الفصل الثاني: نظم التوظيف الحديث في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تبنت الإدارة في الكثير من المؤسسات الإقتصادية اليوم مبدأ الإهتمام بالموظفين كأحد المـــؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد و العشرين و الذي يركز علـــى إقتـــصاد المعرفة ، الذي يعتبر أنّ إنتاجية رأس المال البشري أو الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقـــاء أي مؤسسة ناجحة سواء خدمية أو ربحية، و أساس أي إقتصاد ناجح في العالم.

و أصبحت القوة الدافعة لتلك المؤسسات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلائم مـــع متطلبات القرن الحالي. و نظرا لزيادة المنافسة بين المؤسسات، أصبح النجاح لتلـــك المؤســـسات التـــي تحقق ميزة تنافسية في السوق، و تحافظ عليها، و نظرا لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر مـــن أي وقت سابق، و نظرا لصعوبة إحتكار المعلومات و التكنولوجيات المتقدمة، فقد ركـــزت الكثيـــر مـــن المؤسسات على الإستثمار في أهم مواردها، و هي الموارد البشرية. كما أن ظروف المنافسة أدت إلـــى قيام العديد من المؤسسات بتصغير حجم أنشطتها و التخفيض في العمالة لتحقق الكفاءة و لتحسين جـــودة منتجاتها و ذلك لمواجهة المنافسة الحادة في ظل العولمة.

و عليه فقد تم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث الآتية:

- إستثمار المؤسسة الإقتصادية في العنصر البشري؛
- الإتجاه نحو تصغير حجم المؤسسة؛
- معوقات عملية التوظيف في المؤسسة.

المبحث الأول: إستثمار المؤسسة الإقتصادية في العنصر البشري

من البديهي أن توجه كل الموارد لخدمة هدف المؤسسة، و من ضمن الموارد رأس المال البـــشري بداخلها و الذي يعتبر القوة المحركة الدافعة و المحفزة لتحقيق هذا الهدف. و رغم ذلك فإن الكثيـــر مـــن المؤسسات الإقتصادية تنظر للعاملين كعنصر تكلفة يجب تخفيضه من خلال تسريح العمالـــة، و يرجـــع ذلك إلى عدم دراية المديرين بكيفية ربط جهود العاملين بالنتائج المالية و كيفية النظر إلـــيهم كإســـتثمار موجه لإضافة قيمة للمؤسسة. إن للإستثمار في العنصر البشري آثار مباشرة و غير مباشرة و عليه تـــم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الآتية:

- ماهية الإستثمار في العنصر البشري؛
- أهداف الإستثمار في العنصر البشري؛
- آثار الإستثمار في العنصر البشري.

المطلب الأول: ماهية الإستثمار في العنصر البشري

إن الإستثمار هو إستخدام المدخرات لتكوين الإستثمارات أو الطاقات الإنتاجيـــة الجديـــدة اللّازمـــة لعمليات إنتاج السلع و الخدمات، و المحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها . كما أن هنـــاك نوعين للإستثمار هما: الإستثمار في رأس المال الطبيعي و هو عبارة عن الإستثمار فـــي المـــشروعات المختلفة مثل إنشاء المباني.. و الإستثمار في رأس المال البشري و هو ما سوف نتطرق إليه.

أولا: مفهوم الإستثمار في العنصر البشري

يعرف كنيد لبرجر (C.p.Kindlerger) رأس المال البشري هو ذلك الجزء المضاف إلى العمالـــة الخام. و يعرفه مايكل تودارو (M. Todaro) بأنه الإستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفـــسه، و هي تشمل المهارات ، القدرات ، القيم و الصحة و غيرها من الأمور التـــي ينتجهـــا الإنفـــاق علـــى التعليم.[1]

أما الإستثمار في رأس المال البشري فهو الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهـــب المـــوظفين على نحو يمكنهم من زيادة إنتاجيتهم.

[1] العربي أشرف، رأس المال البشري في مصر"المفهوم القياس و الوضع النسبي"، **مجلة بحوث إقتصادية عربية**، العدد 39، 2008، ص53.

وهناك تعريف إتفق عليه أشهر ثلاثة علماء في رأس المال البشري و هم: [1]

And sveiby - Boints, 1998- Edvinsson 1997

هو قدرات و إمكنيات يملكها الموظفين بالمؤسسة و من المنطقي أن تزيد قيمة رأس المال البـــشري مـــع زيادة إهتمام المؤسسة بالتعليم .

ثانيا : قياس إسهام رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة [2]

❖ **عامل العائد على رأس المال البشري**

هذا المقياس هو تعديل للمقياس التقليدي الذي يقيس "العائد /الفرد" في ظل نظام التعيين الذي كان ســـائدا في الماضي و هو التعيين طول الوقت، و لكن في ظل الظروف التي تتحكم في السوق حاليا فـــإن نـــسبة قليلة من العاملين تعين "طول الوقت" و الأغلبية " لبعض الوقت" ، و قد نتج عـــن ذلـــك تغييـــر القاســـم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى ما يطلق عليه (مرادف العمل طول الوقت)

أي FIE ⟵ Full time Equivalent و يتم إحتساب FIE كما يلي :

إذا قام عشرة أفراد بالعمل نصف الوقت فإن مرادف العمل طول الوقت (FIE) هـــو خمـــسة أفـــراد و بالتالي توقف حساب العاملين "بالبعد بالرأس" و لكن بما يوازي العمل طول الوقت .(العمالة العارضة أو التي تستأجر لأداء مهمة معينة و لا يظهر أسماؤهم في كشوف الأجور الدائمة).

$$\frac{\text{العائد}}{\text{FIE}} \quad \text{(بما فيها من عمالة دائمة و عارضة) بدلا من المعادلة التقليدية} \quad \frac{\text{العائد}}{\text{الفرد}}$$

❖ **القيمة الإقتصادية المضافة للعنصر البشري :**

تعرف القيمة الإقتصادية المضافة كما يلي: صافي ربح العمليات – تكلفة رأس المال .

---

[1] عبد المنعم محمد نبيل، تأثير عائد الإستثمار في رأس المال البشري على كل من الفاعلية التنظيمية و فاعلية إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية "، **المجلة العربية للإقتصاد والتجارة**، العدد الأول، 2006، ص ص:4 -5.

[2] إتحاد الخبراء و الإستشاريون الدوليون INTEC، **عائد الإستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين"**، سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، مصر ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2004، ص ص: 187-191.

و قد أستخدم ذلك المقياس لمعرفة القيمة الإقتصادية المضافة للعنصر البشري بدلا من الإعتمـــاد علـــى التقارير المالية و يظهر أيضا قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة .

