

السؤال الأول: ٢٥ د.م

يُقصد بالموارد البشرية في بعض العلوم مثل: علوم الاقتصاد، والإدارة، والسكان، والاجتماع: جميع سكان البلد الذين هم في سن العمل، أو خارجه، أي الذين يعملون والذين لا يعملون.

أما مصطلح **القوة العاملة** فيشير إلى: ذلك الجزء من الموارد البشرية، HR الذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى، والحد الأعلى لسن العمل، وتتوفر لديهم القدرة البدنية والذهنية، والرغبة فيه، والبحث عنه. ويشير هذا المفهوم إلى قطاعين من السكان، هما: **قطاع المشتغلين**، و**قطاع العاطلين**. فالمشتغل: هو كل من يقوم بعمل فعلي، وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل. أما العاطل عن العمل: هو الفرد في سن العمل الذي تتوفر لديه القدرة، والاستعداد، والرغبة في العمل ويبحث عنه، لكن لا يجده.

ت. **المورد البشري: Human Resource** ويُقصد به الإنسان الذي هو معين، أو مصدرٌ لثروة كامنة بما يملكه من قدرات بدنية، وعقلية وإبداعية ومواهب كامنة، وعندما يتم اكتشافها، واستغلالها لمصلحته، ونفعه يصبح بذلك مورداً بشرياً. والمورد، إما أن يكون متجدداً، أو فانياً، أو أصيلاً بطبيعته. والمورد البشري هو أصيل و متجدد بأن واحد. إن تفاعل المورد البشري مع عناصر الطبيعة الأخرى ولد ما يُعرف **بالموارد المصنعة** التي تتمثل برأس المال العيني، أو المادي، أي وسائل الإنتاج والكثير من المواد الأولية. وعندما نتحدث عن المورد البشري في المنظمة، فسينحصر اهتمامنا على الخصائص التي تؤثر في نوعيته التي **تحدد بنوعين** هما:

- الخصائص النوعية الذاتية، غير المكتسبة: وتشمل المواهب، والمزايا الفكرية، والإبداعية التي تولد معه التي يجب على إدارة المنظمة رعايتها، والاهتمام بها واستغلالها كونها مصدراً، ومورداً للمعرفة، والإبداع والتميز. وكلا النوعين من الخصائص التي تدرج تحت ما يسمى في الوقت الراهن برأس المال البشري.

### السؤال الثاني:

الإمكانات المالية للمشروع: إن المشروعات التي تحقق أرباحاً عالية قد تكون أكثر قدرةً على دفع أجور ومرتبات عالية لعمالها. أما المشروعات التي تحقق أرباحاً قليلة فإنها قد تجد صعوبة في رفع أجور العاملين فيها.

**قوانين العمل السائدة في البلد:** تتأثر جميع المشروعات في تحديدّها للأجور بقوانين الدولة التي تعمل فيها، وهذا بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي يتم تنظيم الأجور والتعويضات فيها عبر قوانين الخدمة المدنية. أما منظمات القطاع الخاص فيتم

**النقابات العمالية:** تناقش أغلب مشروعات الأعمال في كثير من دول العالم نظام الأجور والرواتب مع النقابات والعمال قبل تحديد الأجور إما وفقاً لقانون العمل الخاص بالبلد ككل، أو بالاتفاق على أجر محدد يوضح في عقد العمل بين الطرفين.

إصدارها، حتى يتم التوصل لنظام يحقق مصالح الطرفين، حيث تفرض النقابة مستوى أجور محدد يجب الالتزام به من قبل مشروعات الأعمال.

رغبة إدارة المشروع في زيادة الأجر:

ندرة بعض المهارات: مثل وجود نقص في بعض المهارات قد يؤدي إلى زيادة الطلب عليها، وبالتالي يجعل أجر من يمتلكها مرتفعاً.

الوضع الاقتصادي: هناك عوامل اقتصادية تؤثر بشكل، أو بآخر على تحديد سياسة الأجور من حيث الزيادة، أو النقص في الدفع، ومن أهمها التضخم الذي يجعل العاملين يضغطون باتجاه زيادة أجورهم لتحسين مستوى معيشتهم.

التكنولوجيا الحديثة، التي قد تتطلب مهارات عالية، أو متعددة، وإن تمكين العاملين من التعامل معها، يتطلب منحهم أجوراً مرتفعة.

هي مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين والتي تهدف إلى توفير نوع من الأمان الاجتماعي، ومن أنواعها:

١. **تأمين التقاعد:** وهو أجر شهري يتقاضاه العامل من مؤسسة التأمين، يتحدد وفق نسبة مئوية من أجره الشهري تقطع خلال حياته الوظيفية، مع نسبة أخرى تدفعها المنظمة إلى مؤسسات التأمين في البلد، يحصلون عليه حتى الوفاة.

مع أن قوانين بعض الدول تمنح العاملين مبلغاً إجمالياً عند التقاعد بدلاً من الأجر الشهري.

ب. **التأمين على الحياة: Life Insurance** وهو مبلغ نقدي يدفع للعامل في حال وفاته لأي سبب كان، وقيل خروجه إلى التقاعد.

ج. **التأمين ضد الحوادث و إصابات العمل و التأمين الصحي و العلاجي:** كان يدفع المنظمة أجراً كاملاً للعامل خلال مدة المرض والنقاهة الصحية ضمن حدود معينة يحددها قانون العمل في البلد.

