

# إدارة وتنمية الموارد البشرية

الدكتور  
ظاهر محمود الكلاذه



[www.alamthqafa.com](http://www.alamthqafa.com)

EBSCOhost®

# تتمية وإدارة الموارد البشرية

الطبعة الأولى

2008 - 1428 هـ

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
( 2008/5/1670 )

كلالده ، طاهر  
أسم الكتاب: تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية  
تأليف : الدكتور طاهر محمود الكلالده  
الناشر : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع  
المواصفات:

\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة  
المكتبة الوطنية

دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع

عمان - الأردن- العبدلي

هاتف 4613465 - 6 - 00962

جوال 5553285 - 78 - 00962

فاكس 5689113 - 6 - 00962

ص.ب 927426 - عمان 11190 الأردن

[www.alamthqafa.com](http://www.alamthqafa.com)

E-mail: info@alamthqafa.com

E-mail: alamthqafa@yhoo.com

All rights reserved. No part of this book may be reproduced,  
transmitted in any  
Form or by any means without  
prior permission in writing of the publisher.

جميع الحقوق محفوظة: لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء  
منه أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر

# تنمية وإدارة الموارد البشرية

تأليف

الدكتور طاهر محمود الكلالده



## المحكمون

- الأستاذ الدكتور خليف الطراونة  
رئيس مجلس هيئة الاعتماد /وزارة التعليم العالي.
- الأستاذ الدكتور هاني الضمور  
عميد البحث العلمي الجامعة الأردنية .
- الاستاذ الدكتور بشير الزعبي  
عميد كلية إدارة الأعمال /الجامعة الأردنية .
- الدكتور محمود حسين الوادي  
عميد كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية /جامعة الزرقاء  
الخاصة
- الدكتور سامر دحيات  
رئيس قسم إدارة الأعمال الجامعة الأردنية .

## المحتويات

1	المقدمة
4	الفصل الاول
4	- أهمية الموارد البشرية
4	- وظائف الموارد البشرية
4	- تخطيط الموارد البشرية
4	- تدريب الموارد البشرية
6	أهمية الموارد البشرية
7	مفهوم إدارة الموارد البشرية:
8	إدارة الموارد البشرية
8	وظائف إدارة الموارد البشرية
10	ما هي تخطيط الموارد البشرية
12	- تحليل المطلوب من العمالة :
12	أولا :العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:
14	ثانيا : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة :
17	التطور التاريخي
21	الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي
23	متطلبات الإجراء الجيد :-
24	*الإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأمد
25	*الإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
25	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
28	البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات
31	وضع السياسات والميزانيات الإستراتيجية :
32	أهمية وجود السياسات :
32	أنواع السياسات
34	سياسات الأفراد والقوى العاملة
34	مقومات نجاح السياسات
36	أنواع الميزانيات
36	حسب وحدات القياس
37	أساليب توليد البدائل الإستراتيجية
38	التقييم والرقابة

39	طرق تقييم الأداء الإستراتيجي
41	تخطيط الموارد البشرية
41	أهداف تخطيط الموارد البشرية
43	عوائد تخطيط القوى العاملة
44	تدريب الموارد البشرية
48	فاعلية ودور برامج التدريب
50	أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب :
51	تصميم البرامج التدريبية
53	تخطيط المناهج ووضع البرامج التدريبية :
54	و تمر هذه المرحلة بالعمليات التالية :
64	مدة البرنامج التدريبي :
67	تحديد أسلوب التدريب المناسب:
68	و من أساليب التدريب الشائعة ما يلي :
69	غير انه يؤخذ على المحاضرات ما يلي:
70	ثانياً : دراسة الحالات :
71	و لدراسة الحالات مزايا تتمثل في :
72	ثالثاً: الندوات و المناقشات:
75	رابعاً: المباريات الإدارية:
76	أهم مزايا هذا الأسلوب :
77	خامساً: تمثيل الأدوار:
78	و يفيد استخدام أسلوب تمثيل الأدوار فيما يلي:
80	و من الطرق التي يمكن للمدرب إتباعها ما يلي:
83	التدريب المهني وتنمية الموارد البشرية
88	التعاون المتبادل بين المكونات الفرعية
91	مجالات عمل المركز
92	مهام المركز في المجالات العلمية
93	الخدمات الفنية والتحاليل
94	مركز التدريب الإعلامي بمؤسسة الإذاعة
98	المعهد الوطني للتدريب
101	المسار التدريبي
102	التطلعات المستقبلية المراد تحقيقها
105	المدرسين والأساليب التدريبية:

106	آلية تنفيذ الخطة التدريبية:
108	تقييم البرامج التدريبية:
109	آلية التقييم:
110	البرامج والورش التدريبية
111	برامج الإدارة المتقدمة
113	برامج الإدارة الوسطى
114	برامج الإدارة التأهيلية
116	برامج توجيه الموظف الجديد
118	إدارة وتنمية الموارد البشرية
118	برامج تدريبية متخصصة في مجال
122	الفصل الثاني
122	-الحوافز والحفز الإنساني
122	-الترقية
124	الحوافز
124	و الحفز الإنساني
125	الحوافز
126	تحقيق أهداف محده ().
129	أهداف الحوافز (1).
130	أنواع الحوافز
136	مزايا نظام العمولات :
138	حوافز المؤسسة . Organization incentives :
139	متطلبات خطط الحوافز :
140	شروط نجاح نظام الحوافز : (2)
143	نظام زيادة الإنتاج في اليابان و تفعيل الحوافز :
144	الحفز الإنساني Human motivation
146	نظريات الحفز الإنساني Human motivationl theories :
149	أساليب الحفز الحديثة :
151	أساليب أخرى في الحفز :
153	تأهيل العاملين :
154	الترقية
155	الشروط اللازم توفرها للحصول على الترقية :
156	أهم المعايير والشروط الواجبة للشمول بالترقية :

