

تنمية الموارد البشرية

الدكتور

نعيم إبراهيم الظاهر

دكتوراه إدارة أعمال
الولايات المتحدة الأمريكية



عالم الكتب الحديث
Modern Books World

تنمية الموارد البشرية

الدكتور

نعيم إبراهيم الظاهر

دكتورة ادارة اعمال
الولايات المتحدة الامريكية

٢٠٠٩

عالم الكتب الحديث
Modern Book World

حقوق الطبع محفوظة
الطبعة الاولى
٢٠٠٩ - ١٤٣٠

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠٠٨/٨/٢٧١٧)

٣٠٧,١

الظاهر ، نعيم ابراهيم
تنمية الموارد البشرية / نعيم ابراهيم الظاهر - اريد : عالم الكتب الحديث ، ٢٠٠٩

() ص .
ر.أ. : (٢٠٠٨/٨/٢٧١٧)
الواصفات : / التنمية البشرية / ادارة الافراد /

اعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الاولى

ليست جميع الكتب التي تنشرها الدار تتبناها وتعبر عن وجهة نظرها وانما تعكس
آراء ووجهة نظر مؤلفيها ,

Copy right
ISBN ٩٧٨-٧٠-١١١-٦
All right reserved

جدارا للكتاب العالمي

عالم الكتب الحديث

تنمية الموارد البشرية

الدكتور

نعيم ابراهيم الظاهر

دكتورة ادارة اعمال
الولايات المتحدة الامريكية

٢٠٠٩

عالم الكتب الحديث

Modern Book World

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٦-١	المقدمة
٤٤-٧	الفصل الاول : المدخل الى ادارة الموارد البشرية اولا : ماهية ادارة الموارد البشرية ثانيا : التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية ثالثا : استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة
٩٤-٤٥	الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها المعاصرة اولا : ادارة الموارد البشرية بين الادارة الفاعلة والوسائل العملية ثانيا : اهم متغيرات البيئة المعاصرة والتي اثرت على ادارة الموارد البشرية المعاصرة . ثالثا : الادارة الاستراتيجية رابعا : المراحل التي تمر استراتيجية ادارة الموارد البشرية المعاصرة خامسا : ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتصنيف . سادسا : نماذج عملية لتصميم استراتيجية ادارة الموارد البشرية .
١٤٤-٩٥	الفصل الثالث : الادارة الاستراتيجية للافراد اولا : اهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية . ثانيا : مفهوم ادارة الافراد . ثالثا : نظرية النظم وادارة الافراد . رابعا : الادارة الاستراتيجية للافراد .

خامسا : الاجراءات المستخدمة في ادارة الافراد ، حالة دراسية من السعودية

١٩٤ - ١٤٥

الفصل الرابع : تحليل العوامل والموارد البشرية

اولا : تحليل الاعمال والوظائف (التحليل الوظيفي)

ثانيا : ابعاد تحليل الوظائف .

ثالثا : نتائج تحليل المعلومات عن الاعمال والوظائف

رابعا مجالات استخدام نتائج تحليل الاعمال والوظائف

خامسا : مسوغات تحليل الاعمال والوظائف دخل المنظمة .

سادسا : هيكلية الاعمال والوظائف .

٢٣٦ - ١٩٥

الفصل الخامس : ادارة الرواتب والاجور والحوافز

اولا : الاجور والرواتب

ثانيا : تقييم الوظائف

ثالثا : بناء هيكل الاجور والرواتب

رابعا : الدوافع والحوافز

خامسا : اعداد موازنة قسم ادارة الموارد البشرية

٢٩٠ - ٢٣٧

الفصل السادس : استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

اولا : التدريب والتطوير .

ثانيا : مراحل عملية التدريب .

ثالثا : فاعلية البرنامج التدريبي

رابعا : التطوير الاداري والتنظيمي

خامسا : تطوير المدراء .

٣٤١-٢٩١

الفصل السابع : قضايا ومشاكل معاصرة في ادارة الافراد

اولا : مدير بدرجة الديكتاتور .

ثانيا : مشاكل العاملين .

ثالثا : فن اتخاذ القرارات الصائبة .

رابعا : نماذج البشر وكيفية التعامل معهم

خامسا : اخطاء ادارية .

سادسا : اهمية الاجازة للانسان

سابعا : مفاهيم اساسية متصلة بحل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثامنا : تحديات ادارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الالفية الثالثة

٣٤٥-٣٤٢

المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
٥٨	نموذج الإدارة الاستراتيجية	١
٥٩	العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية	٢
٦١	الإدارة الاستراتيجية	٣
٦٣	تدرج الاستراتيجية	٤
٦٨	عناصر المنظمة	٥
١١٩	نظام إدارة الموارد البشرية	٦
٢١٩	نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوظيفي	٧
٢٥٠	المراحل التي تمر بها دورة التدريب	٨
٢٦٠	نوع التدريب المطلوب	٩
٢٦٤	استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة	١٠
٢٦٥	استمارة تحليل الفجوة الوظيفية	١١
٢٦٦	استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد	١٢
٢٦٧	استمارة تحليل الفجوة للفرد	١٣
٢٧١	الخطوات المتبعة لإعداد الحقائق التدريبية	١٤
٢٧٤	استمارة خطة جلسة تدريبية	١٥

قائمة الجداول

الرقم	الجداول
١	خمس مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.
٢	تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب.
٣	جدول الجلسة.
٤	أنماط اتخاذ القرارات
٥	القدرة على امتلاك القرار

الاهداء

الى الدكتور بهاء

ولدي

مع خالص الحب والتقدير

الدكتور

نعيم الظاهر

المقدمة

الإنسان هو الكائن الحي الوحيد القادر على إدارة شؤونه وتنظيم حياته مستخدماً العقل وما يخبزونه من ثقافة، إضافة إلى استخدامه للغريزة أكثر مما تعتمد على عقولها، وقد أكدت الدراسات على أن الحيوان سبق الإنسان بوجوده على كوكب الأرض، وأن الإنسان البدائي تعلم من الحيوانات التي شاركته العيش في بيئته.

ومهما كان ما تعلمه الإنسان من الحيوان فلا يقدر إلا الشيء اليسير مما أبدعه العقل البشري من إيجاد الوسائل التي يستطيع من خلالها تحقيق غاياته التي لا تقف عند حد معين، احتاج إلى القوانين والأنظمة فأوجدها من خلال معرفته بماهية الثواب والعقاب.

ويمكن القول إن القوانين والأنظمة الوضعية الأولى، وكذلك التعاليم الدينية، وما ينطوي تحت لفظتي العدالة والمساواة من معان، كانت الأسس التي قامت عليها إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا المصطلح بكلماته الحالية هو مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية وما تتطلبه من مهام تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتحديث والتطوير والتحفيز والتعويض، ورقابة أداء، إلى آخر ما هناك من مهام، ولا يتحقق من ذلك شيئاً ما لم تنظر الإدارة إلى الكادر البشري على أنه قبل كل شيء إنسان وليس آلة.

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العقد السابع من القرن الماضي كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد... في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم مصطلحاً آخر هو شؤون العاملين.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية.. تتعلق باستراتيجية التكامل، تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وبالولاء. ولاء العاملين لأهداف للمنظمة، وبالمرونة، ومرونة المديرين ومدى تفهمهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتهتم بعملين التكيف والقدرة على إدارة التغيير. ويمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة وظائف تقوم بها المنظمة بغرض توفير الكفاءات البشرية، وتنميتها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها.

وهناك مراحل لا بد أن تمر بها هي: توفير الكفاءات البشرية، تنميتها و توجيهها. ويتبع المراحل السابقة سلسلة طويلة من المهام المترابطة بها، فتوفير الكفاءات البشرية يتطلب دراسة مدى احتياج المؤسسة للعاملين ثم تأتي عملية دراسة الرواتب والأجور ومدى تناسبها مع الوظيفة التي ستسند إلى العامل ثم تأتي عملية الامتحان ومن ثم الفرز والانتقاء، بمعنى أن يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة... ولا يتم ذلك ما لم يسبق بما يسمى الاستقطاب ويكون ذلك بالاعلان على الوظيفة وشرح مزاياها وأجورها وساعات العمل وغير ذلك من المغريات التي من شأنها أن تجعل عدد المتقدمين كبيراً ليتم انتقاء النخبة.

وبعد مرحلة الانتقاء والوظيف تأتي مرحلة التنمية والتدريب من خلال إقامة الدورات النظرية والعملية كي تحافظ العناصر على مقدراتها وكفاءتها، وتأتي مرحلة التوجيه، التي تتم بعد دراسة واقع العمل ومدى تحقيق الغايات المرجوة بل لنقل تقييم الأداء لتحديد الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وذلك لتصحيح الجوانب السلبية بالعودة إلى التدريب وتدعيم الجوانب الإيجابية بالحوافز والمافآت.

وبهذا يمكن القول:

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها. ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الوظيفي) لاستثمار طاقاته.

وهناك دونما شك علاقة ارتباط بين نجاح المنظمة ونجاح الأفراد فيها بحسب برامج وخطط المنظمة مع العلم أن القياس الفوري لأي عمل ولا سيما في المنظمات الإنتاجية أمر صعب ويبقى التكهن والتنبؤ في حدود الإمكانات المتاحة، أما الربح فهو ليس مقياساً صحيحاً لنجاح المنظمة، إذ إن هناك عوامل كثيرة تتدخل لتقلب الموازين.. ويكمن سر نجاح أي منظمة في العلاقة ما بين المدير ومجلس الإدارة والعاملين.. والسياسة الواضحة في التعامل مع العاملين المستقبين للعمل، إضافة إلى إعطاء الصلاحيات للإدارات الدنيا لتمكين من اتخاذ قرارات صائبة أو تقترح قرارات صحيحة للجهات الأعلى.

وعلى المدير الاهتمام بالموظفين كونهم مورده الأساسي... وإيجاد الفرص للتدريب المهني ورصد الاعتمادات المالية الكافية لها.. ورفع الرواتب بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي للفرد إضافة إلى إعطاء الحوافز التشجيعية وأن تكون هناك عدالة ومساواة فهما تجذبان الأفراد إلى المنظمة فلا يفكر أحد بتركها للعمل في غيرها. المساواة والعدالة تحققان نتائج سلمية في أغلب الأحيان.

إن إدارة الأفراد لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها المدير وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. بل لا بد وأن يتولى المدير مهاماً أساسية في المؤسسة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أحدها: مهام رسمية تنظيمية.

وأخرى: سلوكية أخلاقية.

وعندما يهيمن الفساد الإداري على عمل منظمة ما فهذا لا يعني بالضرورة نهاية هذه المنظمة فهناك ما هو نقيض الفساد الإداري وأعني به الإصلاح الإداري، والإصلاح الإداري هو جهد سياسي، وإداري، واقتصادي، ثقافي وإداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافها.

إن عمل إدارة الموارد البشرية ما هو إلا مجموعة من النظريات الاجتهادية التي يجب ألا تخضع لقوانين وقواعد ثابتة، بل لا يمكن أن تنجح الإدارة عندما تخضع نفسها لمجموعة من القوالب الجامدة، أو عندما تعتبر أن الأوامر الإدارية والتعاميم والتعليمات والقرارات ضورات حتمية يجب تنفيذها بحذافيرها دونما تردد أو تدمير.. بل هي أكثر نجاحاً عندما تطلب تنفيذ ما يصدر من أنظمة وقوانين ناظمة ولكن ضمن حدود الإمكانيات المتاحة آخذة بعين الاعتبار العوامل النفسية و الاجتماعية والفروقات الجسدية بين العاملين... وملاحظة التنوع البيئي والمناخي واختلاف ظروف العمل من مكان لآخر... ومن هنا يمكن القول إن هناك مهام غير رسمية للمدير ولا نجدتها مندرجة في القرارات والتعليمات الناظمة.. وإنما هي مهام سلوكية تتعلق بشخصيته ومدى تفهمه وإدراكه لقضايا وشؤون العاملين الشخصية... أو لنقل تعتمد= بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، دعوني أطرح مثلاً: إن تقديم واجب العزاء لأحد العاملين ليس مفروضاً على المدير كمهمة رسمية... إلا أن قيامه بهذا العمل غير الرسمي يؤدي إلى نتائج جيدة على صعيد العمل.

وهنا يتوجب على المدير الاهتمام بمرؤوسيه وإقامة علاقات جيدة معهم، بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل يصب في خدمتها، إن الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة، يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي تفرضه الأعراف والتقاليد والأخلاق... صحيح أن المدير قد يتهم بالأنانية عندما يفعل الخير ومع ذلك ليفعله... فهو إذا ما حقق نجاحاً سوف يجد أصدقاء مزيين أو سيجد أعداء له... ولكن مهما يكن ليسعى إلى تحقيق النجاح مهما كثر أعداؤه، وغالباً ما يكون المدير الصادق الصريح النزيه عرضة للانتقاد من بعض ذوي النفوس الضعيفة، إلا أن الانتقاد هذا يجب أن يزيده تصميمياً على نبذ الكذب دائماً والنزاهة أبداً.

إن تطبيق نظريات إدارة الموارد البشرية يخضع لجملة من العوامل ويتفاوت التطبيق من منظمة إلى أخرى بحسب الظروف التي قد تكون سبباً في النجاح أو الظروف التي تكون سبباً في الفشل.

أرجو أن يكون في هذا الكتاب إضافة للمتحمين والطلبة ,

والله الموفق،،

د. نعيم الظاهر/ عمان

الفصل الأول

المدخل الى ادارة الموارد البشرية

اولا : ماهية ادارة الموارد البشرية

ثانيا : التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

ثالثا : استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة

الفصل الأول

المدخل الى ادارة الموارد البشرية

أولاً: ما هية ادارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز العدرات التنظيمية، وتكمين الوزارات والمنظمات الحكومية و الأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. فالموارد للشركة يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة ويمكن أن تكون عبء مالي تعلى المنظمة كما هو الحال في أغل المنظمات الحكومية في العالم النامي. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس التي تساعد على التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

أوردت الموسوعة الحرة (ويكبيريا) عدة تعريفات لها أهمها:

▪ فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

- **SIKULA**: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- **GLUECK. W**: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- **SHERMAN & CHRUDEN**: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفاعلية أكثر.
- **GRANT. J & SMITH. G**: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة تالتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

أورد العلاق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية (العلاق ٢٠٠٤، ١٧) بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. وأورد الخزامى تعريفاً لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة" أما نيجرو Nigro فيرى أنها كلما أشار النمر وآخرون "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الحكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن

من الجهد والعطاء" وذكر حنفي (حنفي ٢٠٠٠، ٢٥) بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية. أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفاعلية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. وتستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرت رواية الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل (حسن ١٩٩٩، ٣٢) ومنها:

- ١- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- ٢- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- بيئة العمل لا بد أن تهيم وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- ٤- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- ٥- ورأى برأيي عنصر وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم

وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمّال Labour Union والذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.

أورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من ١٩٩٩-٢٠٠٠ و سُميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام ٢٠٠٠ و ذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصاً و حيادية و أن يُعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية. ولا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية.

هذه الأربعة بنود هي المزايا والتعويضات ثم التدريب والتطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل. بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه و هذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا. وبفض اهتمام ماليزيا بالفرد كما أشار دعوش (دعوش ١٠٠٦) انتقلت من دولى زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل سنوي يناهز الثمانية بالمئة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي ٣٤٠٠ دولار أمريكي في عام ٢٠٠٣ مع توقعات تم تحديدها ب ٦٠٠٠ دولار وفقا للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق ٢٠٢٠. ويستطرد دعوش لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية آفاق ٢٠٢٠، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولى مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقوقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية ٢٠٢٠) هو تأسيس

مجتمع قيمى كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

- ١- توصيف الوظائف.
- ٢- تخطيط الموارد البشرية.
- ٣- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ٤- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- ٥- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- ٦- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- ٧- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- ٨- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- ٩- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- ١٠- تدقيق الموارد البشرية.
- ١١- تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري.

التكامل فى إدارة الموارد البشرية

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى فى المنشأة، فهى ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التى تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

*- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليس وليد الساعة وإنما هي تعود إلى بداية الثورة الصناعية التي اظهرت الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة، وهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة وهذه الأسباب هي:

١- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

٢- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في دارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

٣- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

٤- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- ١- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
 - ٢- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.
- وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

- من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقايد تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:
- ١- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.
 - ٢- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة - يتم اختيارهم.
 - ٣- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد تام للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- ٤ - التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالامكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.
- وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته لعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجورة العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الثانية

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الماسة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال.

لمرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتغيير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام ١٩٨٩ (بداية تفكك الأتحاد السوفياتي وهيمنة الولايات المتحدة وحلفائها على العالم).

** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

** مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

المرحلة السابعة: لإدارة الموارد البشرية (المعاصرة والممتدة من عام ٢٠٠٠ م وحتى الآن)

إن المنافسة الشرسية بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية- العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات- بشكل خاص، فرضت منذ عقود زمنية قليلة- تحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود- على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصرَ البشريَّ لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصرُ البشري هو المفكر، وهو المبدعُ، وهو المبتكر، وهو المطور،

ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية- على أقل تقدير- فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة تعلاية، وميزات خاصة، تُرضي من خلالها طموح المستهلكين.. وأيقنت هذه الشركات أن هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

ونود أن نلقي الضوء على هذه الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري في أية منظمة (شركة، أو منشأة... إلخ) ألا وهي إدارة الموارد البشرية... نشأتها وتطورها، وتحديد طبيعة عمل هذه الإدارة، وهل هناك اختلاف بين دور إدارة الموارد البشرية في الحاضر ودورها في الماضي، أو بين أدوارها المعاصرة والتقليدية، أو بين دورها في الدول المتقدمة ودورها في الدول النامية، فضلاً عن بيان هدف إدارة الموارد البشرية، وما البعد الاستراتيجي لهذا الهدف؟ وهل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصراً بشرياً مؤهلاً ومحترفاً (عيسى، ٢٠٠٧).

أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

- ١- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- ٢- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ٣- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

- ١ - نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- ٢ - عدد العاملين في المنظمة.
- ٣ - الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال و الإدارة العامة وان الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون. إذا يمكن القول أنه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين.

الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية: (عقيلي ٢٠٠٥، ١٥ - ٣٠)

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة. ومتماشياً مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف التالية:

١ - وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية:

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسية يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة... وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة... وتحديد واضح، ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.
- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيث أعدادها ومواصفاتها، ونوعيتها... الخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.
- وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية: بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية، بعرض مزاياها في المنظمة أو الشركة... من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية: تعمل هذه الوظيفة على انتقاء - بعين الخبير - أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.
- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.

٢- وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية:

تعد وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم

وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية... التي يتمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل الشركة أو المنظمة أمرٌ بالغ الأهمية بالنسبة للشركة أو المنظمة، إذ يتم التحفيز وغير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، وهذا التحفيز وغيره.. يؤدي إلى وجود روح الانتماء وزيادة درجات الولاء للمنظمة... وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات وآثارها السلبية... ومن أهم هذه النظم:

- نظام المكافآت المالية المباشرة: وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدمُ للموارد البشرية المجددة والتميزة في عملها داخل الشركة أو المنظمة المكافآت المالية المباشرة كشواب مباشر للجد والتميز، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.
- نظام المزايا العينية: وهذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية... الخ.
- نظام تقييم أداء الموارد البشرية: طبقاً لهذا النظام توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي أساسها يتم أداء الموارد البشرية، من حيث الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يُفَعَلُ نظامُ المكافآت المالية المباشرة.

٣- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

إن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يُكتفى به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مُستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلاً عن تمتيتها المستمرة.. وتشتمل هذه الوظيفة على:

- التعلم المستمر والتدريب المتواصل: إن التعلم والتدريب يُكسبان الموارد البشرية معارف ومهاراتٍ جديدة، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا

في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار.

- **التنمية:** تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل... فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها... بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات التي تدخل على الشركة أو المنظمة لكي تواكب التطورات في مجال الصناعة أو غيرها والتي قد تفرض عليها محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وتحافظ المنظمة أو الشركة من خلال هذه المواكبة على قوة موقعها التنافسي.

٤ - وظيفة حماية الموارد البشرية:

قد تنطبق كلمة صيانة على العِدَد والآلات والمعدات، ولكننا نفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة... وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- توفير السلامة للموارد البشرية: إن توفير السلامة للموارد البشرية إنما يتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على القليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.
- توفير الرعاية الصحية: وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة، وبرامج توعية صحية خاصة بيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

٥- وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية، والرعاية الإنسانية... إلخ، وتشمل هذه الوظيفة على:

- عملية دمج الموارد البشرية: فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة... وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج - لاشك - تعمل على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الانتماء والولاء للشركة..

موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:

إن إدارة الموارد البشرية جزء من كل، ومسؤوليتها داخل الشركة أو المنظمة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو المنظمة... وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة تحتم أو وجب التفاعل الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل فيما يتمثل في الآتي:

- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الدمج يساعد في اطلاع العنصر البشري على توجيهات المنظمة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمنظمة.

- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.

- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إداراتهم.
- تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم في أثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته، ورضاء العملاء وسمعة المنظمة وبقاءها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيههم.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها.. تهدف فيما تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة أو الشركة ككل.. سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية...

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة:

١ - العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة... فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة... فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة.. من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولية عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، والمسؤولية أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

٢- العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد أن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء و المستهلكين لها أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي

تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قبيلها فقط، وإنما- وهو الأهم- أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادراً عن المستهلكين أو العملاء...

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة التي تمكنه-بجانب قدراته الذاتية- من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلع أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.... بشكل مباشر وغير مباشر.... فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

دور إدارة الموارد البشرية المعاصر:

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر-خاصة في الدول الصناعية المتقدمة- تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري.. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن

حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة، ومسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرده مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته... وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته... وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل... وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج... المتعدد الثقافات والقناعات.. المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمر... والمتعدد الدوافع.

ثالثاً: استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة

مقدمة

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات (الشركات، والمؤسسات..) في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها...! فأخذت هذه المنظمات تكيف استراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية... إلخ مع هذه التغيرات البيئية والداخلية والخارجية.

كان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكيف - مجال عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دوره إدارة الأفراد كما كانت تسمى قبل العام ١٩٨٠ م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى إدارة

الموارد البشرية" Human Resource Management (HRM)، ولم يقتصر التغييرُ على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيةً خاصةً بها، تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها... وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتبلي -أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية- حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة -أو وظيفة- داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدفٌ منها وبشكل متواصل، وتكليف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

وقل الحديث عن ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية، نود أ، نوجز بعضاً من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية،

والتسويقية والبيعية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها، وهذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية.... إلخ تفرض على المنظمات -وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية- أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءاتٍ معاصرة أيضاً، ونتبع ذلك العرضَ بعرضٍ موجزٍ آخر للوظائف الأساسية للإدارة.

وقد عرض Oran Harari هذه التحديات بشكل موجز كما يلي:

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها.
- يحيط بالمنظمة - التي هي مصدرُ رزق كل من يعمل فيها - مخاطرٌ بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسط المنظمة هدفٌ ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائماً يكون للأمام.

- التجديد والابتكار - ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك؛ لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجبٌ عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليس لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعلم فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- كل من يعمل في المنظمة - من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات.
- المرونة والحرية شعارُ العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدي جماعياً من خلال فرق عمل مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.
- الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليدياً يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيطها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

- جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجلد في تحديات ومخاطر البيئة، فشعارهم هو مواجهة التحدي لا الهرب منه.
- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة؛ فالفرد الذي يمتلك مهارات واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة.
- أن معظم الباحثين والخبراء والممارسين قد اتفقوا على الوظائف الأساسية للإدارة التي يؤديها المديرون في معظم المنظمات والشركات وغيرها... مع اختلاف أنشطتها، وتنوع مجالات أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً فوراق التطبيق بين المنظمات...
- ويمكننا عرض هذه الوظائف الإدارية الخمس بإجاز فيما يلي:
- ١- **التخطيط Planning**: ويختص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط.
- ٢- **التنظيم Organizing**: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف كل موظف (مرؤوس) بمهام أو مهمة محددة، وتختص أيضاً بتكوين الإدارات، والأقسام، وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقنوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلاً عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضاً ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.
- ٣- **تكوين وتنمية الكفاءات (التوظيف) Staffing**: من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديد نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووضع آلية تمكنها من المفاضلة بين العناصر البرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، واختيار الأكفأ من بين هذه العناصر... ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضاً وضع معايير للأداء يلتزم بها كل العاملين داخل المنظمة، وتحديد أنسب وأعدل وأفضل مهارات

وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة، وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.

٤ - القيادة **Leading**: وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حثّ العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعال طبقاً للخطط الموضوعة، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع روحهم المعنوية بشكل مستمر.

٥ - الرقابة **Controlling**: ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجودة الإنتاج، والحصة السوقية، والأداء... إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعة، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ.

ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

* - تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية -فيما تهدف- إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها... الآتي:

١- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

٢- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخفض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصّة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

* استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة:

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات... إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطق نجد أ، ووظائف

وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات.. إلخ) تتطابق أيضاً مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي. (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد

البشرية تشتمل على جانبين:

- ١- تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.
- ٢- تكامل وتطابق خارجي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو

استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي... نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلب عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب مرتفع، تتوقع الشركة تحقيق أرباح وفيرة من إنتاجه وبيعته.

وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية متكاملة وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

- ١- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
- ٢- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
- ٣- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
- ٤- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.
- ٥- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية -وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها- تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

*- الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ١- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظم لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.
- ٢- ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء الولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة -إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية- وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.
- ٣- على إدارة الموارد البشرية- وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة- أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات:
الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
- ٤- ينبغي للمنظمة أ، توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المعقدة عليها. ومن نافذة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائداً من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائداً مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

٥- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

٦- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

- ١- وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.
- ٢- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.
- ٣- تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القياسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها...!

- ٤- شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية، المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.
- ٥- الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.
- ٦- ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
- ٧- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

*- الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية [وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات استراتيجية نوجزها فيما يلي:

١- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغي الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العملة" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

٢- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

- ١- تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.
- ٢- الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب اختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب

التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

٣- التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية... تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه- وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي- إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكيته من استخراج أفضل ما عنده، وجله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف الموارد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

٣- وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

٤- وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

٥- وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام ١٩٨٠ م بإدارة الموارد البشرية) نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية -

والتي تمثل العاملين في تلك الدول- بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثر الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

٦- وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت- إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين- مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة رضا العملاء.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها المعاصرة

أولاً : إدارة الموارد البشرية بين الإدارة الفاعلة والوسائل العملية

ثانياً : أهم متغيرات البيئة المعاصرة والتي أثرت على إدارة الموارد البشرية المعاصرة .

ثالثاً : الإدارة الاستراتيجية

رابعاً : المراحل التي تمر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

خامساً : إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتصنيف .

سادساً : نماذج عملية لتصميم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها المعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة (أحداق ahdaq)

مقدمة:

شهدت بدايات القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات المحلية في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فضلا عن التغيرات التكنولوجية والتي لم تدع مجالاً من مجالات الحياة إلا و آثرت فيه. ولقد نتج عن مثل هذه التغيرات، مجموعة من التحولات والتي من ضمنها ما يلي:

١- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.

٢- التحول من التكنولوجيا البسيطة والمحدودة إلى التكنولوجيا عالية التطور.

٣- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.

٤- التحول إلى التخصصة واقتصاد السوق الحر.

هذه التحولات الأربعة تعتبر من أهم ملامح التحولات البيئية التي لها انعكاس واضح و مؤكد على الإدارة ونظمها وأساليبها و معايير الحكم عليها و تقييمها، ومن ثم أساليب وفلسفات تنميتها وتطويرها، إلا أن الأثر الأكبر لها يدور حول الإنسان سواء الفرد أو الجماعة فالفكر بمعناه الواسع يعتبر بمثابة الارث المتجدد للحضارات البشرية دون فواصل زمنية ولا حدود جغرافية تحول دون انتقاله بين مجالات الفكر وتطبيقاته.

إن المطلوب هو فهم أفضل لماهية مجالات و أنشطة الموارد البشرية في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة ومن ثم إدارتها وفقا لمعطيات التطور و الطموحات المرورية و المستقبلية لها نحو تحقيق كل من هدي العالمية و الميزة التنافسية. هذا الفهم لا يمكن له أن يتأتى دون أن يحدث ما يطلق عليه التحول المصاحب في الفكر من محدودية المجال النظري الضيق إلى

المجالات الأكثر اتساعاً ممثلة في مجالات الفكر والتطبيق الذي تفترضه إدارة الموارد البشرية. مثل هذا التحول في توجهات الفكر يستلزم بالضرورة متطلبات أساسية ورئيسية يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أولاً: التفكير الكلي في أداء نظام إدارة الموارد البشرية: فقد يكون أحد أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية قويا في حد ذاته إلا أنه ليس له صلة أو ارتباط ببقية أجزاء النظام ككل متكامل، كما قد يكون هناك نظام سليم لسياسات تقييم الأداء -مثلا- ولكنه لا يرتبط ولا له ثمة علاقة مع السياسات المتبعة في مجالات التنمية الإدارية والتدريب مما يتطلب التوجه نحو فكر النظرة الكلية لنظام إدارة وتسيير نشاط الموارد البشرية والربط فيما بين المجالات الوظيفية الموارد البشرية وباقي الأنشطة الإدارية النوعية الموجودة ضمن الوحدات الإدارية والتنظيمية للمنشأة.

ثانياً: الأخذ في الحسبان النتيجة المتوقعة من جهود إدارة الموارد البشرية في تحقيق معدلات العائد على الاستثمار البشري وبالتالي على نتائج الأداء ومن ثم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية سواء على مستوى الإدارات النوعية أو على مستوى المنظمة ككل في نهاية الأمر.

ثالثاً: تكاتف وتعاون الإدارة العليا مع الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية في شكل فرق عمل متكاملة تركز كأولوية أولى على تحقيق التكامل في النظم والسياسات و بالتالي زيادة معدلات الإنتاجية ككل.

رابعاً: الإقرار بأن عملية التحول في الفكر تستغرق وقتاً إذا ما أردنا تحسين و الارتقاء بالعنصر البشري في المنشأة باعتبار أن العنصر البشري هو القادر على تحقيق الميزة التنافسية لها. أن هنالك تساؤلات عدة سوف تظهر تمثل في مجملها نوعاً من إعادة النظر بشكل جوهري في طريقة التفكير وفي العقلية التي تحكم سلوكيات وأنماط القائمين على إدارة الموارد البشرية:

- التساؤل الأول: لماذا حان الوقت الآن و أصبح من الضروري إعادة النظر في الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
 - التساؤل الثاني: ماذا ينبغي أن نطلق على المتخصصين في المجالات الوظيفية النوعية الموجودة في نشاط الموارد البشرية من مسميات وظيفية تعكس الدور الذي يساهم به كل فرد منهم في النشاط الوظيفي المناط إليه القيام به من أنشطة الموارد البشرية؟
 - التساؤل الثالث: ما هي الأشياء المعروفة عن استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء والتدخلات من جانب الإدارة سواء العليا أو النوعية، لتحقيق هذه الاستراتيجيات؟ وما هو دور المتخصصين في هذا الصدد؟
 - التساؤل الرابع: لماذا ينبغي للمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة أن يكون لهم دورا جديدا أكثر من أي وقت مضى؟
 - التساؤل الخامس: لماذا يجب أن نركز على التحسين أو التطوير الكلي للأداء وليس فقط حل المشكلات النابعة من القصور المعرفي أو المهارات في أحد الجوانب؟
 - التساؤل السادس: هل يمكننا قياس نتيجة وأثر عملية التدريب على الأداء الفعلي؟
 - التساؤل السابع: هل يمكن تحقيق التوافق مع التكنولوجيا الجديدة في مجالات العمل والأنشطة الخاصة بالموارد البشرية؟
 - التساؤل الثامن: هل يمكن تفعيل برامج ودورات تدريبية غير تقليدية لا تعتمد على فكر التلقين من خلال قاعات وفصول دراسية؟
 - التساؤل التاسع: هل يمكن مساعدة المديرين التنفيذيين على التحول من "عقلية التدريب" إلى عقلية تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر؟
- إن طرح هذه التساؤلات وغيرها إنما يمثل ما يمكن أن نطلق عليه تعبير الثورة العقلية أو الفكرية في إدارة الموارد البشرية، وهي الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل إعادة هندسة نظم وسياسات وتطبيقات الفكر المنهجي لإدارة الموارد البشرية والتي بدورها تمهد السبيل للخطوة التالية والتي تعرف باسم مرحلة إعادة هندسة الممارسات والأساليب والأدوات التي تمارس بها أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

أولاً: الموارد البشرية بين الإدارة الفاعلة والوسائل العلمية

قد تكون الأفكار المرتبة والمنسقة هي السابقة لكل عمل وقد تكون الحاجة هي الدافع لذلك العمل بغض النظر عن تنسيق الأفكار أو كما يقال الحاجة أم الاختراع.

