات الحكومية عن طريق قيام الشخص بتوقيع إقرار القيام بالعمل، وفي المنظمات الأخرى غير الحكومية يتم ذلك بتحرير عقد عمل وتوقيعه بين المرشح للوظيفة وبين المنظمة طبقاً لأحكام قانون العمل.

المرحلة السادسة: التسكين :ويقصد به إلحاق الموظف المناسب أي وضعه في الوظيفة التي تتفق وإمكاناته.

• ويتم أولاً تسكين مبدئي للموظف عن طريق إلحاقه بقسم معين دون تحديد وظيفة معينة بالذات وذلك بغرض إعداده وتوجيهه، ويتلقى خلال تلك الفترة تدريباً يتضمن التعرف على السياسات المختلفة للمنظمة، ونشاطات المنظمة، والبناء التنظيمي لها، وإجراءات العمل بالمنظمة ... الخ.

• ولا يتم التسكين النهائي إلا بعد قضاء فترة التدريب المبدئي وبانتهاء تسكين الموظف تنتهي مراحل التوظيف.

ثانياً: الترقية.

أ -تعريفها: الترقية هي نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة.

• وفي المنظمة الأهلية تتم الترقية بناء على تقرير سنوي يقدمه المدير المنفذ عن العامل، ويعرضه على مجلس الإدارة حيث يتقرر على أساسه استحقاق العلاوة من عدمه، وتكون العلاوة وفقاً لما هو محدد باللائحة الداخلية للهيئة.

• وفي المنظمة الحكومية تتم الترقية بناء على تقرير سنوي يعده الرئيس المباشر ويعتمد من الإدارة العليا، ويحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيف ، ولا يجوز ترقيته قبل استيفاء المدة المقررة ، ويصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين.

ب -أسس الترقية ونظمها :وتختلف نظم الترقية من دولة إلى أخرى حسب وضعها الاجتماعي والسياسي، فالترقية قد تكون بناء على اختبارات تبين الأفراد الصالحين للترقية، أو على أقدمية الفرد بالحكومة أو على الاختيار المطلق من جانب الإدارة أو على مقدار كفاءة الأفراد في العمل.

• وفيما يلي توضيحاً لأهم الأسس التي تتم في ضوءها الترقية:-

(1) نظام الاختبارات :وفيه يعقد اختبار معين لمجموع الأفراد المرشحين للترقية لشغل الوظيفة ، ومن ثم تقرر نتيجة الاختبار أصلح المرشحين، وهناك نوعين من الاختبارات هما:-

—الاختبارات المفتوحة.

—الاختبارات المقفولة أو المقيدة.

(2) نظام الأقدمية :ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند ترقية الفرد، لذلك يقتضي الأمر من جانب الإدارة دراسة كيفية تحديد الأقدمية ووضع أسس ثابتة لها وتحديد درجة أهميتها في الترقية للوظيفة الأعلى.

• وهناك نوعان من الأقدمية :الأقدمية بالحكومة، الأقدمية بالدرجة، والمفروض أساساً أن يبدأ حساب مدة أقدمية الفرد بالحكومة وتحسب الأقدمية في الدرجة طبقاً لتاريخ شغل الموظف للدرجة السابقة ومن يوم تعيينه واستلامه العمل، وهي طريقة آلية يرقى فيها الأفراد بالدور.

(3) نظام الترقية على أساس الاختيار المطلق :وذلك بأن يكون للإدارة مطلق الحرية في اختيار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء، ولا تستعمل هذه الطريقة إلا في حدود ضيقة بالنسبة للوظائف الحساسة كمناصب المحافظين والوظائف العليا التي تحيط بها اعتبارات سياسية خاصة.

(4) نظام الترقية على أساس الكفاءة :وفيه لا تكون أقدمية الموظف أساساً للترقية بل كفاءته في العمل ونشاطه واجتهاده ومعنى ذلك جواز ترقية موظف أحدث من الآخر لأنه أكفأ منه بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في الوظيفة السابقة.