156	الخطوات والإجراءات العملية والإدارية للترقية :
158	الفصل الثالث
158	- ماهية المشاركة في العملية الإدارية
158	- مفهوم وأهمية ودرجات المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية
158	- نشأة ومزايا ومفهوم الإدارة بالأهداف
158	- مفهوم تقييم الأداء الإداري
158	- مفهوم الدافعية وطبيعتها ونظرياته
158	- مفهوم وأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية
160	مفهوم المشاركة:
165	ان مفهوم المشاركة بالإدارة تشتمل على ثلاثة عناصر رئيسة:
170	أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية:
174	المشاركة في ظل النمط الأتوقراطي:
175	ولهذا النمط من السلوك الإداري نماذج المشاركة:
176	درجات المشاركة في ظل النمط الديمقراطي :
179	العوامل التي تؤثر في مشاركة المرؤوسين:
180	أنواع المشاركة: <sup>0</sup>
184	وأن تحقيق المشاركة في إتخاذ القرار عن طريق اللجان يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:
185	أما الإتجاه الحديث في المشاركة فيتم عن طريق أربعة أشكال:
186	إيجابيات المشاركة في إتخاذ القرارات <sup>0</sup>
187	عيوب المشاركة في إتخاذ القرارات:
190	الإدارة بالأهداف: Management by objectives
	سيد الهواري - الإدارة الديمقراطية - ط 3 - القاهرة 1997 - دار الجيل - ص 22-
194	33 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات ،والعقبات التي تواجهها <sup>0</sup> :
195	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات ،والعقبات التي تواجهها <sup>0</sup> :
200	سلبيات و عيوب الإدارة بالأهداف:
201	المقومات الأساسية لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف <sup>0</sup> :
204	الفصل الرابع
205	- مفهوم تقييم الاداء الاداري والدافعية
205	والقيادة ومراحل إتخاذ القرار
205	- مفهوم وأهمية تقييم الاداء الاداري
205	- مفهوم الدافعية وطبيعتها ونظرياتها
205	- مفهوم وأنواع القيادة ومراحل إتخاذ القرار

207	..... مفهوم تقييم الأداء:
207	..... الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء:
208	..... وقد عرف "راندل "Randell" 1974 تقييم الاداء بأنه <sup>0</sup> :
210	..... اهمية تقييم الاداء وفوائده <sup>0</sup>
212	..... العوامل التي يركز عليها تقييم الاداء: <sup>0</sup>
212	..... عقبات تقييم الاداء: <sup>0</sup>
214	..... طرق تقييم الاداء:
216	..... مفهوم الدافعية وطبيعتها ونظريات الدافعية
221	..... ترتبط الدوافع بتحديد ثلاثة أمور:
222	..... تنبع أهمية الدوافع نتيجة للعوامل التالية: <sup>0</sup>
223	..... تكوين الدوافع:
225	..... ظهرت عدة تفسيرات لنشؤ الدوافع وتقوم على ما يلي:
226	..... خطوات الدفع وتتمثل فيما يلي:
232	..... التنظيم الإداري وأثره على دافعية الفرد في العمل :
235	..... الربط بين إشباع حاجات العاملين وأهداف المنظمة:
236	..... العلاقة بين كفاءة التنظيم الإداري وبين الرضا عن العمل وأثر ذلك على الإنتاجية:
239	..... نظريات الدافعية:
243	..... الحاجات الفيسولوجية:
246	..... هذا ويمكن القول أن العلاقات الإنسانية في العمل أربعة جوانب هي:
251	..... اما الانتقادات للنظرية :
255	..... نظرية تدعيم السلوك (تقوية الدافعية ) 1969
256	..... نظرية الثواب والعقاب:
257	..... مفهوم وأنواع القيادة :
259	..... انواع القيادة:
261	..... المهارات الأساسية للقيادة:
262	..... إن الصفات التي يجب توفرها في القيادة واحدة مهما كانت نوع القيادة <sup>0</sup>
263	..... نظريات القيادة
268	..... مصادر القوة في القيادة: <sup>0</sup>
269	..... النقاط الواجب الاهتمام بها لتكون قيادة فعالة:
271	..... مراحل إتخاذ صنع القرار <sup>(1)</sup> :
273	..... فيما يلي الخطوات الواجب أتباعها وصولاً إلى صنع القرار <sup>0</sup> :
275	..... قائمة المصادر والمراجع بالعربية.

280 ..... قائمة المصادر الأجنبية



## المقدمة

هذا الكتاب ( تنمية وإدارة الموارد البشرية ) هو نتاج علمي متواضع أقدمه للباحثين والدارسين وطلاب الجامعات و المعاهد وهو يترجم التوجه الصحيح لتنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وقدرتها حول مستجدات الأعمال وحول إستيعاب التقنية المستحدثة والمستقطبة وهو أيضا إدارة هذا الجهد البشري وتطويره ضمن إطار وقنوات أرى أنها هي الموصلة إلى تنمية الإنسان في المؤسسات العامة و الخاصة.

فلقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على إستخدام المهارات و القدرات في الأعمال بغض النظر عن التخصص ونوع الجهد المبذول

وجاء هذا الكتاب ليستوعب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال في المنشآت وهو يعطي رؤيا إستنباط أساليب وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التقدم وتحقيق التنافس في جذب و الإحتفاظ بالعاملين و تنميتهم مع ضرورة الدعم المتزن لتوفير المساعدة للإدارات حتى

تتمكن من أداء دورها بفاعلية وكفاءة وقد تم تنظيم هذا المؤلف في أربعة فصول ففي الفصل الأول يتم التعريف والتوضيح حول أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية، ثم التطرق لموضوع التخطيط للموارد البشرية وكيفية قطف الثمار من هذا التخطيط وجاء الحديث أيضا عن التدريب وماله من أثر في تطوير وفاعلية الأفراد في منشآتهم وأماكن عملهم. أما الفصل الثاني فجاء ليوضح أهمية الحوافز وأنواعها و شروط نجاح الحوافز مع التطرق لموضوع الترقية، واهم المعايير والشروط الواجب توافرها لتحقيق الترقية. أما الفصل الثالث أكد على موضوع المشاركة بمفهومها وأهميتها وأنواعها. والإيجابيات و السلبيات ولم يغفل المؤلف عن التطرق إلى موضوع نشأة ومزايا ومفهوم الإدارة بالاهداف وما لها من مساس واضح في نجاح إدارة الموارد البشرية ، وجاء الإهتمام أيضا بتقييم الإداء وإبراز دور الدافعية في العمل وأثر دافعية الفرد على نتائج الأعمال .