وعلى النسق الأخير فإن العمل سيكون عشوائياً وغير منظم ويشكل إهداراً للإمكانات البشرية والمادية في سلسلة من التجارب بين ضفتي الخطأ والصحيح، هذه المراهقة التي سيطول بها الزمن بحيث أن القائمون على ذلك العمل ييأسون من نتائجه لكثرة الإهدار وانعدام الجدوى الاقتصادية فيفضي إلى خراب مع خسائر بلا عوض.

وبهذا فإن هناك تفریط كبير في الطاقات البشرية والمادية والزمن، وهذا عكس ما يحصل لو أن المشروع قد خضع إلى أفكار منسقة وعقلانية بالنسبة إلى توزيع المهام ورصد القوة المالية واحتساب الزمن، وفق معادلة الخماسي:

توصيات الدراسة + المكان + الزمان + القوى الفاعلة + المستلزمات.

١- الدراسة: هو الفعل الذي يأتي ما بعد الرغبة في انتخاب استثمار معين وفق قناعات بان استثماراً مثل هذا يكون له مردود ما سواء كان مادياً أو خديماً أو معنوياً، أو كل هذا مجتمعاً في ضربة واحدة، أو متفرقاً على الزمن كأن يكون المردود المادي هو المتحصل أولاً ثم يليه الكسب المعنوي، أو أي مآرب آخر.

وفي هذا الإطار تدرس الحالة الاستثمارية والجدوى ومقدار التكلفة والاحتراقات التي تشمل المواد الأولية وتقلبات السوق، ومصادر التمويل، ومن ثم البحث عن أو في الشخصيات الإدارية التي تتولى العمل الإداري والفني المطلوب + القوى البشرية الأخرى الفاعلة ميدانياً. وكذلك الزمن الذي يبدأ فيه التنفيذ و اخذه بالحسبان.

٢- المكان: وهو العامل الإستراتيجي للصناعات بشكل عام كذلك بالنسبة لبقية المشاريع، حيث أنه العصب الممول للتسهيلات الديناميكية لإدامة العمل لأن الموقع السيئ يفضي في الغالب إلى اهدارات غير محسوبة كبعده عن المواصلات مثلاً سواء في طور التشييد أو الإنجاز وهو معرقل لورود المواد الإنشائية والعمال و في مرحلة

الإنجاز يتمثل بعسر التسويق والتعامل مع الدائرين في فلك المشروع من متعاملين ومسوقين ثانويين.

٣- **الزمان:** هو اختيار الوقت المناسب للمشروع بالعمل، كان يكون فصل من فصول السنة، كان تكثير فيه المواد الأولية التي يحتاجها المشروع، كذلك ما يعترض العمل من عقبات طبيعة كالأمطار أو الثلوج والمواصلات، بعده أو قربه من المدن أو الأرياف أي بما يضمن التبادل الإيجابي في طور الإنشاء أو في طور الإنجاز والاستثمار المزمع التفاعل فيه وبكل صنوف الاستثمار.

٤- **القوى الفاعلة:** وتتمثل بالقوة البشرية من عمال وفنيين وأصحاب خبرات ومتخصصين بنوع معين من الأعمال، كذلك الوسائل المرافقة لهم كالمواصلات مثلاً.

٥- **المستلزمات:** أن المستلزمات أصبحت في الزمن الراهن هي الوسيلة الأكثر دقة كذلك الأكثر تقنيا للعمل المتخصص والمنظم، وهي الأقل اهدارا للزمن فبدون المستلزمات الملائمة يتخبط العمل بعشوائية ويؤدي إلى خسائر فادحة. منها على سبيل المثال أن ترتبط الإدارة بوسائل متطورة مع العمل واستخدام الحاسوب لضبط الفعاليات العملية والفنية والمالية واحتساب القيم المنجزة في المشروع. مستلزمات العمل الآلية كمكائن التسليح والصلب والأدوات الفردية أو الجماعية ورافعات المواد لمراحل العمل والسيارات الحوضية وخازن المواد الإنشائية وكل ما يوفر للمشروع المداومة والاستمرار حتى الإنجاز.

إن الأفكار في كثير من الأحيان كونها لم تتجسد في واقع الحياة ولعل من يحاول أن يجسدها فعلاً ألا أنه يجسدها بنواقص ولا يفي لها بمستحققاتها العلمية وهي سرعان ما تبوء بالفشل الذريع.

كذلك الحال بالنسبة لتهيئة العوامل المتوفرة في وقت التخطيط للمشروعات ولزوم اعتمادها وتهيئتها لتلبية متطلبات التشييد والبناء، وعدم الاعتماد على القوى البشرية في تعويضها وذلك لأنه خطأ فادحاً من جانبيين:

- **الجانِب الأول:** هو جانب معنوي حيث تعويض الآلة سيدفعه العامل بالضغط على قوة العمل مما يشكل اجحاف وحرمان للعامل الذي سرقت قوة عمله بلا مقابل، وهو بالتالي لا يستطيع أن يعوض قوة إنجاز الآلة عملاً أو زمناً.
- **الجانِب الثاني:** خسارة الجانب الفني في العملية المنجزة وفقدان الدقة وتشويه المقادير القياسية كمتانة والاعتمادية والشكل.

ثانياً: أهم متغيرات البيئة المعاصرة والتي أثرت على إدارة الموارد (البشرية المعاصرة):

كان للتحويلات الكبيرة التي شهدتها العالم في أو التسعينات من القرن الماضي، وأهمها تفكك الاتحاد السوفياتي، وانصراف دول حلف وارسو عن الحلف، واتجاه دول المعسكر الشيوعي إلى التخلي عن إيدلوجيتهم، واتجاههم نحو الفكر الرأسمالي، وظهور القطب الواحد في العالم وتفرد...! كل هذه التحويلات في البيئة الخارجية والمحلية المحيطة بمنظمات الأعمال جعلتها تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى، وذلك حمايةً لمكتسباتها ومواقعها، فضلاً عن حماية استقراراتها من المخاطر البيئية المحدقة بها، إلى جانب توفير القدر الكافي من الأمان من خلال توفير بيئة عمل مناسبة.. فلجأت المنظمات إلى وضع الخطط الإستراتيجية العامة، وألزمت كل إدارة من إداراتها بوضع خطة استراتيجية خاصة بها، تصب في الخطة العامة، وتتناسق وتتكامل وتكون جزءاً أساسياً لا يتجزأ ولا ينفصل عن الاستراتيجية العامة، وتعمل على تحقيقها... ومن هذه الإدارات بل في مقدمتها (إدارة الموارد البشرية).

فكيف تعدّ وتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها؟

فمن المناسب أن نتطرق إلى الحديث بشكل موجز عن أهم متغيرات البيئة المعاصرة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

*- رسالة المنظمة:

إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فرسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل بالأمل المنشود، والطموح القائم والمشارك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.

*- تخطيط وتصميم عمل المنظمة:

إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي - أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط - فإن استراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها... لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي. وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة matrix، حيث نجد أن منظومة المصفوفة هذه تؤثر في استراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تحتاج هذه المنظومة من إدارة الموارد البشرية أن توفر قوة عمل إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة، تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، ويتوفر لها قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تنفيذها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسة (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع (أو الأقسام) التابعة للمنظمة.

*- ثقافة المنظمة التنظيمية:

إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة في أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعاد هذه الرسالة، وتوضح هذه الثقافة ما هو أخلاقي وتريد المنظمة تأصيله وتوطين العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وتأباه المنظمة وترفض أن يتمثله العاملون فيها.

ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك في أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي تنتقي على أساسها الموارد البشرية حيث تتوافق وتنسجم مع ثقافتها كإدارة، وهي منبثقة من ثقافة المنظمة، فضلاً عن توافقتها مع ثقافة المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تضع برامج التوعية المستمدة من ثقافة المنظمة، لجميع العاملين بالمنظمة بشكل دوري.

*- الاختلاف والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة:

وهذه الاختلافات قد تكون من حيث العمر، والثقافة، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبيئة الاجتماعية.... إلخ.

وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات، واتجاهات، ورغبات، وطموحات الموارد البشرية، وطريقة تفكيرها وتعاملاتها... هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ استراتيجيتها. فلا يصح أن تميز فئة من العاملين على أخرى -دون وجه حق- فإن هذا سيؤدي إلى وجود صراعات واحتدامات واختلافات بين العاملين داخل المنظمة، وذلك يؤثر سلباً على الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تجنب الصراعات والاختلافات تقع مسؤوليته على جميع

مديري الإدارات في المنظمة، وهذا التجنب يكون دليلاً من ضمن الأدلة التي تشهد بكفاءة المدير ومهارته الإدارية..!

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل من صميم استراتيجيتها تصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة، والتي تعين ويتمكن من خلالها مديرو الإدارات داخل المنظمة من التعامل بمهارة مع هذه الاختلافات، ووأدها قبل ظهورها.

*- المتغيرات الاقتصادية:

إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجياتٍ توسعيةً في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... الخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة، ومنها:

- ١- العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلاً عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.
- ٢- توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن إكسابهم المزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجاً أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.

- ٣- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قويةً قادرة على المنافسة.
- ٤- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.
- ٥- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.
- ٦- عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

*- المتغيرات التقنية (التكنولوجية):

يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا قد يجعل إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة، الذي لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة تتوفر فيها المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، وهذا يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج خاصة بالتعويضات للعمال التي يتم الاستغناء

عنها، فضلا عن وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمالة الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضا إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية ترغّب الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب أقوى للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية:

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

التخطيط المالي الأساسي.

التخطيط بناء على التوقعات.

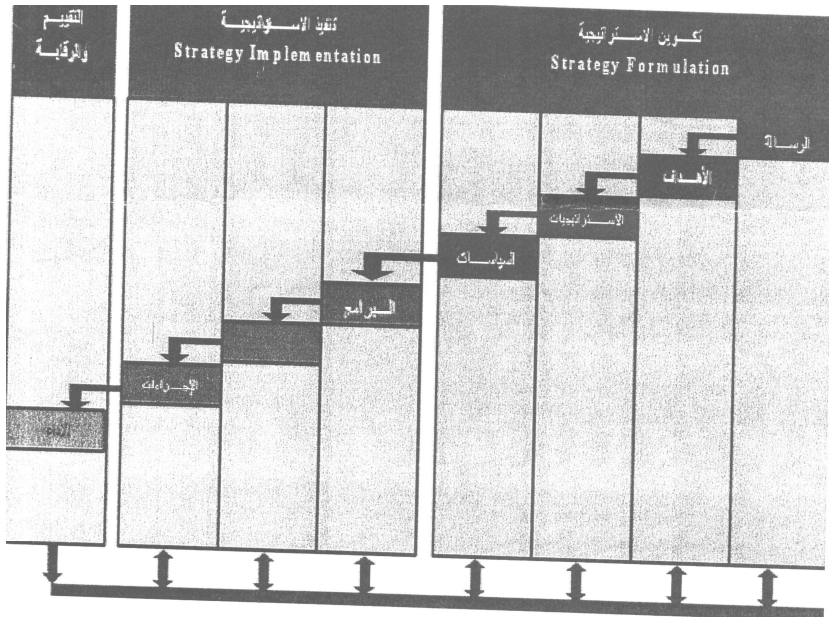
التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية).

الإدارة الاستراتيجية.

الأسئلة الاستراتيجية الثلاثة الرئيسية:

- أين هي المنظمة الآن؟
- إذا لم يحدث أي تغيير - إلى أين ستؤول المنظمة خلال خمس سنوات قادمة؟ وهل الإجابة مقبولة؟

- إذا كانت الإجابة غير مقبولة - ما هي التصرفات التي يجب أن تتخذها الإدارة؟ وما هي المخاطر والعوائد الناتجة عنها؟

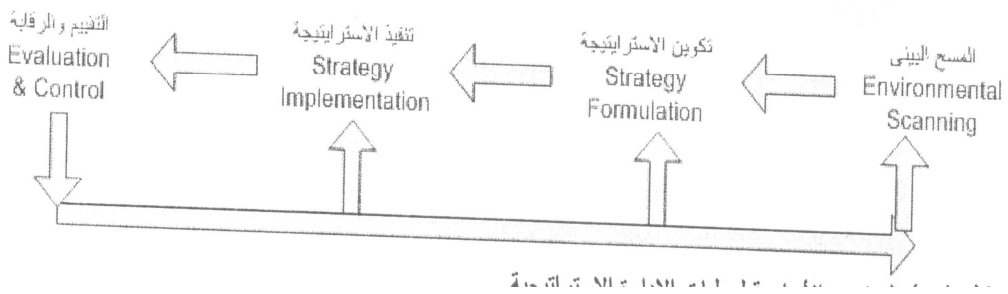


شكل (١)
نموذج الإدارة الاستراتيجية

نموذج الإدارة الاستراتيجية

- * - يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوى والضعف في المنظمة (المتغيرات البيئية).
- * - يتم تحديد العوامل التي تعد أكثر أهمية لمستقبل المنظمة يطلق عليها عوامل استراتيجية.
- * - تلخص العوامل الاستراتيجية فيما يعرف بمصطلح SWOT والتي تعنى القوى والضعف والفرص والتهديدات.
- * - بناء على تقييم التفاعلات بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة التنظيمية.
- * - تقوم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات.
- * - وأخيراً يتم تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية.

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية:



شكل (٢)

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

١- المسح البيئي

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهي:

أ. البيئة العامة

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها و تشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب. البيئة الخاصة أو بيئة العمل

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

*- تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

أ- الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

ب- الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

ج- الموارد: وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

٢- تكوين الاستراتيجية

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

٣- تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementantion

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

	Ineffective غير فعالة	Effective فعالة
In Efficient غير كفؤة	Die Slowly الموت البطيء	Survive البقاء على قيد الحياة
Efficient كفؤة	Die Quickly الموت السريع	Thrive الازدهار

الشكل (٣)

الإدارة الاستراتيجية

٣- التقييم والرقابة

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

المستويات الثلاثة للاستراتيجية

١- استراتيجية المنظمة

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

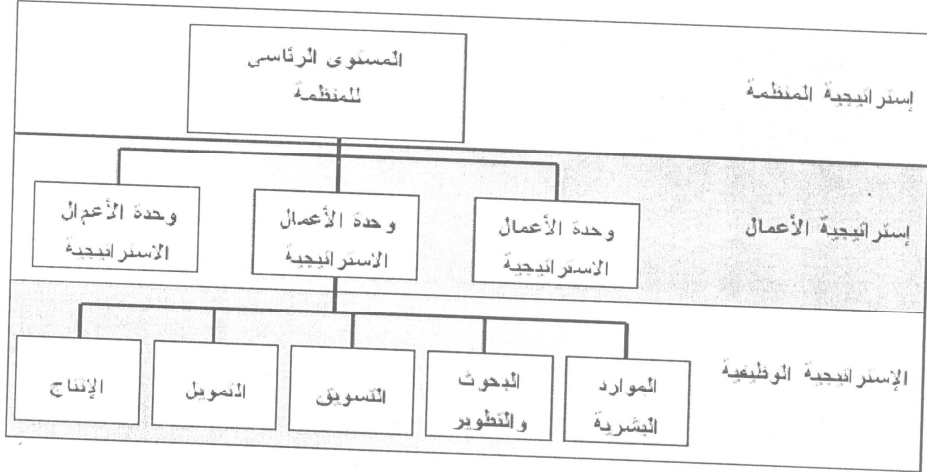
٢- استراتيجية الأعمال

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

٣- الاستراتيجية الوظيفية

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

تدرج الاستراتيجية :



الشكل (٤)

تدرج الاستراتيجية

التكيف الاستراتيجي

- *- أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه.
- *- تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة".
- *- تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات بأنها "منظمات فعالة" في تعامله مع البيئة.
- *- المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

البيئة والمتغيرات البيئية

تعريف البيئة

تعريف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

الخواص العامة للبيئة

- ١- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- ٢- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- ٣- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليها.
- ٤- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر.
- ٥- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

التقسيمات المختلفة للبيئة

١- البيئة الكلية (البيئة العامة)

تتكون البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة وتشمل:

أ- البيئة الطبيعية

وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.

ب- البيئة الاقتصادية

ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

ج- البيئة التكنولوجية

ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.

د- البيئة الاجتماعية

وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.

هـ- البيئة الثقافية

وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

و- الهيكل القانوني

ويضم الاعتبار والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.

ز- الهيكل السياسي

ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع.

ح- الهيكل الديموغرافي

ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

ط- الهيكل التعليمي

ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

٢- البيئة المرتبطة (بيئة العمل)

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة وتعرف أيضاً بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها.

وهي تشمل المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء المنظمة ارتباطاً مباشراً كالعملاء والموردين والمنافسين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة.

مما دعى إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية وأحياناً ثالثة ببيئة العمل، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها.

ويلاحظ أن هناك علاقات فيما بين البيئة الكلية والبيئة المرتبطة، وأن هناك تفاعلات تحدث بين التنظيم وأي عنصر في البيئة الكلية، وأن العنصر على حسب درجة تأثيره على التنظيم، فإنه يتحرك من البيئة الكلية إلى البيئة المرتبطة التي تختلف من منظمة إلى أخرى على حسب طبيعة منتجاتها، فنجد على سبيل المثال أن البيئة المرتبطة للمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة للمصنع.

ونظراً لديناميكية وتنوع عناصر البيئة المرتبطة فإن تحديدها يتطلب ما يلي:

تصنيف المجموعات الرئيسية من العناصر في البيئة المرتبطة.

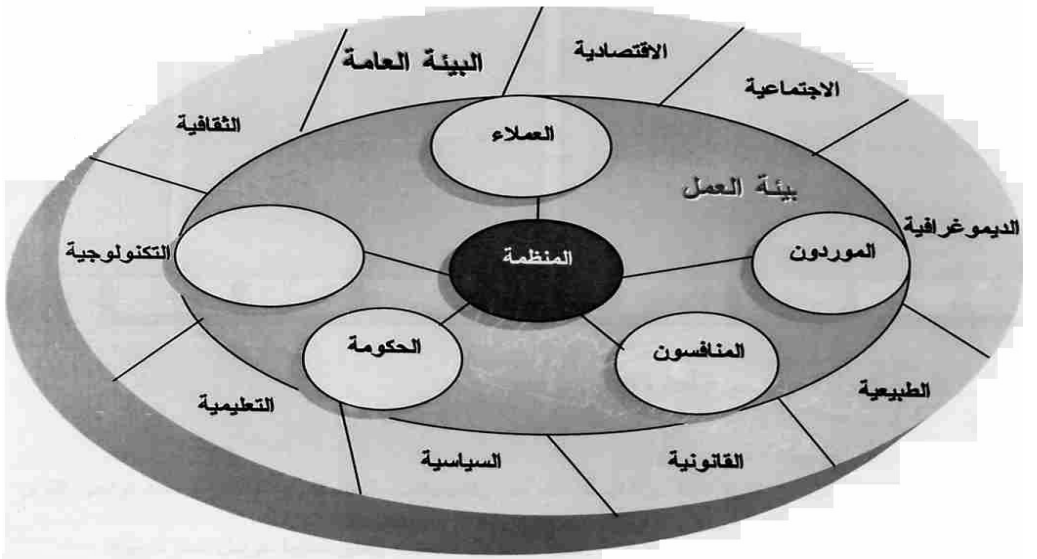
تحديد الخصائص المميزة لعناصر البيئة المرتبطة.

ويلاحظ أن تحديد البيئة المرتبطة يتم من خلال تحديد المجال التنظيمي والذي يعرف بأنه "تلك الأعمال أو الأنشطة التي يحددها التنظيم نفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة".

البيئة الداخلية

ويشير للبيئة الداخلية بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" مثال أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها.

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم المناخ التنظيمي" والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم. ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم وتوضح العلاقة بين الثلاث بيئات السابقة في الشكل التالي:



الشكل (٥)
عناصر المنظمة

رابعاً: المراحل التي تمر بها استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة

إن وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يمر بالمراحل الست التالية:

• المرحلة الأولى: الدراسة المستفيضة:

إن القاعدة الأساسية في تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية -التي تعتبر نقطة الانطلاق- هي الدراسة المستفيضة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية [وهو من ضمن المديرين التنفيذيين في هيئة الإدارة العليا في المنظمة] لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة [رسالة المنظمة mission هي المحددة للإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة، فرسالة المنظمة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها، وهي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة، والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وهي تمثل المحور العام الذي تدور حوله، وتعمل على تحقيقه جميع النشاطات والأعمال والاستراتيجيات التي تتم في المنظمة، وعن طريق الرسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع (الرؤساء والمرؤوسين)].

• المرحلة الثانية: دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها

بدقة فائقة:

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

الأول: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز استراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها -تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة- وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه

الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه الأسئلة:

- ١- ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة؟
 - ٢- ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية؟
 - ٣- ما الاستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إدارتها المكونة هيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟
- ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات ومسوحات ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

- ١- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.
- ٢- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

- ٣- تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها ن حيث الأهمية.
- ٤- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب اتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالاً سلبياً أو إيجابياً من جهة نظر المنظمة.
- ٥- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.
- وبناء على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقل بكثير مما هو مطلوب لإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكن إدارة البشرية من بناء استراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمد من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة، ومن ثم تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتلافي المخاطر والتهديدات المحيطة بها.
- إن دور إدارة الموارد الاستراتيجية في المرحلة الثانية، يتركز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانات والموهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خط متواز تلافياً وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقعة، وتطرح إدارة الموارد البشرية هذه الأسئلة:
- هل إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة حالياً داخل المنظمة تستطيع أ، تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر؟
 - وإذا لم تستطيع هذه الموارد البشرية المتاحة حالياً للمنظمة من تمكينها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكانت هناك فجوة استراتيجية strategic gap عميقة.. فما الاستراتيجية التي سوف تبنيها وتنتهجها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؟

- وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية -بعد تأمين هذه الموارد البشرية- من تجهيز وتأهيل هذه الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحمل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلاً عن مساهمتها الفعالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها؟

• المرحلة الثالثة: تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العام وفي ضوء متطلبات الاستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها. ونستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، وتعرض من خلالها الاستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية توسع: تقوم استراتيجية استراتيجية الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعليم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينهما، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العالمية، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.
- في حال إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالها إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون العائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة.

-

في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية- التكاليف)، أي تسعى هذه الاستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به، فتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والتميزة- والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة- وكيفية المحافظة على هذه العمالة؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل- إن لم يكن الأمثل- للوقت، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

-

وفي حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع): إذ تهدف الاستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة باستراتيجية التميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة في هذه الحالة تبني استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من

مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الاستراتيجية العامة للمنظمة تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والتميزة من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف.

* المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب وتعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

١ - استراتيجية تكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليها، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

يمكننا أن نجزي استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى:

- استراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.

- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- استراتيجية الاستقطاب.
- استراتيجية الاختيار والتوظيف.

٢- استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهما:

- استراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.
- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- استراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلاً عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك استراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

٣- استراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية الرواتب والأجور.

- استراتيجية الحافز المالية.

- استراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٤- استراتيجية علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية علاقات العمل

من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

- استراتيجية السلامة والحماية.

- استراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الاستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

• المرحلة الخامسة: إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه .

- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه. ومما لاشك فيه أن أسلوب التعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردة الفعل؛ إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة، في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالاً ولا وقتاً كافياً لا اتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث، والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه طبقاً للأمر الواقع.

وتتطلب علمية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج، ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.
- برامج التعليم والتدريب والتنمية.
- برامج للاستقطاب.
- برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.
- برامج خاصة بالسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

ومن النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
- نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).
- نظام الاتصالات داخل المنظمة.

ومن السياسات التي تطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.
 - السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.
 - السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.
- * المرحلة السادسة: معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجيتها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ استراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج - بلا شك - عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين حققته فيهم استراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق استراتيجيتها العامة (عقيلي ٢٠٠٥، ٨٣-٩٣).

إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق

الإنسان هو الكائن الحي الوحيد القادر على إدارة شؤونه وتنظيم حياته مستخدماً العقل وما يخزنه من ثقافة، إضافة إلى استخدامه للغريزة وما فطر عليه، أما بقية الكائنات ومهما بلغت نسبة ذكاء بعضها فهي تعتمد على غرائزها أكثر مما تعتمد على عقولها، وقد أكدت الدراسات على أن الحيوان سق الإنسان بوجوده على كوكب الأرض، وأن الإنسان البدائي تعلم من الحيوانات التي شاركته العيش في بيئته، وكلنا يعلم قصة هابيل وقايل ابني

آدم وكيف أن هايبيل تعلم من الغراب كيف يدفن أخيه: قوله تعالى: (فبعث الله غرابا يبحث في الأرض ليريه كيف يواري سوءة أخيه قال يا ويلتي أعجزت أن أكون مثل هذا الغراب فأواري سوءة أخي فأصبح من النادمين) سورة المائدة (٣١).
ومهما كان ما تعلمه الإنسان من الحيوان فلا يعد إلا الشيء اليسير مما أبدعه العقل البشري من أيجاد الوسائل التي يستطيع من خلالها تحقيق غاياته التي لا تقف عند حد معين.
احتاج إلى قوانين والأنظمة فأوجد من خلالها تحقيق غاياته التي لا تقف عند حد معين.

حمورابي الذي حكم بابل بين عامي ١٧٩٢-١٧٥٠ ق.م شخصية عسكرية لها القدرة الإدارية والتنظيمية، ومسلته الشهيرة المنحوتة من حجر الديوريت الأسود والمحفوطة الآن في متحف اللوفر بباريس، تعبر من أقدم وأشمل القوانين في وادي الرافدين بل والعالم. وتحتوي مسلة حمورابي على ٢٨٢ مادة تعالج مختلف شؤون الحياة، وفيها تنظيم لكل مجالات الحياة وعلى جانب كبير من الدقة لواجبات الأفراد وحقوقهم في المجتمع، كل حسب وظيفته ومسؤوليته (شميس، رفعت).

ويمكن القول إن القوانين والأنظمة الوضعية الأولى، وكذلك التعاليم الدينية، وما ينطوي تحت لفظتي العدالة والمساواة من معان، كانت الأسس التي قامت عليها إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا المصطلح بكلماته الحالية هو مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية وما تتطلبه من مهام تتعلق بالتخطيط التنظيم والتحديث والتطوير والتحفيز والتعويض، ورقابة أداء، إلى آخر ما هنالك من مهام، ولا يتحقق من ذلك شيئاً ما لم تنظر الإدارة إلى الكادر البشري على أنه قبل كل شيء إنسان وليس آلة.

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العقد السابع من القرن الماضي كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد... في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم مصطلحا آخر هو شؤون العاملين.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية... تتعلق باستراتيجية التكامل، تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وبالولاء. ولاء العاملين لأهداف المنظمة، وبالمرونة، مرونة المديرين ومدى تفهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتهتم بعملين التكيف والقدرة على إدارة التغيير. ويمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة وظائف تقوم بها المنظمة بغرض توفير الكفاءات البشرية، وتنميتها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها.

وهناك مراحل لا بد أن تمر بها هي:

١- توفير الكفاءات البشرية.

٢- تنميتها.

٣- توجيهها.

ويتبع المراحل السابقة سلسلة طويلة من المهام المرتبطة بها، فتوفير الكفاءات البشرية يتطلب دراسة مدى احتياج المؤسسة للعاملين ثم تأتي عملية دراسة الرواتب والأجور ومدى تناسبها مع الوظيفة التي ستسند إلى العامل ثم تأتي عملية الامتحان ومن ثم الفرز والانتقاء، بمعنى أن يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة... ولا يتم ذلك ما لم يسبق بما يسمى الاستقطاب ويكون ذلك بالإعلان على الوظيفة وشرح مزاياها وأجورها وساعات العمل وغير ذلك من المغريات التي من شأنها أن تجعل عدد المتقدمين كبيراً ليتم انتقاء النخبة.

وبعد مرحلة الانتقاء والتوظيف تأتي مرحلة التنمية والتدريب من خلال إقامة الدورات النظرية والعملية كي تحافظ العناصر على مقدراتها وكفاءتها، وتأتي مرحلة التوجيه، التي تتم بعد دراسة واقع العمل ومدى تحقيق الغايات المرجوة بل لنقل تقييم الأداء لتحديد الفارق بين الأداء المطلوب، وذلك لتصحيح الجوانب السلبية بالعودة إلى التدريب وتدعيم الجوانب الإيجابية بالحوافز والمكافآت.

وبهذا يمكن القول:

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الوظيفي) لاستثمار طاقاته.

وهناك دوغما شك علاقة ارتباط بين نجاح المنظمة ونجاح الأفراد فيها بحسب برامج وخطط المنظمة مع العلم أن القياس الفوري لأي عمل ولاسيما في المنظمات الإنتاجية أمر صعب ويبقى التكهن والتنبؤ في حدود الإمكانيات المتاحة، أما الربح فهو ليس مقياساً صحيحاً لنجاح المنظمة، إذ إن هناك عوامل كثيرة تتدخل لتقلب الموازين... ويكمن سر نجاح أي منظمة في العلاقة ما بين المدير ومجلس الإدارة والعاملين... والسياسة الواضحة في التعامل مع العاملين المستقبين للعمل، إضافة إلى إعطاء الصلاحيات للإدارات الدنيا لتمكين من اتخاذ قرارات صائبة أو تقترح قرارات صحيحة للجهات الأعلى.

وعلى المدير الاهتمام بالموظفين كونهم مورده الأساسي... وإيجاد الفرص للتدريب المهني ورصد الاعتمادات المالية الكافية لها... ورفع الرواتب بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي للفرد إضافة إلى إعطاء الحوافز التشجيعية وأن تكون هناك عدالة ومساواة فهما تجذبان الأفراد إلى المنظمة فلا يفكر أحد بتركها للعمل في غيرها. المساواة والعدالة تحققان نتائج سليمة في أغلب الأحيان.

إن إدارة الأفراد لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها المدير وتضفي عليها التجارب وقوى التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. بل لا بد وأن يتولى المدير مهاماً أساسية في المؤسسة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أحدهما: مهام رسمية تنظيمية.

وأخرى: سلوكية أخلاقية.

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام:

١- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها.

٢- **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

ولا يكون المدير ناجحاً إلا إذا وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.

٣- **التنسيق:** وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وعلى المدير أن يخلق روح التعاون والمحبة بين العاملين ويشعرهم بأنهم أسرة واحدة وأنهم الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤- **المتابعة والإشراف:** وتعود الكثير من الاستمرارية والنجاح في الأعمال على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بالوسائط للمهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير.

وعندما يهيمن الفساد الإداري على عمل منظمة ما فهذا لا يعني بالضرورة نهاية هذه المنظمة فهناك ما هو نقيض الفساد الإداري وأعني به الإصلاح الإداري، والإصلاح الإداري هو جهد سياسي، وإداري، واقتصادي، وثقافي وإداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافه وقد يكون الإصلاح الإداري:

١- ذاتياً: حيث تقوم إدارة الجهاز نفسها بالإصلاح من خلال سعيها لاكتشاف مواطن الخلل والضعف في مختلف جزئيات العمل والقيام بتصحيحها عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة واتباع الوسائل العلمية لتحسين أساليب العمل وتطويرها.

٢- إلزامياً: الذي ينص على أن الإصلاح الإداري يأتي مفروضاً من خارج الأجهزة الإدارية من جراء الإحساس العام بأن خللاً ما في الجهاز الإداري الكلي تعوق عمله وهناك عوامل أخرى تفرض فرضاً وتدفع القيادة السياسية إلى تبني هذا الطلب وفرض المدخل الإلزامي للإصلاح الإداري. وهي (عوامل سياسية، اجتماعية، وسكانية) ومهما يكن فإن الإصلاح لن يتم دفعة واحدة بل من خلال اعتماد الأسلوب المتدرج في تطبيقه انطلاقاً من التهيئة العامة الشعبية لقبوله والتفاعل معه، ولا بد من توفر عدة متطلبات ليتم الإصلاح الإداري منها:

القناعة لدى من يقوم بعملية الإصلاح والاعتماد على أشخاص مشهود لهم بالنزاهة. والخضوع للتدريب على تنفيذ البرامج الصحيحة إضافة إلى تنمية المعارف والعلوم وفقاً لمتطلبات العصر بتحليل سمات الواقع الإداري والاعتماد على المدخل الذي انتهجته القيادة السياسية في فرض الإصلاح الإداري وفق إطار فكري يبنى على إدارة واعية...

