

محاضرات في تسيير الموارد البشرية :

السنة الثالثة علم النفس تنظيم وعمل :

مهام إدارة الموارد البشرية :

أولاً: مفهوم تحليل العمل

قبل ان نضع تعريفاً محدداً لتحليل العمل يحسن ان نبدأ بوضع تعريف للمصطلحات المستخدمة في تحليل العمل حتى نكون على بينة تامة من معناها إذا ما ورد ذكرها خلال الحديث، تجنباً لأي لبس أو غموض.

1- الواجب:

يطلق على كل موقف يبذل فيه مجهود بشري لغرض معين... وهذا المجهود اما ان يكون بدنياً كما هو الحال عند رفع ثقل، او عقلياً في حالة التصميم ووضع الخطط والشرح.. وقد يبذل الجهد لنقل شيء من مكانه، او لتغيير حالته او لصيانته او ابقائه في وضع معين... وقد يكون الشئ ملموساً كالآلات والأدوات المستخدمة، او غير الملموسة كالكلمات والأرقام.(مرسي، 1955، ص. 15)

2- الوظيفة:

عندما تتعدد الواجبات بحيث تتطلب استخدام فرد للتفرغ لها، حينئذٍ تنشأ (الوظيفة)... فالوظيفة اذن هي مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها... كوظيفة الكاتب على الآلة الكاتبة.(مرسي، 1955، ص. 16)

3- العمل:

هو المسؤولية المترتبة على الفرد للقيام بمهمة معينة تلزم تطبيق مجموعة من النشاطات المهنية، او الإدارية، او المكتبية، او الميدانية.

أو هو وظيفة او مجموعة من الوظائف التي توجد عبر مجموعة من المنظمات المختلفة(أستاذ أكاديمي مثلاً).(المرسي، 2003، ص. 139)

بعد إثبات المصطلحات السابقة ومعناها يمكن الانتقال إلى تحديد معنى (تحليل العمل)، وتتعدد التعريفات بتعدد العلماء والمفسرين وسنقوم بعرض مجموعة التعريفات وذلك على النحو التالي:

- هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسئوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.(محمد حسين، 1999، ص. 58).

- هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة.(عودة سعيد, ص. 57).
- هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لادائها، والمعرفة والمهارات والقابليات التي لابد ان يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبة ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة الى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.(محمد عباس, 2003, ص. 113)
- أن تحليل العمل هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها.(ياسين وآخرون, 1999, ص. 64).
- هو الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر العمل وشروطه وخصائصه بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمية.(فارس بدران وراسم حوسة, 2000, ص. 50).
- يعرف تحليل العمل بأنه تحديد معالم كل وظيفة والذي يتضمن القيام بتحديد الأنشطة والمهام المكونة لكل وظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل من اجل الامام بخصائص هذه الوظيفة ومتطلباتها.(حمداوي, 2004, ص. 55)
- كما يعتبر تحليل العمل أيضا بمثابة جمع المعلومات المتعلقة بخصائص ومتطلبات كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى ووضعها في شكل توصيف متكامل أو بما يسمى "بطاقة وصف الوظيفة".
- ويرى عويد المشعان ان اجراء تحليل الوظائف ما هو الا دراسة دقيقة لمكونات العمل والمختلفة وهو لا يهتم بتحليل واجبات العمل وظروفه فحسب، بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد وصلاحيته للعمل.(المشعان, 1994, ص. 41)
- اما موسى اللوزي فيقصد بتحليل العمل هو تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسئوليات وتحديد مستوى نوع المهارات المطلوب توافرها.(اللوزي, 2003, ص. 69)
- اما فرج طه فيعرف هذه العملية على انها الدراسة العلمية التفصيلية التي تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره علاقته بالاعمال الأخرى ومتطلباته من خصائص الشخص حتى ينجح فيه.(فرج, 1988, ص. 70)
- اما المرسي فيعرفها على انها عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وابعادها والظروف المحيطة بها وكذا المتطلبات الرئيسية لشغلها و يتمثل الناتج المباشر له في اعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي قائمة توضح واجبات ومسئوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنطوي عليها.(المرسي, 2003, ص. 145)

- كما يعرف عويضة تحليل العمل على انه اجراء الكشف عن المعلومات الوثيقة الصلة والخاصة بالعمل وتتعلق به والمتطلبه لانجازه وتصنف جيدا وخطواته ومعلوماته ومهاراته والقدرات والمسؤولية اللازمة لادائه.(عويضة, 1996, ص. 27)
- تحليل العمل هو تحديد اللواجبات التي ينطوي عليها عمل معين من ناحية, وكذا تحديد لدرجة الكفاءة والمعرفة والقدرات والمسئوليات التي يجب ان يحرزها العامل حتى يستطيع انجاز العمل المعين بنجاح والتي تميز هذا العمل وتفرقه عن غيره من الاعمال.
- يعرف تحليل العمل بانه دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع نوعين من المعلومات: معلومات عن العمل من حيث مكوناته, مراحل, ظروفه, مسؤولياته, آتاه مواد..الخ, وكذلك لجمع معلومات حول الفرد الذي سيقوم بهذا العمل, قدراته, كفاءته, مهاراته و استعداداته...الخ.

مما سبق يتضح لنا ان تحليل العمل يعتمد على الدراسة العملية الشاملة التي تشمل النواحي الفنية والصحية والاقتصادية والسيكولوجية الاجتماعية, فمن الناحية الفنية يهدف تحليل العمل الى الكشف عما يتطلبه العمل من حركات وزمن ومهارات ومعلومات وأدوات ومواد خام, ومن الناحية الصحية فانه يهدف الى دراسة الظروف الفيزيائية التي يجري فيها العمل والحوادث والاطار التي يتعرض لها العامل وكذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الامن الصناعي, اما من الناحية الاجتماعية والاقتصادية ومجالاته في السوق ومستوى أجور العمال والمرتببات والعلوات والترقيات, وفيما يتصل بالناحية السيكولوجية فان تحليل العمل يهدف الى تعيين القدرات والمهارات والسماوات الضرورية للأداء.