أما الفصل الرابع: فجاء لمفهوم وأنواع القيادة ومرآحل إتخاذ القرار وأنواع القرارات وكل هذه

العمليات تصب جميعا في تحسين وزيادة الإنتاجية و  
تطوير الفرد كأساس ومرتكز في التنمية الإدارية وتنمية  
الأعمال . مؤكداً أن هذا الجهد جاء ليوظف مع خدمات  
الأفراد والدارسين والعاملين حتى تكتمل الأعمال وحتى  
ترتقي خلفية التطوير إلى أعلى مراتبهم في هدف سام  
وهو الإستغلال الأمثل للجهد البشري ضمن بوقته  
التخطيط و التنفيذ السليم على أرض الواقع.  
والله ولي التوفيق وهو من وراء العقد

المؤلف  
الدكتور طاهر محمود الكلاله

## الفصل الاول

- أهمية الموارد البشرية
- وظائف الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- تدريب الموارد البشرية

EBSCOhost®

EBSCOhost®

## أهمية الموارد البشرية

### تمهيد

تنبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة

لذلك يجب في المنشأة تحقيق الأهداف التالية :

❖ أتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج

تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم

ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة الدقة

والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه

الدورات وهو رفع إمكانيات وقدرات العاملين وبالتالي

زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية

وظروف العمل المريحة .

- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم

تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات

المناسبة .

-العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم  
العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم ،وذلك  
بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم .  
-تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة وصولاً إلى  
أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة.

❖ وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن  
للجميع العدالة وحسن الأداء .

❖ وضع نظام يحفظ القوى العاملة ،حيث إن التغيير وعدم  
الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلباً على إنتاجية  
المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي  
شروط عمله ،جوانب صحية ،شيخوخة ،... الخ

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد  
عليها في إدارة شؤون الموظفين ،والتي تعطي في  
محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى  
الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها .في اختبار نوع  
القوى العاملة اللازمة لمليء الشواغر الوظيفية ثم  
تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها .

### إدارة الموارد البشرية

يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة .

### الموارد البشرية

هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل .

### وظائف إدارة الموارد البشرية

تعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات ، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية :

- ❖ تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها
- الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة
- ❖ تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها .

## تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية

### مقدمة :

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من اعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

- وحسن تحديد النوعيات و الاعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عماله غير مناسبة في الأعمال

والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية إلى إضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون .

- ويعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم [ التخلص منهم ] ، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز ، فإنه يجب توفيره .

**ما هي تخطيط الموارد البشرية**  
تخطيط الموارد هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العالمين خلال فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة .  
وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .

## - أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- 1-يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتكابات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع
  - 2-يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز
  - 3-يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد
  - 4-يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل و الترفيه
  - 5-يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل
- ❖ من يخطط الموارد البشرية ؟
- يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العالمين [الشئون الإدارية] أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

- تحليل المطلوب من العمالة :  
تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ  
بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد و النوعية  
والكفاءة

أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:  
1 تحديد الوظائف المطلوبة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت  
الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام  
بها؟ وهل يمكن الإستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل  
يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع  
اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة  
أخرى؟ وهل يمكن إختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء  
عن الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر في  
الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.  
2-التأكد من أن تحديدالمقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:  
وذلك من خلال بعض الدراسات و الأساليب في هذا المجال  
ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل و الأساليب

- المقارنة مع أقسام او مصانع أو إدارات أخرى متشابهة
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين و أثرها في عددهم المطلوب
- دراسة مدى كفاءة الآلات و الأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب

3-التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها حيث يؤدي عدم إمتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى إنخفاض الإنتاجية الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة ، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة .

4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج :

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد ، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم و أعدادهم

5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج :  
هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين  
وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة و  
سياسة الدولة .

6- تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل الوظيفي :  
يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها كأن يتم دمج  
أقسام أو تصفية أقسام بكاملها أو إذابة عمل قسم في قسم  
آخر أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف  
جديدة والإستغناء عن وظائف أخرى  
6 تحديد تأثير الإستثمارات الجديدة :

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية  
وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الإتجاهات  
المتدفقة للمشروع وترسم صورته في المستقبل ونوع  
المنتجات وجودتها وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين  
والمستهلكين وتشرح أيضا أهم الإستثمارات الرأسمالية  
والتحولات التكنولوجية

**ثانيا : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة :**

هناك عدة طرق منها :

1-تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي و يدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات ،ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع . وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل وفي كل قسم على انفراد

2-نسب العمالة إلى الإنتاج و المبيعات :

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العماله بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها ،ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العماله حجم المبيعات وحجم الإنتاج

3-التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل بداية من أدنى

المستويات التنظيمية بتقدير إحتياجاتهم من العماله خلال الخطة المقبلة

4-تحليل عبء العمل في المستقبل :

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على انفراد .

ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في  
كل وظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد  
العادي داخل الوظيفة وفق المعادلة التالية :  
عدد العاملين = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء  
العمل الذي يقوم به الفرد

EBSCOhost®

## التطور التاريخي

التطور التاريخي لفكرة إدارة الأفراد و الموارد البشرية عبر

الحقب الزمنية التالية:

### 1- الثورة الصناعية :-

لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة و غيرها ) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ظهور تحسين ظروف العاملين .

### 2- ظهور الحركات العمالية

بالرغم من مساوى الثورة الصناعية ،كان على العمال أن يتحدو في مواجهة أصحاب الأعمال ،وظهر ذلك في إنتفاضات عشوائية ، ثم إضرابات منظمة ثم إنقلبت إلى

تكوين اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم ،  
وتتفاوض بأسمهم فيما يمس الأجور ، وساعات العمل.