إن عمل إدارة الموارد البشرية ما هو إلا مجموعة من النظريات الاجتهادية التي يجب ألا تخضع لقوانين وقواعد ثابتة، بل لا يمكن أن تنجح الإدارة عندما تخضع نفسها لمجموعة من القوالب الجامدة، أو عندما تعتبر أن الأوامر الإدارية والتعاميم والتعليمات والقرارات ضرورات حتمية يجب تنفيذها بحذافيرها دونما تردد أو تدمير... بل هي أكثر نجاحاً عندما تطلب تنفيذ ما يصدر من أنظمة وقوانين ناظمة ولكن ضمن حدود الإمكانيات المتاحة آخذة بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والفروقات الجسدية بين العاملين... وملاحظة التنوع البيئي والمناخي واختلاف ظروف العمل من مكان لآخر... ومن ما يمكن القول إن هناك مهام غير رسمية للمدير ولا نجد لها مندرجة في القرارات والتعليمات الناظمة... وإنما هي مهام سلوكية تتعلق بشخصيته ومدى تفهمه وإدراكه لقضايا وشؤون العاملين الشخصية... أو لنقل تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، دعوني أطرح مثلاً: إن تقديم واجب العزاء لأحد العاملين ليس

مفروضاً على المدير كمهمة رسمية.... إلا أن قيامه بهذا العمل غير الرسمي يؤدي إلى نتائج جيدة على صعيد العمل.

وهنا يتوجب على المدير الاهتمام بمروسيه وإقامة علاقات جيدة معهم، بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل يصب في خدمتها، إن الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة، يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي تفرضه الأعراف والتقاليد والأخلاق... صحيح أن المدير قد يتهم بالأنانية عندما يفعل الخير ومع ذلك ليفعله... فهو إذا ما حقق نجاحاً سوف يجد أصدقاء مزيين أو سيجد أعداء له... ولكن مهما يكن ليسعى إلى تحقيق النجاح مهما كثر أعداؤه، وغالباً ما يكون المدير الصادق الصريح النزيه عرضة للانتقاد من بعض ذوي النفوس الضعيفة، إلا أن الانتقاد هذ يجب أن يزيده تصميماً على نبذ الكذب دائماً والنزاهة أبداً.

إن تطبيق نظريات إدارة الموارد البشرية يخضع لجملة من العوامل ويتفاوت التطبيق من منظمة إلى أخرى بحسب الظروف التي قد تكون سبباً في النجاح أو الظروف التي تكون سبباً في الفشل....

* سادساً: نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمشق عملي، مستعين ببعض نماذج عملية قام بها متخصصون وباحثون في مجال بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية (عقيلي، ٢٠٠٥، ١١٣-١١٦).

وسوف نبدأ بعرض النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً في عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة،

إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية). (عيسى، محمود حسني، ٢٠٠٧/٩/٣٠).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك مواردَ كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويعتمد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعملي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة swot analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوى والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية Internal environment scan:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوى التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد- بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها.... إلخ

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.
- موارد متميزة.

- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية... مهما التعلّم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها. وعملية التعلّم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية عالية الثمن - مأكينة ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد... وهكذا.

رابعاً: التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة... وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه... والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها... حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد- المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى:

- ١- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- ٢- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- ٣- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- ٤- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

نموذج ديفيد جست molde David Gust

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام ١٩٩٧ م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقداً من الزمان.

وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

١- تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

٢- تحقق الجودة في المنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.

٣- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة

العالية- مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

- ١- استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.
- ٢- انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- ٣- تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.
- ٤- وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.
- ٥- وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال... يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- ٦- تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة صحية، تحقيق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- ٧- تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو مستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا لسعي من خلال تحقق النتائج التالية:

- ١- زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- ٢- تحقيق المرونة والانسائية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.
- ٣- شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

- ١- تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.
- ٢- تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- ٣- تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.
- ٤- توليد الغيرة في نفوس الموارد البرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

- ١- تحقيق معادلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
- ٢- تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
- ٣- تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الفضل للمنظمة.

- ٤- تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، ويفي باحتياجاتهم.
- ٥- تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.
- ٦- انخفاض معدل دوران العمل.
- ٧- تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكّن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلاً عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
- ٨- تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحات للمستقبل.
- ٩- تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

نموذج التطابق الاستراتيجي The matching strategic model

إن التطابق والتكامل أو التوافق التام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة... أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي. يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية المنظمة العامة.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع استراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك

لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة...! فضلاً عن عدم تحقيق المنظمة ككل لاستراتيجيتها.

ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق استراتيجية المنظمة.

إن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس -بل يتوقف- على استقرار استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من استراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي؛ أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل (عقيلي، ٢٠٠٥، ١١٣-١١٦).

الفصل الثالث

الادارة الاستراتيجية للافراد

اولا : اهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية .

ثانيا : مفهوم ادارة الافراد .

ثالثا : نظرية النظم وادارة الافراد .

رابعا : الادارة الاستراتيجية للافراد .

خامسا : الاجراءات المستخدمة في ادارة الافراد ، حالة دراسية من السعودية .

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية للأفراد

أولاً : أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى البشرية، جديدة الظهور في ميدان الأعمال نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، حيث ترسخت الحاجة إلى اعتماد هذه الإدارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث (عنتر، عثمان ٢٠٠٧).

هذا وقبل نضوج وظيفة إدارة الأفراد تطورت النظرة إليها وفقاً للمراحل التالية:

- ١- الاهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.
- ٢- لتطبيق السبب لمبادئ الإدارة العلمية.
- ٣- تفرع الإدارة العليا للإنتاج ومشاكله.
- ٤- ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية، المعنويات والدافعية.
- ٥- ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وصيانة مصالحهم.
- ٦- تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل.
- ٧- التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.
- ٨- التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية.
- ٩- تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.
- ١٠- زيادة وعي ثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية.

١١- نشوء جماعات العمل وتعاضم أهميتها في جذب الأفراد داخل التنظيم، ولما لتأثيرها من نتائج قد تكون إيجابية أم سلبية.

إن تحليل المراحل السابقة، ليعطي دلالة واضحة على تطور وتغيير جذري في النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد ما بين أمس واليوم، ولكن مع عدم التقليل من أهمية ظواهر كل مرحلة يبقى الفرد أو العنصر البشري أو الإنسان هو المتغير الأساسي الذي قلب موازين هذه النظرة، وللدلالة على ذلك لابد من تحليل بسيطة لكافة عناصر الإنتاج.

عناصر الإنتاج

للدلالة على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية لا بد من تحليل هذه العناصر

والتي تتكون من:

- الموارد المالية.
- الآلات والمعدات.
- المواد الخام.
- الوقت .
- الموارد البشرية.
- الموارد المالية: ويقصد بها كافة الأموال التي تستثمرها المنظمة طوال بقائها في السوق، ولكن من يتولى استخدام هذه الأموال بكفاءة وفاعلية؟
- الآلات والمعدات: وهي كافة الآلات والمعدات المستخدمة فلي العملية الإنتاجية، ولكن من يتولى استخدام هذه المعدات والآلات بكفاءة وفاعلية؟
- المواد الخام: وهي المواد الخام المستخدمة في الإنتاج وقد تكون مادة خام، مادة نصف مصنعة أو مادة مصنعة، ولكن من يتولى استخدام هذه الموارد بكفاءة وفاعلية؟

- الوقت: إن عنصر الوقت هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر غير العناصر الإنتاجية السابقة، ومع ذلك كيف ومن يستخدم هذا العنصر بكفاءة وفاعلية؟

إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين. وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.

لذا فإن الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث، قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى:

١- القيام بالإجراءات المتعلقة بالمتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة.

٢- اتخاذ الإجراءات التنفيذية و الخاصة بتسجيل حضور وغياب الموارد البشرية.

٣- القيام بالإجراءات المتعلقة بصرف المستحقات.

٤- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموارد البشرية.

٥- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل.... الخ.

إلى دور حديث يقوم على التخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية، يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء والكفاءة الإنتاجية، أما مقومات هذا الدور فهي الإجابة على التساؤلات التالية:

١- كيف تستطيع المنظمة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم؟

٢- ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقطابهم للعمل في المنظمة؟

٣- ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز؟

٤- كيف يمكن تدريب الموارد البشرية وإعدادهم وترقيتهم؟

- ٥- ما هي اتجاهات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ولمناخ العمل وكيف يمكن تسخيرها لصالح المنظمة؟
- ٦- ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد (الموظف) بالمنظمة؟

بعد هذا التحول في الرؤية لوظيفة إدارة الأفراد باعتبارها إحدى أهم الإدارات في المنظمات الحديثة فإنه يمكن تعريفها بأنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث، يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدورة إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

موقع إدارة الأفراد من الإدارة كعملية

- لنظمات الأعمال مجموعة من الركائز تشكل في تكاملها وتفاعلها المسار الطبيعي لها، فإما الانكماش المؤقت، ومن ثم التصفية وإما الديناميكية والنمو، وهذه الركائز هي:
- ١- الوظائف الإدارية.
 - ٢- العمليات الإدارية.
 - ٣- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

١- الوظائف الإدارية:

وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الوظائف يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم أيا كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

٢- العمليات الإدارية:

وهي مجموعة الأنشطة الأساسية اللازمة لتحويل واستخدام كافة عناصر الإنتاج المتاحة إلى سلعة أو خدمة وذلك وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة.

٣- اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

وهي العملية التي بمقتضاها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي تحليل ما للوصول إلى حلول عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

من جهة أخرى لا تتوقف ديناميكية ونمو المنظمة على تكامل وتفاعل هذه الركائز، إنما يمتد هذا التكامل ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، لما تشكله هذه الأخيرة من تأثير مباشر على مكونات البيئة الداخلية، للمنظمة ويستمر هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال.

وتتكون البيئة الخارجية من:

- البيئة السياسية.
- البيئة الاقتصادية.
- البيئة الاجتماعية والثقافية.
- البيئة القانونية.
- البيئة التكنولوجية.

من جهة أخرى أدى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في منظمات الأعمال، إلى بروز أهمية العنصر البشري المتخصص في مجال العمليات المتعددة، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف التخصصات والمهارات من مستوى إداري إلى مستوى آخر. بناء على ما تقدم يتوقف نجاح الإدارة على تكامل المكونات و الركائز السابقة في علاقاتها التبادلية، وأيضاً في علاقاتها مع البيئة الخارجية، لتشكل في النهاية البعد الحقيقي للعملية الإدارية.

ويتضح من النظرة إلى الإدارة كعملية في أبعادها السابقة إلى موقع إدارة الأفراد كإحدى العمليات الأساسية في المنظمة مما يستوجب معه النظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية يمارس من يديرها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وأيضا اتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه الإدارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

مع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث، والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية، حيث أصبح ضمن أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم.

فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة. وقد كانت تجارب ألتون مايو والنتائج التي وصلت إليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريقة للعلاقات الإنسانية، حيث أنها النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب، بل بوصفه أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لم يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين أفراد وهم في شكل مجموعات، لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الإنسانية في محيط العمل كونها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الأداء بإنتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية

والاجتماعية، ومن هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية بأنها الناتج العام لموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لابد من تحليل وفهم واضح للفرد ولاتجاهاته داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تبني على:

١ - أن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين، بل في جماعات عمل، وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

٢ - إن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة، وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.

لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الإنسانية هو العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة، ولا سبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم وللمقومات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم.

إدارة الأفراد والروح المعنوية

تعتبر علوم النفس وأهمها الصناعي والتجاري من أحدث العلوم التي أثرت بشكل واضح، واحتلت مكانة رفيعة لما تقدمه من عون كبير في تحديد وتحليل المشكلات الإنسانية، وفي معرفة اتجاهات الأفراد وحقيقة سلوكهم.

والروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي، والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال الإدارة وعلماء النفس في الدول المتقدمة.

ويرجع اهتمام إدارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق هيكل أهداف المنظمة، ولا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد

التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم، وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للأداء التنظيمي.

تعريف الروح المعنوية :

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل مما سبب كثيراً من الارتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف واضح أو تسمية صحيحة، لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية العالية: بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها.

لا شك أن الفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية في مقابل حصوله على الأجر، كما أن رب العمل ملزم أديباً بدفع الأجر المجزي له وبأن يحسن معاملته، ولكن من جهة أخرى ليس من المسلم به دائماً أن نعتبر الروح المعنوية واجباً أو التزاماً من الفرد يستطيع أن يكرس الوقت والجهد المطلوبين كعوامل وشواهد على الروح المعنوية العالية إلا أنه بالرغم من ذلك تظل روحه المعنوية منخفضة.

ويقصد بالروح المعنوية في العمل أو في المنظمات الاقتصادية ذلك الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجاده دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للفرد الإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للميل مع المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم المنظمة الأوحدهم ثم أن تأخذ من الفرد أقصى ما تستطيع من جهد وتعطيه أقل ما يجب من مقابل.

والروح المعنوية صفة جماعية، كما هي صفة فردية، غذ هي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفه.

لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية هي عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون التام بين الإدارة والأفراد، كما وأن انخفاض الروح المعنوية أو ضعفها يعتبر عقبة كأداء في سبيل تحقيق ذلك التعاون، هذا وتدلل الشواهد دلالة واضحة على أنه كلما ارتفعت روح الأفراد المعنوية في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وأن رغبة الفرد في استخدام كل ما لديه من قدرات في أداء عمله أصبحت من العوامل الهامة التي تحدد كفاءته الإنتاجية في ذلك العمل، إلا أنه يندر أن يوجد من بين الأفراد من يستخدم كل قدراته في عمله، ومن ثم كان من المتعذر اعتبار إنتاج الفرد محدداً لقدرته على العمل فهو في العادة لا يبذل من الجهد إلا ما يعتبره كافياً للاحتفاظ بعمله والاستحواذ على رضا زملائه ورؤسائه أحياناً، ولتلافي أمر انخفاض أجره، من أجل هذا بدأت المنظمات الحديثة تعمل على استخدام الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل، وتعتبر الروح المعنوية العالية هي إحدى هذه الوسائل الرئيسية.

محددات الروح المعنوية

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

- ١ - الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.
- ٢ - الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه.
- ٣ - أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.
- ٤ - أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا، ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جواً مثالياً إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثلهم في مجموعة واحدة، ولقد أصبح من العسير على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة، وإذا فعلت ذلك فهي إنما

تتجاهل حقائق الأمور وبخاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

طرق تنمية الروح المعنوية

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها.

والواقع أن لتحسين ظروف العمل الأثر الكبير في رفع معنويات الفرد، وبالتالي في التأثير على ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملاءمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيوخة عن العجز، وبإشراكهم في بعض نواحي الإدارة، وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بتوفيرها لهم. بالإضافة إلى ذلك وإلى العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية -السابق بحثها- توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:

- لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائماً موضع التقدير من قبل الإدارة.
- وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الإقتان تجعله يعتز بأدائه.
- وجوب تحرر الفرد من القلق، ومما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته.
- يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين.
- لا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جواً اجتماعياً ممتعاً.

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط و ترسخت في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعداً لفاعلية أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية.

السياسة الخاصة بالروح المعنوية:

تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى الروح المعنوية العالية بين الأفراد وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية. وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، علماً أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية ويشككون في نتائج هذه الدراسات.

مظاهر الروح المعنوية السلبية:

من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية -وكما سبق القول- التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسبة الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح، هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم استقرار الأداء، وهو ما يحتاج إلى دراسة نماذج منها بشكل منفصل نوره فيما يلي:

١ - فقدان الاهتمام :

إن عدم الاهتمام العالم بالعمال هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء... وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل... الخ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

٢ - دوران العمل Labor Turnover

وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، فإن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار.

- ٣- الظالم والشكاوي.
- وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية.
- ٤- التوقف عن العمل:
- تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج، وليس كل توقف عن العمل إضراباً، فهناك الاعتصام وهو عادة يكون مقدمة للإضراب.
- ٥- الغياب:
- يعتبر ازدياد معدل الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية، في الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، وبمثل ذلك نسبة ٣٪، وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس، ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع، يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.
- ٦- مشاكل النظام:
- إن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية، ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة وقد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقاً من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطيء للفرد من وظيفة لأخرى.
- وتتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب.

كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

٧- تقييد الإنتاج:

إن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

ثانياً: إدارة الأفراد:

مفهوم إدارة الأفراد: تأخر إنشاء حقل إدارة الأفراد وقياساً إلى الحقول الأخرى بسبب التركيز على الجوانب المادية إلا أن زيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة دفع للاهتمام بالعناصر البشري باعتباره هدف العملية الإنتاجية والتنظيمية في أي منظمة. وبالتالي ظهر مصطلح أو مفهوم إدارة الأفراد فماذا يعني؟! (عباس وعلي ١٩٩٩، ٢١-٣٢).

إن إدارة الأفراد هي إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية ووظائف استشارية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها واستشارية في الوظائف والنشاطات التي سبق وإن حددت في النموذج السابق فالوظائف الاستشارية تتمثل بـ:

- ١- الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٢- تطوير المهارات والقابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية والتطويرية.
- ٣- إدارة نظام المكافآت والأجور والرواتب بما يضمن العدالة ووفقاً للأداء.
- ٤- تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
- ٥- تحديد سياسات انفصال الأفراد عن المنظمة كالتقاعد والعزل والاستغناء عن الخدمة... الخ.

(واستكمالاً لمفهوم إدارة الأفراد لا بد من توضيح المداخل الرئيسية في دراسة إدارة الأفراد التي من خلالها يتوضح دور وأهمية هذه الإدارة فهناك ثلاثة مداخل رئيسية لدراسة إدارة الأفراد هي:

١- مدخل الموارد البشرية Human Resource Approach

ينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقاً لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، إن مدخل الموارد البشرية يعتبر مدخلاً سلوكياً، فمدير الأفراد عليه أن يأخذ بالأسعار والجوانب السلوكية في تنفيذه للوظائف الاستشارية (وظائف الأفراد) ولقد تم الاعتماد على هذا المدخل في تأليف هذا الكتاب.

إذ أن إدارة الموارد البشرية وفق مدخل الموارد البشرية تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة، أي بمعنى آخر فإن استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الاستراتيجية.

٢- مدخل الأنظمة Systems Approach

وفقاً لهذا المدخل تكون إدارة الأفراد جزءاً من النظام الأكبر (المنظمة) لذلك لا بد من النظر إلى إدارة الأفراد من خلال مساهمتها في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءاً من النظام الكلي المترابط.

٣- مدخل النشاط المتحسب Proactive Approach

يؤكد هذا المدخل على إن إدارة الأفراد الفاعلة هي تلك الإدارة التي تساهم في مواجهة التحديات والمشاكل التي يحتمل أن يواجهها الأفراد وأن تتحسب لها سياسات وإجراءات عمل لمساعدة الأفراد العاملين والمنظمة قبل فقدانها فرص السيطرة عليها. أن هذا المدخل يعطي أهمية كبيرة لإدارة الأفراد في تحليل الظروف

الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والأفراد مسؤولة عن حل ومعالجة مشاكل الأفراد الحاصلة فعلاً وأي أن جهودها هي ردود فعل لمستغيرات وليس تحسباً لما سيحصل (Reactive efforts).

وفق هذا المدخل الذي يرتبط بمدخل الموارد البشرية تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها وفي موارد المنظمة البشرية وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

أهداف إدارة الأفراد

إن الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم احتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:

١ - الأهداف الاجتماعية Social objectives

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاياتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه وإدارة الأفراد غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

٢ - الأهداف التنظيمية Organizational objectives

لما كانت إدارة الأفراد نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

٣- الأهداف الوظيفية Functional objectives

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها.

٤- الأهداف الإنسانية Human objectives

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

من خلال ما مر ذكره من أهداف ووظائف تؤديها إدارة الأفراد في المنظمة تبرز أهميتها وبصورة خاصة للمنظمات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة. ولذلك فيمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة للمنظمة من الجوانب الآتية:

- ١- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Managers-Line) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- ٢- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدوران ومعدلات الحوادث في العمل، ومعدلات الشكاوي والتظلمات.
- ٣- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المنظمة.
- ٤- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد

العاملين وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية....
الخ.

٥- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

تطور إدارة الأفراد

لقد واجهت إدارة الأفراد الكثير من التحديات التي ساهمت بدرجة ما في تطويرها ومن هذه التحديات:

- ١- التحديات الخارجية External Challenges والمتمثلة في جميع المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى التوسع في المنظمات بصورة عامة ومنظمات الأعمال بصورة خاصة كما أدت إلى نمو وتطور في سوق العمل نتيجة النمو في السلع وأسواقها. كما وأن التطور التكنولوجي كان له دور بارز في إحداث الكثير من التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي أثرت على المنظمات والأفراد العاملين فيها من حيث تنوع المهارات والتخصصات المطلوبة من حيث الطلب والعرض على الأفراد العاملين، فضلاً عن إحلال قيم جديدة في العمل فرضتها التطورات التكنولوجية كالتأكيد على ضرورة الالتزام بمواعيد العمل والاهتمام بالأفراد العاملين ونوعية حياة العمل من خلال متطلبات العمل الأساسية.
- ٢- التحديات التنظيمية Organizational Challenges وتمثل هذه التحديات في ظهور النقابات والاتحادات العمالية إذ أنها جهات وسطية بين الإدارة والأفراد العاملين ودورها في تحقيق أهداف الأفراد وضمان حقوقهم من تعسف الإدارة والحد من استغلال الإدارة لطاقت وإمكانيات الأفراد الذين هم الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية.
- ٣- تحديات الممتهين أو المهنيين الممارسين Professional Challenges وتمثل هذه التحديات في ما جاء به التطبيقيون العاملون في مجالات إدارة الأفراد من أفكار

ومبادئ ومفاهيم في قيادة الأفراد حيث كان لهؤلاء الدور الفاعل في تحديد مقاييس العمل وأسس ونظم الدفع والحوافز المادية وفي تصميم العمل والمنظمة وأساليب تطوير العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية بفعل أربعة تحديات تنافسية أثرت ولا زالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية وهذه التحديات هي:

أ- التحديات الدولية أو العالمية Global Challenges

إذا أن التوسع في الأسواق العالمية يتطلب مهنة العاملين للعمل في المواقع الأجنبية من خلال تنفيذ نشاطات الموارد البشرية كالاختيار للعاملين مع الأخذ بنظر الاعتبار الاتفاقات المتعددة والمتنوعة ومعايير العمل في تلك الاتفاقات والمهارات المطلوبة... الخ.

ب- التحديات الخاصة بالنوعية (الجودة) Quality Challenges

لقد أصبح لإدارة النوعية الأهمية الأولى في استراتيجيات التنظيمية وأن أكثر من 50% من الشركات في الولايات المتحدة واليابان لديها هدف استراتيجي هو إدارة النوعية الشاملة (TQM) وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- ١- التركيز على خدمة الزبائن.
- ٢- التركيز على العمليات والنتائج.
- ٣- الوقاية بدلاً من العلاج أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- ٤- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.

٥- صناعة القرار وفق الحقائق.

٦- التغذية العكسية.

ج- التحديات الاجتماعية Social Challenges

يتأثر تطبيقات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهياكل الاقتصادية ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين ولذلك لا بد من استراتيجيات للموارد البشرية تأخذ بهذه المتغيرات البيئية الخارجية وبما يتوافق مع استراتيجيات التنظيمية.

د- التحديات التكنولوجية Technology Challenges

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغير في التراكيز التنظيمية واستخدام فرق العمل في إنجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة. في ظل هذه التحديات فإنه لا يدلي إدارة البيئة الداخلية والخارجية بشكل فاعل عن طريق ربط تطبيقات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة وفهم القضايا الدولية في إدارة الموارد البشرية والتأكيد على التوافق بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والقوانين والتشريعات وخلق العلاقة بين العاملين باتجاه تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتواءم ويتناغم مع الاستراتيجيات التنظيمية إذ تبنى عملية تحليل الموقف التنافسي للشركة وتطوير الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط وتوزيع الموارد البشرية حيث يوفر مدراء الموارد البشرية المعلومات اللازمة للمخططين الاستراتيجيين حول مهارات وقابليات الموارد البشرية وهذه المعلومات تساعد مدراء الإدارة العليا في اختيار الاستراتيجية الأفضل.

ونظراً للتطور الحاصل في دور الموارد البشرية فإن الإحصائيات والمسوحات تشير إلى تزايد أهمية المدراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية خلال العقدین الأخيرین من هذا

القرن وتنبع هذه الأهمية من الدور المتنامي لهؤلاء المدراء على مستوى إداراتهم وعلى مستوى المنظمة وما يتطلبه هذا الدور من مهارات وقدرات تخلق من أنشطة الموارد البشرية ميزات تنافسية تدعم موقع المنظمة التنافسي وأهدافها واستراتيجياتها ولذلك فإن المدراء المتخصصون في إدارة الموارد البشرية لا بد أن يمتلكوا المهارات التالية:

- ١- القدرات والمهارات الإدراكية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ٢- المعرفة المهنية والتقنية في مختلف المجالات التنظيمية.
- ٣- القدرة على التطوير المستمر والمتفاعل من خلال امتلاكهم المهارات اللازمة لإدارة عمليات التغير في المنظمة وقدرتهم على الرؤية المتكاملة والشاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية).

ثالثاً: نظرية النظم وإدارة الأفراد

المفهوم الحديث لنظام إدارة الموارد البشرية

(من المفهوم أن دراسة المنظمة قد دخل مرحلة جديدة بتقديم البحث العلمي المستند على التجربة والإدراك بتداخل العوامل البيئية من نفسية واقتصادية واجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية وظهور النظام العام (General System Theory) التي أسهمت مساهمة فعالة في اختراق السدود التي كانت قائمة بين العلوم المختلفة مشيدة جسورة مشتركة تخلق توأصلاً مستمراً بينها. فما هي نظرية النظام العام يا ترى؟

يعرف النظام، بشكل عام من أنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً (زويلف ١٩٩٣، ٢٨-٣٧).

كما يمكن أن يعرف النظام من أنه مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائصها. والأشياء تعني مكونات النظام وأجزاءه، وهي أجزاء غير محددة، قد تكون مادية أو مجردة. أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منها نظاماً نافعاً أما الخصائص فهي صفات أجزاء ذلك النظام ونستنتج من هذا

التعريف أن كل شيء في هذا الكون يؤلف نظاما، وأن هذا النظام يتكون من نظم فرعية (Sub Systems) كما يتكون كل نظام فرعي هو الآخر من نظم فرعية أصغر. كما توجد خصائص مشتركة بين كل هذه الأنظمة إلى جانب وجود خصائص أخرى تميز نظاما عن آخر.

كما تقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به وهي فكرة النظام المفتوح، فما هي هذه الفكرة؟
من خصائص النظام المفتوح اختصاصه بتحويل المدخلات Inputs إلى مخرجات out puts من خلال العمليات peocesses والتغذية الراجعة feed back..

١- المدخلات تتكون من:

- أ- المدخلات المادية (رأس المال، الآلات، المعدات).
 - ب- والمدخلات البشرية (وهم الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).
 - ج- المدخلات المعنوية (حيث تتركز بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه الفرص المتاحة والقيود المفروضة).
 - د- المدخلات التكنولوجية (ويقصد بها أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).
- ومن مجموع تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج معين يستخدمه الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية، وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فائض للاستهلاك من ناحية أخرى، وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم. بعضها تكون موضوعا للتحويل من خلال ما يتم عليها من تغيرات وبعضها تسهم في تشكيل صفة التنظيم وتحدد أبعاده.

٢- العمليات والنشاطات:

وتتكون من عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة وهي العمليات التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- ١- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- ٢- عملية القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين.
- ٣- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- ٤- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ٥- عمليات التحفيز والدفع للأفراد والجماعات لأجل تحقيق أهداف مشتركة.
- ٦- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- ٧- عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ومدى ما حققته ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
- ٨- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- ٩- عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

٣- المخرجات:

وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي.

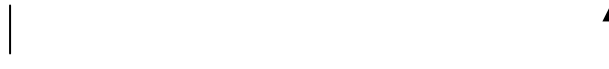
ولكن تلك الخصائص يقف إلى جانبها تفاعل إجراء النظام فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع المحيط الخارجي (البيئة). إذ يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي. ويتركز أثر هذا المناخ في توفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم وتفاعل أجزاء هذا النظام فيما بينها، بالإضافة لتفاعلها مع البيئة الخارجية. ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تحقق من الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء ومدى تناسب أنظمتها الفرعية

ومخرجاته مع احتياجاتها لا بد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية Feed back. وبعد ذلك الشرح الموجز لنظرية النظام المفتوح يمكننا أن نعرف التنظيم باعتباره أداة يتم بموجبها تحويل الموارد أو المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى منتجات أو مخرجات. ويعتمد التنظيم في ادائه لهذه العمليات على العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة أو المجتمع المحيط

شكل (٦) نظام إدارة الموارد البشرية



- | | | |
|--------------|--------------------------------|---------------|
| • أفراد | • تخطيط الموارد البشرية | • الإنتاجية |
| • معلومات | • الاختيار والتعيين | • الرضاء |
| • تكنولوجيا | • التدريب والتنمية | • الغياب |
| • أموال | • توصيف وتقويم الوظائف | • دوران العمل |
| • لوائح ونظم | • الأجور والحوافز والمزايا | • الشكاوى |
| | • النقل والترقية وإنهاء الخدمة | |
| | • الشكاوى والتظلمات | |
| | • تقويم الأداء | |



تغذية عكسة FEED BACK

تطبيق نظرية النظام في إدارة الأفراد:

لقد أكدت نظريات التنظيم الحديثة على ضرورة النظر للتنظيم كونه نظاما تعاونيا يقوم باتخاذ القرارات لتحقيق هدف المنظمة. إلى جانب ذلك فقد اعتبرت التنظيم نظاما مفتوحا وأن البيئة الخارجية أثرها على السلوك التنظيمي بما تصدره من مدخلات.

إدارة الأفراد تشكل نظاما فرعيا من نظام المنشأة:

لقد أوضحت نظرية النظام بأنه الكيان المنظم والمركب والذي يجمع ويربط بين الأشياء وأجزائها لتؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا.

ويستنتج من هذا القول أن كل شيء في الكون هو نظام، وأن هذا النظام يتكون من نظام فرعي يتكون هو الآخر من نظم فرعية أخرى ولذا فإن إدارة الأفراد تكون نظاما فرعيا لنظام المنشأة الذي يتكون من جملة أنظمة فرعية أخرى إلى جانب إدارة الأفراد وهي التسويق والإنتاج كما أن هذه الأنظمة الفرعية تضم أنظمة فرعية أخرى.

كما أن إدارة الأفراد كنظام فرعي يرتبط ببقية النظم الفرعية الأخرى ويتفاعل معها وبجالة مستمرة من التبادل مكونا نظام المنشأة. ومن هذه النظرة ذاتها فإن نشاطات إدارة الأفراد كنظام فرعي لا يمكن أن يتم بمعزل عن نشاطات الفروع الأخرى في النظام كالتسويق والإنتاج. إذ يختص كل منها بأداء بعض الواجبات ترتبط ارتباطا كبيرا بينها محاولة إيجاد قدر واضح من التعاون والتكامل بين أوجه نشاطاتها حيث أن الكفاءة النهائية للمنظمة تكمن في تحقيق أهدافها كمحصلة لمجموع الكفاءات الناشئة عن ممارسة كافة أوجه نشاطاتها. وبمعنى آخر أن الوظائف المتخصصة للمنشأة من إدارة أفراد إلى تسويق وإنتاج ومالية هي وظائف متكاملة ومتداخلة تؤثر كفاءة كل منها في مستوى أداء الوظائف أو التخصصات الأخرى وهي تخدم هدفا بذاته وهي بالوقت ذاته تعتبر شرطا أساسيا في نجاح وظيفة أخرى. ولذا فإن منطق النظم لا يتماشى وحالة الانعزال بين أنشطة هذه الإدارات.