#### ثانيا: خصائص عملية تحليل العمل

إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات التالية:

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل.
- معلومات عن ظروف العمل وجدولته والبيئة التي يمكن ان تساهم في تحقيق افضل أداء للعمل.
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.(عبد الرحمان الهيتي, 2003, ص.

### ثالثاً: أهداف عملية تحليل العمل

تعتبر عملية تحليل العمل من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، أو بالأحرى هي الركيزة التي تبنى عليها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، باعتبارها تساهم في توفير كم هائل من المعلومات التي توفر إطار عمل للوظائف الأخرى.

ويمكن ذكر أهم أهداف تحليل العمل فيما يلي:

#### 1- تخطيط الموارد البشرية

ان لكل منظمة اعمال هدفا او مجموعة اهداف خلال فترة زمنية قادمة، ولأجل تحقيق هذا الهدف فإن إدارة المنظمة تحدد مجموعة من الواجبات والمهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ الهدف، ومن خلال نتائج تحليل الوظائف فان الإدارة ستتمكن من تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الافراد اللازمين لأداء الاعمال، وبالتالي ستتمكن من تحديد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

#### 2- الاختيار والتعيين

تعتمد عمليات اختيار وتعيين العاملين الجدد على نتائج عملية تحليل الوظائف، فالتحليل يتضمن تحديداً دقيقاً للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أدائه بنجاح، ومن خلال إجراء مقارنة بين هذه المواصفات والمواصفات المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ قرار لتحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. (محمد حسن، 1999، ص. 46).

#### 3- التوجيه والإرشاد المهني

إن دور المشرف على العمل أو المرشد المهني له أهمية بارزة في بعض منظمات الاعمال وبشكل خاص المنظمات الصناعية، وإن اطلاع المشرف على نتائج تحليل الوظائف ومعرفة الواجبات والمسئوليات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة، وكذلك معرفة نوعية التدريب المطلوب لإضافة المهارات اللازمة لهذا العمل، يزيد من كفاءته في عمله- المشرف على العمل أو المرشد المهني- حيث تمثل هذه المعلومات حجر الأساس لعملية التوجيه المهني الناجح، حيث ان الاطلاع يجعل المشرف يدرك بشكل دقيق ما يجب ان يؤديه القائل بالعمل والكيفية التي يتم بها العمل مما يجعله أكثر استعداداً لتوجيه العاملين الذين هم تحت مسؤوليته.

#### 4- تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين في منظمات الاعمال تستلزم توفر العديد من المعايير او المقاييس المقبولة وتعتبر أوصاف الاعمال الناتجة من عملية بمثابة المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المتعلقة بالعمال والتي تعتبر من قبل إدارة الأفراد كأساس موضوعي لتحديد معايير الأداء.

## 5- التدريب

يتم الاعتماد على نتائج تحليل العمل في تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة الاعمال وكذلك تشكل أساسا في تطوير برامج التدريب، حيث يتم الاستناد على تحليل الوظائف في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي، وتقدير الوقت اللازم للتدريب وكذلك عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الاعمال التي سيقومون بتدريب المتدربين عليها، وهذا يتمكّن المسؤول عن البرامج التدريبية من الموازنة بين المتطلبات من المهارات وطبيعة الوظيفة والتدريب الإضافي للعاملين حسب متغيرات العمل.

## 6- النقل والترقية

يوفر تحليل العمل المعلومات بالوظائف والتي تفيد في تحديد سلم الترقية من مستوى تنظيمي الى مستوى تنظيمي أعلى، كما يفيد في توضيح إمكانية نقل الموظف من وظيفة الى أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي. (محمد مرسي، 2003، ص. 149)

## 7- إعداد أنظمة الأجور

يعتبر تحليل العمل الخطوة الأولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها، واجبتها ومسئولياتها، المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة، فبمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفية مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن ان يحدد جدول عادل للأجور والمرتبات.

## 8- السلامة المهنية

تحتل السلامة المهنية مكانة بين وظائف ومهام إدارة الأفراد، فالإدارة في منظمات الاعمال الحديثة تبذل جهود استثنائية للمحافظة على الافراد العاملين فيها، ولتفادي بعض حوادث العمل، فان المعنيين يقومون بدراسة تحليل الوظائف دراسة معمقة للكشف عن مواطن الخطورة، وكذلك تقديم الاقتراحات بشأن إجراء تعديلات في مواقع العمل او طرق الأداء بما يتضمن تقليل الحوادث إلى أدنى حد ممكن.

## 9- تحسين ظروف العمل

إن تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا للظروف البيئية من حرارة ورطوبة وضوضاء وغبار وغيرها، فإن القائمين بالتحليل قد يلاحظون بانه من الممكن تحسين الظروف التي يؤدي بعض الاعمال ضمنها، مما يؤدي الى تقليل الأثر السلبي للظروف غير الجيدة على كفاءة القائم بالعمل.

## 10- إدارة الوقت

يساهم تحليل العمل في تحديد الوقت اللازم لكل نشاط وذلك من خلال تحديد ما يجب على العامل من عمل. (محمد حسن، 1999، ص. 66)

## رابعاً: طرق عملية تحليل العمل

تتطلب عملية تحليل العمل جمع معلومات عن الوظائف المراد تحليلها، ولأجل جمع هذه المعلومات تُعتمد طرق عدة موضحة كما يلي:

أ- الطرق المباشرة

1- طريقة المقابلة:

وهي لقاء يعقد بين طرفين هما المحلل والطرف الثاني هم شاغلي الوظيفة، وهناك ثلاث أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع المعلومات وهي:

- المقابلة الفردية مع كل موظف.
- المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة.
- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل.