### 3- ظهور الإدارة العلمية

لقد حاول فردريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم  
العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ  
أهمها : تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة  
و الوقت و الإختيار المناسب للعاملين ، و تدريبهم  
وإعطائهم أجور وحوافز مشجعة

### 4- ظهور علم النفس الصناعي

لقد تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس  
بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد و الإصابات وأهم  
ماركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات  
الذهنية و الجسمية للعاملين ، وركزوا أيضا على تطوير  
الإختبارات النفسية المناسبة للإختيار من بين المتقدمين  
لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا  
في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل  
والإختبارات النفسية

### 5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية

لقد ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين ، والنمط الإشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها التون مايو Eiton Mayo

6- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد:-

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية ،ولعلم الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين و إستخدام الإختبارات النفسية ،ثم الإهتمام بأنظمة الأجور خدمات العاملين ، ومنع الفصل التعسفي .

7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد ،مثل المتخصصين في مجالات التوظيف ،التدريب ،والأجور ،وخدمات العاملين ،

والأمن الصناعي ، والرعاية الطبية والإجتماعية  
للعاملين .

#### 8- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من  
القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي  
تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها  
إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ،  
ومراكز التقييم الإدارية في تغير ملامح كثير من وظائف  
إدارة الأفراد

#### 9- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :-

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن  
العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب  
الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين ولقد  
ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد  
الأدنى للأجور ، والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي  
وصحة العاملين .

## الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

### أولا : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أن الإدارة الإستراتيجية هي من مجموعة من القرارات التي تؤدي إلى صياغة إستراتيجية أو عدة إستراتيجيا تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة .

ويمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد صياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف و إستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة .

### مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية العناصر التالية:

- 1 مسح وتحليل البيئة
- 2 صياغة الإستراتيجية
- 3 تطبيق الإستراتيجية
- 4 المراقبة و التقويم

### أولاً : مسح وتحليل البيئة

- تحليل البيئة الخارجية : وهي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إتخاذ القرارات .

- تحليل البيئة الداخلية : يهدف إلى التعرف على نقاط القوة والضعف التي تشكل مصادر قوة وميزة للمنظمة.

### ثانياً : صياغة الإستراتيجية

وتشمل المراحل التالية :

- رسالة المنظمة : وهي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي تخبرنا بالغرض الأساسي التي وجدت من أجلها وهي فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين .

- تحديد الأهداف : وهي النتيجة النهائية في نشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى ؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة وغالباً ما يكون الهدف إستراتيجي مخطط له .

### ثالثاً : تطبيق الإستراتيجية

وهي الإجراءات تبين الإتجاهات التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما يتكون عدد من الخطوات أو المراحل ويمكن تعريف الإجراء بأنه سلسلة من الوظائف أو الخطوات التي تؤدي إلى تنفيذ عمل أو مهمة محددة وهذه الإجراءات تبين الخطوات التي يجب إتتمامها بالوقت الازم .

#### متطلبات الإجراء الجيد :-

- 1 يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- 2 يجب ان ينمط الإجراء وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسؤول .
- 3 يجب ان ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الإنحرافات عن الأداء المخطط.

#### رابعاً: المراقبة و التقييم

وهي عبارة عن مقارنة الاداء الفعلي في المنظمة مع الأداء المعياري الذي تكون المنظمة قد وضعتة أصلاً لتزويد المدير بالمعلومات الميدانية الضرورية لتعديل الإنحرافات التي قد تظهر خلال التطبيق ولتقييم الاستراتيجية المنفذه ويتطلب ذلك مراجعة دورية

للاعمال وإعطاء الوقت الكافي لتقييم الخطة مع ملاحظة  
الإنحرافات فيها وكذلك يتوجب ربط المنظمة مع البرامج  
المختلفة

### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي

هي عبارة عن عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها  
طويلة الأمد والكيفية التي سوف تقوم بها لتحقيق تلك  
الأهداف وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع  
الفرص و التهديدات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة

\*الإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأمد  
1- إن التخطيط طويل الأمد يقوم على إقتراضات حدثت في

الماضي و يعتمد على التحليل العقلاني والتوقع  
والإحتمالات والتطور التكنولوجي والبيئي أي أن  
المستقبل هو امداد للماضي ويمكن التنبأ به.  
أما التخطيط الإستراتيجي فهو التنبأ بالاتجاهات  
المستقبلية المؤثرة في المنظمة وتحديد ما يجب عمله  
للتكيف مع الإتجاهات بينما التخطيط طويل الأمد لا يدعو  
الديرين إلى التفكير الإستراتيجي -أن التخطيط

الإستراتيجي يقوم على التبصير برسالة المنظمة  
وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة  
اللازمة لتحقيق ذلك .

**\*الإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**  
هناك العديد ممن يستخدمون مصطلح التخطيط

الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على أنها مصطلح  
واحد وهذا ليس صحيحا فالتخطيط يتضمن صياغة  
الإستراتيجية أما الإدارة الإستراتيجية فهي أكثر شمولاً  
حيث يكون التخطيط الإستراتيجي أحد أجزاءها والذي  
يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الأساسية  
للإدارة الإستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة.

**التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**  
إن درجة التقدم الإقتصادي والإجتماعي ومعدل ومستوى  
التطور في القوى المنتجة وبالتالي مستويات المعيشة  
تعتمد بدرجة كبيره على الإستخدام العقلاني للقوى  
البشرية حيث ان العامل كما هو معروف هي أحد  
عناصر الإنتاج وهو العنصر الحكم وبدونه لا تقوم أي

- عملية إنتاج في هذا يختلف عن باقي عناصر الإنتاج مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية وعلى هذا الأساس فإن أهداف أي مؤسسة سواء كانت وحده إنتاجية او خدمية تتحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات وتتجدد الموارد البشرية عمليا داخل المؤسسة بما يلي :
- 1 مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة في الموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية .
  - 2 مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلوما متكامل عن الموارد البشرية
  - 3 تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية
  - 4 التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها
  - 5 خلق الوعي والدافع لدى الأفراد و التأكيد على دورهم في إنجاح ونمو المؤسسة .