ونظام إدارة الأفراد من جهة أخرى نظاما بمخرجاته يؤثر تأثيراً ملحوظاً على نظام التسويق والذي يعتبر أحد مدخلاته ما يصدره له نظام إدارة الأفراد كحصيلة لنشاطاته وأنظمتها الفرعية كنظام الاختيار والتدريب. إن ما يقدمه نظام إدارة الأفراد من عاملين قد اختيروا وتدريبوا بكفاءة عالية سيؤثر على نظام التسويق لما يصدره له من مدخلات لها تأثيرها على كفاءة النشاطات الأخرى. كما أن هذه النظم الأخرى من تسويق وإنتاج هي الأخرى إلى جانب اعتمادها على نظام إدارة الأفراد فأنها تؤثر على نشاطات إدارة الأفراد وذلك بالتغيير المستمر في نشاطاتها وضرورة التجديد في إنتاجها مما يؤثر على نوع الأفراد الذين تحتاجهم في عملياتها. كما يؤثر التقدم التكنولوجي في تغيير مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم.

إدارة الأفراد تتألف من نظم فرعية

ونظام إدارة الأفراد كنظام فرعي للمنظمة هو نظام يتكون من عدة نظم فرعية أخرى متكاملة مترابطة تكون روافد نظام إدارة الأفراد وحصيلته النهائية. فنظام الاختيار يرتبط ارتباطاً كبيراً بنظام التدريب. إذ لا يمكن أن يكون التدريب نظاماً كفواً أن تعثرت نشاطات الاختيار وتعذر وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب. إن نظام الاختيار سيدلنا على حاجة الأفراد دون غيرهم للتدريب. سيدلنا على الفروق بين الأفراد وضرورة إكمال نواقصهم عن طريق التدريب. كما أن نظام تحليل الأعمال وتوصيفها وبكفاءة سيدلنا على مواصفات الأفراد الواجب توافرها للمنشأة ومن ثم يسهل لنا مهمة نظام الاختيار، وينطبق نفس القول على نظم تقييم المنجزات. فأن نجاحها وقيامها بواجباتها في تقييم الأفراد سيسهل علينا استحضار برامج تدريب تتفق ومدارك الأفراد.

ولنخطو بعيداً بعض الشيء للنظر لنظم الترفيع ونظم الحوافز وكل الخدمات المقدمة للعاملين. أنها نظم فرعية لا تختلف عن نظام التدريب والاختيار أو تقييم منجزات العاملين. تأثر بالمناخ الخارجي وبأفكار المجتمع ومتطلبات العاملين وبالفكر السياسي الذي يعيشه البلد وباتجاهات الدولة وأهدافها. وهو بهذه المدخلات وما يضمنه عليها من أهداف للمنشأة ذاتها

ينتج مخرجات هي نظم للترفيه والخدمات يعامل بها القوى العاملة فيزيد رغبتها في العمل واستقرارها فيه ويرفع من معنوياتها ويضاعف من كفاءتها في العمل.

وهذه النظم هي الأخرى تتأثر فيما بينها وتؤثر على النظم الأخرى. فهي تؤثر على نظم التدريب برفعها معنويات العاملين وإقبالهم على التعلم لكل جديد في المهنة. وتؤثر على نظم الاختيار لأنها ستجلب للمنشأة خير العاملين.

ولهذا فإن إدارة الأفراد نظاماً يتألف من أنظمة جزئية تعتمد كفاءتها الكلية، على كفاءة هذه النظم.

كما أن أجزائها متداخلة متفاعلة، وأن قصور تفاعل هذه الأجزاء سيؤثر على كفاءة النظام كله.

ولهذا فستكون دراسة إدارة الأفراد تتم في إطار هذه النظرة المتكاملة لنظرية النظام العام. وهي مجموعة نظم فرعية متكاملة ومتداخلة، وهي نظام فرعي كنظم التسويق والإنتاج تعمل جميعها مكونة نظام المنشأة وحصيلتها النهائية هي كفاءة المنظمة كلها).

رابعاً: الإدارة الاستراتيجية للأفراد (vista maktoob blog)

تمهيد:

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من الثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفة، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمن أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم التحديات للمؤسسة العصرية، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذه الثقافة في مؤسسات تقوم على ثقافات لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية للأفراد، فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد.

١- تطور الوظيفة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية بطرقها وتمثيلها وإنشغالها كانت مرتبطة كلياً بتاريخ الاقتصاد، والتي ينجر عنها حركة اجتماعية حاملة لمتطلبات واحتياجات جديدة. قبل سنة ١٩١٤ لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن في الواقع، إدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب العمل أنفسهم، إن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل، يعود إلى انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلاً ومرتبطة بتحويلات الجهاز الاقتصادي لتلك المرحلة.

من جهة أخرى نشهد ميلاد الرأسمالية الحديثة والتي شهدت ظهور المؤسسة الاقتصادية الكبيرة في ظرف اجتماعي صعب، هذه المعطيات تمثل الواقع الذي فيه إدارة الموارد البشرية، حيث أن البناء النظري لهذه الوظيفة يعود إلى منظرين كماكس فيبر وتايلور وفايول، والذين يعتبرون من أوائل المنظرين في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

إن تايلور يعد أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المنظمات الصناعية، وتسجيل الزمن اللازم لكل حركة، وحينما كان يكتشف طرق مثلى أو ممتازة لداء عمل ما، كان يفرضها على من يختارهم ن العمال أثناء تدريبهم.

لقد جعل تايلور العمل الإداري أكثر واقعية، فالإدارة العلمية تسعى لجمع المعلومات الخاصة بالعمل من العمال أنفسهم ثم تبويبها وتصنيفها ووضعها في شكل قواعد تساعد العامل على تأدية عمله بشكل كبير، فهي بذلك تجزأ العمل بين الإدارة والعمال بأسلوب يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة"

وبالتالي فتايلور سعى إلى الاستخدام الأمثل للإنسان في المؤسسة، حيث كان اهتمامه منصبا على كيفية إدارة قدرات العامل واستغلالها في خدمة المؤسسة، إلى جانب هذا التوجه اهتم أيضا بكيفية تحفيز العامل وتدريبه على تقنيات العمل والآلات الجديدة في المؤسسة حتى يسمح له بالعطاء أكثر مما كان عليه، واعتبر تايلور الاختيار العلمي للعاملين الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب على العمل، وبذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل، ومن هنا يظهر الاهتمام الواضح بالعامل من خلال مدرسة الإدارة العلمية لتايلور، وبالتالي ظهرت وظيفة إدارة الموارد البشرية عند تايلور كإدارة هامة لا بد من الاهتمام بها.

وفي السياق نفسه فإن تايلور له أفعال مختلفة، "سمح بإنشاء تنظيم العمل حول مبادئ الوقت بمعنى وحدة الوقت اللازمة لتحقيق وظيفة محددة، كذلك ترتيب الوظائف حسب درجة التعقيد والمؤهلات المطلوبة لتحقيقها، حيث ظهر مفهوم العامل المتخصص والمؤهل أو عون التحكم، وبهذا أدت هذه المظاهر إلى وضع طرق لوصف مناصب العمل الذي ظهر كأداة حتمية وظروية لإدارة الموارد البشرية".

تيار نظري ثاني ظهر وتطور يتناول بطريقة مختلفة كليا مفهوم الإنسان في العمل، مرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية، هذه المدرسة قامت بدراسة ظروف العمل والتي قام بها بمصانع هاوثورن، خلال تجاربه "لاحظ إلتون مايو أن العمال بعد تعريضهم لمختلف المتغيرات في محيط العمل، وخاصة شدة الضوء وساعات العمل ووقت الراحة وكذلك طريقة تقاضي الأجور، فأظهرت هذه التجارب أن محيط العمل له تأثير مباشر على فعالية العامل ومردوديته، وبالتالي تم إدراك لأول مرة أثر وسط أو محيط العمل على العامل، ومنه اعتبرت تجربة إلتون مايو مرحلة هامة ذات تأثير بالغ في تاريخ إدارة الموارد البشرية".

ماسلو أيضا هو الآخر ساهم في تطور إدارة الموارد البشرية، وهذا بإدراجه سلم للحاجيات الإنسانية والتي "تنمو بانتظام من حاجيات أولية إلى حاجيات سامية وجد معقدة،

والمنطق التمثيلي للحاجات حسب هرم ماسلو يعتمد على فكرة أن الحاجات العليا لا يمكن إشباعها إلا بعد إشباع الحاجات السفلى للهرم".

هذه النظرية تم توسيعها وتكميلها وتدقيقها من طرف هيرزبرغ من خلال دراسة التحفيز، والذي يعتبر أن إثبات النفس هو الهدف النهائي لك توجه إنساني، وقام بربط مشكلة التحفيز الشخصي بمنطق المؤسسة.

تعتبر هذه الوظيفة الاستراتيجية من أهم الوظائف المتواجدة في المؤسسة، وإدارة هذه الوظيفة تتعامل مع الأفراد بصفتهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ذلك لأنهم يمتازون بقدرات وكفاءات ومهارات بإمكانهم تطوير المؤسسة وبالأخص مكانة المؤسسة التي يعملون بها. فالأفراد العاملين في المؤسسة يؤثرون ويتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة، لذا قامت هذه الإدارة الوظيفية بوضع لوائح وقوانين وإجراءات تكفل خدمة العنصر البشري في المؤسسة، وجهدت في أن تحقق رغبات هذا العنصر الهام ورغبات المؤسسة ككل.

وعلى هذا الأساس تطورت وظيفة الموارد البشرية قصد الزيادة في تنمية المؤسسة والموارد البشرية العاملة بها ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذا التطور تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وذلك بوضع لوائح تحدد كيفية استخدام العمال والمحافظة على حقوقهم مثل قوانين العمل والعمال، كما نجد أيضا أن التطور التكنولوجي المتسارع والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة وهذا يأتي مع ظهور الشركات والمؤسسات الكبيرة الحجم مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كما ونوعاً، فاتجهت الصناعة إلى استعمال لآلات المتطلبة ليد عاملة أكثر تكويناً وأهمية في المؤسسات، وبالتالي فالتكنولوجيا أثرت مباشرة على تحول وتطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

كذلك من بين الأسباب التي أدت إلى تطوير هذه الوظيفة ظهور النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة الأفراد للعناية بمتطلبات هذه النقابات، ومن جهة أخرى فإن التحسن الذي عرفه العامل في مستواه

التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله، بعدما كان كالألة في عين صاحب العمل، كما سمح له المستوى الثقافي أيضا بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي، وهكذا تمكن العمال من الدفاع عن حقوقهم وبشكل جماعي مثل مقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل.

فانحصرت هذه الوظيفة على قيام إدارة الموارد البشرية نيابة عن أصحاب العمل، بإجراء مفاوضات مع النقابة التي تمثل العاملين، للتوصل إلى اتفاقات بينهما ترضي الطرفين، فيما يخص التعويضات المالية والمزايا الوظيفية، كان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وتجنب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان لأنها عدو يشكل تهديدا على مصالح المؤسسة. لقد تغير هذا الاتجاه في ظل التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليأخذ شكلا ومضمونا جديدين ومختلفين عن السابق، "هذا الشكل الجديد يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المؤسسة والنقابة، لقد أصبح هذا الاتجاه الجديد جزءا من استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا القوى العاملة، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المؤسسة"، لقد تطلب هذا الوضع الجديد من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابة، وتطويرها بشكل مستمر وتعديلها مع تغير القيادات النقابية بسبب احتمال وجود تباين في قناعات هذه القيادات.

٢- النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

لقد سلطت الأضواء على الموارد البشرية بالولايات المتحدة وكانت السابقة في الاهتمام بهذا العنصر الحيوي للإنسان.

"ففي بداية القرن العشرين أدخل MEYER BLOOBFIELD في مؤسسات صناعية مختلفة، مصلحة خاصة تسمى إدارة الأفراد PERSONNEL والتي تهتم فقط بالعلاقات مع الأفراد، وبهذا دخلت إدارة ونظام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية".

ابتداء من هذه الخطوة الهامة في مسار تطور وظيفة الموارد البشرية، أنشئت العديد من هذه المصالح المهتمة بالموارد البشرية ومشاكل العمال، كما عرفت هذه المصالح عدة تسميات منها مصلحة التشغيل، دائرة العلاقات الصناعية، مصلحة الموظفين، كل هذه المصالح كان إهتمامها منصبا على العامل، ومن بين الأسباب التي جعلت المؤسسات والمنظمات تخصص هذا النوع من المصالح لخدمة العامل:

حاجة المؤسسة لهذه المصلحة، حيث كان تسيير شؤون الأفراد والعاملين في المؤسسة لا يتطلب وجود هيئات منفصلة ومستقل، لأن هذه المؤسسات كانت صغيرة الحجم من حيث الهيكل التنظيمي وعدد العمال منهجية ولغياب دور النقابات وضعف الاهتمام بالعنصر البشري لسوء تنظيمه وخضوعه لرأس المال أو لصاحب العمل من جهة أخرى.

فالمؤسسة آنذاك لم تكن بحاجة إلى سياسة أو منهجية خاصة للاهتمام بالعامل، وهو ما جعل صاحب رأس المال أو صاحب العمل يتكفل بشؤون عماله بنفسه، والملاحظ أن في بداية وجود المؤسسة لم توجد إدارة مخصصة للأفراد، حسب المخطط الهيكلي، فنجد أن الهيكل البسيط الأولي لا يحوي إلا على الإدارة المالية بالإضافة إلى إيرادات المصانع، وبتوسع المؤسسة أعيدت هيكلة تنظيمها مع استراتيجية التوسع في النشاط "ومع نهاية الحرب العالمية الأولى ظهرت مصلحة الأفراد، إلا أن هذه المصلحة لم تظهر واضحة في هيكلها المستحدث بعد مرحلة جديدة من التوسع سنة ١٩٢٠، أين ظهرت مصلحة الخدمات والنقل والإشهار".

ومع انطلاق الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة إلى اليد العاملة بنسبة كبيرة في المصانع الأوروبية خاصة، لرفع الإنتاج من وسائل الحرب وكذلك في مجال الصناعات الغذائية والفلاحية، وهذا لتوفير متطلبات الحرب وتغطيتها بكل اللوازم الضرورية، "وقد مست هذه الحاجة إلى اليد العاملة النسوية الغير متكونة خاصة، ففرض على المؤسسات المحتاجة إلى مصلحة متخصصة، تقدم المساعدة للإرادة في تسيير عملية اختيار الأفراد وإعطائهم قدرا من التكوين لأداء الأعمال المطلوبة".

كما أن تطبيق نظريات الإدارة يعد سببا هاما أدى إلى تخصيص مصلحة مستقلة تهتم بشؤون العمال، حيث أن تطبيق هذه النظريات في المؤسسات الاقتصادية أدى إلى ظهور

السلبيات أو ظواهر العمل في المؤسسة مثل التغيب المتكرر للعمال في المؤسسة، والتبذير في استعمال المواد الأولية، وغيرها من السلبيات الناجمة عن الملل والضغط النفسي من صاحب العمل على العمال، والشيء الذي أحس به كثير من العمال جراء إدخال طرق التنظيم وتقسيم العمل الناجم من تطبيق نظرية الإدارة العلمية للعمل لتايلور والمقيدة لحركة العامل أثناء ساعات العمل في المؤسسة.

"وهذه النتائج السلبية جاءت بعد تحقيق إيجابيات في بداية الأمر إلى سد الملل وهو ما جعل العديد من المختصين وخاصة السلوكيين، يتجهون إلى القيام بدراسات وتجارب سمحت لهم بالقضاء على تلك المشاكل من جهة، والإعداد لنظريات سلوكية اجتماعية فيما يتعلق بتسيير وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى".

وبالتالي لم يبق تحديد المناصب والوظائف، ورقابة سيرورة نشاط العمال والعمل، ومختلف الأفراد في المؤسسة، يخضع إلى الجانب المادي فقط، بل تطورت عدة نظريات تأخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي والسلوكي للإنسان مع ربطه بالعمل في المؤسسة.

نجد أيضا تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة في تنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية والمهنية للعمال، وتدخل النقابة والدولة في التأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتشريعات، سواء الهيئات الموجودة على مستوى البلدان أو المستوى الجهوي والدولي لبعض الهيئات مثل، منظمة العمل الدولية التي تتصل وتنسق مع باقي الهيئات المحلية والجهوية للعمل، إن ظهور النقابات والمنظمات العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين، تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية".

ومنه تغيرت نظرة المختصين إلى العامل في المؤسسة، فكان تطور رؤية المختصين في التسيير وأهدافه في المؤسسة، حيث يرى DRUKER أن البحث عن الريح الأقصى ليس من مهام المسير، وإنما مهمته اليوم البحث عن مستوى من التفاهم المقبول حول أهداف

المؤسسة بين كل من العمال والمسيرين وأصحاب العمل أو رأس العمل، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الاقتصادية".
وهذه النتيجة أتاحت للإنسان أن يحتل مكانة مرموقة وهامة في المؤسسة الاقتصادية، ونلتبس ذلك من خلال التطور الذي ظهر في تنظيم المؤسسات الحديثة والعصرية، إذ أصبحت المصالح والهيئات المكلفة بشؤون العمال داخل التنظيم الإداري للمؤسسات تحتل مرتبة عالية ومؤثرة، ومنه أصبح تداول تسميات مختلفة لهذه الهيئة كإدارة الموارد البشرية، مديرية التنمية البشرية، وهذا دليل على إعطاء الأهمية للعمال داخل المؤسسات.

وبه أصبح أمام المؤسسات الحديثة العمل على إشراك العمال بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي، وفي أغلب الأعمال إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والبرامج التي تقوم بها الإدارة، وفي ظل التطور في التوجهات الاستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل إنها أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية، بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديرية الإدارات التنفيذية".

٣- تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

ظهر وتطور التفكير بمسألة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب التحولات التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية، ومنه توجهت أنظارها إلى التخطيط الاستراتيجي البعيد الأمد لحماية نفسها من مخاطر البيئة، وتوفير الأمان والاستقرار، وأصبح لكل إدارة تخطيط واستراتيجي البعيد الأمد لحماية نفسها من مخاطر البيئة، وتوفير الأمان والاستقرار، وأصبح لكل إرادة تخطيط واستراتيجية خاصة بها تعمل من أجل خدمة استراتيجية المؤسسة الكلية، وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بالمراحل الآتية:

٣-١ تنطلق عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام المسؤولين بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، والتي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، وهذه الغاية هي التي أنشأت من أجلها المؤسسة، والتي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع

الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المؤسسة وبقاؤها، لذلك يمكننا أن نقول بأن قاعدة أو أرضية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة مستلزمات تحقيق رسالة المؤسسة التي تلم بجميع نشاطات وأعمال المؤسسة، فهي المحدد الأول والعام لجميع النشاطات والأعمال التي تتم في المؤسسة، وبالتالي يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم بعمق بمضمون رسالة المؤسسة، لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تود أن تكون عليها في المستقبل، وكل مؤسسة تضع استراتيجياتها الخاصة وتحدد أهدافها وتضعها حيز التنفيذ بمشاركة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

٢-٣ دراسة وتحليل البيئة:

ينصب اهتمام هذه المرحلة على جزأين الأول تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز استراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية، كما أن معظم المؤسسات ترى الأهمية في إجراء تحليل للبيئة الداخلية لضمان تخطيط استراتيجي فعال لنشاطاتها، وعليها الأخذ بعين الاعتبار مختلف المظاهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية البيئية.

أما الجزء الثاني فينصب على تحليل البيئة الخارجية والتي تهدف إلى معرفة فرص آفاق الاستثمار والمخاطر المحتملة التي يتوجب تفاديها، ومنه لا بد معرفة نوع الاستراتيجية التي يجب تبنيها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية.

وبالتالي على إدارة الموارد البشرية القيام بدراسات ميدانية بصفة متواصلة ومتابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المؤسسة، وجمع بيانات عنها وتحليل النتائج المتوصل إليها، والتي في ضوءها تضع استراتيجيتها وتعمل على تكيف ممارستها المستقبلية معها.

وفي ضوءها تضع استراتيجيتها وتعمل على تكيف ممارستها المستقبلية معها.

وفي ضوء نتائج دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية "لابد أن تعمل المؤسسة على مقارنة الإمكانيات البشرية للمؤسسة مع احتمالات الاستثمار واحتمالات المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل مما هو مطلوب معنى ذلك وجود فجوة استراتيجية، ويجب إذا العمل على تغطيتها أو تقليصها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتجنب المخاطر".

حسب هذين الشقين من هذه المرحلة تستخلص بأن دور إدارة الموارد البشرية يركز حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل استغلال الفرص الاستثمارية ومتطلبات الآفاق المستقبلية من الموارد البشرية، كما أنها تستطيع أن تعرف إمكانيات الموارد البشرية الحالية ومدى استطاعتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

٣-٣ تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية

بناء على التحليل البيئي للمؤسسة وتأسيسا عليه، فإنه يجري وضع استراتيجية المؤسسة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء تنفيذ استراتيجية المؤسسة ووضعها حيز التنفيذ، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها بشكل تهدف وتعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة، فإذا كانت مثلا استراتيجية المؤسسة التوسع، معنى ذلك بأن استراتيجيات الإدارات ستتجه نحو هذا المسار.

وبالتالي فإن في ظل هذه الاستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه استراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التكوين والتنمية، وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة، كما ستوسع من خطة الحوافز في المؤسسة

خامساً: الإجراءات المستخدمة في الموارد البشرية: دراسة حالة (المسفر، فرحان)

أهم الإجراءات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية هي كالتالي:

- ١- إجراءات التوظيف الداخلي.
- ٢- إجراءات الإجازات
- ٣- إجراءات الإجازات.
- ٤- إجراءات الانقطاع عن العمل.
- ٥- إجراءات الغياب عن العمل.
- ٦- إجراءات طي القيد (الاستقالة).
- ٧- إجراءات تجديد الإقامة.
- ٨- إجراءات طلب سلفة.
- ٩- إجراءات الإبلاغ عن إصابة عمل أو وفاة.
- ١٠- إجراءات الترشيح لدورة تدريبية وإجراءات الإبتعاث.
- ١١- إجراءات الترقية.
- ١٢- إجراءات التحقيق في المخالفات.
- ١٣- الإجراءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية.
- ١٤- الإجراءات الخاصة بقياس الأداء.
- ١٥- إجراءات تصفية الاستحقاقات عند انتهاء العقد.
- ١٦- إجراءات إعداد مسير الرواتب والأجور.

هذه الإجراءات تقوم عليها إرادة الموارد البشرية من خلال دراستها وتطويرها يكون تطوير الموارد البشرية ببدء بإجراءات التوظيف الداخلي وهذا مثال ممكن تطبيق ما تريد منه أو تغيير ما تريد من الإجراءات حسب ما تحتاج إليه إدارتك.

١ - إجراءات التوظيف الداخلي:

من المفترض أن تشمل هذه الإجراءات على الآتي:

- * - تقوم الإدارات المختلفة بتزويد إدارة الموارد البشرية بالوظائف المطلوب إشعالها بناء على خطة الموارد البشرية التي تحدد ونوعية هذه الوظائف والتخصصات ويتم عادة رفع تقارير كل (شهر، ٣ أشهر، ٦ أشهر، سنة)، تحدد فيها الإدارات احتياجاتها. تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف بالطرق التي تراها فعالة ومناسبة.
- * - تتلقى إدارة الموارد البشرية الطلبات، وتقوم بمطابقتها مع الوصف الوظيفي لاستبعاد الطلبات غير المستوفاة للشروط وغير المطابقة للوصف يتم تشكيل لجنة مقابلات بحيث تضم:
 - ممثل عن الإدارة صاحبة العلاقة.
 - ممثل عن إرادة الموارد البشرية.
 - ممثل عن الإدارة العليا.
- * - تجري اللجنة مقابلات التوظيف للمتقدمين. وترفع تقريرها إلى المدير العام أو نائبه على شكل قائمة بأسماء الناجحين في المقابلات مرتبه حسب درجات نجاحهم.
- * - يتخذ المدير العام قراره بالتوظيف
- * - تقوم إدارة الموارد البشرية (قسم شؤون الموظفين) باستكمال الإجراءات الإدارية اللازمة (فحص طبي، وثائق).
- * - يتم التعيين بعقد محدد المدة (فترة التجربة) ولمدة ثلاثة أشهر.
- * - يخضع الموظف قيد التجربة لدورة تدريبية مكثفة تغطي الحد الأدنى من الاحتياجات الفنية والإدارية والسلوكية.
- * - تتم متابعة أداء والتزام الموظف من قبل رئيسه المباشر، ويرفع تقرير إلى المدير العام قبل أسبوع من نهاية فترة التجربة.

* - يتم التثبيت بقرار من المدير العام أو نائبه بعد إعداد القرار في إدارة الموارد البشرية (قسم شؤون الموظفين).

٢- إجراءات الإجازات يمكن بشكل عام تحديد إجراءات الإجازات بالآتي:

- * - تقديم طلب على نموذج خاص معتمد في الشركة.
- * - يتم عند تقديم الطلب مراعاة موافقة المدير المباشر على الإجازة بعد الأخذ بالاعتبار ظروف العمل في الإدارة.
- * - إرفاق صورة شمسية للمتقدم مع الطلب.
- * - التأكد من أن صاحب الطلب ليس في ذمته مخالفات مرور أو أنه سددها.
- * - ترفع الإجازة إلى الإدارة العليا قبل فترة كافية للتمكن بالقيام بكل الإجراءات الملحقه.
- * - يقوم المتقدم للإجازة بإنهاء إخلاء الطرف وإرساله إلى قسم شؤون الموظفين للتمكن من حساب مستحقاته وتحويلها إلى الإدارة المالية لصرفها.
- * - يصدر قرار الإجازة ويتم تبليغ الموظف والمدير المباشر بتاريخ الحجز.
- * - يقوم رئيس القسم بإجراءات التأشير ويتم تبليغ المدير المباشر وصاحب العلاقة بموعد السفر بشكله النهائي.
- * - يتم استلام الإقامة وتسليم الجواز إلى المدير المباشر.
- * - لا يتم تسليم الجواز إلى صاحب العلاقة إلا مع نهاية الدوام الرسمي من اليوم الأخير قبل السفر مع انتهاء الإجازة يتم إبلاغ القسم بعودة الموظف بكتاب رسمي من المدير المباشر، ويتم أيضاً استلام الجواز وتسليم الإقامة.

٣- إجراءات الانقطاع عن العمل

أ- إجراءات الانقطاع لغير السعوديين:

عند انقطاع الموظف عن العمل لمدة تزيد عن ٤٨ ساعة عمل، يتم التأكد من وجوده أو عدم وجوده في السكن، وإذا تأكد عدم وجوده تبلغ الإدارة العليا بذلك لاتخاذ إجراءات التبليغ وإيقاف الرواتب وغيرها.

إذا تجاوزت مدة الغياب عشرة أيام، يتم اتخاذ الإجراءات الإدارية الخاصة بإنهاء خدماته.

ب- إجراءات الانقطاع للسعوديين:

عند انقطاع الموظف عن العمل لمدة تزيد عن ٥ أيام، تبلغ الإدارة العليا بذلك. تتم مخاطبة الموظف وإعطائه مهلة ٩ أيام للالتحاق بعمله، وفي حال عدم التحاقه بالعمل خلال الفترة المحددة يتم إنهاء خدماته.

٤- إجراءات الغياب عن العمل

أ- يتم عادة رفع غيار يوم العمل أولاً بأول من الإدارة المباشرة للموظف إلى مدير الإدارة أو المدير العام.

ب- يتم تحويل المذكرة إلى إدارة الموارد البشرية لتطبيق اللائحة المعمول بها.

ج- يتم خصم أجر يوم العمل وتحويل ذلك إلى قسم الرواتب والأجور لتنفيذ ذلك.

د- يتم إبلاغ الموظف بالخصم.

هـ- يمكن في حال تكرار الغياب تطبيق اللائحة، كإعداد خطاب تنبيه ثم إنذار.

٥- إجراءات طبي القيد (الاستقالة)

أ- يقوم الموظف بتعبئة النموذج المعمول به قبل فترة كافية.

ب- يقوم المدير المباشر بإعداد مذكرة لإيضاح الموافقة أو عدم الموافقة، وضرورة البديل، وتاريخ الموافقة مع ذكر الأسباب.

ج- يتم وضع المذكرة إلى قسم شؤون الموظفين.

د- يقوم القسم بإجراء إنهاء إجراءات إخلاء الطرف قبل أسبوع على الأقل ليتم تجهيزه.

ذ- يستوجب إنهاء إجراءات إخلاء الطرف قبل أسبوع على الأقل ليتم تجهيزه ولا يعتبر إخلاء الطرف كاملاً قبل تسديد كل ما عليه من مخالفات ودمم.

- ر- يتم استصدار قرار بطي القيد أو الاستقالة.
- ز- يتم إرسال الإقامة مع صورة عدد (٢) للبدء بإجراءات الخروج النهائي.
- س- يتم إيقاف الموظف عن العمل في الفترة التي حددت في القرار.
- ط- تتم تصفية مستحقاته.
- ي- تتم إجراءات الحجز والسفر بعد تسليمه للجواز مع نهاية آخر يوم عمل حدد بالقرار.

٦- إجراءات تجديد الإقامة

- أ- تقوم الإدارة صاحبة العلاقة بإرسال الإقامة الأصلية مع عدد (٢) صورة لصاحب الإقامة. وصورة المرافقين قبل فترة كافية.
- ب- يحتفظ الموظف والإدارة صاحبة العلاقة بصورة عن الإقامة.
- ج- يقوم قسم شؤون الموظفين بإجراءات تجديد الإقامة.
- د- يتم إرسالها إلى الإدارة المختصة وتسليمها لصاحب العلاقة بعد توقيع بالاستلام.
- ٧- إجراءات طلب سلفه:

- أ- يقوم الموظف بإملاء نموذج طلب السلفة مع توضيح أسباب طلب السلفة.
- ب- يتم إرفاق نموذج كفالة موقعه من اثنين من الموظفين.
- ج- تحول بعد توقيع المدير المباشر إلى قسم شؤون الموظفين.
- د- يحول الطلب إلى المدير العام في حال الحاجة إلى الاستثناء.
- هـ- يقوم قسم شؤون الموظفين بتحويل الطلب إلى قسم الرواتب والأجور للتأكد من قدرة الموظف على تسديد السلفة.
- و- يتم اتخاذ القرار بالموافقة أو التعديل.
- ز- يتم متابعة إجراءات الصرف والتنسيق بين قسم الرواتب والأجور والإدارة المالية.

٨- إجراءات الإبلاغ عن إصابة عمل أو وفاة

- أ- تعبئة النموذج.

- ب- تحديد مكان وقوع الإصابة بالتفصيل إذا كانت الإصابة خارج موقع العمل.
- ج- تحديد موقع سكن المصاب أثناء وقوع الإصابة.
- د- تحديد المسمى الوظيفي تحديداً واضحاً.
- هـ- تحديد تاريخ الإصابة وتاريخ الإبلاغ عن الإصابة لمؤسسة التأمينات.
- و- نقل المصاب فوراً إلى جهة العلاج المخصصة من قبل التأمينات مع أصل النموذج.
- ز- إعطاء وصف كامل للإصابة.
- ح- إجراء تحقيق إداري خاص بالشركة عن الإصابة.
- ط- إرفاق رخصة القيادة في حال الحوادث المرورية.
- ي- إرفاق صورة من استمارة السيارة التي كان يقودها أثناء الحادث.
- ق- رسم توضيحي (كروكي) عن موقع الحادث.
- ل- صورة شمسية للمصاب.
- م- صورة عن تقرير شرطة المرور.
- س- إرسال الملف كاملاً إلى جهة العلاقة التي تتعامل معها الشركة أو مؤسسة التأمينات، مع الاحتفاظ بنسخة من الملف في قسم شؤون الموظفين.
- ك- في حال الوفاة، يتم تبليغ سفارة بلد المتوفى.
- س- يتم إرسال عنوان ورثة المذكور إلى مكتب التأمينات الاجتماعية لإرسال التعويضات.

٩- إجراءات الترشيح لدورة تدريبية وإجراءات الابتعاث:

- غالباً ما تعتبر عملية الترشيح لدورة تدريبية مرتبطة برغبة الإدارة أو رغبة الموظف أو بالعروض التي تقدم من جانب شركات ومعاهد التدريب، وهذه الآلية خاطئة وقاصرة.
- *- ينبغي أن ينظر إلى التدريب على أنه استثمار وهذا الاستثمار مكلف بالنسبة للشركة والموظف.