ج -ترتيب الوظائف :هناك نظامان أساسيان يسودان المنظمات الأهلية والحكومية لترتيب الوظائف هما:-

(1) النظام الموضوعي :نظام تقييم الوظائف :يقوم هذا النظام على مبدأ تقييم الوظيفة ويركز الاهتمام على العمل الذي يؤدي ممثلاً في مجموعة الواجبات والمسؤوليات التي يؤديها العامل شاغل الوظيفة ، وفي هذا النظام يتم ترتيب الوظائف طبقاً لدرجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وعلى هذا الأساس يتم تحديد أجرها كما يتم تحديد مواصفات من يصلح لشغلها.

(2) النظام الشخصي : نظام السلك الوظيفي :يقوم هذا النظام على أساس الرتبة الشخصية ويركز اهتمامه على شاغل الوظيفة ومؤهلاته ومرتبته أو مركزه في السلم الوظيفي وأقدميته وحقوقه وعلاقاته بغيره من العاملين في المنظمة ، ولا يركز أساساً على العمل الذي يقوم به وعلاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى.

•ويترتب على النظام الشخصي التركيز على شخص شاغل الوظيفة بما يحمله من مؤهلات دراسية وقدرات شخصية مما يسهل إجراء التنقلات والترقيات في حدود المدد المقررة قانوناً دون الارتباط بوظيفة معينة.

•وعموماً فإن ترتيب الوظائف يقوم على:-

(1) تحليل الوظيفة :يقصد به تحليل الوظيفة للتعرف على الأجزاء المكونة لها وما تنطوي عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية والأدوات والمعدات المستعملة والخبرة والقدرة وفئات الأجور وساعات العمل وعلاقتها بغيرها من الوظائف إلى جانب دراسة كل وظيفة بقصد كتابة أوصاف الوظائف المختلفة ومواصفاتها ، ومن أهم أغراض تحليل الوظائف:-

– اختيار الفرد الملائم للوظيفة.

– تنسيق الجهود وتكاملها ووضع برامج سليمة للتدريب.

– وضع الأسس السليمة للنقل والترقية من وظيفة إلى أخرى.

– تحسين نظم العمل برسم سياسة عادلة للأجور طبقاً لكل وظيفة.

– تصميم الآلات المناسبة للعمل والعامل.

– تحسين ظروف العمل حتى يعمل الأفراد في ظروف مواتية ويقصد به الفحص والدراسة التفصيلية للمنظمة بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي يتكون منها وبيئة العمل المحيطة به والخصائص والسمات الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائه بنجاح وكفاية.

(2) وصف الوظيفة: ويقصد به تحديد الخطوط العريضة للمسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة ثم القيام بإيضاح كيفية تنفيذ كل واجب من هذه الواجبات تفصيلاً عن طريق سرد الواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة للقيام بالعمل، أي ترجمة هذه المتطلبات إلى شروط خاصة لا بد أن تتوفر في المرشح لشغل الوظيفة، فتحليل العمل مثلاً يستدعي دراسة جميع العمليات الجزئية التي تدخل في أدائه.

• يجب أن يتوافر لبطاقة وصف الوظيفة الصفات التالية:-

- أن تكون صادقة: أي تعبر عن جميع مقومات ومكونات الوظيفة بصورة حقيقية وسليمة تمكن من الاختيار السليم لشغلها.
- أن تكون شاملة: أي تتضمن جميع البيانات اللازمة عن الوظيفة وواجباتها بحيث تظهر مستوى صعوبتها وتسهيل عملية مقارنتها مع الوظائف الأخرى.

(3) تقويم الوظيفة: هو اصطلاح عام يشمل وسائل تحديد القيم النسبية للوظائف وتقدير كل منها بهدف تحديد العلاقات بين كل وظيفة وأخرى بالمنظمة ووضع صورة كاملة للهيكل الوظيفي بها.

• وتنطوي عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية هي:-

❖ اختيار خطة التقييم.

❖ تقديم الخطة للعاملين وكسب تأييدهم لها.

❖ اختيار الوظائف موضع التقييم.

❖ تحديد من يقوم بعملية التقييم.