سوف نتطرق في هذا الموضوع إلى عملية تحصيل  
المخالفات السير لدى مواقع ومراكز المملكة الأردنية  
الهاشمية .

تم التخطيط في الماضي على برامج مستقبلية في عملية ربط  
شبكة تسمى (خط ديجتال) مع كافة مراكز الحدود وإدارة  
الترخيص وربط جميع محاكم مخالفات السير ببرنامج  
محكمة أمانة عمان الكبرى مع باقي محاكم محافظات  
المملكة وذلك مع التنسيق الكامل مع الشبكة الرئيسية.

تم في الوقت الحالي الربط الكامل مع جميع مراكز الحدود و  
إدارة الترخيص والمحاكم في برنامج واحد (خط ديجتال  
) وذلك أثر تخطيط استراتيجي في الماضي وتم تطبيقه  
في الحاضر مما أدى

1-التسهيل على المواطن على معرفة جميع مخالفات السير  
المرتتبة عليه.

2-تمكين المواطن من دفع المخالفات المترتبة عليه في أي  
مركز من هذه المراكز.

3- السرعة في إتمام عملية ترخيص المركبات .

4-الدقة في عرض المعلومات المطلوبة .

## 5-سهولة الرقابة المباشرة من قبل الإدارة على جميع المراكز في المحافظة .

### البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات

1 تعرف البيئة الخارجية ببيئة الفرص والتهديدات ، وهي

تقسم الى قسمين بيئة عامة وبيئة خاصة وتشمل البيئة

العامة الخارجية على المتغيرات التالية

- المتغيرات الاقتصادية : مثل الدخل القومي، معدل الفائدة، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسة الجمركية ،درجة النمو، الضرائب .
- المتغيرات الاجتماعية للمنظمة : مثل العادات والتقاليد و اللغة،ونسبة الأمية،معدلات النمو السكاني، توزيع السكان على المناطق الجغرافية ، دور المرأة في المجتمع .
- المتغيرات الفنية او التكنولوجية والمخترعات الجديدة واثرها على الانتاجية.
- المتغيرات السياسية والقانونية: مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال ، الأحزاب ، القوانين السائدة ، النقابات والاتحادات .
- المتغيرات الدولية : مثل التكتلات الدولية الاقتصادية ، الاحلاف العسكرية التجمعات الاقتصادية مثل اتحاد

جنوب شرق آسيا وأثر قراراتها على رفع  
الاسعار وخفضها .

ان مثل هذه القوى لا تؤثر مباشرة على نشاطات المنظمة في  
المدى المنظور ولكن يمكن ان تؤثر على القرارات ذات  
المدى الطويل وعلى استراتيجية المنظمة .

## 2- البيئة الداخلية للمنظمة

تعرف البيئة الداخلية للمنظمة ببيئة القوة والضعف داخل  
المنظمة وتشمل على ما يلي :

أ- هيكل المنظمة : ويقصد به نظامها في الاتصالات ،

الصلاحيات ، تدفق العمل ، تشريح المنظمة وعلى شكل  
خريطة تنظيمية ، ان هيكل المنظمة من الاهمية بحيث  
انه اذا تطابق مع الاستراتيجيات الأتية والمستقبلية فان  
ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى في داخل المنظمة والعكس  
صحح فان عدم التجانس والتوافق ينتج عنه ضعف قد  
يعيق المنظمة وبما يمنعها من تنفيذ استراتيجية جيدة  
وملائمة وينعكس ذلك على أدائها العام .

ب- حضارة المنظمة : وتشمل على مجموعة القيم

والتوقعات والعقائد لدى افراد المنظمة وينبثق عنها  
معايير سلوكية تشكل سلوك الافراد داخلها ، ويجب على

الاستراتيجية الا تتعارض مع ثقافة المنظمة حفاظا على الدافعية لدى العاملين.

وقد ظهرت بعض الآراء التي تقول أنه من الواضح أن المنظمة العالمية التي لها ثقافة أو حضارة واضحة أو محددة ومميزة تكون مسؤولة بشكل ما عن مقدرتهم في الإبداع والتنفيذ والحفاظ على مراكزهم القيادية العالمية ، وهي تؤثر بشكل رئيسي على تغيير الإستراتيجية ، وهكذا من يرى أيضا أن لدى الشركات ذات الأداء المنخفض مكانة تدور حول السياسة الداخلية بدلا من العملاء وعلى الكمية بدلا من جودة السلعة ، أن الثقافة المشاركة تعمل على رفع الداء أن هناك علاقة شبه سببية بين الثقافة و الأداء ويرى أيضا بعض المهتمين أن هناك خصائص هامة للمنظمة الناجحة والرائدة والتي تتميز بالتنوع الحضاري نذكر منها :

- التحيز نحو الفعل أو التصرف والإبتعاد عن الأمور الشكلية بجوانب العمل و الإهتمام بانجاز العمل ونتائجه
- القرب من المستهلك وذلك بقصد الإهتمام بجوانب الجوده والخدمات المقدمة للمستهلك

- الاستقلال والإبداع وذلك لتنمية القدرة على الإبداع والتطور وتحمل المخاطره ومواجهة التحديات
- الإنتاجية من خلال الأفراد إذ أن الإستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل أنواع الإستثمارات ويجب تنمية روح الإبداع والأرتياح لدى العاملين بشكل يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية .

#### وضع السياسات والميزانيات الإستراتيجية :

أولا : وضع السياسات

إذا نظرنا إلى المشروع ، ستجد أن أسلوب عمله وممارساته الحالية ما هي إلا إنعكاسات للسياسات قد تتجدد بالفعل في السنوات الأولى لهذا المشروع .