- على حد سواء، ولذا يجب أن تعطي العملية التدريبية الأهمية التي تستحقها.
- *- تعمل معظم الشركات الكبيرة على استحداث قسم خاص في إدارة الموارد البشرية للتدريب، وتوكل إلى هذا القسم (قسم التدريب) مسؤولية متابعة العملية التدريبية باعتبارها عملية متكاملة.
- *- تتمثل إجراءات الترشيح لدورة تدريبية ومتابعة وتقييم الموظف أثناء الدورة بالآتي:
- تحديد الأسباب والدوافع الرئيسية للترشيح، وهذه الدوافع والأسباب يمكن حصرها بالآتي:
- رغبة الموظف بتطوير نفسه في مجال معين.
 - حاجة الشركة لإكساب الموظف مهارات محددة.
 - النتائج التي حصل عليها الموظف في تقييم الأداء، والتي تشير إلى نقاط الضعف التي يعاني منها الموظف أثناء عمله.
 - أسباب مرتبطة بتخطيط المستقبل الوظيفي للموظف، حيث أن تحسين الموقع الوظيفي للموظف يستوجب اتباع دورات تدريبية تساعد على شغل وظيفة أعلى.
 - أسباب مرتبطة بالنتائج التي حققها الموظف في الدورات التدريبية السابقة.
- *- تتم عملية الترشيح من قبل المدير المباشر وبعد التأكد من استعداد الموظف لهذا الترشيح، لأن الاستعداد يحدد إلى درجة كبيرة نجاحه فيها بمعنى من الخطأ إكراه موظف على الترشيح لدورة معينة، لأن النتائج التي يستحقها ستكون ضعيفة.
- *- تقوم إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) بدراسة الطلب ومطابقة ذلك مع ما ورد في البند الأول، وترفع اقتراحاً بالترشيح إلى المدير العام لاستصدار القرار اللازم.

- *- تتأكد إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) من كل ما يتعلق ببرنامج الدورة، وبالمستوى العام للدورة، وبالمستوى العام للمدربين، وبمستوى المركز التدريبي، وغيره.
- *- تتم مخاطبة المركز التدريبي للتأكيد على ضرورة تزويد الشركة بتقارير دورية عن درجة التزام المتدرب ودرجة التقدم ودرجة التغير في السلوك وغيرها.
- *- يلتحق المتدرب بالمركز التدريبي، ويبلغ قسم الرواتب والأجور لحساب التعويضات أو التكاليف المترتبة مع انتهاء الدورة يتم التأكد من الآتي:
 - نجاح المتدرب وتفوقه في الدورة، وحصوله على الشهادة.
 - إعداد المتدرب لتقرير مفصل عن الدورة وعن النتائج التي تحققت.
 - التحاق المتدرب في الفترة المحددة ومباشرته للعمل.
 - رفع المدير المباشر تقريراً مفصلاً لإدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) متضمناً التغيرات التي طرأت على الموظف بعد الدورة التدريبية سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- *- ويعتبر هذا التقرير مهماً للترشيحات المقبلة، لأنه يعكس النتائج الفعلية التي حققها الموظف بعد أتباع الدورة التدريبية، لأن هذه النتائج الفعلية تعتبر بمثابة مخرجات للدورة التدريبية.

١٠- إجراءات الترقية

- تعتبر إجراءات الترقية بمثابة ترجمة لاتسراتيجية تخطيط المستقبل الوظيفي في الشركة، حيث أن هذه الاستراتيجية تشمل تطور المسارات الوظيفية في الشرط ومتطلبات الانتقال من وظيفة أدنى ووظيفة أعلى.
- ترتبط إجراءات الترقية إذا بخطة المسارات الوظيفية وبخطة الترقية المعتمدة في الشركة.
- إن من أهم إجراءات الترقية:
- *- تتأكد إدارة الموارد البشرية من ربط كل إجراءات الترقية التي سوف تتخذ بخطة المستقبل الوظيفي للوظائف وبتطور المسارات الوظيفية المعتمدة.

- *- يتم الإبلاغ عن أي شاغر في وظيفة قبل فترة كافية لا تقل عن ستة أشهر إلى الإدارة العليا.
 - *- تحدد إدارة الموارد البشرية مسبقاً شروط ومتطلبات شغل هذه الوظيفة من حيث:
 - المؤهل العلمي.
 - الدورات التدريبية.
 - الصفات والخصائص الشخصية.
 - يتم الإعلان عن هذه الوظيفة إعلاناً داخلياً (على مستوى الشركة) .
 - *- تجمع الترشيحات ويتم المفاضلة بينها وفقاً للاعتبارات الواردة في البنود السابقة، مع إضافة معايير واعتبارات أخرى إذا رأت الإدارة إضافتها، كأن تحديد الترشيح لهذه الوظيفة إضافة معايير اعتبارات أخرى إذا رأت الإدارة إضافتها، كأن تحدد الترشيح لهذه الوظيفة لمن هم في سن معين أو أن لا يكون تقييم أداءهم يقل عن جيد جيداً (مثلاً).
 - *- يصدر القرار الخاص بالترقية، وغالباً ما يرافقه قرار آخر للترقية إلى الوظيفة التي تركها شاغرة.
 - *- لا بد من اتباع دورة تدريبية مكثفة وخاصة في الجوانب السلوكية والقيادية.
 - *- يرافق قرار التعيين عادة راتباً جديداً وتعويضات جديدة.
 - *- من المفضل القيام بجفل صغير تكريماً للموظف الذي تمت ترقيته.
- ١١- إجراءات التحقيق في المخالفات**
- *- يتم الإبلاغ خطياً عن المخالفة فور وقوعها.
 - *- يصدر المدير العام أو من ينوب عنه قراراً بتشكيل لجنة تحقيق مع الموظف الذي ارتكب المخالفة محتوية على ممثل عن إدارة الموارد البشرية.
 - *- تتم عملية التحقيق مع المخالف، ويتم إعداد تقرير بذلك.
 - *- تقترح إدارة الموارد البشرية نتيجة التحقيق عقوبة بحق الموظف إلى المدير العام.

- * - للمدير العام وحده الحق باعتماد العقوبة أو رفضها أو تعديلها.
- * - يبلغ الموظف بمضمون العقوبة وله الحق في الاعتراض عليها خلال فترة ثلاثة أسابيع.
- * - على الإدارة الإجابة على هذا الاعتراض خلال فترة ١٥ يوم من تاريخ استلام الاعتراض.
- * - يتم تسجيل العقوبة في ذاتية الموظف وتنفيذها وخاصة إذا كان لقرار العقوبة تبعات مالية تتدرج العقوبات عادة حسب شدتها وأهميتها، مثل: التنبيه، الإنذار، التوبيخ، الفصل، الطرد.

١٢ - الإجراءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية:

- * - يتم تسجيل الموظف في التأمينات الاجتماعية فور توقيع العقد.
- * - يتم إمسك سجلات خاصة بالتأمينات الاجتماعية لكل العاملين.
- * - يتم احتساب قيمة اشتراك التأمينات الاجتماعية عن كل موظف وحسبها من راتبه.
- * - يتم احتساب قيمة اشتراك الشركة في التأمينات الاجتماعية وترسل إلى الإدارة المالية لتسديدها.
- * - يتم إدخال أية تغييرات في بيانات الموظف وإبلاغ التأمينات الاجتماعية بذلك.
- * - يتم إبلاغ التأمينات الاجتماعية بأية معلومات تخص الموظف تركه الشركة، توقفه عن العمل، تعديل في وضعه الوظيفي.

١٣ - الإجراءات الخاصة بقياس الأداء:

- تحتفظ إدارة الموارد البشرية بنماذج تقييم الأداء المعتمد في الشركة.
- * - تحدد الإدارة دورية قياس الأداء بالاتفاق مع الإدارة العامة والإدارة الأخرى.
- * - ترسل النماذج إلى الإدارات المختلفة قبل فترة كافية.
- * - تشرف إدارة الموارد البشرية على عملية التقييم وتتأكد من سلامة الإجراءات المتبعة.

- *- تقوم الإدارة بتحليل نتائجها وإبلاغ كل إدارة بنتائج التقييم.
- *- تضع الإدارة مقترحات محددة تخص كل موظف سواء فيما يتعلق بالتدريب أو الترقية أو العلاوات أو غيرها.
- *- تتابع الإدارة نتائج هذه المقترحات أولاً بأول.
- *- تفتح الإدارة سجلاً للأداء خاص بكل موظف، بهدف مراقبة تطور أدائه خلال فترة وجوده في الشركة.

١٤- إجراءات تصفية الاستحقاقات عند انتهاء العقد:

- *- تقوم الإدارة بمحصر العمال الذين سينتهي عقودهم قبل فترة كافية.
- *- تتابع الإدارة استصدار قرارات انتهاء العقد مع مختلف الجهات.
- *- تبلغ الإدارة العمال المعنيين بانتهاء عقودهم للقيام بإجراءات إخلاء الطرف.
- *- يتم حساب استحقاقات العامل مع الأخذ بالاعتبار الخصومات والسلف.
- *- يتم إبلاغ الإدارة المالية باستحقاقات العامل للقيام بإجراءات الصرف.
- *- يتم القيام بإجراءات السفر من تذاكر وحجوزات وغيرها.
- *- يتم القيام بإجراءات الحصول على تأشيرة الخروج النهائي.
- *- يتم القيام بإجراءات الاستلام والتسليم المتعلقة بانتهاء العقد في سجلاتها الخاصة.
- *- تثبت كل البيانات المتعلقة بانتهاء العقد في سجلاتها الخاصة.
- *- يتم إبلاغ الجهات الخارجية ذات العلاقة بانتهاء العقد (التأمينات الاجتماعية، المستوصفات).

١٥- إجراءات إعداد مسير الرواتب والأجور:

- *- يقوم قسم الرواتب والأجور بالانتهاء من إعداد المسير قبل أسبوع على الأقل من نهاية الشهر.
- *- يتم إعداد المسير من واقع القوائم العاملين وأرقامهم الوظيفية.

- *- يتم إدخال العمليات التي تمت في هذا الشهر والتي لها أثر مالي، وأيضاً إدخال العمليات التي لم تسجل تدخل في مسيرات سابقة. وأهم هذه العمليات:
- الحسومات المتعلقة بالسلف.
- الحسومات المتعلقة بالغياب والتأخير.
- الحسومات المتعلقة بالعقوبات.
- العلاوات والمكافآت.
- تعويضات العمل الإضافي.
- *- يتم إرسال المسير إلى الإدارة المالية بشكله النهائي بعد توقيعه أصولاً.
- *- تقوم الإدارة المالية بتحويل أو صرف المستحقات قبل نهاية الشهر حتماً.
- *- تهتم إدارة الرواتب والأجور بالإجابة عن أية استفسارات من جانب العاملين وترسل لهم صورة عن تفصيلات الراتب والإضافات والحسومات إذا رغب أحدهم بذلك....

الفصل الرابع

تحليل العوامل والموارد البشرية

- اولا : تحليل الاعمال والوظائف (التحليل الوظيفي) .
- ثانيا : ابعاد تحليل الوظائف .
- ثالثا : نتائج تحليل المعلومات عن الاعمال والوظائف .
- رابعا مجالات استخدام نتائج تحليل الاعمال والوظائف .
- خامسا : مسوغات تحليل الاعمال والوظائف دخل المنظمة .
- سادسا : هيكلية الاعمال والوظائف .

الفصل الرابع

تحليل العوامل والموارد البشرية

مقدمة:

هناك الكثير من الطرق والمداخل، والأساليب والوسائل الإدارية الهامة التي تأخذ بها الإدارات الناجحة في منظمات الأعمال، والشركات، والمؤسسات. وإن إدارة الموارد البشرية، وهي من الإدارات الهامة والرئيسة في منظمة الأعمال، تأخذ بأسلوب "تحليل الأعمال والوظائف" وتجعله من أحد مهامها الرئيسة.

وأسلوب أو وظيفة أو مجال التحليل الشامل والدقيق للوظائف والأعمال يوفر لإدارة المنظمة البيانات والمعلومات الهامة والدقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف والأعمال، ومدى الحاجة إلى تطوير وتحسين الوظائف والأعمال القائمة، أو إنشاء وظائف جديدة تتطلبها المرحلة الراهنة، أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر، ولم تعد تواكب متطلبات العصر، ولم تعد كافية للمنظمة، بحيث تؤهلها لتحمل تبعات وتحديات المنافسة الشديدة في الأسواق، وهذا كله من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة مواردها البشرية إدارة ناجحة وفعالة.

تحليل الأعمال والوظائف من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية:

إن من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية -بعد إنجازها عملية تصميم وهيكلية الوظائف والأعمال- القيام بتحليل هذه الأعمال والوظائف، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحليل الأعمال والوظائف داخل المنظمة يجب عليها أن تحدد أبعاد تحليل الأعمال والوظائف؛ وذلك من خلال الآتي:

أولاً: مفهوم تحليل الأعمال والوظائف.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

ثالثاً: مسوغات تحليل الأعمال والوظائف.

أولاً: مفهوم تحليل الأعمال والوظائف:

تقوم إدارة الموارد البشرية -من خلال عملية تحليل الأعمال والوظائف- بجمع الكثير من البيانات، والمعلومات، والحقائق المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الوظائف والأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تحليلها، وتلخيصها، وتدوينها في جداول أو قوائم يبين من خلالها مهام، وواجبات ومسؤوليات، وصلاحيات، والمخاطر التي قد تواجهها هذه الأعمال والوظائف، بل وتحديد البيئة التي ستمارس من خلالها الأعمال والوظائف محل التحليل، ويبين أيضاً في تلك القوائم المختصرة ماهية المعارف والقدرات، والمهارات والكفاءات اللازمة لتوافرها في الموارد البشرية التي ستمارس هذه الأعمال والوظائف، بما يضمن في النهاية جودة عالية في الأداء يترتب عليها جودة عالية مطلوبة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

خطوات عمل التحليل الوظيفي:

- ١- تفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة.
- ٢- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
- ٣- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
- ٤- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.
- ٥- اختيار الوظائف لعمل التحليل.
- ٦- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.
- ٧- تحضير الوصف الوظيفي Job Description.
- ٨- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification.

أهمية (استخدام) التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي:

- ١- تخطيط الموارد البشرية.
- ٢- التخطيط الوظيفي.
- ٣- التوظيف والاختيار.
- ٤- التطوير والتدريب.
- ٥- التعويض والمكافأة.
- ٦- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي:

- ١- عن طريق المقابلة.
- ٢- عن طريق الاستبيانات.
- ٣- عن طريق الملاحظة.
- ٤- عن طريق سجلات الأداء.
- ٥- عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

أبعاد تحليل الوظائف:

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان وهما:

- ١- الوصف الوظيفي Job Description.
- ٢- المواصفات الوظيفية Job Specifications.

عوامل التحليل:

بمجرد الانتهاء من الحصر والاتفاق على أنواع الوظائف وتسميتها لا بد من الاستفادة من البيانات الموجودة عن الوظائف، ويتم وضع كشف تحليلي لكل وظيفة، بقصد قياس مقدار الجهد الذي سيبدل لإنجاز الواجبات المطلوبة، وحجم المسؤوليات المترتبة على أداء هذه الواجبات، وما تفرضه ظروف العمل على الموظف من عناء، ومقدار الجهد السابق الواجب أن يكون شاغل الوظيفة قد بذله لتأهيل نفسه للقيام بالأعمال المطلوبة منه، وذلك ممثلاً في تعليم أو خبرة سابقة أو كليهما، ويتم تحليل البيانات وترجمتها إلى عوامل يطلق عليها **عوامل تحليل الوظيفية** وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

١- واجبات الوظيفية:

إذ يتعين معرفة الواجبات الرئيسية المتكررة، والواجبات الدورية، والواجبات الطارئة، والواجبات الموسمية، والبحث عن مدى صعوبة هذه الواجبات، وتحديد نسبة الوقت المستغرق في أدائها. كذلك العدد والأدوات والآلات التي تستخدم في أداء هذه الواجبات.

٢- ظروف العمل ومخاطره:

يستهدف هذا العامل التعرف على أثر ظروف العمل في مستوى صعوبة أدائها. وهي الظروف التي لا دخل لشاغل الوظيفة فيها، مثل درجات الحرارة، والرطوبة، والإضاءة، والضوضاء، وغيرها مما يؤثر تأثيراً مباشراً في راحة شاغل الوظيفة من الناحية البدنية والعقلية، كذلك، التعرف على ما يسود مكان العمل من المخاطر، وعلى الجهود البدنية والحركية اللازمين لأداء واجبات الوظيفية.

٣- إشراف الوظيفة على وظائف أخرى:

أي البحث في عدد الأفراد الخاضعين للإشراف، وحجم الوحدة التنظيمية التي يتم الإشراف عليها، وذلك بالاستناد إلى عدد الوظائف التي تشتمل عليها هذه الوحدة الخاضعة للإشراف، ومدى تعدد الوحدات التنظيمية التي يتم الإشراف عليها وتنوع اختصاصاتها.

٤- الإشراف الواقع على الوظيفة:

وبعني ذلك البحث عن نوع هذا الإشراف (إداري، فني، إداري، وفني)، وتحديد نوع التعليمات التي يتلقاها شاغل الوظيفة، فيما إذا كانت تفصيلية أو عامة، وذلك لما لهذا من أثر في درجة صعوبة واجبات الوظيفة ومستوى مسؤولياتها.

٥- المسؤوليات غير الإشرافية:

وأهم هذه المسؤوليات هي: أولاً، المسؤولية عن مراجعة أعمال الآخرين، أي المسؤولية عن دقة وسلامة الإجراءات والعمليات المتخذة من قبل الغير. وتتضمن ثانياً، المسؤولية عن اتخاذ القرارات أو التقدم بتوصيات، وهذه تتطلب معرفة ما إذا كان يدخل ضمن واجبات ومسؤوليات الوظيفة سلطة اتخاذ القرارات أو التقدم بتوصيات، وما مدى حرية شاغلها والنتائج المترتبة على ذلك. كما تتضمن، ثالثاً، مسؤولية الاتصالات التي تقتضيها الوظيفة، وهذه تتطلب تحديد العناصر المتعلقة بهذه الاتصالات، وذلك بالبحث عن الغرض من هذه الاتصالات والسلطة المخولة لها. وتتضمن، أخيراً، مسؤوليات أخرى تؤثر في تقويم الوظيفة، منها المسؤولية المالية، وهذا يقتضي تحديد نوع الأموال المسؤول عنها شاغل الوظيفة، (نقدية، عينية، أو غيرها من الأشياء ذات القيمة الخاصة) لمعرفة حجم ودرجة أهمية هذه المسؤولية. ويؤخذ هذا العامل بعين الاعتبار في الحالات التي تدعو إلى عناية خاصة أو حراسة للمحافظة على أشياء ذات قيمة من إهمال أو انحراف الآخرين. ومنها كذلك المسؤولية عن سلامة الآخرين، والمسؤولية عن الدقة والتحرر من الأخطاء.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول:

إن نتائج عملية التحليل للأعمال والوظائف لها أهمية كبرى في عملية إدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي تساعد على:

١- تحقيق المعرفة الواضحة للعنصر البشري المكلف بشغل وظيفة ما؛ من خلال تحديد واضح المعالم للمهام المطلوب منه القيام بها؛ نحو إنجاز مهام هذه الوظيفة، وكيفية إنجاز هذه المهام بكفاءة وفعالية.

- ٢- تحقيق المعرفة الشاملة للمديرين والمشرفين بالمهام والطبيعة التي تكتنفها الأعمال المكلفون بمتابعتها والإشراف عليها، وهذا يمكنهم -بلا شك- من تحديد الآلية والكيفية التي ينتهجونها في توجيه مرؤوسيهم نحو الأداء الأفضل لأعمالهم، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المنشود من وراء هذه الأعمال.
- ٣- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد العناصر أو الموارد البشرية المناسبة لشغل الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

أبعاد التحليل:

١- الوصف الوظيفي Job Description:

الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره ويتضمن:

- ١- قسم خاص بطبيعة العمل Job Description.
- يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.
- ٢- قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة Job Specifications).
- وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

أهمية الوصف الوظيفي

- ١- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف.
- ٢- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف.
- ٣- يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

تصميم الوظيفة Job Design:

بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتهاه من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفية دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف. يستفاد من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكلية عناصر الوظيفة والواجبات والمهام بشكل يتم تحقيق أداء مميز ورضا عالي جدا وبالتالي فان تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكلفة.

تعريف تصميم الوظيفة:

هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي.

٢- تصنيف الوظائف Job Classification:

ينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف مما يتطلب جمعها ووضعها في فئة واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف وعلى سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والهندسية... الخ. ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في عدة مجالات ومن هذه الاستخدامات تقييم الوظائف أي تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف في الفئة الواحدة.

أوصاف وظيفة لمجموعة من الوظائف

مدير الموارد البشرية ووصفه الوظيفي. مسؤول عن: الشؤون الإدارية (الموظفين- التدريب- المواصلات- العلاقات العامة).

هدف الوظيفة:

تطبيق سياسات الشركة والإشراف على تحديد السياسات والإجراءات المعتمدة ومتابعة تطبيق المكافآت والجزاءات، ومساعدة رؤساء الأقسام على تطوير وتطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بهذه الأقسام.

المهام والواجبات التفصيلية:

- *- تجميع خطط واحتياجات الشركة من القوى العاملة، ووضع خطة لتأمين الاحتياجات المعتمدة عن طريق التوظيف والتدريب والترقية والنقل، ورفعها للاعتماد حسب الصلاحيات ووفق نظام الموازنة المقر مسبقاً من مجلس الإدارة.
- *- رفع التوصيات بخصوص تطوير السياسات والإجراءات بالشركة.
- *- رفع التوصيات بتطوير أو تعديل السياسات والإجراءات الخاصة بالتوظيف والموظفين، في ضوء الأهداف العامة وظروف العمل، ووفق صلاحيات وإجراءات إعداد و تعديل النظم بالتنسيق مع مدير تطوير الأعمال.
- *- تدقيق طلبات التوظيف من حيث الالتزام بالمواصفات والموازنة التقديرية المعتمدة، والموافقة عليها وتحويلها للاعتماد حسب لائحة الصلاحيات.
- *- متابعة طلبات التوظيف، من حيث سياسات وإجراءات الإعلان والفحص والاختيار والتعاقد والتوجيه البدائي والثابت، حسب تعليمات دليل وسياسات وإجراءات شؤون الموظفين المعتمد.
- *- وضع خطط التدريب للموظفين على المدى الطويل بالتعاون مع المدير التنفيذي وبرامج التدريب السنوية.
- *- الإشراف على تنفيذ التدريب حسب الخطة المعتمدة والتأكد من تحقيقه للأهداف، برحمة وتوقيت مواعيد صدور تقارير تقييم الموظفين في مواعيدها، وتدقيقها ومراجعة التوصيات بخصوص العلاوات والترقيات (والجزاءات) من حيث قانونيتها وانسجامها مع السياسة العامة ومع المخصصات المعتمدة لها.

- *- وضع وتطبيق نظام مراقبة الدوام اليومي بالتشاور مع المسؤولين حسب طبيعة العمل والمستوى الإداري للعاملين.
- *- تعميم العطل الرسمية، وتطبيق نظام الإجازات المرضية والسنوية والطارئة وإرشاد المسؤولين إلى دورهم في تخطيط الإجازات السنوية والموافقة عليها.
- *- التنظيم والإشراف على الإجازات المرضية وعلى الخدمات الصحية، وإرشاد موظفي الشركة والمسؤولين كل عن دوره ومسئولته في الإجراءات بهذا الخصوص.
- *- الإشراف على تسجيل التعديلات على كشوف الرواتب والأجور الشهرية، وعلى كل ما يترتب للموظفين أو عليهم من مستحقات جارية أو طارئة، وتقديمها للمحاسبة.
- *- تنظيم وحفظ السجلات الفردية للموظفين والسجلات الأخرى اللازمة لإدارة الشؤون الإدارية.
- *- حصر وتعميم المتطلبات القانونية لكل موظف، والإشراف على تحقيق هذه المتطلبات في مواعيدها، ومتابعة المعاملات لدى الدوائر الحكومية وغيرها حسب ما يتم توجيهه به.
- *- الإشراف على تطوير المواد الإعلامية والمطبوعات.
- *- الإشراف على إعداد والتنسيق للمناسبات قبل افتتاح الفروض، المعارض العقارية... الخ.

العلاقات الوظيفية:

- على اتصال مستمر بجميع المسؤولين في الشركة لمساعدتهم في تطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات المعتمدة للشؤون الإدارية ولتقديم المشورة لهم في كافة النواحي الضرورية لتطبيق قواني العمل والعمال.
- *- على اتصال مستمر مع مدير تطوير الأعمال والمدير التنفيذي لاطلاعهما على سير تطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات المعتمدة لدى الشركة ومدى فعاليتها.

مواصفات شاغل الوظيفة

الدراسة والتدريب

*- شهادة جامعية (بكالوريوس) في حقل إدارة الأعمال.

الخبرة:

*- لا تقل عن عشر سنوات في مجالات شئون الموظفين والشؤون الإدارية، على أن يكون قد قضى منها على الأقل ٤ سنوات في وظيفة إشرافية في مؤسسة أو شركة كبرى.

المهارات و اللغات:

- *- التحلي بمميزات إدارية وقيادية فائقة.
- *- إتقان اللغتين العربية والإنجليزية.
- *- مهارات استخدام أجهزة الحاسب الآلي.

المحاسب:

الوظيفة: محاسب أول الوحدة:

المدير المباشر المدير العام.

مسؤول عن.

هدف الوظيفة:

تطبيق النظام المحاسبي الموضوع للشركة، والتأكد من دقة وصحة وحسن سير دورة المستندات المالية، وتحضير الحاسبات الخاتمية والتقارير المالية والدورية، إدارة وتنسيق و متابعة تنفيذ الخطط والأنظمة والإجراءات المحاسبية والمالية إصدار التقارير المالية ومراقبة وضبط موارد ومصاريف الشركة والتأكد من استخدامها الاستخدام الصحيح حسب الموازنة

والخطط المالية المثمرة، ووضع التوصيات ورفعها للمدير العام فيما يتعلق بكافة الشؤون ذات التأثير المالي على وضع الشركة.

المهام والواجبات التفصيلية:

- * - تنفيذ الإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة في الشركة.
- * - الرقابة على كافة المستندات الصادرة والواردة إلى قسم المحاسبة، والتأكد من صحتها ومن احتوائها على التواريخ اللازمة.
- * - مراجعة سندات القيد، واعتمادها قبل تسجيلها في الحسابات المعنية.
- * - الإشراف على تسجيل كافة مستندات القيد في حساباتها المعنية ووفقاً لأنظمة وبرامج الكمبيوتر المطبقة وعلى أساس الدورة المحاسبية المعتمدة.
- * - جمع ومتابعة وحفظ كشوفات حسابات الذمم المدنية والدائنة، وتدقيق جداول أعمار الذمم شهرياً.
- * - تدقيق جداول الرواتب والأجور شهرياً، والتأكد من صحة احتساب الإضافات والخصومات على مستحقات الموظفين والعملاء، وإدخال أية تعديلات في وضع الموظفين والعمل على ملفاتهم في الكمبيوتر.
- * - الإشراف على عمليات إصدار سندات الصرف وتحضير الشيكات المتعلقة بها، بعد التأكد من صحة المستندات المرفقة ومتابعة الحصول على التوقعات اللازمة على الشيكات وفقاً للصلاحيات المعمول بها.
- * - إعداد كشوف التسوية الخاصة بالبنوك شهرياً، وإظهار الفروقات (إن وجدت)، وإعلام المدير المالي للمراجعة بشأنها، وتحضير قيود التسوية اللازمة.
- * - الإشراف على عمليات الجرد الدوري والسنوي للموجودات الثابتة والمواد ومطابقتها مع أرصدة الحسابات المعنية.
- * - الإشراف على إعداد موازين المراجعة والتقارير المالية ودراساتها وتحليلها، ثم رفعها عرضها للمدير العام.

- *- إعداد الحسابات الختامية في نهاية السنة المالية.
- *- اقتراح تطوير السياسات المالية الطويلة والقصيرة الأجل للشركة وتقديمها للمدير العام مع توصياته بخصوص اعتمادها.
- *- وضع الخطط المالية الطويلة والقصيرة الأجل للشركة وتقديمها للمدير العام مع توصياته بخصوص اعتمادها.
- *- الاحتفاظ بنسخة كاملة عن النظام المالي والمحاسبي المطبق في الشركة والعمل على تطويره وفقاً لظروف واحتياجات الشركة وعرضه على المدير العام للموافقة والاعتماد.
- *- التأكد من التزام كافة الأقسام بالتعليمات المالية للشركة.
- *- الاتصال نيابة عن الشركة بالمؤسسات المالية كالمصارف وشركات التأمين وغيرها، وحل القضايا الخاصة بمالية الشركة كمشاكل فتح الحسابات أو منح التسهيلات أو فتح الاعتمادات المستندية بالتنسيق مع المدير العام.
- *- مراجعة العقود وكافة الالتزامات قبل إبرامها مع الغير لتحديد أثرها المالي على الشركة وإبداء الملاحظات عليها.

المهام والواجبات التفصيلية:

- *- مراقبة عمليات القبض والصرف والتأكد من أنها تتم وفقاً للإجراءات المقررة ومن أنها ضمن حدود الصلاحيات الإدارية والمالية المعتمدة.
- *- القيام بأية دراسات أو تحاليل مالية تطلب منه.
- *- أداء كل ما يوكل إليه بمحدود قدراته وإمكاناته.

العلاقات الوظيفية:

- الاتصال المباشر مع المدير العام، الاتصال مع الشؤون الإدارية للحصول على كافة البيانات الضرورية لإعداد جداول الرواتب والأجور للموظفين ودفعها.

- التنسيق مع جميع مدراء الإدارات لفرض وتطبيق السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة ولإعداد الموازنات التقديرية.

الموازنات التقديرية:

مواصفات شاغل الوظيفة.

الدراسة والتدريب

- *- بكالوريوس في المحاسبة، ويفضل من يحمل شهادة الزمالة في المحاسبة CPA.

الخبرة:

- *- ثمان سنوات في أعمال المحاسبة بما في ذلك ثلاث سنوات خيرة في وظيفة إشرافية في شركة أو مؤسسة.

المهارات واللغات:

- *- الدقة في العمل والقدرة على الملاحظة.
- *- إتقان اللغة الإنجليزية والعربية.
- *- القدرة على التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي والبرامج المحاسبية.

مدير تطوير الأعمال:

الوظيفة: مدير تطوير الأعمال الوحدة:

المدير المباشر المدير العام.

مسؤول عن: المدير الإداري- موظفي الشركة وفروعها بشكل عام.

هدف الوظيفة:

تنسيق وتطوير أعمال الشركة الاستثمارية، واقتراح الفرص المتاحة للاستثمار ووضع خطط مستقبلية للانتشار، والإشراف على إدارة الامتياز.

المهام والواجبات التفصيلية:

- الإشراف على إدارة الامتياز والتأكد من تطبيق كل الأنظمة الخاصة بها مثل:
- التأكد من التزام الشركة بالعقد الموقع مع مالك الامتياز في الشرق الأوسط.
- تنفيذ خطة افتتاح الفروع المتفق عليها.
- تكوين أدلة ومراجع تدريبية للفروع.

التنسيق الاتصال المباشر بسنشري ٢١ أملاك الشرق الأوسط.

- وضع خطة عمل لافتتاح وعمل وتقدير تكلفة احتياجات بناء وتشغيل لكل فروع سنشري ٢١ أريز العقارية، من تكاليف رأسمالية ومواد ويد عاملة ومصاريف عامة وتحضير البيانات الوافية المتعلقة بها مع كافة التحاليل المالية المطلوبة.
- تحضير موازنة إيرادات الفروع بالاستناد إلى التوقعات المعطاة من شركة سنشري ٢١.
- الإشراف على وضع وتقييم الأداء المالي لك فرع من فروع سنشري ٢١ أريز العقارية بالتعاون مع مدير الفرع واحتساب النسب المالية للربحية والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناء على المعطيات المتوفرة لذلك.
- اقتراح وسائل وأساليب خارجية، بما فيه اقتراح الاستعانة ببيوت خبرة متخصصة في البحوث للقيام ببعض الدراسات والإشراف عليها.
- البحث عن فرص جديدة لتطوير الأعمال والاستثمارات.
- الإشراف على وضع السياسات الداخلية للشركة والتأكد من تنفيذها.
- الإشراف على وضع الخطة التدريبية للموظفين والتأكد من تنفيذها.
- الإشراف على التوظيف بفروع الشركة.
- المشاركة في عمليات تنظيم الاتفاقيات أو العقود الخاصة باستثمارات جديدة.
- وضع أساليب منهجية لتطوير وسائل ومصادر البحث للاستثمار وحساب احتياجات الشركة.

- الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة للاستثمار والعمل على استخدام موارد الشركة بشكل يضمن تحقيق أهدافها.
- المشاركة في الاجتماعات التي تتم بخصوص أية منازعات بين الشركة والمستثمر أو عميل، أو موظفي الشركة.
- الإشراف على حفظ السجلات والمراسلات والمستندات الخاصة بالشركة بشكل فعال والرجوع إليها عند الحاجة.
- الإشراف على مطبوعات الشركة والتأكد من اتباعها أنظمة وشروط سنشري ٢١.
- الإشراف على إعداد كل المستندات الرسمية (سجل تجاري- الدفاع المدني- البلدية... الخ). لفروع الشركة.