وعادة ما تستخدم المقابلة الجماعية في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة وتتم هذه الطريقة عن طريق قيام محلل العمل بعقد لقاءات مع القائم بالعمل، ومع رئيسه المباشر وي طرح ضمن هذه اللقاءات عددا من الأسئلة وقد تعقد المقابلة في مكان العمل او في مكان اخر يخصص لهذا الغرض، وبغض النظر عن النوع المعتمد من الأنواع الثلاثة السابقة فان الشخص الذي ستم مقابله واخذ المعلومات منه لا بد من ان يكون الغرض هو من اجل تقدير الاجر او الراتب الذي يحصل عليه، او لتقييم مستوى كفاءته او قد يميلون الى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة. (الصبري، 2003، ص. 101-104)

- مزايا المقابلة الشخصية:

- المقابلة تتيح الفرصة لشرح أسباب الحاجة إلى إجراء التحليل مما يجعل القائم بالعمل متعاوناً مع المحلل.
- تساهم في التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف ويصعب على الإدارة ملاحظتها.
- تتميز المقابلة الشخصية بالبساطة والسرعة في تجميع ما يلزم من معلومات وبيانات كاملة ودقيقة عن الوظيفة.

- عيوب المقابلة الشخصية:

- تعتبر هذه الطريقة مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.
- نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية على انها أساس لإعادة تقييم الأجور والرواتب...، ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في ذكر المسؤوليات والواجبات التي يؤديها، او التقليل من أهمية بعض واجبات و مسؤوليات وظائف أخرى. (بربر، 2000، ص. 59)

## 2- قوائم الإستقصاء:

ان من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة طريقة الاستقصاء, التي بموجبها تقوم الجهة المكلفة بتحليل العمل بإعداد قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالوظيفة, وتوزع هذه الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالاجابة عليها, وقد تم اعتماد استمارة استبيان موحدة لجميع الاعمال في المنظمة والتي تعرف بقوائم بالاستقصاء النمطية, بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات والمهام ثم يسأل الموظف عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام ام لا, او يتم تهيئة أكثر من نموذج واحد بحيث يخصص كل نموذج لمجموعة من الاعمال حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار حجم الفروقات الموجودة بين الاعمال المختلفة في المنظمة, وبغض النظر عن نوع الاستمارة المعتمدة فان هناك أمور أساسية يجب مراعاتها عند إعداد الاستمارة تركز على ضرورة مراعاة البساطة في صياغة الأسئلة وان تكون واضحة وعدم ازدواجية التفسير, كما ينبغي ان تحدد الأسئلة بكفاءة من اجل تحقيق الغرض المطلوب.(بربر, 2000, ص. 60)

### - مزايا طريقة الإستقصاء:

- سرعة الحصول على المعلومات.
- الوصول الى اكبر عدد ممكن من الأفراد.
- كما أنها لا تحتاج الى وقت طويل.

### - عيوب طريقة الإستقصاء:

- صعوبة تصميم استمارة الأسئلة.
- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- ضعف العلاقات والاتصالات الشخصية بين المحللين والقائمين بالاعمال.(ديسلر, 2003, ص. 117)

## 3- طريقة الملاحظة:

من الأساليب المستخدمة في تحليل العمل أسلوب الملاحظة, ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الاعمال أثناء تأديتها, وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء, التكرار, مدى صعوبة بعض جوانب العمل, انسياب العمل, كفاءة العمليات الإنتاجية, ظروف الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.(عبد الباقي, 2001, ص. 105)

### - مزايا طريقة الملاحظة:

- الحصول على بيانات واقعية قياسا بطريقتي المقابلة والاستقصاء.
- ان المعلومات التي قد يتم جمعها تتميز بالدقة النسبية لأنها تعتمد على تقديرات المحلل ذاته وليس على تقديرات شخص آخر.

• ان هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبيا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على تدفق العمل واستمراره.

#### - عيوب طريقة الملاحظة:

• انها لا تضمن حصول المحلل على كافة المعلومات المطلوبة لان بعض الاعمال تتضمن تفاصيل تتطلب الاستفسار من القائم بالعمل.

• قد يؤثر طول فترة الملاحظة بشكل سلبى على الحالة النفسية للقائم بالعمل وما تجدر الإشارة اليه ان اعتماد هذه الطريقة في جمع المعلومات قد يستلزم في بعض الأحيان التصوير السينمائي كوسيلة مساعدة لإعادة عرض بعض التفاصيل الدقيقة والتي قد تؤدي من قبل القائم بالعمل بسرعة بحيث لا يتمكن المحلل من تحديد الأنشطة بدقة.(عودة سعيد, ص. 77-78)

#### ب- الطرق الغير مباشرة

##### 1- طريقة سجل الأداء:

تعتبر هذه الطريقة مدخلاً آخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل العمل, والتي بمقتضاها يتم وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها ويسمى هذا السجل بسجل الأداء أو سجل الوقائع اليومية للموظف.(ربابعة, 2003, ص. 38)

##### 2- طريقة المؤتمرات التقنية:

تنص هذه الطريقة على اجتماع مجموعة من الخبراء حيث تقوم هذه المجموعة بجمع معلومات تخص وظيفة معينة, ثم العمل على وصف هذه الوظيفة باستخدام هذه المعلومات.

#### خامسا: مراحل عملية تحليل العمل

تمر عملية تحليل العمل بالخطوات الرئيسية التالية:

##### 1- تحديد الهدف من عملية تحليل العمل

يعتبر تحديد الهدف من عملية تحليل العمل أهم مرحلة في هذه العملية, لانها هي من تؤثر في باقي المراحل, وتحدد طريقة سيرها. فقد ترغب المؤسسة في تحليل وظائفها لانها في مرحلة نمو وتوسع, او قد تكون بصدد الاندماج مع مؤسسة أخرى, او تحضر لمرحلة انقسام هذه المؤسسة الى مؤسسات فرعية او إنشاء فروع جديدة لها مثلا. ومن ثم فان كل حالة من الحالات سابقة الذكر قد تفرض على المؤسسة خلق وظائف جديدة او تقليص عدد الوظائف الموجودة. أي لابد ان يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحا ومحددا ومرتبطا مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.