بمرور الوقت ، تتغير الظروف ولكن السياسات تبقى وتصبح متفاوتة وتفرض نفسها على الممارسات الحالية .  
وتعني السياسات الإدارية : مجموعة المبادئ وأساليب العمل

التي سوف يلتزم بها العاملين في ممارسة أعمال المشروع و المعايير التي يستخدمها المديرون عند إتخاذهم للقرارات وهي تعتبر مرشد عام للتصرف وإتخاذ القرار وهي دليل يضع حدود وإتجاه العمل الإداري ويمكن أعتبار السياسة نوع من أنواع التخطيط .

### أهمية وجود السياسات :

- 1 - أن وجود السياسات يقلل من جدية الموضوع عند مواجهة مواقف لا يدرون المدراء كيفية التصرف فيها
- 2 - السياسة هي أداة المشروع في التنسيق بين الأهداف العامة من جهة وبين تصرفات المديرين من جهة أخرى .
- 3 - السياسة تتضمن توحيد المفهوم من قبل مختلف المديرين عند مواجهتهم لنفس المشاكل .
- 4 - السياسة تجعل من عملية إتخاذ القرار أمر سهل وذلك لأنها تحدد ما يجب عمله بالتفصيل
- 5 - السياسة توفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه ، وتوفر الحماية لاي مدير يود أن يدافع عن قراراته بأنها تسيروا وفقا للسياسة وهي أداة لحساب من يخرج عنها في قراراته .
- 6 - السياسة تعطي الأداء شكلا نظاميا .

### أنواع السياسات

أولا : السياسات حسب المستويات الإدارية.

- 1 - الإدارة العليا : (السياسة العامة)

وهي عبارة عن سياسات تعكس الأهداف العامة للمشروع والتي تهتم بالمجالات التي توفر معايير المشروع وتشمل بعض معايير الأداء مؤشرات الإنجاز كأسلوب في تقييم تصرفات رجال الإدارة العليا .

2- الإدارة الوسطى : (السياسة الوسطية )

هي توجيه تصرفات المديرين والعاملين في كل وحدة تنظيمية وظيفية بإعتبار أن هذه الوحدات تعمل بإستقلال نسبي كبير عن باقي الوحدات الوظيفية الأخرى ،وهي تحاول أن تحقق أهداف الإدارة العليا .

- الإدارة الدنيا : (السياسات التشغيلية )  
وهي تهتم بطريقة أداء العمل داخل الأقسام والعمليات اليومية للمشروع وتهتم بتفصيلات الأمور و التي تشرح أسس العمل التنفيذي

### سياسات الأفراد والقوى العاملة

تهتم هذه السياسات بتدبير إحتياجات المشروع من الموارد البشرية وإستخدامها بطريقة مجدية للمشروع بحيث تكون نتيجة الأداء عالية للعاملين ورضاهم وتتضمن :

1- تخطيط القوى العاملة

2- الإختيار والتعيين

3- الأجور والحوافز

4- تقييم الأداء

5- البدائل

6- الترقية

### مقومات نجاح السياسات

- 1- الوضوح : أن تكون محدوده ومصاغة بوضوح ولغة سليمة .
- 2- الفهم : شرح السياسة إلى كل من إستخدمها

3 -المرونة : سهولة التفاعل مع القرارات وصياغة الأمور

الواجب تنفيذها

4 -الإنسجام : التنسيق بين السياسات و عدم التعارض بينها .

### ثانيا :الميزانيات

هو أسلوب يحاول أن يترجم الأهداف التنفيذية وخطط الأقسام و الإدارات إلى أشكال كمية ومالية تعبر عنها في المستقبل .

لكي يكون مرشد للمديرين من أجل مراجعة حساباتهم .

- علاقة الميزانية التقديرية مع التخطيط الإستراتيجي

- التخطيط هو محاولة رسم ما سوف يحدث في المستقبل

والمشروع يضع لنفسه أهداف وخطوات لتحقيق هذه

الأهداف وتأتي الميزانية لكي تعبر عن الأهداف

وخطوات العمل التنفيذي .

- هنالك مجالات التخطيط أثناء وضع الميزانيات التقديرية

:

1 يضطر الديرون إلى التنبؤ بالمبيعات وحجم الإنتاج

المتوقع

2 يضطر المديرين إلى دراسة بدائل العمل لتوصل إلى

أحسنها

3 يضطر المديرون إلى التنبؤ بالمشاكل الممكن حدوثها

4 يضطر المديرون إلى تحديد موارد المشروع

5 يضطر المديرون إلى ربط ظروف المشروع بأهدافه

وأعماله

وتعتبر الميزانية التقديرية أداة هامة من أدوات التخطيط

لدرجة أنه عند الموافقة عليها تصبح وثيقة أو خطة عمل

#### أنواع الميزانيات

##### حسب الزمن

1 -الميزانية التقديرية الجارية

2 -الميزانية التقديرية الاستثمارية .

##### حسب وحدات القياس

1 -الميزانية التقديرية العينية

2 -الميزانية التقديرية المالية

3 -الميزانية التقديرية النقدية

##### سد فجوة الأداء

يمكن سد فجوة الأداء من خلال تنفيذ الحذر الإستراتيجية

الحالية فتحليل الموفق الحالي وتحليل البيئة الداخلية

للمنظمة قد يساعد على إدراك نوع ودرجة التغيير أو

التعديل المطلوب

- يمكن سد فجوة الأداء من خلال تعديل الإستراتيجية

الحالية وسائل :

1 تحسين إستخدام الموارد الحالية ورفع كفاءتها

2 إعادة تخصيص الموارد

3 تحسين المركز التنافسي للمنظم من خلال رفع فعاليتها

4 رفع هامش الربح من خلال تخفيض النفقات

5 تخفيض حجم الأصول خاصة في حالة ما إذا كانت

المنظمة تعمل في مستوى أقل بكثير من نقطة التعادل

6 تعظيم أثر مشاركة الموارد

**تنمية البدائل الإستراتيجية**

هي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية فمن الضروري

التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغيير في

الإستراتيجية الحالية.