ثالثاً: تقييم الأداء.

أ- مفهومه: يقصد به وسيلة لتحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المنظمة أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال.

• ويقصد بتقييم الأداء أن تقاس أعمال العاملين في اتجاهين هما:-

– الاتجاه الأول: مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم من أدائهم لمتطلبات الوظيفة.

–الاتجاه الثاني :مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.

ب -أهداف تقييم الأداء :ويمكن النظر إلى تلك الأهداف من زاويتين هما:-:

•**الأولى :**خاصة بوجهة نظر المنظمة :ويمكن تحديد المزايا التي تعود على المنظمة من عملية تقييم الأداء فيما يلي:-:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية للمناصب الأعلى.
- توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجر، وتلك التي يتم على أساسها الفصل وتوقيع الجزاء حتى يكون هناك أسس موضوعية لذلك.
- تشجيع التنافس بين الوحدات المختلفة لزيادة إنتاجيتها في ضوء معرفة كل منها لأداء الأخرى.
- إمكان قياس إنتاجية الأقسام المختلفة ومقارنة كفاءتها على ضوء معدلات أدائها.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل نظراً لزيادة معدل أدائهم.
- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب مميز أو عناية خاصة لتحسين أدائهم نظراً لوجود قصور في معدل أدائهم عما هو مقرر لتلك الوظائف.
- مساعدة الرؤساء المباشرين على تفهم العاملين تحت رئاستهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة ت لقي الضوء على السياسات المستقبلية للترقية والنقل والفصل والتدريب وغيرها على ضوء معدلات الأداء التي تم تقويمها.

•**الثانية :**خاصة بالعامل (الفرد) : ويمكن تحديد المزايا التي تعود على الفرد من عملية تقييم الأداء فيما يلي:-:

- تشجيع التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص التقدم المتاحة أمامهم داخل المنظمة.
- أن ي لم الفرد بنواحي الضعف في أدائه والتي تحتاج إلى علاج وبذلك يسعى إلى تنمية قدراته بما يزيد من أدائه.
- تحدد للفرد مدى رضا الرؤساء والمنظمة على مستوى أدائه.
- تحدد للفرد مجالات النمو والنواحي التي يجب عليه أن يتخذ فيها خطوات ايجابية لتنمية قدراته وانتهاج أفضل الوسائل لتحقيق ذلك.

ج-طرق تقييم الأداء :تتعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تقسم تلك الطرق إلى:-:

- الطرق التقليدية :وتشمل طريقة الميزان أو الدرجات، وطريقة الترتيب العام ، وطريقة المقارنة الزوجية، وطريقة القوائم.
- الطرق المستحدثة :وتشمل طريقة التوزيع الإجباري، وطريقة الاختيار الإجباري، وطريقة التقرير المكتوب، وطريقة التقييم بالإدارة والأهداف.

د -تخطيط وإعداد برامج تقييم الأداء :يخضع برنامج تقييم أداء الأفراد لعدة اعتبارات من أهمها:-

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي في ضوءها سيتم تقييم الأداء.
- تحديد نوعية الأفراد الذين سيُشملهم التقييم.
- تحديد العوامل والمعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ووزن كل عامل ومعياري منها.

•ومن أهم عوامل نجاح عملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها ما يلي:-

- تدريب القائمين بعملية تقييم أداء العاملين بالمنظمة على استخدام وسائل التقييم بطريقة سليمة.
- إشراك العاملين في عملية التقييم بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم وتوفير طرق تقديم الشكاوي والتظلمات وإقامة الضمانات الكفيلة بحقوقهم في هذا الشأن.
- توفير ضمانات العدالة والمساواة في عملية التقييم من حيث الموضوعية والصلاحية والصحة.
- إعداد وتوزيع تعليمات إرشادية وبيانات تفسيرية لعملية تقييم الأداء وهدفها وأثارها وفوائدها على من يشملهم التقييم أو من يقومون بهذا التقييم حتى يكون الجميع على معرفة بأسسه.
- مراجعة تقارير تقييم الأداء التي يضعها الرؤساء ومناقشتهم فيها وتعديلها في حالات الضرورة والاستفادة من الأخطاء السابقة في تحسين وتنمية أساليب التقييم.
- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في إعداد البرامج التدريبية واتخاذ الوسائل التي تزيد من قدرة العاملين وتحسن من مستوى أدائهم واضعين في الاعتبار جوانب القصور التي ظهرت نتيجة تقييم الأداء.