## 2- إختيار عينة من الوظائف

تعتبر هذه المرحلة مفيدة وجيدة بالنسبة للمؤسسات الموجودة، لأن إختيار عينة من الوظائف الممثلة لباقي أنواع الوظائف الأخرى يعتبر أمرًا مفضلًا، حيث يمكن تقسيم الوظائف الموجودة في المؤسسة الى مجموعات متشابهة وإختيار عينة من الوظائف تضم كل الأنواع الموجودة، وبعد القيام بعملية التحليل يتم تعميم النتائج على الوظائف المشابهة بالقياس والمقارنة.

اما إذا كانت المؤسسة جديدة وبصدد تصميم وظائفها لأول مرة، فيكون في هذه الحالة دراسة كل الوظائف وعدم الاعتماد على المعايير خيارًا أفضلًا.

## 3- توضيح العملية للموظفين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها

من الناحية الاستراتيجية لا بد ان تعلن الإدارة عن عملية تحليل العمل لموظفيها، وتحدد مسبقًا مدى السماح لهم بالمشاركة فيها، لأن هؤلاء الموظفين هم مصدر البيانات التي سيتم جمعها، وكلما كانت اهداف هذه العملية واضحة لديهم، كلما شارك الموظفون بجدية في تحليل العمل وقلت مقاومة هؤلاء الموظفين للعملية، وكانت النتائج المتحصل عليها جيدة وتحظى بالقبول والثقة من طرفهم.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية ومن ورائها إدارة المؤسسة أن تحدد كل من هدف تحليل العمل ومستوياته، وتوقيتته، ومن يقوم بعملية التحليل، ودور كل موظف في هذه العملية، وبمن يمكنه الاتصال إذا كان هناك استفسار ما. لأن إخفاء هذه المعلومات عن الموظفين يؤثر عادة بطريقة سلبية على نتائج العملية. (صالح والسالم، 2006، ص. 46-47)

## 4- مرحلة جمع البيانات

عملية جمع البيانات هو من صميم عمل تحليل العمل، فكلما كان عدد البيانات المجمعة ونوعيتها كبيرًا، كلما كانت نتائج هذه العملية أكبر والعكس. ولجمع البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين طرق عديدة نذكر منها:

- طريقة الملاحظة المباشرة: حيث يقوم محلل الوظائف وفقا لهذه الطريقة بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتسجيل جميع الملاحظات الضرورية التي تصف هذه الوظيفة وشاغلها. وتعتبر هذه الطريقة من افضل الطرق المستخدمة في تحليل الوظائف المرتبطة بالأنشطة البدنية عادة مثل الإنتاج والصيانة وغيرها.
- طريقة المقابلة: تهدف هذه الطريقة الى معرفة جميع الجوانب البدنية والسلوكية و الفكرية المتعلقة بالوظيفة وبشاغلها. ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المقابلات مثل:
  - مقابلات فردية تتم مع الموظفين كل على حدة.
  - مقابلات جماعية تتم مع مجموعة الموظفين الذين يشتغلون في نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام.

- مقابلات مع المشرفين أو المسؤولين المباشرين باعتبار ان المسؤول او المشرف لديه المعرفة الكاملة بالأعمال التي يؤديها الموظفون الذين هم تحت مسؤوليته.

- طريقة الإستقصاء: وتعتبر من اكثر الطرق انتشارًا, حيث يقوم شاغل الوظيفة في هذه الحالة الإيجابية على نموذج استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة من طرف الخبراء خصيصًا لوصف واجبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة ومواصفات شاغلها.

#### 5- تحليل البيانات

بعد جمع البيانات المطلوبة تاتي مرحلة معالجتها وتحليلها وتبويبها حتى يمكن الاستفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة, ومن بين هذه المعلومات نذكر:

- تسمية الوظائف, درجاتها, تسلسلها الوظيفي.
- العمل المؤدى في كل وظيفة وطريقة أدائه (ما الذي يقوم به الموظف؟ ومن يقوم به؟ ولماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟).
- ظروف العمل المادية (الإضاءة, التهوية, الحرارة, الرطوبة) والعلاقات الاجتماعية وغيرها.
- علاقات العمل الموجودة في كل وظيفة (العلاقة مع الرؤساء, ومع المرؤوسين, ومع الزملاء, ومع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها, ومع باقي الجمهور).
- المسؤوليات الموجودة (المسؤوليات على الأفراد, والمسؤوليات على الأموال, المسؤوليات على المعدات, المسؤوليات على الوثائق).
- متطلبات القيام بالوظيفة مثل: المستوى التعليمي, التكوين, التخصص, الخبرة, المهارة, الصحة والسلامة.

#### 6- إعداد بطاقة الوصف الوظيفي

تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي بمثابة النتيجة النهائية لعملية تحليل العمل, أو هي محصلة هذه العملية في النهاية.