**أساليب توليد البدائل الإستراتيجية**

أولا : إذا كانت المنظمة مسيطرة على السوق والبيئة التي

تعمل فيها تتصف بالنمو البطيء فإن الإستراتيجيات

الملائمة هي :

أ - إستراتيجية النمو

ب - إستراتيجية الإستقرار

ثانياً: في حالة المنظمة الضعيفة (صغيرة الحجم) وتعمل

في نفس الظروف البيئية وفي نفس الإستراتيجية

ثالثاً : عندما ينخفض الطلب على السلع (خدمة) الرئيسية

للمنظمة أو عندما يبدأ هذا الطلب في الإنخفاض في

السوق أو البيئة يصبح غير جذاب ومن ثم فعل هذه

المنظمة أما أن تتبع إستراتيجية دفاعية أو هجومية .

#### التقييم والرقابة

تعتبر عملية التقييم والرقابة المرحلة الأخيرة من الإدارة

الإستراتيجية وتمثل وحدة من العمليات الأساسية والتي

يتم بموجبها مقارنة النتائج المحققة للرقابة والتقييم وتزداد

هذه العملية أهمية عندما تكون المنظمة في حالة تغيير

مستمر وهي الوسيلة التي تمكن الإدارة من إجراء

التحليل و تحقيق الأهداف والتأكد من الإستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة بعد ان تتم عملية تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وبيان نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات يتوفر لدى المنظمة عدة بدائل إستراتيجية تتناسب مع وسائلها وأغراضها وأهدافها ....

1- أسلوب تحليل

2- أسلوب تحليل المنظمة

إن، التقييم والرقابة تعتبر نشاط يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسيات مركزا على حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها .

**أنواع الرقابة**

- 1- الرقابة المستمرة الموجهة : تصاحب عمليات التنفيذ
- 2- الرقابة المرحلية : بعد الإنتهاء من كل مرحلة
- 3- الرقابة بعد التنفيذ على النتائج المرحلية : مقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية

**طرق تقييم الأداء الإستراتيجي**

- 1- الطريقة الموضوعية: هي مقارنة نتائج المنظمة بنتاج غيرها من المنظمات من نفس النوع

2- الطريقة الشخصية : تقوم على أساس سؤال الخبراء

3 مقارنة أداء المنظمة الحالي بالأداء الماضي

### منهجية التقييم والرقابة

1 تقييم درجة الإتساق في أهداف الإستراتيجيات المستخدمة

في المنظمة مع أهداف أخرى

2 تقييم محتويات الإستراتيجية ذاتها

3 تقييم قدرة المنظمة على وضع إختبارات الإستراتيجية

موضع التنفيذ العلمي

4 تقييم للنتائج التي تحقق للمنظمة من وراء إستخدام

إختياراتها الإستراتيجية

5-إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود إنحراف

على الأداء المعياري

6 معرفة ما هو المراد قياسه

### معايير الجودة للموارد البشرية

1 درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين

2-المسؤولية الخاصة بالمنظمة إتجاه المجتمع

3 معايير المرتبطة بالموارد البشرية

4 معايير خدمة المستهلكين

5 مؤشرات الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية

### تخطيط الموارد البشرية

ما هي تخطيط الموارد البشرية؟

هي عملية تحليل منظم للموارد البشرية المتوفرة والتنبؤ بحجم الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ، مع مراعاة التوازن بين العرض والطلب من تلك الفئات .  
علما بأن نقص القوى العاملة المؤهلة إداريا وفنيا يشكل عقبة كبيرة أمام أي منشأة أو منظمة ، لهذا فإن التخطيط الدقيق لهذ الجانب يعتبر هامش أمان في حفظ واستمرارية عمل المنشأة .  
لأنه لا يتوفر في أي لحظة القدرات والكفاءات المؤهلة إلا إذا عملت المنشأة على وضع هوامش الأمان في هذا الجانب بحيث توفر البدائل أو الإحلال الطبيعي ب  
العاملين ليسدوا الفجوة الطارئة

### أهداف تخطيط الموارد البشرية

- أ - يساعد التخطيط على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة بكافة أنواعها ومواقعها .
- ب - التخطيط يحقق زيادة الإنتاج وذلك لحسن التوزيع السليم واستغلال تلك القدرات .

ج - التخطيط يساعد على معرفة حجم التكلفة بالنسبة للأيدي العاملة وفي هذا تحقيق لمبدأ الترشيد النسبي لحجم الإنفاق .

د - يساعد التخطيط على حفظ التوازن المطلوب ما بين إدارة جماعية وإدارة الموظفين وأهداف المنشأة من جانب ثم إدارة فردية تنمية قدرات الموظفين وأهداف الفرد من جانب آخر

هـ - التخطيط السليم يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين لأن التوزيع السليم لتلك الطاقات البشرية يساعد على خلق أجواء الارتياح والقبول لطبيعة العمل .

**الشروط الواجب توفرها لتخطيط الموارد البشرية:**

لابد من توفر المعلومات المتجددة حول القوى العاملة في المنشأة

❖ أن يكون التخطيط جوهرًا أساسيًا في العملية الإدارية

ونهجا مطبقا لدى القيادات العليا الإدارية

❖ أن يعتبر التخطيط الهدف المنهجي العملي لتحقيق

الأهداف المرجوة منه

❖ التجديد في الخطط الموضوعية ومواكبة ومتابعة التغيير

والتطور في القوى العاملة .

❖ توف الرؤيا المستقبلية لأي طارئ ومواجهة أي تغيير يحصل كل هذا يعتبر شرطا أساسيا في التخطيط .

#### عوائد تخطيط القوى العاملة

يعود التخطيط السليم للقوى العاملة بالفوائد التالية :

- ❖ تنم السياسة التخطيطية السليمة التوفيق بين الهياكل التنمىة الموضوعة والوظائف المتوفرة
- ❖ يثمر التخطيط الحصول على العمالة المطلوبة ضمن ثوابت الهياكل التنظيمية والذي يفضي إلى سلامة سير العمل ورضا وظيفي عام لدى العاملين .
- ❖ يثمر التخطيط بإيجاد الفرصة للمنظمة حتى تجدد الأهداف المرجو تحقيقها في إطار زمني محدد .
- ❖ التخطيط السليم يتيح للمنظمة الاستقطاب السليم للكفاءات والقدرات اللازمة للعمل في إطار نظام وظيفي سليم .
- ❖ يثمر التخطيط السليم كشف مواطن الضعف والقوة في العمل وبيان مدى قياس مستوى الإنجاز في العمل .