القيمة الإقتصادية المضافة للعنصر البشري HEVA

صافي ربح العمليات بعد الضرائب – تكلفة رأس المال

HEVA = _____

FTES (إسهام العاملون الدائمون و العمالة العارضة)

❖ **عامل تكلفة رأس المال البشري :**

التكلفة الأساسية لرأس المال البشري هي: تكلفة الأجور و الحوافز المالية للعاملين، تكلفة أجور العمالـــة العارضة، تكلفة الغياب، تكلفة دوران العمل.

عامل تكلفة رأس المال البشري = الأجور + الحوافز المالية + العمالة العارضـــة +الغيـــاب + دوران العمل.

و يعتبر هذا المقياس من المقاييس الكمية الدقيقة التي تم إختبار صلاحيتها في رقابة التكاليف لرأس المال البشري في أي فترة زمنية بالمؤسسة.

❖ **القيمة المضافة لرأس المال:** هذا المقياس يقيس الربحية FIE و متوسط الربح لكل FTE

القيمة المضافة لرأس المال = العائد – (المصروفات – الأجور و الحوافز) / FTES

العائد – (المصروفات – الأجور و الحوافز)

العائد على الإستثمار في العنصر البشري = _____

الأجور و الحوافز

بمعنى أنه لو طرحنا المصروفات ما عدى الأجور و الحوافز فسوف نحصل على رقـــم الـــربح ، و إذا قسّمنا رقم الربح على تكلفة رأس المال البشري (الأجور و الحوافز) فسوف نحصل على كميـــة الـــربح لكل دينار جزائري أستثمر في التعويضات المالية لرأس المال البشري بدون حساب تكلفة التدريب.

القيمة السوقية لرأس المال البشري = قيمة السوق - قيمة الدفاتر المالية / FTES

هذا المقياس رغم إستخدامه في بعض الأحيان، إلاّ أنه غير مفيد كمؤشر لفاعلية الإدارة حيث يطبق مـــن منظور السوق لقيمة الأصول غير الملموسة للمؤسسة مثل: رأس المال البـــشري و العلامـــة التجاريـــة، مهارة التسويق و بالتالي فهو يتأثر بتقلبات و جموح السوق.

المطلب الثاني: أهداف الإستثمار في العنصر البشري[1]

تتعدد الأهداف المرجوة من إستثمار العنصر البشري في المؤســـسة الاقتـــصادية و منهـــا أهـــداف إقتصادية ، إجتماعية و سياسية ، تتداخل هذه الأهداف بعضها مع البعض الآخر و لايمكـــن فـــصلها، و لذلك يرى الإقتصاديون أنّ الإنفاق على الإنسان هو إنفاق إستثماري بحت من حيث مساعدته في زيـــادة الإنتاج و غير ذلك من الأهداف .

أولا : الأهداف المباشرة

1- هدف زيادة الإنتاج : تعد زيادة الإنتاج أحد الأهداف المباشرة للإستثمار في العنـــصر البـــشري، و يربط الإقتصاديون بين التعليم و زيادة الإنتاج، حيث يؤدي التعليم إلى زيادة الإنتاجيـــة للأفـــراد داخـــل المؤسسة، و ذلك من خلال خلق طبقة من الفنيين في المجالات العلمية الفنية التكنولوجية التي تزيد مـــن الإنتاج و تعمل على تطويره ليتلائم و ظروف التقدم ، إن التعليم يجب أن يتجه إلى خلـــق المهندســـين و العلماء الفنيين بإعتبارهم العمود الفقري للإنتاج العصري و زيادته القائم على التكنولوجيا الحديثة.

2- هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخول : و يعد هذا الهدف أحد الأهداف الهامـــة للإســـتثمار فـــي العنصر البشري، إذ أنه يقارب بين الطبقات الغنية و الفقيرة ، و يعدّ التعليم و الصحة من الأدوات التـــي تساعد في تخفيف عدة فروق بين دخول الأفراد، و إن كان للأدوات الأخرى مثل الإعانات التـــي تمـــنح للفقراء و غيرها من النفقات إضافة إلى الضرائب لها دور كبير في إعادة توزيع الدخول بين الأفراد.

3 - هدف تحقيق التوظيف : وهذا الهدف يقع على رأس الأهداف التي توليهـــا المؤســـسة الإقتـــصادية أهمية كبرى و تدرجها في سياستها الإقتصادية و الإجتماعية، هذا الهدف يتمثل في إيجاد فـــرص عمـــل

---

[1] الجمل هشام مصطفى، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية" بين النظام المالي الإسلامي و النظام المالي الوضعي دراسة مقارنة"**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى ،2006، ص ص:195-200..

مناسبة للأفراد و يكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات المؤسسة و مـــا تحتاجـــه مـــن مهـــارات و كفاءات و يمكن تزويدها بالأفراد عن طريق الإستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعلـــيم أو التدريب أو غيره، و بالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبيـــر مـــن المهـــارة فتـــزداد الإنتاجية.

4- هدف تحقيق المساواة الإجتماعية : إن الإستثمار في العنصر البشري لدى المؤسسة و خاصة عـــن طريق التعليم، يساعد في تحقيق المساواة الاجتماعية، و ذلك بمساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة و نـــشر مبادئ التعاون بين الأفراد.

ثانيا:الأهداف الغير مباشرة

هذه الأهداف و إن كانت لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج و الإنتاجية بطريقة مباشرة داخل المؤسسة، إلا أنها تحقّق ذلك بطريقة غير مباشرة، و من أهم هذه الأهداف ما يلي:

1-هدف بناء الدوافع الإقتصادية لدى الأفراد: من المعروف أن السلوك الإقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الإقتصادية، إذ أنّ الإستثمار في العنصر البشري يهدف إلى خلق الصفات الإقتصادية البنّاءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، الإستقرار فيه، و إحترام المواعيد و إطاعة الرؤســـاء و غير ذلك من الدوافع التي لها دور كبير في زيادة الإنتاجية لدى المؤسسة الإقتصادية.

2-هدف إحداث التغيير الإجتماعي اللاّزم لعملية التنمية : يعدّ هذا الهدف من الأهـــداف الغيـــر مباشرة اللّازمة لتحقيق عملية التنمية داخل المؤسسة، ذلك أن مصدر التغيير لا يوجـــد فـــي الأنظمـــة و القوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع عبئ التغيير في الأنظمة و المؤســـسات و العلاقـــات، فالمجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي و تحكمها قيم جامدة، تقف عقبة في سبيل التغييـــر و تعتـــرض مجراه، و من ثم فإنه عن طريق تعليم العنصر البشري بمكان العمل يعمل على إزالة المعوقات الثقافية ، و خلق إتّجاهات علمية تساعد على الإنتقال بالمجتمعات التقليدية إلى مستوى العصر.