وبطاقة الوصف عبارة عن نموذج (وصف مكتوب) يلخص جميع المعلومات المتعلقة بكل من الوظيفة وشاغلها والتي تم جمعها ومراجعتها وتحليلها في المراحل السابقة, مع ضرورة تحديثها باستمرار. (المعاينة وآخرون, 2013, ص ص. 48-49)

والشكل رقم (1) يوضح مثالاً لبطاقة الوصف الوظيفي:

<p>اسم الوظيفة: .....</p> <p>رمز الوظيفة أو الرقم التسلسلي: ..... الدرجة: .....</p> <p>الإدارة التابعة لها: .....</p> <p>بداية راتب الوظيفة: ..... نهاية راتب الوظيفة: .....</p> <p>المشرف المسؤول عن الوظيفة: .....</p>
<p>1- الواجبات والمهام الوظيفية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية هذه الوظيفة في القسم والمؤسسة.....</li> <li>• الأعمال الرئيسية ( التي تنفذ يوميا وتقرضها طبيعة العمل).....</li> <li>• الأعمال الثانوية (التي تنفذ أحيانا أو من حين لآخر).....</li> <li>• الوظائف الفرعية التي تتبع هذه الوظيفة.....</li> <li>• عدد الموظفين التابعين لها..... أسمائهم ووظيفة كل واحد منهم.....</li> </ul>
<p>2- المجهيزات الفعلية المبدولة لأداء هذه الوظيفة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد النسبة المئوية للوقت المستغرق بالتقريب: جالسا:.....% واقفا:.....% متحركا:.....% متظلا:.....%</li> <li>• الآلات والمعدات المستخدمة في هذه الوظيفة:.....</li> <li>• عدد ساعات العمل على كل آلة بالتقريب:.....</li> <li>• هل يتطلب العمل شروطا عضلية أو بدنية:.....</li> </ul>
<p>3- صلاحيات ومسؤوليات الوظيفة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الصلاحيات الممنوحة لهذه الوظيفة:.....</li> <li>• المسؤوليات الوظيفية</li> <li>المسؤوليات الإدارية:.....المسؤوليات الفنية والتقنية:.....المسؤوليات المالية:.....</li> <li>المسؤولية على أفراد: .....المسؤولية على وثائق ومستندات: .....</li> </ul>
<p>4- ظروف العمل المادية</p> <p>إضاءة: ..... تهوية: ..... حرارة: ..... رطوبة: .....</p> <p>مخاطر: ..... مؤثرات أخرى: .....</p> <p>عدد ساعات العمل: .....</p>
<p>5- الشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المستوى العلمي:.....التخصص:.....</li> <li>• الخبرات السابقة:.....</li> <li>• مهارات أخرى: (فنية وسلوكية وشخصية):.....</li> <li>• شروط صحية وبدنية:.....</li> </ul>

- الشكل 1- يوضح بطاقة وصف وظيفي -

سادسا: معوقات عملية تحليل العمل

كأي عملية من وظائف إدارة الموارد البشرية يعترض تحليل العمل بعض المعوقات التي تحول بينه وبين الوصول الى الغاية المنشودة من عملية تحليل العمل بكفاءة عالية, مهما اختلف الأسلوب المستخدم فيها ونعرض في ما يلي بعض المشكلات:

1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل

حيث يخشى الكثير من الموظفين ان يكون الهدف من عملية تحليل العمل هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم او إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة او إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوبة او حتى تقليص حجم العاملين, ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة ما يلي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين لهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- إحاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي او تصريح لمسؤول رفيع بانه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب والأجور او تخفيض حجم العمالة او زيادة أعباء جديدة للعمل.

## 2- ضرورة تحديث المعلومات

حيث ان المنظمات نفسها تواجه احتمالات التغيير بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير, وذلك لعدم قدرة المؤسسة على التحكم في بعض عناصر المحيط كالمنافسين والموردين ورغبات الزبائن والكثير من العوامل المحيطة بها, وكذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير اما من خلال إضافات جديدة للوظيفة او تغيير الأدوات المستخدمة او الهياكل التنظيمية او تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة, وان عملية التحديث هذه تمثل مشكلة لكونها قد تستهلك وقتا وجهدا كبيرا في المنظمة كما انها تثير سؤالا حول كيف تتم عملية التحديث ومتى؟ (عبد القادر علاقي, 1998, ص ص. 160-161). تخطيط الموارد البشرية

### 1- تعاريف حول تخطيط المورد البشرية :

- تخطيط الموارد البشرية : تخطيط الموارد البشرية هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للمنظمة بكفاءة وفعالية.
- تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة ، تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة ". (عادل حرحوش صالح وآخرون ، 2009 ، ص ص 60 ، 61 )
- شاع مؤخرا مصطلح تخطيط الموارد البشرية وأخذ مكانة بدلا من مصطلح تخطيط القوى العاملة ويركز تخطيط الموارد البشرية على احتياجات المنظمات في المستقبل التي تحقق ديمومة دوران عجلة الإنتاج فيما ( بشاريزيد الوليد، 2008 ، ص ص 25 ، 27)
- تعريف رواية حسن : تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف الصناعية وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن التخطيط الموارد البشرية تهز نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. (رواية حسن، 2004 ، ص 75)
- تعريف حسب الصحاف " هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية والعمالة

المطلوبة المتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيره. (حبيب الصحاف , 1997, ص 06)

- ويعرفه جمال الدين محمد مرسي: هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد.
- ويمكن أن نعرف التخطيط المورد البشري حسب كمال بدير " بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاية . ( كمال بربر، 1997، ص 69 )

- ويعرفه علي السلي: هو عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدير العدد اللازم بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة. (علي السلي ، ص 150)

## 2- خطوات تخطيط الموارد البشرية :

### 1- تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة :

- يتطلب تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمالة في ضوء:
- الهيكل التنظيمي من حيث الأهداف والتقسيمات الإدارية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف.
  - دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها ومطالبها وشروطها ورجة صلاحية العاملين للقيام بها .
  - دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية وسياستها.

### 2- دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية :

يتطلب ذلك دراسة:

- حجم ونوع الموارد البشرية من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات والفروع المختلفة للمنظمة .
- مدى محاسبة الأنواع المتاحة للأعمال والوظائف من خلال تقارير الكفاءة - بيانات سجلات العاملين لمعرفة احتمالات الترقية وتحمل مسؤوليات أعلى - تفصيلات التدرج الوظيفي أو ما يجب م رعاته من سياسات في هذا الشأن .