### تدريب الموارد البشرية

يأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم م يتجدد وسرعان ما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية ، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منشأة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات

في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو حسن العطاء  
وجودة الإنتاج.

فالتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في  
وظائفهم وأعمالهم ويمكن أن يكون التدريب محددًا  
لغرض احتياجات العمل الذي يقوم به الفرد أو مستمر  
التزويد لكل مستحدثات التكنولوجيا المتجددة أي حسب  
طبيعة ونوع العمل المنوط للشخص وعليه فلقد أستخلص  
من التعريفات المتعددة للتدريب : إن الجهود المنظمة  
ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات  
القوى العاملة يوصل إلى الأهداف المنشودة.

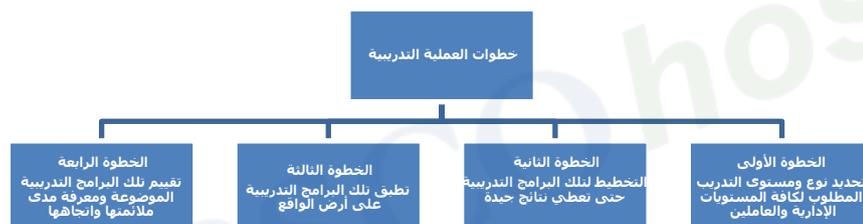
يتضح لنا مما سبق أن هناك هدفان اثنان مهمان يحققهما

#### التدريب:

- ❖ توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام  
بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن .
- ❖ نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما  
في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة  
وموضوعية .

لهذا يبرز لدينا محددات تضع معد برامج التدريب ضمن  
سياق يهدف إلى الوصول للأهداف المرجوة من التدريب

، ويكون ذلك ضمن أربعة أطر تعطي في محصلتها ما المقصود من العملية التدريبية ، وهذه الأطر العملية التدريبية



وهنا لابد من مراعاة جانبين هما:

الأول : تحديد الوقت الزمني للبرنامج من حيث عدم غياب

عدة أفراد من نفس القسم وهذا يعطل العمل

أما الجانب الآخر وهو تحديد البرامج المراد إعطائها

للعاملين من حيث نوعيتها واختصاصها بحيث يكون

المتلقي هو المعني بنفس البرنامج والدورة المنعقدة، لأن كل وظيفة وتخصص في العمل له ما يستلزمه من البرامج الموجهة. مع أفضلية أن تكون هذه البرامج التدريبية الموجهة شاملة لكل قطاعات العاملين بمختلف مستوياتهم مواقعهم مع مراعاة من كل المعنيين بالتدريب أن يوفي ويعطي المقصود من أجله تلك الدورات وموازية مع ذلك وجود فئة من المدربين المؤهلين القادرين على نقل المعلومة للمعنيين في إطار يكون فيه المتلقي منسجما مع القنوات التي يتبعها أو مسئول الدورة .

أما المرحلة التي تلي التدريب وما يحتويه من إسهامات مختلفة من أفراد الدورة وتبادل للمعلومة وتطبيق لها في إطار العمل ، فهي مرحلة التقييم لكل برنامج دورة عقد ، والتقييم يحدده رؤية صانعي القرار ، هل هذه البرامج التدريبية ثمرة عن فوائد بدت واضحة في العمل ، ثم هل الاستمرار بتلك المنهجية يعطي نفس الثمار المراد الوصول لها ، ثم ما هي الثمار التي جنيبت من هذه الدورات كل هذه الأسئلة يجيب عليها واقع العمل والإنتاجية لأن الدورات المعقودة للعاملين هي جهود

تدور في فلك تحسين الإنتاج وزيادته ، وهذا يبرز في المحصلة النهائية للأعمال .

#### فاعلية ودور برامج التدريب

- ❖ إن التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية وواقعية جيدة يعطي ثمار جمة على صعيد بناء قدرات العاملين وزيادة إنتاجهم لهذا تبرز أهمية التدريب كهدف يحقق الكثير على أرض الواقع.
- ❖ تطوير مهارات العاملين وحسن أدائهم وزيادة خبراتهم .
- ❖ خلق روح الثقة بالنفس وهذا يعطي الاستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين باختلاف مستوياتهم ومواقعهم .
- ❖ للتدريب دور مهم بالرضا الوظيفي وحب العمل والتكيف معه ومن ثم يكون العطاء .
- ❖ التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العاملين أو لمنهجية العمل والإنتاجية .

#### المحددات العلمية للتدريب

- أ - تحديد نوع البرامج التدريبية اللازمة أي حسب متطلبات العمل أو متغيراته فإن ذلك يستلزم برامج تدريبية هادفة

تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها وهو زيادة  
وجودة الإنتاج، ثم الإستفادة من أية إضافات آلية جديدة  
أو مستحدثات تكنولوجية على صعيد العمل ، والتي  
تستلزم تطوير وتهيأة القوى العاملة أمام الجديد ، لذلك  
فإن من الأهمية بمكان أن نحدد نوع البرامج وهل هذه  
البرامج التي يراد تطبيقها تعطي الهدف من انعقادها  
وإستمراريتها

ب - تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من هذه البرامج  
التدريبية ، حيث أن تحديد الهدف منذ البداية يساعد في  
حصر الخطوات التدريبية ضمن سياق ومسار محددين  
وهذا يرمي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الموضوعية  
مسبقا والمراد تحقيقها .

ج - تحديد مضامين تلك البرامج فكوننا حددنا الأهداف من  
هذه البرامج التدريبية أذن تحصيلها قد حددت المضامين  
والتفصيلات لهذه البرامج التي يراد منها تحقيق الأهداف  
المطلوبة فالمتابع لهذه الحلقات المتتالية يجد أن التدرج  
من تحديد للبرامج وتحدي د للأهداف وتحديد لمحتوى  
ومضمون البرامج جميعاً في مجملها توصل للهدف  
والغرض المراد تحقيقه، لهذا يدرك المتلقي أن منهجية