3-هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع: يعتبر هذا الهدف من الأهداف التي تسعى إلـــى تحقيقها الإستثمارات البشرية، إذ أن المؤسسة التي تريد أن تنمو و تتقدم في حاجة إلى مزيد مـــن أدوات البحث العلمي من الباحثين المتخصصين في فروع العلوم المختلفة، و مؤسّسات البحث العلمي المجهـــزة بأحدث أجهزة البحث العلمي التي تساعد الباحثين على أداء عملهم على أفضل وجه ممـــا يـــدفع عمليـــة التنمية في المؤسسة إلى الأمام.

4-هدف تحسين المناخ السٌياسي: إن تحسين المناخ السياسي له تأثير كبير على الإســتثمار فــي العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية، و يتضح هذا عند وضع السياسات العامة للدول، ذلك أنــه عند منح الأفراد قدرا كبيرا من الحرية، يؤدي إلى مزيد من الإنتاج، كما يمكن أن تؤدي الإســتثمارات البشرية إلى تحسين كفاءة الجهاز الحكومي عن طريق ثورة إدارية تقوم على العلم و المعرفــة و تلغــي السلبيات التي تعوق خطط التنمية و توفر المناخ الملائم للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية للمجتمع.

المطلب الثالث: آثارالإستثمار في العنصر البشري

لا شك أن الإستثمار في العنصر البشري له آثار كثيرة على المؤسسة ، التنمية و المجتمع، ذلك أنّ الإستثمار يؤدي من الناحية الإقتصادية إلى زيادة الإنتاج و من ثم زيادة الدخل، كما يؤثر على زيــادة فرص العمل أمام الأفراد، و يؤثر أيضا على زيادة حركية عنصر العمل.

أولا: الأثر على زيادة الإنتاج و الإنتاجية "زيادة الدخل" يظهر أثر الإستثمار في العنصر البشري على زيادة إنتاجية العامل، من خلال زيادة معرفته بالخصائص المختلفة للعناصر الإنتاجية، و من ثمّة زيــادة قدرته على تحليلها و الإستفادة منها، كما يظهر أثر الإستثمارات البشرية في زيادة إنتاجية عنصر العمــل من خلال تزويد الأفراد بالمهارات التي تساعدهم على أداء عملهم على أحسن وجه .

كما يظهر أثر الإستثمار في العنصر البشري في زيادة الدخل القــومي و الفــردي. فبالنــسبة **للــدخل القومي**، فقد حاولت بعض الدراسات الإقتصادية للوصول إلى مقدار مساهمة الإســتثمار فــي الإنــسان لزيادة الدخل القومي، و كان من أشهر الإقتصاديين الذين قاموا بذلك هو "شولتز"، و قد أشارت النتــائج التي توصل إليها ثلاثة أخماس الزيادة في الدخل القومي في الولايات المتحدة الأمريكية في الفتــرة مــن 1929 إلى 1956 لا يمكن إرجاعها إلى مصادر الإستثمارات التقليدية، و يمكــن تقــدير إســهام التعليم في هذه الزيادة بما يتراوح بين 3/ 10و أكثر من 10/5، و ترجع التقديرات ذاتها مــا يتــراوح بين 36 % و 70 % من الزيادة في دخل العمال التي لا تعرٌف سببها إلى عائد زيادة تعلــيم هــؤلاء العمال.

بالنسبة لأثر الإستثمار في العنصر البشري على زيادة **الدخل الفردي**، ففي دراسة قام بها "ميللــر" عــام 1958م قدّر الفروق بين عائد كل من التعليم الإبتدائي، الثانوي و العالي و خرج بنتيجة مؤدّاها أن كــل سنة تعليمية زائدة تضيف عائدا بحوالي 400آلاف دولار.

ثانيا:الأثر على زيادة فرص العمل لدى الأفراد[1] : يرى وايزبرود أن فرص العمل تتّسع أمـــام الأفـــراد المتعلمين بمعدلات أكبر من الأفراد غير المتعلمين، كما أنّ هذه الفرص تختلـــف بـــإختلاف المرحلـــة التعليمية التي ينتهي منها الفرد .

و قد أكّدت الإحصائيات أن النسبة المئوية لمعدل البطالة في المتوسط للعديد من السنوات خلال الستينات في كندا قد بلغت نسبته 18.7% للأفراد الذين لم يكملوا الدراسة الإبتدائية، في حين وصلت هذه النسبة إلى 2.7% للأفراد الذين أنهوا المرحلة الثانوية، و تشير هذه الإحصائيات أنه خلال نفس الفتـــرة فـــي الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغ معدل البطالة للأفراد الذين تلقوا تعليما لمدة 8 سنوات حـــوالي 7.2% في حين بلغ هذا المعدل 1.5% للأفراد الذين أكملوا 18 عاما من الدراسة و تشير دراسات المتابعـــة التي أجريت على الأفراد المتدرّبين في الولايات المتحدة خلال نفس الفترة إلى أنّ 75% من أفراد العينة التي بلغ عددها 510 متدربا ، قد حصلوا على عمل، كما أن 40% منهم قد وجدوا مثل هذا العمل بعـــد أن قضوا 15 أسبوعا دون أن يحصلوا عليه، و بناءا عليه قد تبين أن الأفراد الـــذين أنهـــوا فتـــرة التدريب قد عملوا لفترة بلغت في المتوسط 7.6 أشهر من الفترة الزمنية للعمل التـــي تقـــدر بحـــوالي 12 شهرا، في حين عمل الأفراد غير المتدربين حوالي 4.7 شهر في المتوسط.

ثالثا:الأثر على زيادة حركية عنصر العمل: يؤدي الإستثمار في العنصر البشري إلـــى زيـــادة حركيـــة عنصر العمل فبمجرد أن يحصل الفرد على علومه و معارفه حتى يشعر في نفسه بالرغبة القويـــة فـــي ترك العمل الحاضر و البحث عن آخر يتميز عنه، كما يفكر في ترك القطاع الـــذي يتـــصف بالإنتاجيـــة المتدهورة إلى القطاع الذي يتوفر فيه فرص العمل المناسبة. و يلعب التعليم دورا هاما في ذلـــك فكلمـــا إزدادت درجة تعليم الفرد كانت فرصته في الإلتحاق بالأعمال التي تحتاج إلى الفكر الذهني أكثـــر، أمـــا الأفراد الذين لم يحصلوا على قدر كبير من التعليم فإن فرصهم تتضاءل في هذا المجال و تنصرف إلـــى الأعمال الشاقة التي تحتاج إلى المجهود العضلي.

---

[1] الموسمي ضياء مجيد، **سوق العمل و النقابات العمالية في إقتصاد السوق الحر**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص:11.