ج. **صندوق التعاون أو الزمالة: Special Fund** وهي حالة خاصة من التأمينات يتحمل العاملون أعباءها بدفع نسبة من الأجر الشهري ٢% مثلاً، ونسبة أخرى تدفعها إدارة المنظمة. توضع في صندوق خاص تغطي حالات خاصة بالحوادث، والإصابات، والضائقة المالية، أو تمنح في نهاية الخدمة، ولا علاقة لها بالأجر التقاعدي.

د. **تأمين البطالة:** وهو دفع أجر شهري للعاملين الذين استغنت عنهم إدارة المنظمة لمدة محددة، أو ريثما يجد عملاً آخر.

**السؤال الرابع: عرّف تصميم العمل، مبيناً معايير تحديد نشاطاته، والجوانب التي يؤثر التصميم فيها!**  
يُقصد بتصميم العمل (الوظيفة) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحديد محتوى العمل وأنشطته التي تشمل عدد المهمات والواجبات، والمسؤوليات المترتبة عليها، سواء قام بها فرد أم مجموعة، ثم تحديد طريقة أدائها ووسائلها وظروفها، وتحديد علاقات العمل بالوظائف الأعلى والأدنى منه، ومواصفات شاغلها لاحقاً. نجد من التعريف السابق أن أساس تصميم العمل هو تحديد نشاطاته المكونة له، وجمعها في مهمات، ثم جمع المهمات في عمل، أو وظيفة واحدة، ويتم ذلك على أساس أحد المعايير الآتية:

- التشابه في نوعية الأنشطة، أو المهمات مثل: عملية تجميع أوراق مختلفة الحجم والشكل.
  - التتابع في الأنشطة، أو المهمات: كأن يتم تجميع الورق، ثم تديسه ثم تغليفه.
  - التكامل في الأنشطة، أو المهمات: كأن تتم الطباعة، ثم تجميع الأوراق، ثم التجليد أو التغليف.
  - قسّم العمل يتضمن تحديد: عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة في وحدة الزمن، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي، وطريقة الأداء، ووسائله وظروفه، ومواصفات من سيقوم به مستقبلاً. ويؤثر التصميم عادة في الجوانب الآتية من العمل أو الوظيفة:
  - مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل: من حيث قلة أو كثرة المهارات المتخصصة.
  - مدى الانتهاء من عمل متكامل: سواء أكان صغيراً متكرراً أم كبيراً متكرراً.
  - مدى أهمية العمل أو الوظيفة، وتأثيرها في أداء بقية الوظائف الأخرى.
  - درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة عند أدائها؛ فوظيفة حلاق أكثر حرية من وظيفة معلم مدرسة.
  - درجة حصول شاغلها على معلومات مستمرة عن درجة تقدمه في الإنجاز في أدائها.
- تؤثر الفقرات الثلاث الأولى في شعور شاغلها بقيمة وظيفته وأهميتها في المشروع، وتؤثر الفقرة الرابعة على الشعور بالاستقلالية والمسؤولية، بينما تؤثر الفقرة الأخيرة في شعوره بأهمية المعلومات المرتدة عن ناتج أدائه. وتؤثر كلها في حماس العامل ودافعيته، ومستوى أدائه؛ وبالتالي رضاه عن العمل.

**السؤال الخامس: حل المسألة الآتية:**  
إلى: (6) ساعة عمل هندسي. (4) ساعة عمل فني متخصص. (3.5) ساعة عمل خدمي. (3) ساعة عمل إداري. (2) ساعة عمل رقابي.

إذا علمت أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي للعامل الواحد هو (2200) ساعة عمل.

**المطلوب هو:**

حساب عدد الموارد البشرية اللازمة من كل تخصص، و العدد الإجمالي لإنتاج الحجم المطلوب في عام الخطة.

الحل:

- نحسب عدد ساعات العمل لعام الخطة = حجم العمل x معدل الأداء من كل تخصص.  
عدد ساعات العمل الهندسية =  $6 \times 8000 = 48000$  ساعة عمل هندسي  
عدد ساعات العمل الفني المتخصص =  $4 \times 8000 = 32000$  ساعة عمل فني متخصص.  
عدد ساعات العمل الخدمي =  $3.5 \times 8000 = 28000$  ساعة عمل خدمي.  
عدد ساعات العمل الإداري =  $3 \times 8000 = 24000$  ساعة عمل إداري.  
عدد ساعات العمل الرقابي =  $2 \times 8000 = 16000$  ساعة عمل رقابي.
- نحسب عدد العاملين من كل تخصص = عدد ساعات العمل من كل تخصص / متوسط عدد ساعات العمل للعامل الواحد في السنة.

عدد العاملين المهندسين =  $2400 / 48000 = 20$  مهندساً.

عدد العاملين الفنيين =  $2400 / 32000 = 13$  فني متخصص.

عدد عاملي الخدمات =  $2400 / 28000 = 12$  فني متخصص.

عدد العاملين الإداريين =  $2400 / 24000 = 10$  عاملين إداريين.

عدد عاملي الرقابة =  $2400 / 16000 = 7$  عامل رقابة.

إجمالي عدد العاملين اللازمين لإنتاج المخطط = 62 عاملاً.

ملاحظة: يال الطالب الذي استقر إجابته عن السؤال الخامس (في الجانب الأيمن من الصفحة)