رابعاً: الروح المعنوية.

أ- مفهوم الروح المعنوية :المقصود بها الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة إنتاجية واجباته لعمله، فهو ذلك الاستعداد الطبيعي الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهـم ونحو المنظمة والمجتمع الذي يعملون به.

•وأهم ما يذكر في هذا الشأن أن الروح المعنوية لا يمكن شرائها بالمال ولكنها شعور يتكون في كل فرد نتيجة لاعتبارات مادية ومعنوية كثيرة.

ب- أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية :تعتبر أهم مشكلة تواجهها الإدارة هي إثارة ولاء الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها لرفع الروح المعنوية، ويمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد فيما يلي:-

- عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض مما يقوى العلاقات بينهم ويرفع الروح المعنوية وتماسكهم لتحقيق هدف مشترك.

■ قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكتيل أنفسهم للظروف المثيرة التي قد تواجهها المنظمة التي يعملون فيها.

■ ارتفاع في كمية الإنتاج وتحسن في جودته نظراً لإقبال العاملين على العمل بدافع ذاتي.

■ قلة الأيام التي يتغيبها الفرد عن عمله أو في تأخره عن مواعيد الحضور المقررة لحبه للعمل.

■ انخفاض في معدل الشكاوى والتظلمات سواء بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة.

• **ج-العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:** ولكي نرفع من معنوية الفرد العامل لابد من أن نهيئ له الظروف والشروط التي يطلبها في العمل الذي يزاوله والتي أهمها:-

(1) أن تهيئ لكل فرد من العاملين فرصة التعبير عن نفسه في عمله ، وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإنتاجه ويفخر به.

(2) أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب المنظمة والدولة والمجتمع، وأن رئيسه يدرك تماماً مدى صعوبة الأعمال التي يقوم بها وأنه يقدر عمله مهما كان بسيطاً ويشجعه على أداء هذا العمل.

(3) أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه في نشاط المؤسسة أو الوزارة التي يعمل بها.

(4) أن يكون نوع النشاط الذي يطلب من الفرد من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته أمام الآخرين.

(5) أن يتحرر الفرد من القلق النفسي بسبب حاضره ومستقبله.

(6) أن يشعر كل فرد بأن فرص الترقية مكفولة وأنها تتم بناء على أسس عادلة وعلى أساس من مستوى أداء الفرد للمهام الموكولة إليه.

(7) أن يهيئ له محيط عمل يتميز بالهدوء والصداقة والتعاون.

(8) أن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملين لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة وأهدافهما واحدة، بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما هو التعاون وليس الأمر والنهي وتصيد الأخطاء لكل منهم.

خامساً: الحوافز.

• **أ-مقدمة وتعريف:** تعد سياسات الموارد البشرية في المنظمة تعبيراً مادياً عن فلسفة الإدارة والمبادئ التي تؤمن بها، والغرض من وضع هذه السياسة هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

• والتحفيز أحد المبادئ التي تحكم قواعد وأحكام تلك السياسات، حيث أصبحت الحوافز المادية المتباينة جزءاً لا يتجزأ من عناصر الأجر يرتبط بتحريك الدوافع الإنسانية نحو العمل والإنتاج سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

• والهدف من وضع نظام متكامل لحفز الموارد البشرية يتمثل في ترغيب الفرد في العمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض خلق منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون والولاء والرغبة في تحقيق الأهداف ، وهذا يعني سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية ووضعها في خدمة هذه الأهداف.