المبحث الثاني: الإتجاه نحو تصغير حجم المؤسسة

ساهمت العديد من العوامل في ظهور الحاجة إلى تصغير حجم المؤسسات، فقد إتجه معظمها فـــي الماضي إلى تعيين موظفين أكثر من حاجتها الفعلية، و كان هذا إنعكاسا للفكر السائد بأن "الأكبـــر هـــو الأفضل"، و من ثمة العدد الأكبر للأفراد و الوحدات الأكبر كانت هـــي المؤشـــرات التقليديـــة للفعاليـــة التنظيمية، و لمكافأة المديرين الناجحين، و لقياس مدى نفوذ و قوة المؤسسة.

إن التوسع الجغرافي و الدولي أظهر الحاجة إلى مديرين و موظفين مختلفين و متعددين، للتنـــسيق بـــين الأنشطة في مواقع المؤسسة المختلفة. أما التقدم التكنولوجي فقد تسبب إلى حد كبير فـــي تعيـــين أفـــراد متخصصين و فنيين أكثر، بدلا من إحلالهم محل أفراد آخرين تقادمت مهاراتهم، أيضا عندما يكون هناك رواج إقتصادي، و تكون إحتمالات النمو و تحقيق أرباح عالية، يكون من السهل إستيعاب و إمتـــصاص الزيادة في القوى العاملة، حتى و إن وجدت بطالة مقنّعة.

و في حالة وجود ركود إقتصادي، فإن هذا العدد من الأفراد يمثل عبئ على المؤسسة يجـــب تقليلـــه ، و لكن ما يحدث فعلا هو أن المؤسسة تستغني فقط عن العمال الفنيين في المستويات الدنيا، دون المـــساس بالمديرين أو الأفراد في الإدارات الوسطى، مما زاد من حدة تكدّس العمالة في هذه المستويات ، كل هذا أدّى بكثير من المؤسسات إلى محاولة إعادة توازن هذه النسبة و التي لم تعد مقبولة في ظـــل الظـــروف المتغيرة.

و عليه تم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الآتية:

- ماهية الإتجاه لتصغير حجم المؤسسة؛
- الإستراتيجيات المحتملة لتصغير حجم المؤسسة؛
- النتائج المترتبة عن تصغير حجم المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الإتجاه لتصغير حجم المؤسسة

أولا : تعريف تصغير حجم المؤسسة[1]

في الواقع إختلفـــت الإصـــطلاحات التـــي أســـتخدمت كمرادفـــات لتـــصغير حجـــم المؤســـسة "Downsizing" و من هذه المصطلاحات، إعادة التوازن، إعادة التوجيه، إعـــادة التنظـــيم، التركيـــز و الضغط، إعادة الترشيد، إعادة البناء، إعادة الهندسة ، تصحيح الحجم، إعادة الهيكلة. و لكن بالرغم مـــن

[1] حسن راوية، **مرجع سابق**، 2003 ، ص ص: 333-335.

التشابه الكبير في هذه المصطلاحات، حيث تحمل في طياتها معنى واحد تقريبـــا، إلا أنّ هنـــاك أربعـــة سمات أساسية تميز مصطلح تصغير حجم المؤسسة و هي:

1- **وجود النية**: يعني أنّ تصغير حجم المؤسسة هو نشاط مقصود تقوم به المؤسسة، و في هذا المجـــال يختلف تصغير حجم المؤسسة عن تخفيض حجم العمالة النّاتج عن الظروف البيئية التي قد تؤثر في حجم نشاط المؤسسة و من ثمة في عدد العاملين. و عليه فإن تخفيض نشاط المؤسسة هو أمر يحدث للمؤسسة و ليس أمر تهدف الإدارة إلى تحقيقه مثلما في حالة تصغير حجم المؤسسة.

2- **الأفراد** : بالرغم من تعدّد إستراتيجيات تصغير حجم المؤسسة إلاّ أنها بطريقـــة أو بـــأخرى تـــرتبط بتخفيض عدد الأفراد العاملين.

3- **الكفاءة**: إنّ تصغير حجم المؤسسة يهدف أساسا لتحقيق الكفاءة و الفعالية، و هذا سواء كان تـــصغير حجم المؤسسة، إستراتيجية لرد الفعل نتيجة إنخفاض أداء المؤسسة، أو إستراتيجية المبادرة لتـــدعيم أداء المؤسسة، ففي كلتا الحالتين فهي إستراتيجية تهدف إلى التطوير التنظيمي.

4- **العمليات**: يؤثر تصغير حجم المؤسسة على العمليات المتعلقة بالعمل، فتصغير حجم المؤسسة سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على تصميم العمل .

فعندما يتم الإستغناء عن عدد كبير من الأفراد، سيقوم عدد أقل من الأفراد بالقيام بنفس مقدار العمل، مما يؤثّر على العمل و كيفية أدائه، و لذلك تتطلب بعض الأنشطة المتعلقة بتصغير حجـــم المؤســـسة إعـــادة الهيكلة و تقليص العمل، مثل إلغاء بعض الوظائف، أو دمج بعضها أو تخفيض المستويات الإداريـــة، أو إعادة تصميم المهام.

و منه يمكن تعريف تصغير حجم المؤسسة على أنه " مجموعة الأنشطة الرسمية الهيكلية المقصودة و التي صمّمت من أجل تحسين الأداء و الفعالية التنظيمية. و تؤثر على كل من حجم العمالة، التكـــاليف والعمليات داخل المؤسسة.

كما يمكن أن يعرف تصغير حجم المؤسسة من خلال وجهة نظر أكثر إتّساعا، على أنه :

جهود تحويلية إستراتيجية لتغيير قيم و إتجاهات الأفراد و الثقافة التنظيمية .

فمن وجهة نظر هذا التعريف فإن تصغير حجم المؤسسة ليس فقط نشاط لإعادة الهيكلـــة لتـــصبح المؤسسة أصغر ولا نشاط لإعادة هندسة المؤسسة لتصبح المؤسسة أفضل و لكنه نشاط لتجديد المنـــاخ الإبتكاري في المؤسسة لتصبح المؤسسة أكثر قدرة على الإبداع و يعني المفهوم الواسع لتـــصغير حجـــم المؤسسة ، تغيير طريقة حياة المؤسسة و العاملين بها، و الرسالة التـــي تـــؤمن بهـــا، و أيـــضا الثقافـــة التنظيمية ، بحيث تصبح المؤسسة في وضع أفضل لمواجهة ظروف عدم التأكد و الظروف البيئيـــة ، و كذلك الإتجاهات الحديثة .