الوظيفة:

مدير تطوير الأعمال رقم الوظيفة.

العلاقات الوظيفية:

*- الاتصال المباشر مع المدير العام ومع كافة أفرع الشركة.

مواصفات شاغل الوظيفة:

الدراسة والتدريب

*- شهادة جامعية (بكالوريوس / ماجستير) في حقل إدارة الأعمال، أو أي اختصاص آخر مناسب على أن تغطي الخبرة والتدريب فيه مالا تغطيه الدراسة الجامعية.

الخبرة

*- لا تقل عن ثمان سنوات في مجالات إدارة الأعمال والتطوير، على أن يكون قد قضى منها على الأقل أربع سنوات في وظيفة إشرافية في مؤسسة أو شركة كبرى.

المهارات واللغات:

- *- القدرة على البحث والتحليل والتخطيط.
- *- التحلي بمميزات إدارة وقيادية فائقة.
- *- إتقان اللغتين العربية والإنجليزية.
- *- مهارات استخدام أجهزة الحاسب الآلي.

موظف استقبال:

- الوظيفة: موظف الاستقبال الوحدة:
- المدير المباشر المدير التنفيذي.
- مسؤول عن الاستقبال والترحيب بالضيوف.

هدف الوظيفة:

القيام بالأعمال الإدارية بما فيها استقبال زوار الشركة بالمظهر اللائق وتوجيه العملاء والزائرين لما يعكس صورة حسنة عن الشركة مع الحفاظ على السرية المعلومات.

المهام والواجبات التفصيلية:

- *- تلقي واستقبال الاتصالات الخاصة بالعملاء وتحويلها والتعامل معها بما يقوي علاقة عملاء الشركة والعاملين بنها بعملائهم.
- *- الرد على الاستفسارات العامة الهاتفية وغيرها الواردة من زوار الشركة وتحويلها للأشخاص المختصين على أحسن وجه.
- *- مراجعة إعلانات الصحف العقارية وعمل ملف بذلك.
- *- متابعة الدراسات المتعلقة بسوق العقار في الصحف وعمل ملف بذلك.
- *- مساعدة المساعد الإداري والسكرتارية بالأعمال الإدارية (طباعة- فاكس- تصوير).
- *- طباعة الإدراجات.

- *- استلام وتسليم كل البريد الخاص بالشركة وإعداد احتياجات البريد المرسل.
- *- أداء كل ما يوكل إليه بحدود قدراته وإمكاناته.
- *- أخرى.

العلاقات الوظيفية:

الاتصال المباشر مع مدير العمليات، مدير المبيعات، موظفي المبيعات والمساعد الإداري.

الدراسة والتدريب:

- *- شهادة دبلوم / معهد سكرتارية.
- *- شهادة ثانوية.

الخبرة:

- *- لا تقل عن ثلاث سنوات، على أن يكون قد قضى منها على الأقل سنة في شركة أو مؤسسة.

المهارات واللغات:

- *- التحلي بمميزات إدارية.
- *- المعرفة في التعامل مع أجهزة الفاكس والتصوير وغيرها.
- *- المعرفة في التعامل مع أجهزة الحاسب الآلي.

كيف تكتب وظيفاً لعمل

عندما تهم بكتابة توصيف لعمل أو وظيفة تحتاج إلى موارد بشرية لشغلها في تنظيمك، يجب أن تنتبه إلى أهمية وضوح وصف العمل واحتوائه على جميع النقاط اللازم

استيفائها لتناسب مع المتقدم معها، وهذا بالتأكيد يوفر عليك وعلى المتقدم الوقت فلا تضطر لاستقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوصيف الوظيفي المطروح. فيما يلي تحدثنا جوديث لندبرغر عن أهم ما يجب أن ينطوي عليه توصيف العمل أو التوصيف الوظيفي.

ينبغي أن يمثل التوصيف الوظيفي، أو توصيف العمل بوضوح ودقة المسؤوليات والمهام التي تتطلبها الوظيفة وأن يبين المؤهلات الأساسية لها وما تتطلبه من ثبوتيات أو مهارات معينة، وإذا كان بالإمكان الصفات التي تعتبر ركيزة للإنجاز المتفوق في العمل. نورد فيما يلي لمحة سريعة عن البنود المتضمنة في توصيف العمل الناجح:

- * - مسمى الوظيفة.
- * - القسم.
- * - التبعية (لمن يتبع الموظف مباشرة).
- * - نطاق المسؤولية.
- * - المجالات الرئيسية للمسؤولية.
- * - التشاور والتعاون (مع أولئك الذين يعمل معهم الشخص على نحو مستمر).
- * - مدة العمل.
- * - المؤهلات (المهارات الضرورية والخبرة المطلوبة).

إن المؤهلات العلمية والخبرة من المجالات التي قد يمارس فيها التمييز عن غير قصد ولذلك ينبغي الحرص على أن تكون المؤهلات العلمية ضرورة واقعية للوظيفة. فإذا ما تبين أن أحدهم يمتلك من الخبرة ما يؤهله لشغل المنصب الوظيفي ولكنه يفتقد لشهادات علمية معتمدة، عندها ينبغي تعديل التوصيف الوظيفي. ولتجنب التمييز العمري ينبغي أن لا تتضمن مدة الخبرة مدة معينة.

نموذج عن توصيف عمل:

- * - مسمى العمل: كبير كتبة البريد.
- * - القسم: علميات.
- * - التبعية لـ: مشرف خدمات البناء.
- * - نطاق المسؤولية: الإشراف على طاقم مكتب البريد والتواصل مع المستويات الإدارية كافة بشأن البريد وتوزيعه.
- * - المجالات الرئيسية للمسؤولية:
- * - الالتزام بالإجراءات المعتمدة للاستلام والتسليم.
- * - فرز وتوزيع البريد في أوقات محددة.
- * - صيانة الآت النسخ والفاكس وعدادات البريد.
- * - طلب وتخزين وتوزيع الإمدادات.
- * - تسيير جميع شؤون الأعمال الخارجية للتخزين واللوازم وتقييد طلبات الإدارة.
- * - توثيق السياسات والإجراءات الحالية في قسم COS إلى جانب تنفيذ إجراءات جديدة للتطوير.
- * - الإشراف على استخدام سيارة توصيل خارجية عند الحاجة.
- * - التأكد على الدوام من توفير الماء والورق للزبائن.

التشاور والتعاون مع:

- * - مشرف خدمات البناء.
- * - طاقم مكتب البريد.
- * - الإدارة في جميع المستويات.

مدة الاستخدام: ١٢ شهراً.

المؤهلات:

- *- التفهم التام لاحتياجات الزبائن.
- *- مهارات تنظيمية جيدة.
- *- القدرة على رفع ٢٥ باوند على الأقل.
- *- خبرة إشرافية في بيئة مكتب بريد الشركات.
- *- سجل جيد في قيادة السيارة.

ملاحظات إضافية:

لا تعتمد في وضعك لتوصيف العمل على تاريخ هذا العمل (وصف سابق مثلاً)، فأنت بصدد كتابة توصيف حديث، أي أنه يتوجب عليك التركيز على ما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة في ضوء الاحتياجات الحالية للمنظمة وأهدافها على المدى البعيد.

العمل الموكل للمتقدم هو ما سيقوم به الموظف في موقع العمل؛ أما المؤهلات فهي المهارات والصفات والشهادات التي يحتاجها في تنفيذ كل عمل. وضّح المهام والمسؤوليات الفعلية المتعين القيام بها قبل التفكير في الصفات الخاصة والمطلوبة في من يقوم بها.

إن توصيف العمل الجيد هو أكثر من مجرد سرد عشوائي للمهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة. يجب أن يكون مرتباً حسب الأولويات.

ثبوتيات الاعتماد (مثل الشهادات والإجازات) ضرورة أساسية في بعض الوظائف وما ينبغي أن تركز عليه هنا هو جدوى هذه الثبوتيات التي تطلبها ودورها في القدرة المتقدم للوظيفة على تقديم أداء رفيع.

يجب أن يكون العمل الموصّف عملاً واقعياً يمكن القيام به... فعندما تقوم بتجميع مهام عديدة في توصيف وظيفة أو عمل واحد عليك التأكد من أنك لا تُفصّل وظيفة لا يوجد من يقدر على القيام بها.

استخدام عبارات محددة واضحة. وعلى سبيل المثال نورد العبارات المقارنة التالية:

***- عبارات عامة:**

- ذو خبرة بالحاسب.
- مهارات اتصال جيدة.
- القيام بالواجبات التشغيلية اليومية.

***- عبارات محددة:**

- مهارة ببرامج وورد، إكسل، كويك بوكس.
- القدرة على توصيل المعلومات الفنية إلى غير المتخصصين.
- استلام وفرز وتوثيق التقارير الشهرية لحركة العمالة.

***- ملاحظة هامة:**

غالبا ما يعتبر توصيف الوظيفة وثيقة قانونية. أية إشارات إلى العنصر أو اللون أو الدين أو السن أو الجنس أو بلد المنشأ أو الوطن أو الإعاقات الجسدية أو العقلية هي مخالفة للقانون.

بتاريخ ١٧/١١/٢٠٠٦ جوديث ليندنبرغر.

ثالثاً: نتائج تحليل المعلومات:

إن قيام إدارة المعلومات البشرية بتحليل المعلومات التي يتم جمعها عن الأعمال والوظائف داخل المنظمة، يمكّنها - إدارة الموارد البشرية - من الوصول إلى نتائج هامة، منها:

١- وصف الأعمال والوظائف داخل المنظمة وصفاً دقيقاً (Job

: (Description

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد وتوصيف كل عمل ووظيفة داخل المنظمة من خلال

الجوانب الآتية:

الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها من وراء كل وظيفة.

- ١- الصفات الخاصة (ذهنية، وجسدية، وفكرية) المطلوب توافرها في العنصر أو الموارد البشري شاغل الوظيفة.
- ٢- البيئة التي تؤدي من خلالها الوظيفة داخل المنظمة، وتشمل الظروف الاجتماعية، والصحية والنفسية... الخ.
- ٣- معايير ومقاييس الأداء المرغوبة من قبل المنظمة، والمطلوب تحقيقها من العمل أو الوظيفة.
- ٤- الواجبات والمسؤوليات المترتبة على العمل والوظيفة.
- ٥- السمات الخاصة بأداء العمل والوظيفة.
- ٦- المخاطر التي قد تتعرض لها الوظيفة أو العمل.
- ٧- مكان وزمان أداء وإنجاز العمل والوظيفة.
- ٨- وضعية الوظيفة داخل المنظمة، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى.
- ٢- معايير أداء العمل والوظيفة داخل المنظمة

(Job Performance Standers) :

يقوم المسؤول عن التحليل داخل إدارة الموارد البشرية بتحليل المعلومات التي جمعها عن الوظائف والأعمال، ثم تضع إدارة الموارد البشرية مجموعة من المعايير القياسية لأداء الأعمال والوظائف، وهذه المعايير تمثل الحد الأدنى المقبول للأداء من قبل الموارد أو العناصر البشرية المسؤولة والممارسة للأعمال والوظائف، وتساعد هذه المجموعة من المعايير القياسية في عملية تقدير مستويات أداء الموارد أو العناصر البشرية، وتحديد كفاءتهم، ومهاراتهم الحقيقية، ومعارفهم الفعلية لمهام ووظائفهم وأعمالهم، ومن ثم تحديد البرامج التدريبية التي تصقل هذه المهارات، وترفع مستويات خبراتهم، كما تساعد معايير الأداء أيضاً في تحديد التعويضات والمكافآت المعنوية والمادية للموارد البشرية، من ترقية، وحوافز مالية، وزيادة في الرواتب والأجور... الخ إذ توفر المعايير الأسس التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في

عملية القياس الموازن للأداء الفعلي بالأداء القياسي للموارد البشرية.

٣- محددات الوظائف والأعمال داخل المنظمة الأعمال

(Job Specifications):

ويقصد بمحددات الوظائف والأعمال: السمات والخصائص التي يتصف بها الموردُ البشري، والتي تتطلبها الوظيفة أو العمل، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لوظيفة تحليل الأعمال والوظائف، بتحديد شروط ومواصفات تتطلبها الوظيفة يجب توافرها في المورد البشري الذي سيشغلها، ومن هذه الشروط- على سبيل المثال- المؤهل العلمي، الخبرات، الدورات التدريبية المتخصصة، المهارات، الجنس... الخ، وفي بعض الوظائف تتطلب اللياقة الطبية، وهكذا.

وبعد أن أوضحنا مفهوم تحليل الأعمال والوظائف نستطيع أن نقول:

إن عملية تحليل الأعمال والوظائف، عملية وصفية، تصف طبيعة الوظيفة، بغير أن تتطرق إلى وصف ما يجب أن يكون عليه شاغل الوظيفة من أداء، إذ إن تحديد ما يجب أن يكون عليه أداء شاغل الوظيفة حدد في مرحلة سابقة وهي مرحلة تصميم وهيكلية الوظائف والأعمال.

رابعاً: مجالات استخدام نتائج تحليل الأعمال والوظائف في منظمة الأعمال:

تتلخص نتائج تحليل الأعمال والوظائف- التي حددناها فيما ذكرناه آنفاً- في:

- ١- وصف الأعمال والوظائف وصفاً دقيقاً.
- ٢- معايير أداء العمل أو الوظيفة داخل المنظمة.
- ٣- محددات الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

وهذه النتائج تعد من أهم الأعمدة التي ترتكز عليها إدارة الموارد البشرية حين تمارس وظائفها الأخرى داخل المنظمة، وتمثل نتائج التحليل أيضاً نقطة البداية التي تنطلق منها إدارة الموارد البشرية نحو تنفيذ وممارسة مجالات ووظائفها.

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية لإحدى وظائفها الرئيسة وهي تحليل الأعمال والوظائف، واستخلاص نتائج هذا التحليل، واستخدام إدارة الموارد البشرية لهذه النتائج عند قيامها وممارستها لوظائفها ومجالاتها الأخرى، يبين لنا- هذا الاستخدام- مدى العلاقة القوية التي تربط بين وظيفة التحليل والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكننا توضيح ذلك بشيء أكثر تفصيلاً فيما يأتي:

١- مجال (وظيفة) تخطيط الموارد البشرية (وهي وظيفة رئيسة من وظائف إدارة الموارد البشرية):

إن الهدف الأهم لإدارة الموارد البشرية من وراء ممارستها وظيفتها وتخطيط الموارد البشرية، هو تقدير احتياجات الشركة أو المنظمة من الموارد البشرية، ويشمل هذا التقدير أعداد الموارد البشرية، ومواصفاتها، ومؤهلاتها، وتخصصاتها، ونوعها، وأعمارها... الخ، ولن تستطيع إدارة الموارد البشرية ممارسة وظيفة التخطيط هذه، بغير توافر البيانات والمعلومات، والمعرفة الكاملة لطبيعة وكنهه، وماهية أعمال ووظائف الشركة أو المنظمة، وحجم واجباتها، ومسؤولياتها، وصلحياتها، وحجم المخاطر التي قد تتعرض لها داخل الشركة أو المنظمة، وهذه البيانات وتلك المعلومات توفرها وظيفة تحليل الأعمال والوظائف من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وتخصصاتها، وأنواعها، وهذا الاعتماد يبين لنا أهمية نتائج تحليل الأعمال والوظائف لعملية التخطيط، إذ لا يمكن لعملية التخطيط أن تحقق النجاح المطلوب منها بغير اللجوء والاعتماد على هذه النتائج.

٢- مجال (وظيفة) اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تبين نتائج تحليل الأعمال والوظائف- وهذا أمر ضروري، ومسلم به- المواصفات والمهارات المطلوب توافرها، لكي تؤدي هذه الأعمال والوظائف بالطريقة المرغوبة، وهذه المواصفات وتلك المهارات- وهي من نتائج تحليل الأعمال والوظائف- موقع المرجعية أو المعايير التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية عند ممارستها وظيفتها الاختيار والتعيين. فعلى أساس هذه المعايير تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء واختيار ثم تعيين

أنسب وأفضل العناصر البشرية المتقدمة لشغل الأعمال والوظائف داخل المنظمة أو الشركة.

٣- مجال (وظيفة) استقطاب الموارد البشرية:

تحتاج إدارة الموارد البشرية- حين ممارسة وظيفة الاستقطاب- إلى نتائج تحليل الأعمال والوظائف، والتي توفر لها المعرفة الكاملة والدقيقة عن خصائص ومواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، فمن مسؤوليات وظيفة الاستقطاب جذب الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، وترغيبها في الالتحاق بالعمل في المنظمة، وتستعين في ذلك بخطط مدروسة، مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة- توفرها لها نتائج تحليل الأعمال والوظائف- تبين فيها الأعداد والتخصصات، والمواصفات التي يحتاجها تنفيذ الأعمال والوظائف داخل المنظمة وفقاً للمسؤوليات والواجبات والصلاحيات المحددة، وتساعد نتائج تحليل الأعمال والوظائف ووظيفة الاستقطاب في أداء دورها المنوط بها والمطلوب منها أن تحققه، إذ تساعدها في تحديد ومعرفة وماهية الموارد البشرية المراد استقطابها، وأين توجد هذه الموارد في سوق أو أسواق العمل.

٤- مجال (وظيفة) تدريب وتنمية الموارد البشرية:

إن نتائج تحليل الأعمال والوظائف تحدد ما يجب أدائه من قبل الموارد البشرية التي ستشغل هذه الأعمال والوظائف، أو من قبل الموارد البشرية القائمة على رأس العمل في المنظمة، لكي يحققوا أهداف المنظمة، ونتائج هذا التحليل تساعد إدارة الموارد البشرية في أداء وظيفة التدريب والتنمية؛ إذ تمدها بالمعرفة الدقيقة عما يجب أدائه في كل عمل أو وظيفة من أعمال ووظائف المنظمة، وكيفية أداء هذه الأعمال والوظائف بفاعلية وكفاءة، ومن هنا تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها وظيفتها التدريب والتنمية من وضع البرامج التدريبية التي تزيد من خبرات ومهارات الموارد البشرية، ووضع خطط التنمية التي تزيد من معارف هذه الموارد البشرية، لكي تتمكن من أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تحقيق رسالة، وأهداف المنظمة.

٥- مجال (وظيفة) تقدير أداء الموارد البشرية:

إن نتائج تحليل الأعمال والوظائف تُتخذ معايير أداءٍ - كما بينا سابقاً - ومن ثم فهي تُعد مرجعية يُقاس عليها الأداء الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تعتمد على هذه النتائج عند ممارسة وظيفة تقدير أداء الموارد البشرية، وقياس الانحراف ما بين المعايير والأداء الفعلي للموارد البشرية، ومن ثم تقف إدارة الموارد البشرية على حقيقة كفاءة أداء وإنجاز الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل المنظمة.

٦- مجال (وظيفة) التعويضات المالية للموارد البشرية:

توفر نتائج تحليل الأعمال والوظائف القاعدة التي تعتمد عليها إرادة الموارد البشرية عند قيامها بأداء مهام وظيفة تحديد التعويضات المالية التي ستمنح للموارد البشرية، فنتائج الأعمال توفر معلومات كاملة ودقيقة عن خصائص، ومسؤوليات، ومهام مخاطر الوظائف والأعمال التي ستمارسها الموارد البشرية داخل المنظمة، وما تتطلبه هذه المهام والمسؤوليات من جهد ومخاطر متنوعة، تتحملها الموارد البشرية، ومن الطبيعي لكي تحقق إدارة الموارد البشرية العدالة في التعويضات المالية أن تكون مبنية على معلومات دقيقة، وهذه المعلومات توفرها نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

٧- مجال (وظيفة) سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل:

توفر نتائج تحليل الأعمال والوظائف بيانات ومعلومات عن طبيعة العمل أو الوظيفة وما تحويه من مخاطر قد تتعرض لها داخل المنظمة، ومن المعروف أن من مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية تحقيق السلامة والصحة للموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم فهي تعتمد اعتماداً كبيراً عند تخطيطها لبرامج الحماية والسلامة والصحة - بهدف توفير الأمان الكامل، أو على الأقل تفادي المخاطر - على ما توفره نتائج تحليل الأعمال والوظائف من وصف شامل ودقيق لطبيعة المخاطر التي تكتنف الوظيفة أو العمل، والتي قد تتعرض لها الموارد البشرية في أثناء قيامها بأداء واجباتها العلمية داخل المنظمة.

٨- مجال (وظيفة) تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية في المنظمة:

إنّ من المهام والوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وضع الخطط اللازمة لتحديد المسارات الوظيفية، والتي ينبغي على ضوءها تحديد الترقيات التي يمكن للمواد البشرية- العاملة داخل المنظمة- الحصول عليها، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق النجاح والموضوعية في أدائها لوظيفة تحديد المسارات الوظيفية فعليها أن تعتمد على نتائج تحليل الأعمال والوظائف، والتي تحدد بوضوح السمات والشروط الخاصة بالأعمال والوظائف، والواجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف والأعمال، فلا بد من تطبيق وإسقاط تلك الخصائص على المورد البشري المرشح لشغل الوظيفة، إذ تعد عملية الترقّي عملية تعيين جديدة لهذا المورد البشري، ومن ثم فلا بد من انطباق شروط الوظيفة الجديدة وتوافقها ما يحمله من مؤهلات، وخبرات، ومهارات... الخ.

خامساً: مسوغات تحليل الأعمال والوظائف داخل المنظمة:

- إن عملية تحليل الأعمال والوظائف قد تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المراحل والحالات الآتية:
- ١- في مرحلة تأسيس المنظمة.
 - ٢- في مرحلة إدخال أعمال ووظائف جديدة ومستحدثة ضمن أعمال ووظائف المنظمة الحالية.
 - ٣- في حالة تطوير أو إدخال تعديلات وتغييرات جديدة على الأعمال والوظائف القائمة في المنظمة من حيث المضمون، بما يؤدي إلى ضرورة وحتمية إدخال تعديلات وتغييرات في مواصفات القائمين والشاغلين لتلك الوظائف والأعمال.

وبالنظر إلى هذه المراحل والحالات، يمكننا القول:

إن عملية تحليل الأعمال والوظائف، لا يجب قصرها عند مرحلة التأسيس فقط، إذ يتعارض ذلك مع سنة الكون في التغيير المستمر، فضلاً عن سنة البشر في التغيير المتواصل، وتشوقهم المستمر لك ما هو جديد، فالمنظمة الجامدة لم يعد لها مكان اليوم، في ظل ظروف بيئية شديدة المنافسة.

ولكي تتكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، فعليها أن تأخذ بسياسة التغيير المسؤولة، والمتوازنة، فطبيعة الأعمال والوظائف - بما تحمله هذه الأعمال والوظائف من مضامين، وصفات، وخصائص، وبما تفرضه من شروط ومواصفات على شاغليها، كي يتواءموا معها - وطبيعة شاغليها تتغير باستمرار، نتيجة للتغيرات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل في ظلها، ولا تستطيع الانفصال عنها.

إن سياسة تحليل الأعمال والوظائف تعد من المهام الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبعها بطريقة مستمرة ومتواصلة، حتى تضمن تحقيق قدر كبير من التوافق بين الخصائص وسماات وصفات الوظائف والأعمال، وخصائص ومؤهلات، وخبرات الموارد البشرية القائمة والممارسة لهذه الأعمال والوظائف.

ويمكننا أن نوجز بوجه عام بعضاً من المزايا التي تقدمها نتائج تحليل الأعمال والوظائف للمنظمة فيما يلي:

- ١ - التنظيم الإداري الكفاء للمنظمة: ويتم عن طريق تقسيم العمل، وتحديد الواجبات، والمسؤوليات والسلطات الممنوحة للمسؤولين، والعمل على إيجاد التوازن الفعّال بين السلطة والمسؤولية.
- ٢ - وضع خطط وبرامج تدريبية عالية المستوى: إذ يقوم تحليل الوظائف بتحديد الفجوة بين المهارات الحالية للموظفين والمهارات المأمول والمطلوب توافرها. ومن خلال هذا التحديد تتمكن المنظمة من وضع الخطط التدريبية الصحيحة، والعالية المستوى، والمواكبة للتطورات والتغيرات الهائلة في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية، لسد هذه الفجوة.

- ٣- التخطيط السليم للموارد البشرية داخل المنظمة.
- ٤- التمكين من وضع نظام عادل للتعويضات والمكافآت والحوافز للموارد البشرية داخل المنظمة.
- ٥- إعادة تصميم وتصنيف الوظائف.
- ٦- تحسين الأداء الوظيفي.
- ٧- اكتشاف الخلل في بيئة العمل الداخلية ومحاولة القضاء عليه، والعمل على تحسين ظروف العمل الداخلية، والخارجية في حدود الإمكانيات المتاحة.

سادساً: هيكلُ الأعمال والوظائف: (عقبلي ٢٠٠٥، ١٤٢ - ١٨٠).

يمكننا تعريفُ الهيكلِ بأنها تصميم لوظائف وأعمال المنظمة. والهيكلُ عملية فنية إدارية تشارك فيها إدارةُ الموارد البشرية بجانب الإدارات الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وتشرف إدارةُ الموارد البشرية على تطبيق نتائج عملية الهيكل.

أهمية هيكلِ الأعمال والوظائف:

- وخلال عملية الهيكل تُوضع الأطرُ العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي ستؤدّي داخل المنظمة، وتشتمل هذه الأطر على تحديد الآتي:
- ١- تحديد نوع وعدد الأعمال والوظائف الهامة والرئيسة التي يتطلبها العملُ داخل المنظمة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
 - ٢- تحديد أهداف الأعمال والوظائف التي توضح النتائج والإنجازات المطلوبة تحقيقها من كل عمل ووظيفة.
 - ٣- تحديد واضح ودقيق لطبيعة وخصائص الأعمال والوظائف.
 - ٤- تحديد الخطوات والمراحل التي يمر بها العملُ من بدايته حتى نهايته، أي مرحلة تحقيق الهدف المراد تحقيقه من وراء أداء هذا العمل.

- ٥- تحديد ووضع معايير أداء الأعمال والوظائف، بحيث تتمكن المنظمة من تقدير إنجازات هذه الأعمال وتلك الوظائف.
- ٦- تحديد واضح لحجم الواجبات، والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل عمل ووظيفة.
- ٧- تحديد أسلوب أداء الأعمال داخل المنظمة، وهل ستطبق أسلوب العمل الجماعي، أو ستطبق أسلوب العمل الفردي؟
- ٨- تحديد احتياجات المنظمة من الآلات والمعدات، والأجهزة، والمباني، التي ستستخدم في الأعمال والوظائف داخل المنظمة.
- ٩- تحديد شكل بيئة العمل المستقبلية داخل المنظمة، وذلك من الناحية المادية، ومن الناحية المعنوية، والتي ستؤدي من خلالها الأعمال والوظائف.

ويجب على الإدارات المنوط بها عملية تصميم مهام وأطر وأدوار وشكل وماهية الأعمال والوظائف داخل المنظمة، أن تأخذ في الاعتبار أن يحقق هذا التصميم الأهداف المنشودة من ورائه، وهي:

- ١- تحقيق الانسجام والتنسيق التام، والتعاون بين المسؤوليات والواجبات، والسلطات والصلاحيات لتعمل مع بعضها في بوتقة واحدة هي العمل أو الوظيفة الواحدة.
- ٢- تحقيق التعاون والانسجام بين الوظيفة أو العمل الواحد وباقي الأعمال والوظائف داخل منظمة الأعمال، وذلك لتحقيق رسالة، وغايات، وأهداف المنظمة العامة.

إن كان هناك من معيار يمكن المنظمة أن تحكم من خلاله على نجاح أو عدم نجاح عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف، فلن يكون إلا المعيار الذي تتمكن المنظمة عن طريقه من قياس مدى نجاح عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف في إتاحة الفرصة كاملة أمام الموارد البشرية داخل المنظمة والشاغلين للأعمال والوظائف، أن يُظهروا إمكانياتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، ويتمكنوا من الاستخدام الأمثل لطاقتهم من خلال انسيابية وسلاسة هيكل الأعمال والوظائف، فضلاً عن أن تحقيق التعاون الانسجام بين

الموارد البشرية وبعضها يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تتمكن عن طريقها المنظمة من تحقيق أهدافا المحدودة والمنشودة.

وتكون عملية هيكله الأعمال والوظائف داخل المنظمة على مستويين رئيسين:
المستوى الأول: تصميم عام وشامل للمنظمة ككل، وفيه تحديد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسة.

المستوى الثاني: تصميم تفصيلي، وفيه تحديد وتصميم الأعمال الفرعية التي تضمها، وتشمل عليها الأعمال والوظائف الرئيسة، إذ تصمم كل وظيفة، وكل عمل بطريقة منفصلة ومفصلة.

المردودات الإيجابية لعملية تصميم هيكله الأعمال والوظائف على الموارد البشرية داخل المنظمة:

إن هيكله الأعمال والوظائف الفعالة والناجحة هي التي تعمل على رفع معنويات العاملين الممارسين لها، وتعمل أيضاً على إيجاد الدافعية الإيجابية، والرغبة في إنجاز الأعمال بجودة عالية... فهيكله الأعمال والوظائف في هذه الحالة سيكون لها مردودات وانعكاسات هامة على الموارد البشرية المنوط بها القيام بهذه الأعمال والوظائف وممارستها، ومن ثم مردود إيجابي مباشر على المنظمة كلها.

مداخل هيكله الأعمال والوظائف:

لقد تنوعت وتطورت مداخل هيكله الأعمال والوظائف على مر العقود، إذ طبقت الشركات ومنظمات الأعمال الغربية واليابانية الكثير من هذه المداخل. ولا يزال هذا التنوع مأخوذاً به حتى وقتنا الحالي، وبناءً على هذا التنوع والتطور لعملية هيكله الأعمال والوظائف، ذهب الكثير من المتخصصين إلى التفرقة بين هيكله الأعمال والوظائف التي كان يُعملُ بها في الماضي (الهيكلة التقليدية للأعمال والوظائف) - منذ صمم آدم سميث العمل في إحدى المصانع عام ١٧٧٦ م على أساس أعمال رئيسة، إذ قام بتخصيص أقسام رئيسة

يقوم كل قسم بأداء مهمة رئيسة معينة، وقسم الأعمال داخل القسم الواحد إلى وظائف محددة مسؤول عنها موظف أو عامل محدد- وهيكله الأعمال والوظائف المعاصر.

المدخل التقليدية لعملية هيكله الوظائف والأعمال:

المدخل العلمي:

ينسب هذا المدخل إلى المدرسة العلمية في الإدارة، ورائدها "فريدريك تايلور" الذي وضع المدخل العلمي في هيكله وتصميم الأعمال والوظائف، لغاية هامة وهي: تحقيق طريقة فعالة لأداء العمال لأعمالهم.

وقد سعى المدخل العلمي لتحقيق عدد من الأهداف ... منها:

- ١- تجزئة وتيسير الأعمال، بهدف تسهيل أدائها، ومن ثم عدم حاجة المنظمة إلى عمال مهرة، وتسهيل عملية الرقابة على هذه العمالة.
- ٢- تخفيض تكلفة العمل من خلال اختصار وقت تنفيذه من قبل العاملين.
- ٣- رفع إنتاجية العمل عن طريق تسريع انسيابية أدائه، من خلال التركيز على التخصص وتقسيم وتجزئة الأعمال.

مدخل توسيع العمل أفقياً:

بموجب هذا المدخل صُممت هيكله الأعمال والوظائف بطريقة ساعدت العامل على القيام بعدة مهام داخل القسم، أو الوحدة الإدارية، أو المرحلة الإنتاجية التي يعمل فيها مع محافظته على تخصصه الأصلي، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى تسريع حركة دوران العمل، ومن ثم انخفاض معدلات دوران العمل، وما لذلك من أثر إيجابي في النهاية ع إلى أرباح المنظمة، فعندما تدمج خطوات في العمل، وتسد إلى شخص أو قسم واحد ليقوم بها- وهو مؤهل لذلك من حيث المهارة والخبرة- يؤدي ذلك إلى القضاء على- أو تقليل- أوقات الانتظار، ومن ثم عدم هدر الوقت من خلال الاستغناء عن أوقات التسليم والتسلم من شخص لآخر أو من قسم لآخر لمرحلة إنتاجية معينة.

مدخل العلاقات الإنسانية:

وقد ركّز هذا المدخل على الجوانب المعنوية والاجتماعية للموارد البشرية، ومن ثم فإن عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف في المنظمة يجب أن تحقق هذه الجوانب للموارد البشرية، وجعلها تؤدي الأعمال والوظائف المكلفة بها بكفاءة وفاعلية، وما لذلك من مردود إيجابي على المنظمة.

مدخل المدرسة السلوكية:

سعى هذا المدخل إلى هدف محدد، وهو أن تحقق عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف تحسناً وتطويراً مادياً ملموساً في نوعية الحياة في مكان العمل داخل المنظمة.