### 3- دراسة اتجاهات التغيرات في التركيب الحالي للقوى العاملة :

ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وموضوعية لأي تغيرات محتملة في القوى العاملة من حيث :

- الهيكل الحالي:

وهناك من يصنف خطوات التخطيط للمورد إلى:

- 1- تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط المورد البشري.
- 2- رسم خطة برنامج الإنتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقعة ولنفس الفترة المع عنها التخطيط .

- 3- - تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية .
- 4- تحليل معدلات الغياب، دورات العمل والإحلال.
- 5- - تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية.
- 6- مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.
- 7 - اتخاذ القدرات التصحيحية الناتجة عن هذه العناصر ومدى ترابطها. ( كامل بربر، 1997 ، ص

(72

### 3- خصائص التخطيط الموارد البشرية :

- \* عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. \* عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية .
- \* ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام .
- \* تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة.
- \* عملية إستراتيجية ومستمرة . ( محمد موسى أحمد ، 2014 ، ص 11)

وهناك من يصنف الخصائص إلى:

#### خاصية العملية المفتوحة:

- 1- خاصية العملية المفتوحة : على اعتبارات عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية ، فهي تتأثر وتتفاعل بمجموعة من العناصر البيئية المحيطة بالمنطقة والتي تطبع عملية التخطيط بالخصائص وخبرات محددة وواضحة المعالم .
- 2- خاصية العملية المتطورة المستمرة : إن من أصعب التحديات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية هي التقدم التكنولوجي ومواكبة هذا التطور السريع، يتطلب مزيد من التأهيل والتدريب والتخطيط للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كالظروف وأساليب الفنون الإنتاج ونماذج علاقات العمل داخل الفريق أو المنظمة.
- 3- خاصية الاستجابة للتطورات الحديثة : إن هدف تخطيط موارد البشرية هو توفير ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية ماهرة ، قادرة على تنفيذ المهام وقادرة على مسايرة الواقع بالمنافسة الشديدة وما تفرضه من تحديات (بوقرة رايح ، 2013 ، ص 84)
- 4- أهمية تخطيط الموارد البشرية :
- تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يلي :
- الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاجية أكثر بتكاليف أقل .
  - يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.
  - يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
  - يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
  - يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن تخطيط الموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية
- (عادل حرحوش صالح وآخرون، 2009، ص ص، 60، 61)

#### 5-العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط :

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط والتي من أبرزها ما يلي:

أولا : العوامل الداخلية :

- أهداف المنظمة : حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لتقييمها بمنعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد المواد البشرية مما يؤثر على أنشطة أخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ .
- التغيرات التنظيمية : وتعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .
- حجم العمل : يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل تابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الأضرار بالهيكل التخطيطي ومهمته. ( محمد أيمن وآخرون ، 20 ص )

## ثانيا : العوامل الخارجية:

- 1-عوامل اقتصادية : تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ،فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر لاختيار من الموارد البشرية .
  - 2 - سياسة العمالة في الدولة : وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور...الخ
  - 3- عوامل تقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم .
  - 4- أوضاع سوق العمل : ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية .
  - 5- عوامل تنافسية : تتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات تصنع اكبر كفاءات بشرية مدربة وماهرة.
  - 6 - العوامل الاجتماعية والسكانية :يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية لأخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض والعجز.
- (محمد أيمن عشوش، 2017 ، ص186 )
- 6- أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي : بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والادارات والأقسام الوظيفية المختلفة .
- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ، وتقييما لبيان الأسلوب الأفضل منيا والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتنا .
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل ، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل .
- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية ، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية .
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية . وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة .
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين ، وتنمية الموارد البشري لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة .



- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديموغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .

- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمانه الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد . (عايدة خطاب وآخرون، 2007 ، ص 100)

#### 7- فوائد تخطيط الموارد البشرية

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يآلي :

1- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي :  
أ- ما هو العمل المطلوب؟

ب- وبواسطة من سيتم إنجازه؟

ت- وبأي معايير سيتم إنجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل إعداد ونوعيات عمالة . 2- إتاحة أمام المنشأة لمواجهة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فما يتعلق بالاحتياجات والاختيار، التعيين، والتدريب ،التنمية ، وتنظيم العمل، والحوافز ، والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.

3- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من هذه الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم .

4- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمال لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضا العاملين.

5- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقدمة والعجز في بعض الفئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. (عبد الحميد خليل، 2018 ، ص 53)

#### 8- الاتجاهات الحديثة عند تخطيط الموارد البشرية :

- التكامل بين الإستراتيجية العامة للمنشأة وخطة الموارد البشرية.
- الاهتمام بتكوين محفظة من المهارات البشرية تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
- التوسع في استخدام البرامج الجاهزة عن تخطيط الموارد البشرية .
- التوسع في استخدام قواعد البيانات عند تخطيط الموارد البشرية .
- سهولة عملية إدارة تحركات العاملين بين الوظائف المختلفة للتخلص من الفائض وسد العجز نظرا للبعد عن التخصص الوظيفي وتطبيق مفهوم التدوير الوظيفي، والاتجاه نحو إلغاء مفهوم الوظائف (مصطفى كامل وآخرون ، 2018 ، ص 107)

## 9- مقومات التخطيط الموارد البشرية :

- 1- إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودعمها لعملية التخطيط ماديا ومعنويا .
- 2- توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية
- 3- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية .
- 4- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.
- 5- التكامل بين خطة المنشأة، وخطة الموارد البشرية واعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجيين عند صياغة، وتحليل وتقييم إستراتيجية المنشأة .
- 6- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 7- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتأثيرها على خطة الموارد البشرية .
- 8- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دوريا وفي ضوء التغيير في الأسس التي بنيت عليها الخطة.
- 9- يجب إعداد خطط زمنية الموارد البشرية في الأجل القصير والطويل . (مصطفى كامل وآخرون ، 2018 ، ص 89)