ثانيا : أسباب الإتّجاه لتغيير حجم المؤسسة[1]

و هناك العديد من الظروف البيئية التي أدّت إلى إتّجاه المؤسسة لتصغير حجمها ومن هذه العوامل البيئية:

1- التغيرات التكنولوجية **:** وأهمّها تكنولوجيا المعلومات و التي خفّضت من الدور الذي كان يقـــوم بـــه مديري الإدارة الوسطى في نقل المعلومات إلى أعلى أو إلى أسفل .

2- إتّجاه المؤسسة للتخلص من العمالة الزائدة لزيادة قدرتها على مواجهـــة ضـــغوط المنافـــسة، و لتسهيل مرونة عملية إتّخاذ القرارات.

3- تتبنى بعض المؤسّسات إستراتيجية تصغير حجمها كفرصة، للـــتخلص مـــن الأفـــراد ذوي الأداء الضعيف.

4- إتّجاه المؤسسات لتصغير حجمها كإسترتيجية تعويضية لتصحيح الأخطاء الإستراتيجية التي وقعـــت فيها الإدارة العليا، و التي يدفع ثمنها الأفراد الذين يتم الاستغناء عنهم .

5- التخلص من الإزدواجية و التكرار في بعض الأقـــسام و الإدارات بـــالتخلص مـــن المـــستويات و الوظائف المزدوجة، و من ثمة لتسهيل المسارات الوظيفية ، و إعطاء فرص أكبر لترقي البـــاقين فـــي عملهم.

6- تخفيض البيروقراطية و زيادة الإنتاجية.

و من أهم الأهداف المتوقعة لتصغير حجم المؤسسة ما يلي :

---

[1] أحمد ماهر، **تقليل العمالة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص:20-21.

1- تخفيض التكلفة ؛

2- زيادة الإنتاجية ؛

3- تحقيق المرونة في عملية إتخاذ القرارات؛

4- التكيّف مع الظروف التنافسية و البيئية المتغيرة.

المطلب الثاني : الإستراتيجيات المحتملة لتصغير حجم المؤسسة

هناك ثلاثة إستراتيجيات محتملة لتصغير حجم المؤسسة و هي :

أولا:إستراتيجيات تخفيض العمالة[1]

و هي تركز عادة على تخفيض عدد الأفراد العاملين في المؤسسة و تتمثل هـــذه الإســـتراتيجيات في: المعاش المبكر، النقل و العمل في وظيفة أخرى خارج المؤسسة ، و هي إستراتيجيات تنفذها الإدارة العليا بصورة فورية للتخلص من العمالة االزائدة و تخفيض التكاليف في الأجل القصير، و لكن من أكبر مساوئ هذه الإستراتيجية صعوبة التنبؤ الدقيق بمن هم الأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم ، و مـــن هـــم الذين سيبقون للعمل في المؤسسة. أو ما هي المهارات التي تحتاجها المؤسسة و التي لا تحتاجها .

ثانيا: إستراتيجيات إعادة تصميم العمل[2]

وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى تخفيض عبئ العمل بالإضافة إلى تخفـــيص العمالـــة ، و تتمثـــل بعض من هذه الأنشطة في إطار هذه الإستراتيجيات في تقليص الوظائف و المستويات الإدارية، الجماعات و الأقسام و المنتجات أيضا، و يمكن أن تطبق هذه الإستراتيجيات من خلال إعـــادة تـــصميم المهام أو إدماج وحدات ، أو تخفيض ساعات العمل . و من الصعب تطبيق هذه الإستراتيجيات بـــسرعة نتيجة الحاجة إلى تحليل المجالات المختلفة في العمل و التي تحتاج إلـــى إلغـــاء أو إدمـــاج أو إعـــادة التصميم . لذلك فهي تعتبر إستراتيجيات متوسطة الأجل .

---

[1] Vernon dale Gones, **Downsising the Federal Government; The management of public** sector workforce reductions, ME. Sharpe, 1998, p;03.

[2] شارلز و جاريث جونر (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال)، **الإدارة الإستراجية" مدخل متكامل"**، الرياض ، دار المريخ، الجزء 1، 2001، ص:732.

و على عكس الإستراتيجية الأولى فإن إستراتيجيات إعادة تصميم العمل تـــساعد علـــى تجنـــب مـــشكلة الإستغناء عن العمالة مع الإبقاء على عبئ العمل في المؤسسة كما هو قبل قيام عدد أصغر من الأفـــراد للعمل أكثر، فإن هذه الإستراتيجية تساعد على التأكد من تغيير العمليات المتعلقـــة بالعمـــل و الترتيبـــات التنظيمية و بهذه الطريقة يكون هناك ضمان أكبر لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة نتيجة لتبسيط الهيكل .

ثالثا: الإستراتيجيات النظامية [1]

تختلف هذه الإستراتيجية بصورة جوهرية ، حيث أنها تركّز على تغييـــر الثقافـــة التنظيميـــة ، إتجاهات و قيم الأفراد و لا تركز فقط على تخفيض حجم العمالة .

وتنطوي هذه الإستراتيجية على إعادة تعريف تصغير حجم المؤسسة كأسلوب الحياة و كعملية مـــستمرة بدلا من تعريفها كبرنامج أو كهدف تريد المؤسسة تحقيقه فقط . أيضا فإنه في مجال هذه الإستراتيجيات، بحث النظر بدرجة متساوية إلى تبسيط كل جوانب المؤسسة أي النظام كله ، متضمنا الموردين ، وسائل الإنتاج وتصميم العمليات ، العلاقة مع المستهلك و تدعيم التسويق و المبيعات كل هذا بهـــدف تخفـــيض التكلفة خاصة التكلفة غير المرئية مثل تخفيض وقت الإنتظار و كذلك اللوائح و القواعـــد ووفقـــا لهـــذه الإستراتيجيات بدلا من النظر إلى الأفراد على أنّهم المستهدفين للتخلص منهم ينظر إليهم على أنّهم هـــم الذين يساعدون في تصغير حجم المؤسسة فكل الأفراد مسؤلون عن التكاليف و عن تحقيـــق التطـــور و التحسين و تتطلب هذه الإستراتيجيات وقتا طويلا لتطبيقها كذلك لا يتوقع إحـــداث تغيـــرات ســـريعة أو تحسين سريع للمؤسسة كما هو في حالة الإستراتيجية الأولى فهي تتطلب إعادة تـــصميم و إشـــهار فـــي تدريب الأفراد و نظام التشخيص و تكوين جماعات و فرق العمل .

و كتعليق على هذه الإستراتيجية الثلاثة فهي ليست إستراتيجيات بديلة و لكن يمكن للمؤسسة أن تطبقهـــا معا .

---

[1] عفيفي أمل صديق (ترجمة عبد المقصود جمال) ، **الخصخصة في مصر "توصيف و تقييم"**، مصر، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، سنة النشر مجهولة، ص: 321.

المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن تصغير حجم المؤسسة

تتمثل النتائج المترتبة عن تصغير حجم المؤسسة في :

أولا-تحسين أداء المؤسسة: [1]

أوضحت الدراسات أن هناك إتّجاهين لتصغير حجم المؤسسة يتمثل الإتّجاه الأول فـــي ســـرعة تطبيـــق إستراتيجية تصغير حجم المؤسسة ، الإتجاه الثاني ، فهي التطبيق التدريجي لإستراتيجية حجم المؤســـسة و عليه فإن تحسين أداء المؤسسة يتطلب :

- ضرورة تطبيق إستراتيجية تصغير حجم المؤسسة تدريجيا و بعد تخطيط دقيـــق و كامـــل لكيفيـــة تطبيقه.
- زيادة الإتّصال لمشاركة الأفراد في عملية تصغير حجم المؤسسة لتحسين الأداء التنظيمي، حيـــث أن المؤسسات التي عانت من الأداء الضعيف نتيجة تطبيق إستراتيجية تصغير حجـــم المؤســـسة هـــي المؤسسات التي :

- جمّدت التعيين أو التي لم تحل أفراد آخرين محل الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم .

و من ثم حدث نوع من الإينميا أو الفقر في المهارات المطلوبة في المؤسسة، أي أنّ المؤسسة لم تستطع الحفاظ على ذوي المهارات العالية .

- حمّلت الأفراد الباقين في المؤسسة عبئ أكبر في العمل، مما يخفّض في إحتمالات تطوير و تحـــسين أداء المؤسسة .

- قلصت المراكز دون تقليص أو تخفيض حجم العمل، مما يؤدّي إلى آثار سلبية علـــى الأفـــراد نتيجـــة قيامهم بأعمال لم يتدربوا عليها من قبل .

- بدلا من تطوير نظام الأجور و المكافاءات لتتوافق مع أهداف تصغير حجم المؤسسة ، قامت المؤسسة بتغيير نظام تقييم الأداء من خلال تخفيض بعض الزيادات أو تجميد الأجور.

- عدم الإهتمام بتحقيق تكامل بين أنشطة و إستراتيجيات الجـــودة مـــع إســـتراتيجيات تـــصغير حجـــم الموظفين.

---

[1] حسن راوية، **تخطيط و تنمية الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص ص:400-402.

ثانيا- على مستوى الموظفين (المستوى الفردي):

قد يكون تطبيق إستراتيجية تخفيض حجم المؤسّسة نابع من الحاجة الملحة للظروف الإقتصادية الـــسيّئة، و لكنّ النواتج الإيجابية التي تحقّقها هذه الإستراتيجية في الأجل القصير قد يلغي آثارهـــا، مـــا تتحملـــه المؤسسة من تكلفة في الأجل الطويل، و من أكثر الإستراتيجيات التي يحتمل أن تؤثر سلبا علـــى نفـــسية الأفراد هي إستراتيجيات تخفيض العمالة، فالمؤسسة حين تنهي العقد الضمني بينها و بـــين الأفـــراد، فهي بهذا تقضي على ولاء و إلتزام الأفراد الباقين في العمل، و تفقد الثقة في الإدارة و هذا الـــشعور و الإتجاه السلبي يؤثر على إنتاجية الأفراد و على روح الفريق.

يمكن إسقاط الأثر الناتج عن تصغير حجم المؤسسة على ثلاثة مجموعات من الأفراد :

- الأفراد الذين تم الإستغناء عنهم ؛
- الأفراد الباقين في المؤسسة ؛
- الإداريين المنفذين للإستراتيجية، و هم المديرين المسؤولين عن تطبيق إســـتراتيجية تـــصغير حجـــم المؤسسة .

و كنتيجة للأثار السيئة على نفسية الباقين للعمل بالمؤسسة فـــإن لإدارة المـــوارد البـــشرية دورا كبيرا في تخفيض هذه الأثار، و يتم هذا من خلال الإهتمام بهؤلاء الأفراد، و ضرورة تخطيط مـــستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة ، و تهيئة ظروف عمل أفضل و أجور و حوافز أفـــضل، وتـــسهيل المـــسارات الوظيفية التي تسمح لهم بالترقي في عملهم، و يمكن أن يتحقق هذا من زاويتين :

❖ **من وجهة نظر المؤسسة:**

يجب أن تهتمّ المؤسسة بإدارة الأفراد في المراحل الوظيفية المختلفة ففي **المراحل الوظيفيـــة الأولـــى** يمكن للمؤسّسة :

1- الإهتمام بتوجيه الأفراد بطريقة غير رسمية، و أن تهتمّ بزيادة دافعيتهم للعمل، بتقديم الإستـــشارات اللاّزمة لهم، النصح و الارشاد.

2- إشراك الأفراد في هذه المرحلة بالقيام بالعديد من المهام المتنوّعة، و يمكن أن يتم هذا من خـــلال الإثراء الوظيفي أو تكبير و توسيع مجال العمل.

أما **المراحل الوظيفية المتوسطة** فعلى المؤسسة:

1- الإهتمام بتقييم أداء الأفراد بصورة دورية، للوقوف على مستوى أدائهم و تحسينه.

2- تدريب الأفراد لإكساب مهارات جديدة أو صقل مهاراتهم القديمة.

و في **المراحل الوظيفية المتقدمة** فعلى المؤسسة :

1- الإهتمام بعمل لقاءات و تقديم المشورة للأفراد و مناقشة المعاش المبكر و مزاياه.

2- تدريب تحويلي للأفراد للعمل في وظيفة خارج المؤسسة.

❖ **من وجهة نظر الموظفين:**

فيمكن أن يساعد الموظف نفسه في تخطيط و بناء مستقبل وظيفي أفضل في ظل إستراتيجيات تـــصغير حجم المؤسسة من خلال :

- تحسين مهاراته و قدراته و تعلّم مهارات جديدة مثل دورة في الحاســـب الآلـــي أو فـــي تعلـــم اللغـــة الانجليزية، تخفيض معدّلات غيابه و تأخيره عن العمل؛

- بناء التوجّه للعمل الجماعي و روح الفريق ؛

- محاولة حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: معوّقات عملية التوظيف في المؤسّسة الإقتصادية

تهدف عملية التوظيف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمـــؤهلات الممتـــازة مـــن خلال منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب).

فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الأجر، هناك تكلفة أكبر والتي تترتـــب عنهـــا الخـــسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعيّن وقد تصل إلى خـــسارة المؤســـسة بعـــض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بها لاحقا. تقتضي عمليـــة تعيـــين الأشـــخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك التعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الإعتبار الجانـــب الأخلاقـــي فـــي عمليـــة التوظيف.