وركّز هذا المدخل على خمسة مبادئ في عملية تصميم هيكل الأعمال والوظائف...

وهي:

- ١- إنهاء العملية الإنتاجية أو المهمة: إذا كلف عامل، أو فريق عمل، أو قسم من الأقسام بعملية ما فعليه أن يقوم بها من البداية إلى النهاية.
- ٢- الرقابة من الداخل: أن تصبح مسؤولية الرقابة على أداء العمل، وجودة العملية الإنتاجية من مهام القائم أو القائمين بالعمل، وذلك بهدف إشعار العنصر البشري (العامل) بمدى ثقة رؤسائه فيه، وتكون عملية الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء عن بعد، ولا يتدخلون في العملية الإنتاجية إلا عند الضرورة.
- ٣- ممارسة أكثر من عمل: إذ يؤكد هذا المدخل أهمية أن يمارس العنصر البشري داخل المنظمة أكثر من مهمة، ويكتسب أكثر من مهارة، وذلك عن طريق تنقله بين الوظائف داخل المنظمة، وهذا يشبع العنصر البشري معنوياً، ويولد فيه روح الإثارة والتحدى، وتحقيقاً لذلك يجب أن تصمم هيكل الأعمال والوظائف بشكل يتيح لكل موظف أو عامل أن يمارس مهام متنوعة وكثيرة داخل المنظمة.

٤- الاستقلالية في الأداء: يجب أن تتيح هيكله الوظائف والأعمال قدراً كبيراً من حرية التصرف للعنصر البشري في أثناء قيامه بمهامه المكلف بها، وذلك يحقق له بلا شك حافزاً معنوياً إيجابياً، يدفعه إلى الابتكار والإبداع.

٥- تحقيق التفاعل والانسجام بين الأعمال والوظائف: فمن المهام الرئيسة المنوطة بعملية هيكله الأعمال والوظائف تحقيق التفاعل والانسجام بين الأعمال والوظائف، بهدف تحقيق قدر كبير من حرية الاتصال، والاسنابية بين الأعمال والوظائف، فضلاً عن إقامة علاقات اجتماعية مطلوبة بين العناصر البشرية الشاغلة لهذه الأعمال وتلك الوظائف.

مدخل توسيع العمل عمودياً (إثراء الأعمال والوظائف):

يركز هذا المدخل على الجوانب المادية والمعنوية في أداء الأعمال، بهدف إيجاد وزيادة الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل بفاعلية ونشاط

وقد ذهب oldman, Hackma في عام ١٩٨٥ م إلى وضع نموذج توضيحي عن هذا المدخل اشتمل على خمسة قواعد أساسية، يمكن عن طريقها إثراء الأعمال والوظائف، وتفعيل الدافعية والإثارة والرغبة في نفوس العناصر البشرية عند ممارستها للأعمال... ونوجز هذه القواعد فيما يلي:

تحديد هوية ومضمون العمل أو الوظيفة: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن تحدد الخطوات أو المراحل التي يتكون منها العمل الواحد، وكيفية تنفيذه من البداية إلى النهاية.

١- تنوع المهارات: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن يحدد نوع وعدد المهارات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي ستؤدي الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

٢- تحديد مدى أهمية العمل أو الوظيفة: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن تحدد درجة أهمية العمل أو الوظيفة التي يمارسها العنصر البشري، وجعله يشعر بمدى أهميته داخل المنظمة، ومدى أهمية العمل أو الوظيفة التي يقوم بها ويمارسها.

٣- تحقيق مبدأ الاستقلالية: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن يصمم مضمون الأعمال والوظائف بطريقة توفر للعناصر البشرية التي تؤديها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة في أداء أعمالها ومهامها داخل المنظمة، وتفعل مسؤوليات الرقابة من الداخل، وأن تكون الرقابة الخارجية غير مباشرة، وأن تكون المساءلة والمحاسبة بعد انتهاء العنصر أو العناصر البشرية من أداء أعمالها، وتحديد مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

٤- التغذية العكسية: يجب عند تصميم هيكله الأعمال والوظائف أن يعمل التصميم على توفير أكبر قدر من البيانات والمعلومات الواضحة والكافية عن أداء جميع الأعمال والوظائف، حتى تتمكن الموارد البشرية الممارسة والقائمة على هذه الأعمال من معرفة نتيجة أعمالها، وهذه المعرفة تساعد على كشف جوانب القوة في أدائها، ومن ثم تعمل على تنميتها وزيادتها، كما تساعد على كشف جوانب الضعف في أدائها، ومن ثم تعمل على التخلص منها وتلافيها، وتجنبها عند ممارسة أعمالها مستقبلاً.

مدخل الإدارة بالأهداف: (Management By Objectives MBO):

ركز هذا المدخل في عملية تصميم هيكله الأعمال والوظائف على وضع أهداف محددة وواضحة المعالم، ومتفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة... بحيث يقوم المرؤوسون بإنجاز هذه الأهداف في مدة زمنية محددة، عن طريق عمل مجموعة من الأعمال والمهام المحددة والمتفق عليها أيضاً بين الرؤساء والمرؤوسين. وفي نهاية المدة الزمنية المحددة والمتفق عليها، يراجع الرؤساء والمرؤوسون الأداء ويقدرونه، ويحددون مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذه الأهداف تعد بمثابة المعايير التي تستخدم في

عملية تقدير أداء المرؤوسين للأعمال والوظائف التي يمارسونها، والتي يشرف عليها رؤسائهم.

ويتركز مدخل الإدارة بالأهداف على عدة ركائز أساسية...أهما:

- ١ - المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف والأعمال والمهام التي سيقومون بها، والمدة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ٢ - الاستقلالية في العمل، إذ يتمتع المرؤوسون بحرية التصرف، والمرونة الكافية في تنفيذ مهامهم، فضلاً عن القدر الكبير من تفويض السلطات، الذي يساعدهم ويمكنهم من تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- ٣ - اعتماد المرؤوسين على أنفسهم؛ فمسؤولية الرقابة من الداخل تقع عليهم، وعملية التحسينات والتطوير في الأداء تقع عيهم أيضاً، فهم مسؤولون أمام رؤسائهم عن تحقيق الأهداف المتفق عليها في المدة الزمنية المحددة، وبالجودة المطلوبة.
- ٤ - الإشراف والرقابة غير المباشرة من قبل الرؤساء على أداء وتنفيذ مرؤوسيهم للعمل.
- ٥ - العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، والدافعية المستمرة لهم نحو الابتكار والتجديد، والإبداع والتطوير.

مدخل إعادة هيكلة خطوط الإنتاج:

يعتمد تصميم هيكلة الأعمال والوظائف طبقاً لهذا المدخل على مبدأ المرونة في جميع أعمال ووظائف المنظمة.

ويرتكز هذا المدخل على عدة مرتكزات... أهمها:

- ١ - زيادة الاستفادة من المكونات الأساسية داخل المنظمة من آلات، ومعدات، وموارد بشرية، بحيث تتمكن المنظمة من استعمالها في أداء عدة أعمال إنتاجية ووظيفية.
- ٢ - زيادة معدل دوران العمل ورفع الإنتاجية، باستخدام موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ومهارات متميزة، فضلاً عن استخدام آلات ومعدات حديثة ذات تكنولوجيا

متقدمة، مع توفير قدر كبير من المرونة والاسنابية في أداء وممارسة الأعمال والوظائف.

٣- القيام بخطوات ومراحل العمل على خط الإنتاج من خلال فرق عمل، على أن يوفر تصميم هيكلة الأعمال والوظائف للعنصر البشري داخل فريق العمل التنقل بحرية، والمرونة لأداء عدة أعمال أو مهام متنوعة.

المدخل أو الاتجاهات المعاصرة لهيكلة الأعمال والوظائف:

أولاً: مدخل فريق العمل: Design Approach Work Team:

كانت اليابان من أوائل الدول التي اعتمدت على مدخل فريق العمل كجزء أساسي في عملية هيكلة الأعمال والوظائف، وسبقت في ذلك الدول الغربية (أمريكا وأوروبا) التي أخذت به بعد أن أثبت الكثير من البحوث والدراسات الميدانية فائدة تطبيق هذا المدخل، التي تمثلت في تحقيق معدلات عالية من رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في العمل، وجعلت هذه الموارد البشرية أكثر إيجابية وفاعلية، ودافعية نحو العمل، وساعد (مدخل فريق العمل) أيضاً في رفع درجات استجابة الموارد البشرية لكل جديد، وحديث، ومتطور من فكر، أو آلات ومعدات تدخلها المنظمة لمكان العمل لتطوير وتحديث منتجاتها لمواجهة تحديات المنافسة.

وتستطيع منظمة الأعمال - باتباع آلية مدخل فريق العمل - أن تصمم هيكلة الأعمال والوظائف لديها على أساس جماعي، من خلال فريق عمل، يتشابه أعضاؤها في كثير من الخصائص والسمات، فضلاً عن تجانسهم وتعاونهم مع بعضهم، ويرأس كل فريق عمل قائد هو عضو في هذا الفريق، ويعمل معهم، ولكنه يتميز عنهم بالخبرة والمهارة العالية، وسمات القيادة... الخ.

إن الهدف الرئيس لمدخل فريق العمل إنما يتمثل في إيجاد ودمج مكونات وعناصر أساسية مع بعضها في تنفيذ الأعمال أو المهام، ليتكون من هذه العناصر نظام محكم يساعد على إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة عالية....

ومن أهم هذه المكونات والعناصر ما يلي:

- ١- توفير بيئة عمل صحية ومناسبة لتؤدي فيها الأعمال والوظائف كما خطط لها، ويجب أن يتوفر في هذه البيئة ما يرسخ الشعور بالأمان المادي والمعنوي للموارد البشرية، وذلك من خلال الرعاية الصحية، والاجتماعية، والحوافز المالية، وبرامج الوقاية من إصابات العمل... الخ.
 - ٢- تهيئة الموارد البشرية نفسياً في أثناء ممارستهم لأعمالهم داخل المنظمة، وذلك بالعمل على تشجيع وتفعيل قنوات الاتصال بين بعضهم، وتنمية الروابط الاجتماعية فيما بينهم
 - ٣- توفير التقنية الحديثة والمعاصرة، وبرامج التدريب المتقدمة لتمكين فرق العمل من أداء مهامها بفاعلية ونشاط، وكفاءة.
- ولمدخل فريق العمل الكثير من الأسس التي يقوم عليها في تصميم هيكلية الأعمال والوظائف .. أهمها:
- ١- منح فريق العمل السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عملية التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة للعمل الذي يقوم بأدائه، فضلاً عن تحديد وتوزيع المهام على أعضائه، كل حسب إمكاناته وكفاءته، ومدى قدرته على إنجاز ما سيكلف به من عمل بنجاح وفاعلية.
 - ٢- تحديد وتهيئة الوسائل التقنية التي سيستخدمها فريق العمل في إنجاز عمله أو مهمته.
 - ٣- يتحمل فريق العمل المسؤولية كاملة وجماعية- في مقابل الصلاحيات الكاملة- عن إنجاز العمل المكلف به وتحقيق رسالتها وأهدافها.
 - ٤- تقوم الجهات العليا- في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة- المشرفة على فريق العمل باستخدام أسلوب الرقابة غير المباشرة، ولا تتدخل إلا عند الضرورة.
 - ٥- المساءلة والمحاسبة لفريق العمل تكون على ضوء ما حققه من نتائج فعلية.

- ٦- استخدام أسلوب التحفيز الجماعي لتحفيز فريق العمل يكون على أساس الجهد الجماعي المشترك، والإنجاز الجماعي المحقق.
- ٧- آلية اتخاذ القرار داخل فريق العمل آلية جماعية بعيدة عن الفردية تماماً.
- ٨- يتخذ فريق العمل من المرونة مبدأ له، ومن ثم يكون عدد أعضائه قليلاً في غالب الأحيان؛ إذ يعتمد الفريق على مهارة أعضائه وقدرتهم على أداء أعمال بعضهم.
- ٩- توفير قاعدة معلومات كبيرة، تمكن فريق العمل من إنجاز عمله المخطط، وبالنتائج المنشودة، وفي الوقت المحدد.
- ١٠- يتوفر في قائد فريق العمل مهارات وخبرات أكبر تميزه عن باقي أعضاء الفريق، فضلاً عن توفر سمات شخصية، وصفات إدارية تمكنه من قيادة الفريق نحو تحقيق معدلات أداء عالية، ومن ثم إنجاز أفضل وذو جودة للعمل أو المهمة الملق بها.
- وهناك الكثير من الواجبات التي يجب على فريق العمل أن يلتزم بها كي يتمكن من أداء وإنجاز الأعمال والمهام المنوطة به... ومن هذه الواجبات:
- ١- إكساب أعضاء الفريق مهارات كثيرة ومتنوعة، بتوفير البرامج التعليمية والتدريبية المتقدمة والمواكبة لمتطلبات العصر، وتمكينهم من الإتقان المأمول للكثير من أدوار بعضهم العملية، وذلك يساعد في تنقلهم بين مهام بعضهم دون إحداث خلل في منظومة عملهم، ومن ناحية أخرى تتولد عملية المساعدة المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد من تضامنهم في المسؤولية عن إنجاز هذا العمل، ولعملية المساعدة المتبادلة هذه الكثير من الفوائد على أعضاء الفريق، منها ما هو معنوي، ومنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو مادي بإيجاد روح التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق مما يؤثر مباشرة في قدرتهم على إنجاز العمل .
- ٢- غرس قيمة الاعتماد على النفس في نفوس أعضاء الفريق، مما يدفعهم إلى المزيد من طلب العلم في مجالهم لتعريف كل جديد، دون انتظار توفره عن طريق البرامج التعليمية أو التدريبية التي قد تقررها أو لا تقررها الجهات العليا في منظماتهم.

- ٣- إكساب أعضاء الفريق مهارات التفكير، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة من الداخل، ليتمكنوا من تخطيط وتنظيم، وتنفيذ الأعمال والمهام التي يكلفون بها، والرقابة من الداخل على تلك الأعمال.
- ٤- غرس قيمة نقد الذات، والاعتراف بالخطأ في نفوس أعضاء الفريق، وذلك في أثناء تدريب أعضاء الفريق على معايير ومبادئ تقدير الأداء:

ثانياً: مدخل هندسة الأعمال:

نادي بهذا المدخل كل من Hammaer Mickel, James Champy في عام ١٩٩٣ م، إذ عرفنا من خلاله عملية إعادة هندسة الأعمال بأنها عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية، وليست إصلاحات تتعلق بأعمال المنظمة فقط. والهدف من وراء ذلك هو تمكين الأعمال- التي خضعت لعملية إعادة هندسة- من تحقيق النتائج المنشودة والمطلوبة منها، وذلك من خلال إدخال عمليات تطويرية، وتحسينات جوهرية على مضمون هذه الأعمال، وأيضاً على أسلوب تنفيذها في ظل عدة معايير أساسية.. منها:

- ١- تخفيض تكلفة أداء وإنجاز الأعمال.
- ٢- تحقيق أعلى معدلات الجودة في أداء الأعمال.
- ٣- تحقيق معدلات عالية من حيث السرعة في إنجاز الأعمال.

فعملية إعادة هندسة الأعمال تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية أساسية تدخل على عملية تصميم وهيكل الأعمال والوظائف داخل المنظمة، لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على التماشي والتكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة، ذات الإيقاع المتسارع في حركتها، لجعل هذه الأعمال وتلك الوظائف أكثر تجديداً في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية.

ويمكننا أن نوجز أهم مميزات مدخل إعادة هندسة الأعمال فيما يأتي:

- ١- إن مدخل إعادة هندسة الأعمال أدى إلى جعل الأعمال والوظائف أكثرَ فاعلية داخل المنظمة، فضلاً عن ترسيخ الشعور بالاستقلالية والمرونة في العمل، مع توفير قدر كبير من إمكانية تطوير الموارد البشرية لأنفسهم في أثناء وجودهم ومزاولتهم لأعمالهم في المنظمة.
- ٢- إن مدخل إعادة هندسة الأعمال أدى إلى إحداث نوع من التكامل الأفقي والرأسي بين مهام الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، بهدف جعل هذه الأعمال والوظائف تعمل كوحدة واحدة متكاملة، ومتعاونة ومتصلة ببعضها في تناسق وانسجام، بما يؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة العامة والخاصة.

المرتكزات والأسس التي يقوم عليها مدخلُ إعادة الهندسة:

- ١- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحويله من هيكله الرأسي (العمودي) إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة، واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- ٢- إعادة تصميم أدوار، ومهام، ومسؤوليات، وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عملٍ يتاحُ لأعضائها المزيد من الاستقلالية، والحرية، والمرونة، والتطوير في أدائها.
- ٣- ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدراً من السلطة يتيحُ لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية، وهذا يستلزمُ دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة. ويحقق هذا التفويض - بلا ريب - جودةً عالية في أداء الرؤساء والمرؤوسين، فضلاً عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
- ٤- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقياً وليس عمودياً، ومن تغيير آلية متابعتها، وإشرافها، ورقابتها من

المباشرة إلى غير المباشرة- أي الرقابة عن بُعد- وعدم التدخل في الأعمال الذي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.

٥- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المنظمة، فما دام أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، كان لزاماً على المنظمة أن تغير من أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.

٦- إعادة تصميم معايير الأداء بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي في المنظمة (بدلاً من أسلوب العمل الفردي)، وهذا يتطلب من المنظمة أن تقرّ معايير الأداء التالية:

أ- مدة إنجاز المهام والأعمال.

ب- سرعة أداء الأعمال.

ج- تكلفة أداء الأعمال.

د- جودة الأداء وكميته.

هـ- الإنجاز.. أي تحقيق الهدف من الأعمال والوظائف، وهو رضى عملاء المنظمة عن جودة منتجاتها وخدماتها.

٧- إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة، وذلك لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، فضلاً عن توفر الدقة وخفض التكاليف.

٨- إعادة خطوات ومراحل تنفيذ الأعمال من بدايتها إلى نهايتها... وفق المبادئ الآتية:

أ- دمج المهام والأعمال في مهمة واحدة أو عمل واحد.

ب- تصميم الوظيفة الواحدة بطريقة تمكنها من أداء أكثر من عمل واحد.

ج- إلغاء الأعمال والوظائف غير الضرورية من تصميم هيكل الأعمال والوظائف القديم، فلا مجال للإصلاح لغير الضروري طبقاً لمدخل إعادة الهندسة الذي يعتمد على التجديد الجذري.

د- تقليل تكلفة الأعمال والوظائف إلى الحدود الدنيا، والتي لا تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على جودة الأعمال والوظائف.

ه- تحقيق جودة عالية في أداء الأعمال بين خطوات ومراحل التنفيذ.

٩- ضرورة تبني القيادات الإدارية داخل المنظمة مبدأ التجديد والتغيير وبجذر وعدم اندفاع.

١٠- تقدير انسياب العمل كأسلوب لإعادة هندسة العمليات، إذ يقدر مستوى وجودة الأداء الذي تحققه خطوات أو مراحل العملية لبعضها، وذلك من أجل تحقيق هدف العملية وهو: القيمة المضافة التي تقدمها للمنظمة.

ثالثاً: مدخل الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تأخذ شكل نظام إداري متكامل وشامل ومتناسق، يتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكونات المنظمة من أعمال ووظائف، وفكر تنظيمي، ومفاهيم وتطبيقات إدارية، وإجراءات العمل، والطرق والأساليب الإدارية المتبعة من قبل القيادة داخل المنظمة... الخ بهدف تحسين وتطوير هذه المكونات، وجعلها تحقق أعلى معدلات الجودة، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة وهو: رضا العملاء، بما يضمن لها المنافسة والبقاء والاستمرار.

وترتكز عملية هيكلة الأعمال والوظائف طبقاً لمدخل الجودة الشاملة على الكثير من الركائز.. أهمها:

١- العمل على تحقيق التميز الشامل داخل المنظمة، وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات المنظمة.

٢- ترسيخ الشعور لدى كل من يعمل في المنظمة بمسؤوليته تجاه تحقيق أعلى معدلات الجودة في العمل.

٣- تأصيل الشعور في نفوس الموارد البشرية بأن جودة الأعمال والوظائف في المنظمة هي أهم الوسيلة لكسب رضا عملاء المنظمة، فضلاً عن كسب عملاء جدد، وذلك

يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية وزيادة فرص الاستثمار في أعمال المنظمة وفي تنمية مواردها البشرية، ويحقق للمنظمة مكانة تنافسية كبيرة، وحصّة سوقية أكبر.

ولكي تحقّق إدارة الجودة الشاملة هذه المرتكزات يجب عليها تصميم هيكلّة الأعمال والوظائف في إطار يتضمّن الآتي

- ١- تحديد أهداف الأعمال والوظائف بما يتماشى مع رسالة وغايات وأهداف المنظمة- الحالية والمستقبلية- ككل.
- ٢- توحيد سلوكيات العناصر البشرية في أثناء ممارستها لأعمالها داخل المنظمة، وذلك من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة.
- ٣- العمل على التوجيه الدائم والمستمر لأداء جميع الأعمال والوظائف نحو تحقيق رضا عملاء المنظمة.
- ٤- تصميم أسلوب تنفيذ الأعمال والوظائف بما يتوافق مع فرق العمل.
- ٥- تهيئة بيئة ومناخ عمل صالح داخل المنظمة.
- ٦- توفير المرونة الكافية، وحرية اتخاذ القرارات داخل الأعمال والوظائف، فضلاً عن توفيرهما في أعمال المنظمة ككل.
- ٧- نهج أسلوب التطوير والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية عالية المستوى.
- ٨- تأصيل فكرة الابتكار والإبداع في نفوس الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل المنظمة.

رابعاً: المدخل (النمط) الياباني:

يعد المدخل الياباني من أهم وأحدث مداخل تصميم هيكلّة الأعمال والوظائف، ويعتمد هذا المدخل على أربعة ركائز هي:

١- أساليب التصنيع:

- أ- ترتيب الآلات في مجموعات على شكل حرف (U) على خط الإنتاج، إذ تعد كل مرحلة مسؤولة عن إنجاز جزء من العملية الإنتاجية، ويؤديها فريق عمل واحد.
- ب- أسلوب مرونة رقابة الجودة: وطبقاً لهذا الأسلوب فإن مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية جماعية، أي مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة، وتقابل هذه المسؤولية صلاحيات تعطى للجميع لتحسين ما يروونه مناسباً في الأعمال التي يمارسونها.
- ج- أسلوب الوقت المحدد: ويهدف هذا الأسلوب إلى تفادي أو التقليل من الهدر الإنتاجي، ويحدد للعملية الإنتاجية طبقاً لهذا الأسلوب وقتاً للبداية ووقتاً للنهاية.

٢- العلاقات الاعتمادية (التبادلية):

وجد اليابانيون أنهم بحاجة إلى إيجاد علاقات تبادلية اعتمادية بجانب هيكلية أو أساليب وطرق العمل التي صمّموها، وذلك في الجوانب الآتية:

(١) تحقيق علاقات اعتمادية تبادلية بين المنظمة والموردين لها.. تشتمل على:

- تخطيط التعامل معهم على المدى البعيد.
- تحقيق مستويات عالية من الثقة لدى الموردين المتعاملين مع المنظمة.
- دعم الموردين فنياً، ودعمهم مالياً إن تطلب الأمر، ذلك لتوفير مستلزمات العمل في المنظمة بالكميات المطلوبة، وبالجودة المرغوبة، وفي الوقت المحدد.

(٢) تحقيق علاقات تبادلية بين المنظمة والعاملين فيها.. تشتمل على:

- توظيف موارد أو عناصر بشرية منتقاة ومختارة على أسس علمية ومهارية عالية.

- وضع برامج تأهيلية، ونظم تدريبية عالية المستوى، لتأهيل وتنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة.
 - وضع سياسة تحفيزية، ونظم تعويضية مناسبة وفعالة.
- (٣) تحقيق علاقات اعتمادية بين العاملين وبعضهم ضمن مراحل العمل: فهذه العلاقات تؤثر بشكل مباشر وكبير في مستوى جودة كل مرحلة وفي مستوى أداء وجودة المرحلة تتوقع أن يأتي لها المنتج وهو في أعلى معدلات جودته.

(٣) موفقات:

- تعتبر الموفقات عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها، وتشتمل هذه الموفقات على الجوانب الآتية:
- المنظمة ككل، وجميع الأعمال والوظائف الموجودة فيها أنظمة متكاملة مع بعضها.
 - تصميم الأعمال والوظائف وتنفيذ طبقاً لمنظومة ثقافية تشتمل على قيم، وسلوكيات تلتزم بها الموارد البشرية في أثناء العمل.
 - رضا الموارد البشرية داخل المنظمة عن أعمالها ووظائفها يتوقف عليه جودة المنتجات التي تنتجها المنظمة، أو الخدمات التي تقدمها، والتي يتوقف عليها رضا عملاء المنظمة الحاليين، وتعمل على كسب عملاء جدد.
 - التركيز على الرقابة غير المباشرة (من الداخل).
 - إحلال أسلوب العمل الجماعي بدلاً عن أسلوب العمل الفردي، من خلال فرق العمل.

(٤) النتائج:

- مرونة قوة العمل: وتتحقق بإكساب الموارد البشرية داخل المنظمة مهارات متنوعة تمكنها من القيام بأعمال متنوعة.

- مرونة العمل: إتاحة الفرصة للعاملين بأن يعملوا في أكثر من وظيفة أو مهمة داخل المنظمة.
- تخفيض الفاقد، ومن ثم التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- تحقيق معدلات جودة عالية.
- تحقيق رضا عملاء المنظمة.
- تحقيق رضا المجتمع ككل.

الفصل الخامس

ادارة الرواتب والاجور والحوافز

اولا : الاجور والرواتب

ثانيا : تقييم الوظائف

ثالثا : بناء هيكل الاجور والرواتب

رابعا : الدوافع والحوافز

خامسا : اعداد موازنة قسم ادارة الموارد البشرية

الفصل الخامس

ادارة الرواتب والاجور والحوافز

أولاً: - الأجر والرواتب Compensation:

تعريف الأجر والرواتب (التعويض والمكافأة):-

الأجر تشير جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجر يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج.

تلعب الأجر دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة. ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجر والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

من خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع أنظمة أجر عادلة للموظفين. ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى "بتقييم الوظائف Job Evaluation".

أهمية الأجر والرواتب:-

- ١ - تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- ٢ - تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.

٣- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

هدف الأجور والرواتب:-

- ١- جذب أفضل العناصر الى المنظمة.
- ٢- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
- ٣- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:-

- هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:
- ١- الإنجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
 - ٢- الجهد: المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة الى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
 - ٣- الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي.
 - ٤- المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكن الشخص من القيام بعمله

والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.

- ٥- **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة الى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
- ٦- **قدرة المنظمة المالية:** أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى .
- ٧- **مستويات الأجر في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والحفاظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجر لديها.
- ٨- **معدل التضخم السائد:** المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجر بمعدل التضخم.

نظرية عدالة الأجر (Equity Theory):-

تشير هذه النظرية أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية. وترى أيضاً أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان نسبة مدخلاته الى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه. وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية:

▪ **الإنسان:** المقصود بذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم.

- **المرجع المقارن:** وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو بمجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونوا جيرانه أو أصدقاءه أو زملاؤه أو زملاءه أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.
- **المدخلات:** المقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص الى العمل مثل المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر...الخ.
- **المخرجات:** وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.

عوامل تحديد الأجور^(١):-

يتم تحديد الأجور بناءً على مجموعة من العوامل هي:

- ١- **العوامل الاقتصادية:** للأجر وجهان كما سبق أن ذكرنا وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل، ووجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل، وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج، وبهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين).
- ٢- **العوامل الاجتماعية:** ينظر كل فرد الى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزاً للمركز الأدبي الذي يمثله بالإضافة الى أنه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجور.
- ٣- **العوامل النفسية:** فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.
- ٤- **العوامل الأخلاقية:** فالأجر يجب أن تكون عادلة.
- ٥- **العوامل الإدارية:** وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها ونطاق إشرافها

(١) الشنواني، صلاح، ١٩٩٧، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.

ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها، ونحو ذلك. وهذا ما سنناقشه بعد قليل لدى تناول موضوع تقويم الوظائف كأساس موضوعي لتحديد الأجور.

أسس تحديد الأجور:-

إن العوامل السابقة تفرض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة للأجور في المنظمة:

- ١- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
- ٢- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي الى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة للعمل في منظمات أخرى، وانخفاض الإنتاجية تبعاً لذلك.
- ٣- التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تتحمله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية، في شكل أجور ونفقات أخرى كالمزايا والخدمات التي يحصل عليها العاملون.
- ٤- أن يكون هناك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
- ٥- أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
- ٦- أن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل وبين أدائه الفعلي.
- ٧- أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.

معايير تحديد الأجور:-

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك، كما ذكرنا يساعد في حفزهم ودفعهم للعمل بجد

وإخلاص، وما دامت حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه لا بد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة.

إن وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعاملين في المنظمة الدخل العادل الذي يتفق ومستويات أدائهم، بما يحفزهم الى مزيد من العطاء لشعورهم بالرضى عن العمل. إن إقرار وتطبيق نظام يربط بين إنتاجية الموظف من ناحية وأجره من ناحية أخرى يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة.

إن تحديد مستويات عالية مناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المنظمات الأخرى سوف يضمن جذب نوعيات العمالة المطلوبة، وهذا يؤدي الى مستويات أداء عالية، وبالتالي تكون حاجة المنظمة الى أعداد أقل من العاملين لتحقيق نفس الأهداف، فتكون إجمالي تكلفة العمالة أقل بالرغم من مستويات الأجور العالية.

يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور^(٢):

- ١- **الأداء (Performance):** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق. وتكمن مشكلة هذا المعيار مع التمييز بين "كم" الأداء (Quantity) و "نوع" (Quality) الأداء فمثلاً قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية. وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية.
- ٢- **الجهد (Effort):** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
- ٣- **الأقدمية (Seniority):** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.

(٢) صلاح الدين عبد الباقي ودكتور عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٨)، ص ١٠٩ - ٢١٠.

- ٤- **المؤهل العلمي والخبرة (Experience & Education):** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- ٥- **مستوى صعوبة الوظيفة (Job Difficulty):** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة المصنفة فكرياً وجسدياً. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- ٦- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيراً من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

طرق تحديد الأجر:-

- هناك أساسان لا بد من مراعاتهما في تحديد الأجور: الأول تحديد أجر ثابت لكل درجة (مرتبة)، والآخر تحديد مدى الأجر لكل درجة، بحيث يكون له حد أدنى وحد أقصى، وفق الأساس الآخر يمكن ملاحظة ثلاث طرق لتنفيذ ذلك هي^(٣):
- ١- **طريقة الحدود المتداخلة:** وفيها يتداخل الحد الأعلى لأجر الدرجة مع الحد الأدنى لأجر الدرجة اللاحقة، وهكذا حتى آخر الدرجات الوظيفية، وتتميز هذه الطريقة بأنها:
- أ- تهيئ الفرصة لزيادة أجر الوظيفة، إذا لم يكن هناك مجال لترقيته إلى وظيفة أعلى.

(٣) د. محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٧٣)، ص:

تتفادى هذه الطريقة الزيادة الكبيرة في الأجر في حالة ترقية الموظف الى الدرجة الأعلى.

ب- لا تقضي هذه الطريقة بتخفيض أجر الموظف في حالة معاقبته بالتنزيل الى الدرجة الأدنى.

٢- طريقة الحدود المتلامسة: وفيها تكون نهاية الحد الأعلى لأجر الدرجة متلامسة مع بداية الحد الأدنى للدرجة الأعلى منها.

وبالرغم من سهولة هذه الطريقة، وتعبيرها عن الفروق المختلفة بين الدرجات، فإنها لا تتيح زيادة أجر الموظف المقتدر، إذا كان قد وصل الى أعلى مربوط أجر الوظيفة، وذلك في حالة عدم وجود درجات أعلى لترقيته.

٣- طريقة الحدود المتباعدة: وفيها توجد فروق دائمة بين نهاية الحد الأعلى لأجر الدرجة وبداية الحد الأدنى لأجر الدرجة الأعلى.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تهيب حافزاً كبيراً للموظفين لزيادة مجهودهم، ليرقوا الى الدرجة الأعلى كي يحصلوا على الأجر الأعلى، الذي تكون فيه زيادة كبيرة عن أجرهم السابق.