## 9- معوقات تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية في مجال التعليم أو التدريب.
- قصور المعلومات والبيانات عند العرض والطلب في سوق العمل حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقدير لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.
- التعدد والتغير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرص زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.
- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة .
- التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثار ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي.( محمد بن دليم القحطاني ، 2019 ، ص79)

## ماهية الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً: يعرفه فضيل دليو بأنه تلك العملية التي تعمل إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابط، صاعده، وأفقي) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التوصل المطلوب بين مختلف العاملين

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو حقل تدفق فيه حقل من المعلومات من مختلف الاتجاهات (هابط، صاعده، أفقي) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه

- ويعرفه محمد منير حجاب: بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابط، وصاعده، أفقي وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي .

## 2\_ عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر(المرسل) الرسالة و مستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً.

### • المصدر(المرسل) Source:

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة"

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعبير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة \_موضوع الاتصال\_ بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف، وقد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجالات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع

المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة

التي اختارها في وقت معين.

### • الترميز encoding:

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة و الرموز و أية تعبير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

● الرسالة message :

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم السوية.

● القناة أو الوسيلة medium :

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ \_ القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

ب \_ القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج \_ القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت و النقال، التلفزيون، الراديو... الخ

د- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك عن لاختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل المصدر و المستقبل.

● المستقبل receiver :

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل و بأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جرح أو نقد شخصي... الخ.

● فك الرموز decoding :

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكه نحو المرسل.

● التغذية الراجعة feed back :

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة و الرسالة المقناة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- الهدف: وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

- المرسل: قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على مضمون الرسالة.

- المستقبل: فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

- وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف إخبارها على مضمون الرسالة.

- نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة - التغذية العكسية: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

- المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة. (بشارحزي، 2020، ص 11، 12، 13، 14)

### 3- أهمية الاتصال التنظيمي :

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودورا بارزا داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية. وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 من نشاط المنظمة.

ومن خلال هذا القول يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي :

- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وأرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل. (محمد منير، 2007، ص 17)
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وموافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة.
- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم صانعي القرار.

• المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة. (محمد ناجي جوهر، 2000، ص 30)

#### 4\_ أهداف الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن يعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، فالهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الاتصال التنظيمية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، لذلك تتمثل أهداف الاتصال التنظيمي عموماً فيما يلي:

• يعمل الاتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة حيث يتم بواسطة تحديد الأعمال وكيفية إنجازها ووضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة يمكن فهمها الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.

• إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ الأعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين وفي وقت معين، وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وتبادلها.

• إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالاقترحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة. (مدحت أبو النصر، 2009، ص 59)

وعليه فإن الاتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها كما يمكن الرؤساء من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

• يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.

• المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات. (رواية حسن، 2003، ص 223)

وهذا يعني أن الاتصال يقوم بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات بين أقسام المنظمة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهم مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد تصرفات التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

• تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية. (رضا صاحب أبو حمد آل علي، 2006، ص 451)

ومنه يسمح الاتصال بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

• نقل الآراء ووجهات نظر العاملين في الإدارة الدنيا (التنفيذي) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعبير عن المشاعر الوجدانية، حيث تكمن الفكرة الأساسية للاتصال في

تشجيع العاملين على التعبير عن أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، كما يساعد المدير على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات التنظيمية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم الإنتاجية. (عدي عطا حمادي، 2013، ص 52)

وبشكل عام يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد العاملين الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع.

• زيادة درجة قبول الدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر، كما يهدف الاتصال داخل المنظمة أساسا إلى الإقناع.

وبعبارة أخرى الاتصال يهدف إلى تماسك أفراد المنظمة وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة وتحسين إنتاجية وفعالية العمل.

• توفير المناخ الإيجابي للعاملين وتنظيم وقيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.)

ثروت مشهور، 2010، ص ص 41، 42)

وعموما يلعب الاتصال التنظيمي أيضا دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

• يهدف الاتصال أيضا إلى التقليل من الدور السلبي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

إذن تهدف الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن الاتصال التنظيمي له أهمية قصوى في المنظمة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف كل مؤسسة أن تنوخي الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المنظمة وإعطائه الأهمية الكبرى التي يتمتع بها من أجل تحقيق التفاهم والتوافق بين الجماعات، فالإتصال يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد ببعضهم داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الأفراد والجماعات.

## 6 . خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل المنشودة وتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في :

- المعرفة التامة بالمعرفة والبيانات والتوجهات المراد إيصالها للغير: فالإتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك المعيقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ماهو مطلوب إيصاله .

- الثقة في مصدر الرسالة : حيث انه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لنا تتحقق أهدافها. ( بشير العلاق ، ص ص 310،311)

- الموضوع : وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصال دورها في قدرات على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار البساطة أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبلية في أقصر وقت ممكن.

- سلامة الوسيلة : أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها إن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.

- الدقة : وتعني نقل المعلومات والبيانات كامل دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة .

- الإقناع والتأثير : إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد ايجابي فانه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثر فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع

- الشمولية : قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة و العالمين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة ، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها وأقسام المختلفة. ( فتحي أحمد دياب عواد، 2012، ص ص 377، 378)

#### 7- وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا هاما وأساسيا لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أ- وظيفة الإنتاج : مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل" فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

ب- وظيفة الإبداع: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير النظم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات

عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

ج- وظيفة الصيانة : حفظ الذات وما يتعلق بها

تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم



ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

د- وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ: تقارير، تنفيذ، شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة.