ب- أهداف الحوافز: لقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك اختلافات فردية بين الأفراد في قدراتهم ورغباتهم فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الأغراض التي ييغون تحقيقها، فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته أما الأهداف فهي أشياء خارج الفرد، وعلى ذلك نجد أن تحفيز الأفراد أي معرفة دوافعهم ودرجة قوتها واستخدامها لتنشيط السلوك عملية أساسية لتحقيق الأهداف المشتركة.

• على أنه لا تكفي الدوافع وحدها لتفسير السلوك لأن سلوك الإنسان مهما بدا بسيطاً ، فهو محصلة تفاعل شخصية الفرد مع الموقف الخارجي الذي يستجيب له، ويقصد بشخصية الفرد أشياء كثيرة وراثية ونوع تربيته ومستوى ثقافته وذكائه وآرائه ومعتقداته وخبراته ودوافعه وحالته الجسمية ونظراته الخاصة للموقف الذي يستجيب له.

ج- الدوافع المحفزة للعمل: ويمكن تقسم الدوافع التي تحفز الفرد وتدفعه للعمل إلى ثلاثة أنواع هي:-

- دوافع ذاتية :وهي دوافع لصيقة بالعمل لما يجده من لذة في إتقان العمل، وهنا يكون العمل كاللعب والفن بالنسبة للفرد.
- دوافع غير ذاتية: لكنها ترتبط بالعمل وظروفه ارتباطاً وثيقاً مباشراً خاصة إذا كان العمل يرضي حاجة الفرد إلى التقدير الاجتماعي أو إلى الظهور أو إلى الانتماء أو التعبير عن النفس.
- الدوافع الواسطية :وهي دوافع خارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى المال لإعالة الأسرة أو جمع مبلغ من المال للانفصال عن العمل.

د-أنواع الحوافز: الهدف من وضع نظام لحفز الموارد البشرية يتمثل في ترغيب الفرد في العمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض إيجاد منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الاجتماعي في تحقيق الأهداف.

• ويضم نظام حفز الموارد البشرية ثلاثة أنواع من المقومات هي:-

1) النوع الأول :حفز الموارد البشرية عن طريق الحوافز المتنوعة :حيث تعتبر الحوافز أدوات هامة تستعملها الإدارة للحصول على تعاون العاملين، ومن أهم هذه الحوافز:-

•الحوافز المادية :كالمشاركة في الأرباح والمكافآت وزيادة الأجور والبدلات على أن تتناسب الحوافز مع طبيعة العمل والجهد المبذول وفي الوقت المناسب.

0 الحوافز غير المادية :وهي تشبع الحاجة إلى الشعور بالاستقرار في العمل والاطمئنان على المستقبل والتقدير ومنها الترقية بالاختيار ، التقارير السنوية، التدريب السليم، تمثيل العاملين في اللجان والتنظيمات، الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعاملين.

0 الحوافز الرادعة :هي الحوافز التي تتضمن نوعاً من العقاب فيكون تجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع فيها، ومنها الإنذار والخصم من المرتب والفصل.

(2) حفز الموارد البشرية عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :وهذا يعني اعتراف الإدارة العليا في المنظمة بقدرة العاملين ومقدرتهم على المساهمة في اتخاذ القرارات على الأخص تلك التي تؤثر في حقوقهم أو التزاماتهم في العمل والإنتاج.

• خاصة وأن ذلك يتمشى مع الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف مما يسهم في رفع معنويات العاملين في مختلف المستويات فيتعرفون على الأهداف المحددة لهم والتي أسهموا في وضعها ويتم تقييمهم في ضوء النتائج المتوقعة مقارنة بالنتائج المستهدفة ومدى إسهامهم في إنجاح المنظمة وهذا يحفزهم على تحقيق مستويات انجاز عالية والتطوير المستمر لقدراتهم وتحسن أدائهم وبيعث الثقة في نفوسهم ويشعرهم بأهميتهم.

(3) حفز الموارد البشرية عن طريق الاتصالات عبر خطوط المنظمة :ويمكن القول أن القيادة الديمقراطية في المنظمة والاتجاهات التقدمية في الإدارة تؤدي إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتساعد على حفز الأفراد وترغيبهم في الأداء والإنتاج.