إن هذه الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تمرّ بمشاكل تنجر عنها تكاليف علـــى المؤســـسة تجنبها لعدم توظيف الشخص الذي لا تتوفر فيه شروط الوظيفة .

و عليه تمّ التطرق في هذا المبحث إلى المشاكل التي تقع فيها المؤسسة نتيجة عـــدم إتخـــاذ الإجـــراءات المناسبة و الذي يعود بتكاليف تعدّ عبئا تتحمله المؤسسة دون عائد:

- المشاكل الناجمة عن سوء تخطيط الموارد البشرية؛
- المشاكل الناجمة عن مراحل عملية التوظيف بالمؤسسة؛
- مشاكل وتكاليف إجراءات ما بعد التوظيف.

المطلب الأول : مشاكل تخطيط الموارد البشرية

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل من بينها:[1]

1- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، و بديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع خطة الموارد البشرية، بل قد تؤدي الى مقاومتها.

و للحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم خلق القناعة لدى إدارات المؤسسات لأهمية الموارد البشرية أولا، و لأهمية التخطيط لهذا المورد ثانيا، إذ أنّ دقّة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن ينعكس بنتـــائج إيجابية، تتمثل في قدرة المؤسسة على بناء مزاياها التنافسية، كونها تستخدم مصدر لهذه الميـــزة غيـــر قابل للتقليد.

2- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء و قلـــة خبـــراتهم العلميـــة و الثقافية مما يزيد من إحتمالات إرتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي و الوسيلة المستقبلية لخطـــة الموارد البشرية، و هذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط و نشاطات إدارة المـــوارد البـــشرية الأخرى.

3- قلّة الكم و النوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية و تقادمها و إفتقار أغلـــب المؤســـسات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقادم الأنظمة بحيث تصبح عـــاجزة عـــن مواكبـــة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموما، أو عجزها عن إستقبال المعومات الحديثة الخاصة بـــالموارد البشرية على وجه الخصوص.

4- صعوبة التوصّل إلى معايير محددة و دقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البـــشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها. فتعاني الكثير من المؤسسات من الوظـــائف الهامـــشية، و مـــن الألقـــاب الوظيفية التي تعبّر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازه. و مثل هذه الحالة تـــنعكس إمّـــا بفـــائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان. و لمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظـــر بهيكـــل الوظـــائف فـــي المؤسسة و تصميمه بما يتناسب و طبيعة الأعمال التي تستهدف المؤسسة إنجازها.

---

[1] الهيتي خالد عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ،ص ص:88-89.

5- الفصل بين مسئوليتي وضع الخطة و تنفيذها، حيث يتهرب المخططون فـــي أغلـــب الأحيـــان مـــن مسؤولية التنفيذ بإدّعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة، و لكون وضـــع الخطـــة و تنفيذها مرحلتين في عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة و الدوريـــة، فـــإن الفـــصل بينها يعرّض المؤسسة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بتكاليف عالية.

و عليه فإن تخطيط الموارد البشرية عليه أن يكون دقيقا مـــن خـــلال ربـــط الحاجـــات البيئيـــة و المؤسّسية من خلال نظام معلومات دقيق يمتلك القدرة على الحصول على معلومات دقيقة و حديثة.

المطلب الثاني: المشاكل النّاجمة عن مراحل عملية التوظيف بالمؤسسة

إن عملية الإختيار و التعيين قد تنجرّ عنها أخطاء و مشاكل ، ذلك أنّ هذه الإجراءات منجـــزة مـــن قبل إنسان و بمساعدة تقنيات حديثة كالحاسوب، و عليه فإنّ الإنسان معرّض للخطأ.

و يمكن إيجاز هذه المشاكل المترتبة عن عمليتي الإختيار و التعيين و التي يمكـــن أن تـــستخدم كمرشـــد للمؤسسات في تحسين جهودها في مجال الإختيار و التعيين[1] :

1-غياب دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و غياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الإختيار و التعيين بأطر غير واضحة و عشوائية في بعض الأحيان.

2- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد إحتياجات المؤسسة من الموظفين و وضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.

3- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقّيها الوصف الوظيفي و التحديد، بما ينعكس على عدم دقّة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.

4- ضعف عملية الإستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الإختيار. و قد يظهر ضـــعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب إلى إلتحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.

5- عدم تكامل عمليات و إجراءات الإختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الإختيار إعتماد خطـــوة أو عدد قليل من الخطوات في إتخاذ قرار الإختيار، كأن يرفض الفرد في المقابلة الأولية أو غيرها مـــن الخطوات. و مثل هذا القرار قد يفوّت على المؤسسة فرصة الحصول على مرشّح بكفاءة عالية لم يمـــنح فرصة المرور خلال جميع إجراءات الإختيار.

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص:141-142.

6- شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المرافقة و المعايشة الميدانية للمرشّح للتعيين الـــذي تـــم إختيـــاره بشكل أوّلي، و قد تكون تقارير المعايشة غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت.

7- إغفال المحددات البيئية القانونية و الإجتماعية ممّا يعرّض المؤسسة لمسائلة قانونية قد تحمّلها الكثير من التكاليف.

8- عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الإختيار و التعيين.

9- عدم دعم إدارة المؤسسة لعمليتي الإختيار و التعيين مما يفقدها أهميتها و جديّة أداء القائم بأدائها.

10- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف و إستنفاذها لوقت طويل قد تؤثّر علـــى طبيعـــة المهارات المطلوبة في المترشحين.

المطلب الثالث: مشاكل وتكاليف إجراءات ما بعد التوظيف

و يمكن تحديد مشاكل و تكاليف إجراءات ما بعد التوظيف من خلال مشاكل قيـــاس و تقيـــيم أداء الموظف و المشاكل و التكاليف الناجمة عن التدريب

أولا: مشاكل قياس و تقييم أداء الموظف [1]

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعـــة مـــن المـــشاكل يمكـــن تلخيصها كالآتي:

1- المشاكل الذاتية: تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي ترتكب خلال عملية تقييم الأداء، و تتمثل أهم هذه المشاكل في:

❖ **خصائص المقيّم:** تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم و بشكل مباشـــر أو غيـــر مباشر فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة و الصرامة، على عكـــس المديرين ذوي الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، يفضّل عند إختيار من يقوم بعمليـــة التقيـــيم أن يتميـــز بالخبرة و الإدراك و الإستقرار العاطفي ، الإعتزاز بالنّفس و القدرة على التفاعل الإجتماعي.

❖ **التساهل و الرفق**: يميل القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين و التساهل معهم مما ينعكس علـــى نتائج التقييم بشكل سلبي، و يفقد العملية الهدف الأساسي منها.