هـ- وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع والاقتناع أوسع لترك انطباع أحسن. (الطاهر خرف الله، 2006، ص ص 54)

## 8- أنواع الاتصال التنظيمي :

### 1- الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

#### أولا – تعريف الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

• الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة. وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"

• الاتصال التنظيمي غير الرسمي "هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كتمه تماما"

فالالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمي قد برزت أهميتها على اثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

#### ثانيا\_دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي. وهذه الدوافع هي :

1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

ويترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في :

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
  - الحوار المتبادل داخل المكاتب.
  - الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة)
- فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من أقل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

ثالثا- سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

2-8 : الاتصال التنظيمي الرسمي :

أولا : أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم :

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة. ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل في الاتصال وهي :

## 1- الاتصال الكتابي :

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات فإنها تفرغ في صورة كتابية الواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المكتبية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ.

### • طرق الاتصال الكتابي:

أ\_ التقارير.

ب\_ النشرات الدورية والخاصة.

ج\_ الكتيبات والدليل.

د\_ الشكاوي.

هـ\_ ملصقات الحائط.

أ- التقارير: يمكن تعريف التقرير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

- للتقرير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير الغير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعد مرجعاً له قيمته في المستقبل.

ب- النشرات الدورية والخاصة :

وتعد هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ.

وتقسم النشرات إلى :

- نشرات تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

ج- الكتيبات والدليل :

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وبإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف. ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

#### د- الشكاوي :

وتعد من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف بيئة العمل الوقائية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز أعمال.

#### هـ- ملصقات الحائط :

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات، وتحتوي على القسم للتعليمات الدائمة والآخر للملاحين: القسم الأول التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار إرشادات توضيح إجرائية تتعلق بالعمل .

#### • مزايا الاتصال الكتابي :

إمكانيات الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما أفضى الأمر بذلك

. يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي .

. حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي

. يعد وسيلة اقتصادية حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد .

. إمكانيات شرح المعلومات المنضمة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم التفاصيل كافة واستخدام

الإحصاءات أي المعلومات الكمية ومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكفية وتعززها إمكانيات الاتصال بعدد كبير من الأفراد .

. توثيق عمليات الاتصال

. إمكانيات متابعة الاتصال .

#### • معوقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعداد الرسالة وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفضل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهمه المستلم مغزى الرسالة

-عدم السرعة في الظروف الاستثنائية ، والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري  
-احتمالات التحريف الكبيرة ، فقد يكون لكلمة الوحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى  
الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

-عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها

-حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه الملتقى (المستقبل) وبالتالي معرفة  
مدى تقبله لمهنتها

## 2- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة  
للاتصال وجهها لوجه بين المرسل والملتقى عن طريق الكلمة المنطوقة ، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذي  
اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما  
يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة .

### أ- طرق الاتصال الشفوي:

#### • الاجتماعات

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة .وتلجأ إليها الإدارة  
عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشرة على العاملين، مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو  
الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء  
تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

#### • الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر

هو الاتصال الشخصي المباشر وجهها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو  
بواسطة تليفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما بيديه كل منهما من  
انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على رجة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى  
المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

### أ- مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على استجابة الشفوية وملاحظة

تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- يقوي الروابط ويبني المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

ب - عيوب الاتصال الشفوي:

- يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً مما يبرئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهماً واحداً لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المسائل على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ ولهذا فإن الكثير من الرجال تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خاصة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

3- الاتصالات المصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير، فالمهم إن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالباً ما يتم استعمال الاتصالات المزمرة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن إن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي الرسمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها، ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

1- معوقات نفسية

2- معوقات اجتماعية – ثقافية

3- معوقات تنظيمية

قائمة المصادر والمراجع :

- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، عالم الكتاب الحديث ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، ط 3 ، 2009
- بشار يزيد الوليد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .2008

- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، 2003
- رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2004
- حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ،عربي إنجليزي" مكتبة لبنان ناشرون ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1997.
- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1976
- علي سلمي :إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ط 2 ، ب سنة .
- محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية MR) بين النظرية والتطبيق مكتبة الوفاء القانونية ، ط1، إسكندرية مصر 2014 .
- محمد أيمن عبد الطيف عشوش و آخرون :أساسيات إدارة المواد البشرية ، كلية التجارة جامعة القاهرة مصر .
- عايدة خطاب وآخرون:إدارة الموارد البشرية،كلية التجارة، جامعة عين سمس، 2007
- عبد الحميد خليل :إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا ، 2018
- عايدة خطاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية،كلية التجارة، جامعة عين سمس، 2007 .
- معجم :مجاني للطلاب،دار المجاني، ط 5، بيروت 2001.
- سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي :أبعاد العملية الاتصالية – رؤية نظرية وعلمية وواقعية ،المكتب الجامعي الحديث، الأزراطية ، مصر،1999.
- جيرى جراي: الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف، مركز البحوث ،السعودية، 1988.
- جمال الدين المرسي:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من منظور الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
- ناصر محمد العديلي :السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة ،معهد الإدارة العامة، السعودية،1995.
- سيزلاقي وولاس:السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- محمود المساد، الإدارة الفعالة مكتبة ناشرون،ط1، 2001.
- محمد محمد عمر الطابوني:نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001.

- مجدي أمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، 2000.
- أحمد ماهر: الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.
- د. بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال في للعلاقات العامة، د ط، دار الفجر للنشر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات المتحدة الأمريكية، 2000.
- مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتوزيع و النشر، القاهرة، ط 1، 2009.
- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2003.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.
- عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002.
- ثروت مشهور: إستراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- شير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- الطاهر خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2006.