• كما تؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للعاملين وتحسين أدائهم للأعمال وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف العمل، إلى جانب نقص المظاهر المرضية في بيئة العمل فتقل نسبة الإصابات الناتجة عن الجهل بقواعد السلامة المهنية، ويقل الغياب والتمارض الناتجين عن مشاعر عدم الارتباط الوثيق بين العامل ومنظمته.



السؤال الأول

ناقش / ناقشي جذب العناصر الصالحة كأحد مراحل التوظيف ؟

الإجابة

• مرحلة جذب العناصر الصالحة :يمكن تسميتها بمرحلة الطلب من جانب المنظمة وأهم ما تتضمنه:-

(1) تحديد نوعية الباحثين عن العمل :وهناك نوعيات ثلاث هي:-

–الفرد الجديد :وهو الذي يدخل سوق العمل لأول مرة وهذا الفرد قد يفتقر الخبرة المنوطة للعمل المطلوب والوظيفة المحددة بالمنظمة.

–العامل غير الراضي :وهو الذي يشغل وظيفة في إحدى المنظمات الأخرى وهو غير راضي عن وظيفته ويريد استبدالها بأخرى أفضل منها.

–العامل المتعطل :وهو ذو خبرة سابقة ولكنه متعطل عن العمل لأي سبب من الأسباب أي ترك عمله السابق الذي اكتسب منه الخبرة.

(2) أساليب الجذب ووسائله :بعد أن يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوة العمل كما ونوعاً فإن الأمر يتطلب البحث عن تلك الاحتياجات في نوعين من المصادر ، هما:-

□ مصادر داخلية :أي من داخل المنظمة نفسها ، فإذا كان هناك بعض الأفراد من العاملين حالياً في المنظمة تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل بعض الوظائف الشاغرة فيمكن أن يتم ذلك من خلال النقل أو عن طريق الترقية إلى الوظيفة الجديدة.

□ مصادر خارجية :لا تستطيع المنظمة أن تعتمد كلية على المصادر الداخلية خاصة بالنسبة للوظائف الموجودة في أدنى السلم الوظيفي ولذلك يمكن للمنظمة أن تعتمد على المصادر الخارجية في ذلك، ومن هذه المصادر:-

—إنشاء مكتب دائم لتلقي طلبات التوظيف بالمنظمة.

—الإعلان بحيث يتضمن التفاصيل الممكنة عن طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

—مكاتب التوظيف خارج المنظمة ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين هما:-

«مكاتب حكومية: وهي التي يطلق عليها مكاتب العمل.

«مكاتب خاصة: وتنتشر في الدول الرأسمالية.

—توصيات موظفي المنظمة حيث قد تطلب المنظمة من موظفيها الحاليين ترشيح بعض الأسماء لشغل الوظائف الشاغرة.

—النقابات والروابط المهنية التي تكون المنظمات على الاتصال بها.

—المؤسسات التعليمية بمعنى الاتصال بكلية أو معهد ليرشح مجموعة من خريجيه في تخصص مهني تحتاجه المنظمة.

السؤال الثاني

اشرح / اشرحي أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية في العمل ؟

الإجابة

• أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية: تعتبر أهم مشكلة تواجهها الإدارة هي إثارة ولاء الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها لرفع الروح المعنوية، ويمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد فيما يلي:-

—عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض مما يقوى العلاقات بينهم ويرفع الروح المعنوية وتماسكهم لتحقيق هدف مشترك.

—قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكتيل أنفسهم للظروف المثيرة التي قد تواجهها المنظمة التي يعملون فيها.

—ارتفاع في كمية الإنتاج وتحسن في جودته نظراً لإقبال العاملين على العمل بدافع ذاتي.

—قلة الأيام التي يتغيبها الفرد عن عمله أو في تأخره عن مواعيد الحضور المقررة لحبه للعمل.

—انخفاض في معدل الشكاوى والتظلمات سواء بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة.

انتهت المحاضرة