❖ **تأثير الحالة**: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميـــز بها من يقوم بتقييمه مما يظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، و قد تظهر النتائج الإيجابية في حالـــة

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص:213-216.

التأثر الإيجابي أو السلبي ، و في الحالتين يعتبر الأمر مشكلة و ذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهـم مقوماتها الأساسية و المتمثل بعدالة و دقة التقييم و الحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

❖ **النزعة المركزية**: و تسمّى أيضا بالميل نحو الوسط، و تظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلـى إصـدار أحكام متوسّطة و عامّة إتجاه المقيّمين دون تمايز ملحوظ، و غالبا ما تظهر هذه المـشكلة أثنـاء عمليـة قياس الأداء ، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم، و مثل هذه المشكلة تنعكس بنتـائج سـلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوّة و ضعف الأداء. حيث من الصعب علـى الإدارة تحديـد الوضع الحقيقي لأداء الموظفين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط و تنفذ إعتمادا على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا.

❖ **الأولية و الحداثة:** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقييم التي تمتد لفترة طويلـة، إذ يعتمـد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الإعتبار التطورات اللّاحقـة لأوّل عمليـة تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السّابق و يعمد المقيّم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، و فـي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس و التقييم تتميّز بالإسـتمرارية التـي تـستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة و الحالية و المتوقعة مستقبلا للأداء، إذ يقترح لمعالجة هـذه المـشكلة أن يعرّض المقيّم نفسه للأسئلة الآتية:

ما هو أداء الفرد الماضي، ما هو أداءه الحالي، هل يتوقع إستمراره في المستقبل؟.

❖ **التحيز الشخصي:** تظهر هذه المشكلة بسبب إنحياز المقيّم لصالح الشخص الذي يقيّم أدائـه لأسـباب كثيرة منها القرابة و الصداقة ، الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقييم بعيدة عن الموضوعية.

2- المشاكل الموضوعية: ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقيـيم و يمكن إيجازها كالآتي:

❖ عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال، فعليها لتتجاوز هذه المشاكل أن تجيب على السؤال الآتي: ما الهدف من عملية القياس و التقييم؟.

❖ سوء إختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم غايات المعيـار الذاتي أو الموضوعي.

❖ سوء إختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المؤسسة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلـة بالقياس و التقييم.

❖ الخطأ في إختيار وقت التقييم ، ذلك أن المؤسّسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنهـــا مـــن يقوم بالعملية سنويا، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة كل ستة أشهر، و يعتمد عـــدد مـــرات ممارســـة العملية على إمكانيات المؤسّسة، و مستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المؤســـسة أن تحـــدد عـــدد مرات القيام بالعملية أولا و وقت القيام بها ثانيا.

❖ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو إعتماد معايير غير دقيقة في إجـــراء مقارنـــات الأداء، أو الخطأ في تحديد إتّجاهاته.

و عليه فإن المؤسسة التي تريد الوصول إلى عملية قياس و تقييم للأداء قليلة المـــشاكل أن تأخـــذ بعـــين الإعتبار عند تصميم عملية تقييم الأداء الآتي:

- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء؛
- التوقيت الصحيح للعملية؛
- صدق و ثبات معايير التقييم؛
- دقاة المعلومات المعتمدة على الأهداف؛
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف؛
- مؤهلات القائم بعملية التقييم؛
- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

ثانيا: المشاكل و التكاليف الناجمة عن التدريب

1- المشاكل[1]

- النظرة غير الموضوعية للتدريب من قبل الإدارة العليا؛
- قصور الإعتمادات و الموازنات المالية للإنفاق على التدريب؛
- عدم وجود أقسام أو وحدات إدارية مسئولة عن التدريب في بعض المؤسسات؛
- عدم التخطيط العلمي السليم للبرامج التدريبية؛
- عدم وجود تنسيق بين أنشطة التدريب و الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة ؛
- عدم وجود حوافز كافية سواء بالنسبة للمدرّبين أو المتدربين؛
- عدم المتابعة الجيدة لبرنامج التدريب.

---

[1] جاد الرب سيد محمد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار النشر مجهولة، 2009، ص ص:23-24.

2- التكاليف[2]

- مكافأة خبراء و مستشاري التدريب؛
- تكلفة إيجار مكان التدريب؛
- تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي ؛
- تكلفة المأكولات و المشروبات التي تقدّم للمتدربين؛
- تكاليف السفر و الإقامة و غيرها للمتدربين و للمدرّبين؛
- الأجور و الميزات الإضافية للمدربين؛
- الأجور و الميزات الإضافية للمتدربين؛
- النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التدريب؛
- تكاليف أخرى مطلوبة.

و يمكن حساب تكلفة التدريب للفرد الواحد كالآتي:

$$\text{تكلفة تدريب الفرد الواحد} = \frac{\text{إجمالي تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين}}$$

كذلك يمكن حساب تكلفة ساعة التدريب للفرد :

$$\text{تكلفة ساعة التدريب} = \frac{\text{إجمالي تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين} \times \text{عدد ساعات التدريب}}$$

[2] فيليب جاك و ستون رون (ترجمة إصدارات بميك الاشراف العلمي: توفيق عبد الرحمن)، **الإستثمار البشري" أدوات و خطوات قياس العائد"**، سلسلة إصدارات بميك، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2003، ص:327.

خاتمة الفصل الثاني

إن الإستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق علـــى تطـــوير قـــدرات و مهـــارات و مواهـــب الموظفين على نحو يمكّنهم من زيادة إنتاجيتهم. فالمؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تنمّي مواردهـــا و ذلك من أجل كسر الروتين الوظيفي و لمواكبة التطور التكنولوجي و ظروف المنافسة الحادة.

و عليه فهو ضرورة تمليها تطورات الحياة و ظروف و خطط التنمية، فلا بـــد مـــن الإهتمـــام بتعلـــيم الموظف و رعايته صحيا و إجتماعيا، و توفير السكن المناسب له و إعالته هو أسرته من خـــلال نظـــام الضمان الإجتماعي .

إن من أهداف المؤسسة الإقتصادية تخفيض التكلفة، زيادة الانتاجية، تحقيق المرونة في عمليـــة إتخـــاذ القرارات، التكيف مع الظروف التنافسية و البيئية المتغيرة. و لكي تحقّـــق كـــل هـــذا، إتّجهـــت بعـــض المؤسسات إلى تقليص حجمها أدى ذلك إلى تخفيض عدد موظفيها طبعا تاركة الأكفأ منهم ، ممـــا يتـــرك نتائج إيجابية و سلبية للطرفين.

كما أن للإجراءات المتخذة لعملية التوظيف في المؤسسة الإقتصادية، معوّقات تنجرّ عنهـــا مـــشاكل و تكاليف تتحملها المؤسسة .