ومما يجدر ذكره، أن الأساس الآخر (وجود مدى للأجر في كل درجة) يعتبر أكثر شيوعاً في تحديد أجور العاملين بصفة عامة، لأنه يحقق هدفين: يتمثل الأول في أن كفاءة العامل في كل درجة تزداد بمرور الأيام، مما يقتضي زيادة أجرة في نفس الدرجة. ويتمثل الهدف الآخر في أنه يجب أن يكون في نظام الأجور دافع للعامل على زيادة مجهوده. وهذان الهدفان لا يمكن تحقيقهما في حالة الاعتماد على الأساس الأول، الذي يجدد أجراً ثابتاً لكل درجة، ما دام العامل لم يرق (يرفع) الى درجة أعلى.

وتتمثل الزيادات أو العلاوات في الأجور عادة في الآتي:

- أ- زيادات دورية تتم في كل فترة محددة، كأن يستحق العاملون زيادة دورية بانقضاء سنتين على خدمتهم في المنظمة. وتعتبر هذه الزيادات من الحوافز المنشطة لزيادة الإنتاج إذا لم تأخذ الصفة التقليدية، كأن تعطى زيادات في الأجر لجميع العاملين.
- ب- الزيادات الممنوحة للأفراد بسبب ارتفاع مستوى المعيشة أو لأي سبب آخر. ولا تعتبر هذه الزيادات حافزاً فعالاً لزيادة الإنتاج في المدى الطويل إذا أخذت صفة التعميم في المنظمة.
- ت- الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها العاملون المتميزون في أدائهم، وتعتبر هذه الزيادات داعمة للإنتاجية إذا ما بنيت على أسس ومعايير موضوعية.

أنواع الأجور:-

تتمثل أنواع الأجور في الآتي:

- ١- الأجر الدوري والأجر غير الدوري: فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي وغلاء المعيشة. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلاً صريحاً للوظيفة، ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.
- ٢- الأجر الاسمي: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.
- ٣- الأجر النقدي والأجر العيني: فالأجر النقدي يتكون من جزأين^(٤): جزء ثابت، يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل:

(٤) د. صلاح الدين عبد الباقي ودكتور عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص: ٢٠٣ - ٢٠٤.

أ- الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع. أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل. أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتاً لفترة معينة، ثم يتسم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل. ومن أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور. وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر "العلاوة الدورية"، كما سبق أن ذكرنا.

ب- الأجر المتحرك:

تدفع المنظمات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية، ومن أمثلتها:
١- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.

- ٢- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- ٣- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة أو ظروف الوظيفة.
- ٤- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة، كبذل الانتقال.
- ٥- الأرباح التي قد تدفعها المنظمة للعاملين.

خطوات اعداد نظام الاجور :

- ١- حصر الوظائف في المنظمة وتحليلها بالاستناد الى عوامل التحليل المتمثلة في واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والإشراف الذي تمارسه على غيرها، والإشراف الذي يقع عليها، وظروف ومكان العمل، ونمط الاتصال، والقرارات، ونحو ذلك.
- ٢- وضع مواصفات وأوصاف الوظائف التي تم حصرها: ويقصد بمواصفات الوظائف الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة والمهارة والقدرة الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. ويقصد بوصف الوظائف إعداد بيان مكتوب يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وأهدافها وظروف أدائها.
- ٣- تقوم الوظائف: إذ يمكن الوصول الى تقويم عادل للوظائف من وضع هيكل مناسب للأجور. ويعرف تقويم الوظائف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المنظمة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، بالاستناد الى طرق تقويم وصفية وكمية، كما سيأتي في هذا الفصل.

نظام دفع الأجور:-

يمكن تقسيم نظم دفع الأجور الى المجموعتين الرئيسيتين الآتيتين^(٥):

١- نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني):

يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله دون النظر الى كمية الإنتاج أو جودته التي أنجزها ذلك الفرد وقد يتحدد الدفع في هذه الحالة بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالسنة، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً في المنظمات.

تصلح هذه الطريقة للتطبيق في الحالات التالية:

- أ- في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، ومثالها وظائف الصيانة المتنوعة أو الوظائف الكتابية.
 - ب- عند عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، وعندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية إنتاج العامل كما لو كان يعمل على خط التجميع، وكانت سرعته محكومة بسرعة الآلة التي يعمل عليها، وكانت سرعة الآلة معروفة مقدماً وليس للعامل سيطرة عليها.
 - ت- إذا كان الإنتاج غير منتظم بسبب حدوث أعطال ودون دخل العامل.
 - ث- عند عدم قدرة الإدارة على مراقبة إنتاج العامل، أو وجود صعوبات في تحديد كمية الإنتاج.
 - ج- عند حاجة العمل الى عناية واهتمام خاص، وكانت الجودة أهم من الكمية، بحيث أن أية زيادة في سرعة أداء العمل تلحق أضراراً بجودة المنتجات.
- وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تقدم للفرد تعويضاً عادلاً أو مكافأة مباشرة مقابل تفوقه في الإنتاج، فإنها من ناحية أخرى تنطوي على ميزة مهمة هي ثبات دخل العامل وعدم تعرضه للتقلبات، وتمثل هذه الميزة حافزاً للفرد لبذل الجهود.

(٥) - المرجع السابق نفسه، ص: ٢٢٢ - ٢٢٧.

- د. صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٠ - ٣٨٢.

٢- نظام الأجر التشجيعي (الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة):

بصفة عامة يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات الآتية:

- ١- الوظائف التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كوظائف الإنتاج.
- ٢- الإنتاج ذو المواصفات النمطية الذي يمتاز بالتدفق المنتظم.
- ٣- الإنتاج الذي يمكن من ربط مجهود العامل بكمية إنتاجه.
- ٤- عدم تحكم العامل في مستوى الجودة، إذ من الممكن التحكم في الجودة من خلال الآلة.
- ٥- عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لمراقبة العمال.

ثالثاً: - تقييم الوظائف:

مزايا تقييم الوظائف:

- ١- يضع الأسس لتحديد النسب المالية لجميع الوظائف في المنظمة وبالتالي تحديد القيمة الحالية لكل وظيفة على حدة.
- ٢- يساهم في تفسير وتوضيح أسباب الاختلافات العادلة في الأجور والرواتب بين جميع الوظائف.
- ٣- يساهم في إيجاد نظام متكامل يساعد على إيجاد وظائف جديدة بدون إحداث خلل في هيكل الأجور.
- ٤- يساعد تقييم الوظائف على توفير المعلومات لمتخذي القرارات في التدريب والاختيار ويساعد كذلك على وضع سياسة طويلة المدى خاصة بالرواتب والأجور.
- ٥- يساعد تقييم الوظائف على الاكتشاف المسبق لأي اختلاف أو تعارض في معدل الأجور أو في القيم النسبية للوظائف.
- ٦- يساعد على تخفيف معدل دوران العمل في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.
- ٧- يسهل إجراء مقارنة واقعية بين هيكل الأجور في المنظمة ومقارنتها مع الهياكل الأخرى في منظمات متشابهة.

مدى فعالية تقييم الوظائف:-

هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ في الاعتبار حتى يتم استخدام تقييم الوظائف بشكل فعال ومن أهمها:

- ١- على الإدارة أن تشرك الموظف الذي سيتم تقييم وظيفته التي يشغلها مما يساعد في تقبله واقتناعه بهذه العملية.
- ٢- تقوم لجنة بتقييم الوظيفة تتكون من الإدارة والموظفين وإدارة الموارد البشرية على أن يكون جميع الأعضاء عارفين بطبيعة الوظيفة بشكل جيد.
- ٣- يتم تقييم الوظيفة من خلال الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية. والتأكد من صحة ومصداقية الوصف الوظيفي عن الوظيفة المراد تقييمها هذا ويمكن تقسيم الوصف الوظيفي الى عدة عناصر مثل الجانب الفني والإداري والكتابي والتطبيقي.
- ٤- اختيار طريقة التقييم وتحديد العناصر التي سيتم تقييم الوظيفة عليها؟
- ٥- تحديد العناصر التي سيتم استخدامها في تقييم الوظيفة ومن أكثر العناصر استخداماً:
 - أ. الدرجة العملية.
 - ب. الخبرة العملية.
 - ت. المسؤولية.
 - ث. المعرفة بالوظيفة.
 - ج. مخاطر وظروف العمل.

طرق تقييم الوظائف:-

بعد أن يتم تحديد عوامل (عناصر) التقييم التي سيتم استخدامها تبدأ مرحلة التقييم ويمكن تقسيم طرق تقييم الوظائف الى قسمين رئيسين هما:
أولاً:- طرق غير كمية (Non Quantitative Methods):
١- طريقة الترتيب (Job Ranking): (الرتب الوظيفية):

يتم استخدام هذه الطريقة في الشركات الصغيرة والسهلة ويتم ترتيب الوظائف تصاعدياً أي من السهل الى الأكثر صعوبة وأهمية. حيث لا يتم تجزئة الوظيفة الى عناصرها بل يتم مقارنتها مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس (الوظيفة ككل) وتستخدم هذه الطريقة بالمنظمات ذات الأعمال المحدودة.

يتم بهذه الطريقة جمع عدد من الوظائف تحت درجة (فئة) واحدة ثم ترتيب هذه الوظائف حسب درجة الأهمية والصعوبة.

خطوات ترتيب الوظائف:-

- ١- توفير معلومات تفصيلية من خلال الوظائف بحيث تعكس المعلومات وصفاً ومواصفات تفصيلية لكل وظيفة.
- ٢- تحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها ترتيب الوظائف.
- ٣- القيام بترتيب الوظائف حسب الأهمية وذلك من خلال مقارنتها ببعضها بعضاً.

وهناك أسلوبان يمكن اتباعها في الترتيب:

١- طريقة الترتيب البسيط (Simple Ranking):

أساس هذه الطريقة هو وجود بطاقة لكل وظيفة حيث يدون فيها كافة المعلومات التفصيلية الخاصة بها، ومن ثم يتم ترتيب كافة تلك البطاقات تصاعدياً (من أسفل الى أعلى) حسب الأهمية. يتم اتباع هذا الأسلوب عندما تكون عدد الوظائف محدودة ويتم استخدام الأسلوب الآخر في حالة ارتفاع عدد الوظائف.

ب- أسلوب المقارنة الزوجية (Paired – comparison Method):

يقوم هذا الأسلوب على مقارنة الوظيفة بكل وظيفة أخرى يراد تقييمها وذلك بمقارنة كل وظيفتين معاً (على مرات متتالية وليس على مرة واحدة كما هو الحال في الترتيب البسيط) بحيث يتم مقارنة المعلومات التفصيلية الخاصة بوصف كل وظيفة ومواصفاتها مثل التعليم والخبرة والمهارة ومدى خطورة وظروف العمل. وبالتالي يستطيع المقيم ترتيب هذه الوظائف حسب الأهمية والصعوبة.

ففي حالة وجود أربعة وظائف (٤) في منظمة ما نريد ترتيبها ومقارنتها بهذا تكون عدد المقارنات الزوجية هي ستة (٦) وتكون الوظيفة التي حصلت على علامات أكثر هي أكثر الوظائف أهمية نتيجة مقارنتها مع الوظائف الأخرى ويمكن استخدام قانون التوافق الذي يمكن بواسطته الحصول على ناتج المقارنة.

حيث يتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى ومن ثم يتم تجميع هذه الجداول ووضعها بجدول واحد لجميع وظائف المنظمة.

٢- طريقة الدرجات (التدرج) (Garding System Classification):

تقوم هذه الطريقة أساساً على تحديد الدرجات ووصفها وتحديد معايير انتماء الوظائف إليها. بحيث تمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات. وتسمى هذه الطريقة بطريقة التصنيف أحياناً والدرجة هنا تسمى الفئة الوظيفية.

العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها:

- ١- مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- ٢- حدود الأجر في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
- ٣- سياسة الترقية في المنظمة الى أعلى حسب مستوى الأداء وعدد سنوات الخبرة.

الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة الدرجات (التدرج):

- ١- تحليل كافة الوظائف في المنظمة.
- ٢- وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية وأن لا يتم وضع مقياس واحد لجميع هذه الفئات. ومن ثم يتم تقسيم المقياس الى درجات.
- ٣- تحديد عدد الدرجات (المجموعات الوظيفية) ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة علماً أن عدد الدرجات يتفاوت من منظمة لأخرى.
- ٤- وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها استناداً الى طبيعة العمل.
- ٥- تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد وقد يكون هنالك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

طرق الكمية (Quantitative Methods):-

١- طريقة مقارنة العوامل (Factor Comparison):

وهي عبارة عن مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة. وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية أو ما يسمى بالوظائف الدالة (Key Jobs) في كل مجموعة من الوظائف. ويشترط في الوظيفة الدالة أن تمثل كافة أنواع الوظائف المراد تقسيمها وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها وأن تكون معالمها معروفة وواضحة بحيث لا يكون هناك اختلاف في مستوى الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها أو مستوى المهارة المطلوبة في شغلها. يتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية لا بعدد من النقاط على أساس أن أجر كل وظيفة يتحدد من منطلق مجموع القيم النقدية لكافة العوامل في الوظيفة.

مراحل تقييم الوظائف باستخدام مقارنة العوامل:

- ١- اختيار الوظائف الدالة (Key Jobs): والمثلة لمجموعات الوظائف المختلفة في المنظمة ويختلف هذه العدد من منظمة الى أخرى حسب حجم ونوع النشاط.
- ٢- اختيار العوامل التي تتوافر في الوظائف الدالة والتي ستكون بمثابة معايير للمقارنة مثل المتطلبات العقلية والجسدية ومتطلبات المهارة والمسؤولية وظروف العمل.
- ٣- تحديد الأجر الذي يدفع في كل وظيفة من الوظائف الدالة في كل المجموعات وذلك من خلال تحديد نصيب كل عامل من العوامل الأساسية في الوظيفة والتي تشكل معايير القياس وبناءً على يتم جمع هذه القيم ويتم بعد ذلك تحديد الأجر العادل للوظيفة.
- ٤- يتم تحويل القيم المالية الى رتب وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل على حدة ومن ثم يتم جمع القيم الناتجة لكل وظيفة.
- ٥- بعد تحديد الوظائف الدالة يتم إعداد المقياس الذي سوف يستخدم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم والذي يسمى "مقياس مقارنة العوامل". ويتكون هذا المقياس من وحدات نقدية يحدد عليها موضع الوظائف الدالة بما يخص كل عامل من عوامل التقييم. بعد الانتهاء من ذلك يتم تطبيق نفس الإجراءات على الوظائف الدالة الأخرى.

٢- طريقة تقدير النقاط (The Point System):

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً وتقتضي تفتيت الوظيفة الى عناصرها (عواملها) الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل عنصر من تلك العناصر بعدد محدد من النقاط وبجمع هذه النقاط يمكن تحديد

درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة. بالإضافة الى الموضوعية والعدالة في التقييم المستخدم بهذه الطريقة فإنها تأخذ بالاعتبار كل عامل على حدة وليست الوظيفة كوحدة واحدة. يتم في هذه الطريقة تحديد وتعريف العناصر (العوامل) المحددة بشكل دقيق وتحديد أوزان هذه العناصر. ويجب أن تكون مصفوفة القياس تحتوي على جميع العناصر المشتركة في الوظائف التي يراد تقييمها.

مراحل استخدام طريقة النقاط:

- ١- تحليل الوظائف كما تم بيانه سابقاً.
- ٢- تحديد العناصر (العوامل) التي تستخدم باعتبارها معايير للتقييم مع تحديد محتوياتها بالنسبة لمجموعات الوظائف الداخلة في التقييم.
- ٣- تحديد درجات العوامل والنقاط لكل درجة. المقصود بالدرجة هنا مدى توافر أي من عوامل القياس في الوظيفة. ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد الدرجات من النقاط لكل درجة.
- ٤- وضع مصفوفة النقاط لتقييم الوظائف والتي من خلالها يتم تحديد النقاط لكل وظيفة وذلك عن طريق معرفة مدى توفر الدرجات لكل عامل من عوامل القياس وبالتالي تحديد عدد النقاط بناءً على ذلك.
- ٥- يتم تقييم كل وظيفة من وظائف المنظمة باستخدام مصفوفة النقاط لتقييم الوظيفة (مصفوفة النقاط هي عبارة عن عدد من النقاط لكل درجة يتم تحديدها وعلى سبيل المثال كل درجة مساوية لـ "١٠٠" نقطة وهكذا).
- ٦- يتم تجميع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة ثم ترتيب كافة الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة.

رابعاً: - الدوافع والحوافز (Motivation and Incentives):

يكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الآباء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود الى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل.

تعريف الدوافع: الدوافع هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

تعريف الحوافز: الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير الى المكافآت الى يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين. تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

نظريات الدوافع: هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد حيث تم تصنيف هذه النظريات الى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:

• نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع.

• نظريات الدوافع الموجهة للسلوك.

• نظريات الدوافع المحافظة على السلوك.

ومهما اختلفت هذه النظريات في تفسير الدوافع فهي جميعها تتفق في اعتبار الدوافع عملية تثير سلوك ما لأداء عمل معين لإشباع الحاجات. إن الدوافع تبدأ بشعور عدم توازن حاجة ثم بسلوك هادف يتلوها محاولة إشباع الحاجة أو الرغبة. سيتم شرح وتوضيح نظرية واحدة على كل نوع من هذه النظريات التي تم تصنيفها.

١- نظريات تحريك الدوافع:

من الأمثلة على هذا النوع من نظريات الدوافع:

• نظرية سلم الحاجات:

يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرمياً بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تناوبي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال الى الحاجة التالية في الهرم.

• تعريف الحاجة:

يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية. قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان الى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح:

١- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس. وتشكل هذه الحاجة بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

٢- **حاجة الأمان:** هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

٣- **حاجة الانتماء:** حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

٤- **حاجة تقدير الذات:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

٥- **حاجة تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية (ماسلو):-

- ١- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.
- ٢- إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعاً للسلوك.
- ٣- هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
- ٤- إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

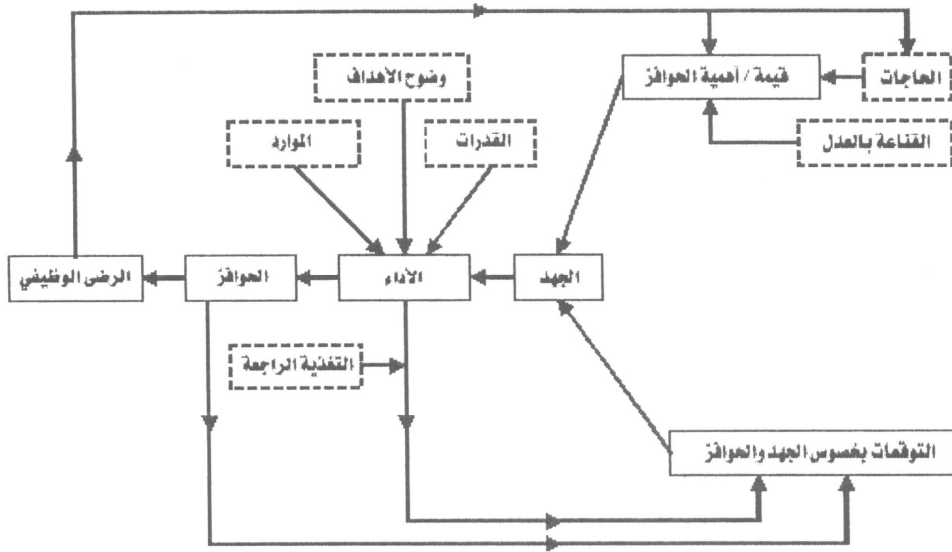
تقييم نظرية سلم الحاجات (ماسلو) تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تعمل على ربط بين الحاجة وإشباعها. الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه. هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية. ومن هذه الاعتراضات ما يلي:

- ١- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
- ٢- إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
- ٣- لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.

٢- النظرية الموجهة للسلوك:

من الأمثلة على هذا النوع من النظريات الموجهة للسلوك:

نظرية التوقعات (فروم): كان فروم أول من تحدث عن مفهوم التوقعات عام ١٩٦٤، بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من بورتر ولا ولر بتعديل النظرية يمكن توفير نظرية التوقعات من خلال الشكل الآتي:



الشكل (٧)

نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوظيفي

تمثل الصناديق السوداء في الشكل المبادئ الأساسية في نظرية التوقعات، أما الصناديق فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات. ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، وتوقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعياً. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموظف من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب.

وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة. فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلاً، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الانجاز أو القبول في المجتمع أهم.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين.

الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيق. أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا. المثال التالي يوضح كيفية تفاعل العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع (٢٠٠٠) جهاز خلال سنة لترقيته. لن يكون هذا الأمر محفزاً لموظف المبيعات في الحالات التالية:

- إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع (٢٠٠٠) جهاز في سنة واحدة.
- إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف.
- إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلاً.

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية وخارجية، يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام، يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحدد مستوى الرضى لدى العمال.

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيستوف للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد

والخوافز وحول قيمة الخوافز لديهم. لذلك يرى بعض الكتاب أهمية بناء نظام التغذية الراجعة وذلك لتحسن العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

تستند نظرية التوقعات الى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

- ١- قوة الرغبة: وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي الى الإنجاز المطلوب. وتمثل هذه الرغبة نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.
- ٢- التوقع: يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

٣- الوسيلة: هي طريقة ما يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد. فعلى سبيل المثال قد يضع الطالب برنامج "دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل" يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (علامات ٨٠ فما فوق).

٤- النتائج: وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما.

مثال: ففي حالة دراسة الطالب في الثانوية العامة وحسب النظرية يفترض ما يلي:

- الجهد: يمثل الجهد ما يبذله الطالب في الثانوية العامة من وقت وتحضير ودراسة وإعداد.
- الأداء: الأداء هو ما يحققه الطالب من إنجاز في المساق كحصوله على تقدير عالٍ كعلامة (٩٠) مثلاً.
- النتائج: النتائج هي المحصلة النهائية للإنجاز كأن يحقق من الحصول على المعدل العالي دخول الجامعة ودراسة التخصص المرغوب فيه.

٣- نظريات المحافظة على السلوك:

من الأمثلة على نظريات المحافظة على السلوك:

نظرية التعزيز (سكنر): تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكنر في أن

العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير أقل

- أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم. ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك. ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات.
- المعززات: هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.
 - المعززات الإيجابية: القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.
 - المعززات السلبية: معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب. أشارت الكثير من الدراسات الميدانية الى أن استراتيجية إعطاء الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي الى نتائج أفضل من استخدام استراتيجية إعطاء العقاب باعتباره حافز.

الأساليب التي تحكم عملية التعلم (أساليب إشراف إجرائية):-

يمكن النظر الى هذه الأساليب على أنها تحكم عملية تعلم السلوك أو نقل السلوك المكتسب واستمراره ومن هذه الأساليب:

- ١- التدعيم: وهي تقديم حافز أو سحبه كلما قام الفرد بسلوك محدد.
 - ٢- التدرج التقريبي: تجزئة السلوك الى جزئيات بحيث يتعلم الفرد الأسهل ثم الانتقال الى الأكثر صعوبة مع تدعيم ذلك بمعززات.
 - ٣- فورية التدعيم: بحيث يكون التعزيز بعد السلوك المرغوب مباشرة لتقوية الربط بين الفرد والسلوك.
 - ٤- المعرفة بالنتائج: توفر معلومات عن تقييم سلوك الفرد خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المحددة.
- دور الإدارة بالمشاركة في الحفز: تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية. فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة

والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن توضيح دور الإدارة في تحفيز الموظفين من خلال الأساليب التالية:

١- أسلوب توسيع الوظيفة وإغناءها (Job Enlargement):

هي عبارة عن توسيع الوظيفة التي يقوم بها الفرد عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنوع المهام التي يؤديها الفرد بحيث تنعكس إيجابياً على رضا العاملين. فتوسيع الوظيفة هو أحد أساليب الإدارة التي تستخدمه في تحفيز وتنشيط ودفع أداء الموظفين نحو السلوك المرغوب ويزود الفرد بمهارات جديدة ومنوعة ويزيد من فرص النمو والتقدم للعاملين.

٢- الإدارة بالأهداف (Management By Objective):

هي عبارة عن أسلوب عمل يستند الى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الإداء. تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين إضافة الى ذلك فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

تستند نظرية الإدارة بالأهداف الى المنطلقات التالية:

- ١- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- ٢- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد.
- ٣- الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجيه الجهد الجماعي.
- ٤- أهداف الفرد في المنظمة تعكس رغبات وتوقعات لديه.

أنواع الحوافز:-

تم تصنيف الحوافز الى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

* الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد. ومن أمثلة هذه الحوافز:

١- المكافآت والزيادة الدورية.

٢- المشاركة في الأرباح.

٣- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

* الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم. تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثل هذه الحوافز:

١- ضمان العمل واستقراره.

٢- الحوافز الاجتماعية المعنوية.

٣- التقدم الوظيفي.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات.

٥- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

٦- المركز والمكانة.

خصائص نظام الحوافز الفعال:

١- زيادة الإنتاجية.

٢- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول الى النتائج وتحقيقها.

٣- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.

٤- حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

- ١- عدالة الحوافز وكفايته.
- ٢- الاستمرارية في إعطائها.
- ٣- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- ٤- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- ٥- تكيفها مع توقعات العاملين.
- ٦- أقلمتها مع بيئة العمل.
- ٧- وارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

العوامل المهمة في التأثير على العامل:

أولاً:- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها له هو فشلها له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل المفاهيم الى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

ثانياً:- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة: فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

ثالثاً:- وجود مساحة للاختيار: لا بد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، وي طرح - مثلاً - بدائل لحلها ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحمّلوا مسؤوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

بعد أن عملنا العوامل التي تؤثر على التحفيز نستعرض معوقات التحفيز. إذا بذل المدير جهده - أو اعتقد ذلك - ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقاً من معوقات التحفيز موجوداً، وينبغي البحث عنه وإزالته.

ومعوقات التحفيز هي:

- ١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- ٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- ٣- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من السيء.
- ٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- ٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في وادٍ.
- ٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- ٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- ٨- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين :-

أما إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

- ١ - حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
- ٢ - أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.
- ٣ - حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
- ٤ - أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
- ٥ - اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
- ٦ - اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
- ٧ - اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
- ٨ - شجع العاملين على حل مشكلاتهم.
- ٩ - قيم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
- ١٠ - ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
- ١١ - ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
- ١٢ - انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
- ١٣ - اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
- ١٤ - كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
- ١٥ - حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
- ١٦ - حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
- ١٧ - حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة.

الطرق التي ينتقل من خلالها الحافز الى العمال:-

هناك ثلاث طرق لكي تنتقل الحافز الى العاملين:

الطريقة الأولى:- التحفيز عن طريق الخوف:

بأن تذكر لهم الأخطاء التي تخطط بالمؤسسة وأن الوقت يداهمنا، وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان، ومثال هذه الأقوال، وهذه الطريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية:- التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضاً تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها ولا تجدي على المدى البعيد؛ لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة:- مخاطبة العقل بالإقناع:

بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنعف ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جداً.

كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين؟

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن نتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول الى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكولة إليهم، هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة للأول مرة: الأولى: تسمى نظرية Y. نظرية متشائمة جداً تفترض الخطأ في كل المحيطين الى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان منهم حتى تثبت براءته، والثانية تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين الى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء الى أن تثبت إدانته.

وتقوم فروض نظرية X على:

العمل شاق... العامل كسول... العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسؤولية
العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة العامل لا يتحرك إلا بالمال... العامل
مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلح المؤسسة.. وبالتالي يكون المدير وفقاً لهذه
النظرية:

ينفرد بالقرارات دون الرجوع الى أحد.. يهيمن على سير العمل... كل خطوة تتم في
العمل تحت إشرافه.. لا يثق إلا بنفسه.. يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل... لا يقبل كلمة نقد
توجه إليه.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:

الناس دائماً تستمتع بالعمل.. العمل المحب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق
الإنجاز عامل مهم كالأجر تماماً للعامل.. العمال ملتزمون بطبيعتهم... العمال مبدعون إذا
وجدوا الفرصة المناسبة... وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي:
القرارات بالتشاور... يُشعر العاملون بالانتماء للعمل... يساعد العاملون على التطور...
يشجع العمل الجماعي.

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل ولكن انتبه الى محاذيرها

وهي:

- ١- أن يسئ العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.
- ٢- عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.
- ٣- أحياناً لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات

التي يحتاجها العاملون فينبغي:

- ١- إعداد مكان عمل مريح لهم.
- ٢- حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.

- ٣- تحرى إقامة العدل بينهم.
- ٤- حاول أن تخصص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.
- ٥- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيداً عن توترات العمل.
- ٦- أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة.
- ٧- استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.
- ٨- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.
- ٩- أعطهم دائماً المثل والقُدوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل.
- ١٠- ضع نصب عينيك دائماً لإيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

خامساً: - إعداد موازنة قسم الموارد البشرية.. لدى أغلب المنظمات نظاماً إمارسياً أو شكلياً يطبق لإعداد موازنة تشغيل تقريبية (Operation Budeget):

- تتطلب الموازنة مراجعة منظمة ومدروسة للنفقات المحتملة ومصادر الدخل وتساعد المنظمة على أن تحدد الإنفاق خلال فترة زمنية محددة.
 - تكمن مسؤولية ممارس الموارد البشرية في أن يوازي بين موازنة قسم الموارد البشرية والأهداف التنظيمية الاستراتيجية ضمن تعليمات وإجراءات المنظمة.
 - هذا مهم بشكل خاص للأسباب الآتية:
- ١- لضمان أن ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي قادر على تثبيت النفقات وربط نشاطات القسم برنامج العمل للمنظمة.

- ٢- وهو أيضاً مهماً لأنه غالباً ما ينظر الى قسم الموارد البشرية على أنه مركز تكلفة (Cost Center) بدلاً من مصدر دخل ولذلك قد يكون المركز الأكثر تفحصاً بهدف إيجاد مناطق يسهل بها تخفيض المصاريف.
- ٣- إن موازنة الموارد البشرية المخطط لها بشكل جيد والموثوقة تأخذ بالاعتبار الإنفاق المرتبط مباشرة ببرامج ونشاطات المنظمة عملية إعداد موازنة الموارد البشرية.

عملية إعداد موازنة الموارد البشرية:-

- يتضمن وضع الموازنة جمع منظم للمعلومات والبيانات بحيث يمكن حساب التمويلات اللازمة لدعم أهداف المنظمة.
- تتبع المنظمات طرق معينة لعملية تجهيز الموازنة والطريقتان الشائعتان هما:
 - ١- موازنة تزايدية (Incremental budgeting): باستعمال الميزانية الحالية يتم تقديم الموازنة الجديدة وذلك بعمل تعديلات الى أعلى أو أسفل لكل بند مستندة على التوقعات.
 - ٢- موازنة من الصفر (Zero – based budgeting): في هذه الطريقة يجب تبرير كل بند قبل ضمه الى الموازنة. لذا تبدأ العملية بصفحة نظيفة من الصفر.
- يتطلب عمل موازنة جمع العديد من أشكال البيانات.
- أما من منظور الموارد البشرية، فإن البيانات اللازمة لعمل موازنة جديدة تتضمن التالي:
 - ١- عدد الموظفين المتوقع للسنة القادمة.
 - ٢- الزيادات أو تقديرات التكلفة لمزايا وبدلات الموظفين.
 - ٣- نسبة دوران الموظفين المتوقعة.
 - ٤- التكاليف الفعلية للسنة الجارية.

٥- أي تغييرات أخرى في السياسة أو الاستراتيجية أو العمل أو القوانين أو أنظمة قد تؤثر على التكلفة.

٦- دخل القسم، مثل استشارات أو توفير من البدلات والميزان، وتخفيض الدوران، وتكلفة التدريب.

• قد تكون التقديرات بسيطة أو معقدة ومستندة على تكاليف فعلية أو تخمينات. وهذا يعتمد على طبيعة المصروفات والبيانات المتوفرة على سبيل المثال.

١- تقدير تكلفة إعلان قد يكون أسهل لشركة بها دوران موظفين أو لشركة لديها سيل متواصل من مقدمي طلبات التوظيف، بينما قد يكون تقدير تكلفة إعلان أصعب كثيراً في شركة في حاجة دائمة لموظفين.

٢- من ناحية أخرى فإن تقدير التكلفة الكلية المتوقعة للتأمين الطبي قد تكون بسيطة جداً حيث يمكن للشركة أن تحصل على قيمة أقساط التأمين للسنة القادمة مسبقاً.

• في حالة أن عملية وضع الموازنة تتم بشكل دوري سنوي، فإنه يمكنك استعمال بيانات المصروفات الفعلية في السنوات السابقة. مثل نفقات التدريب أو جوائز شكر الموظفين أو تكلفة بدلات السكن للموظفين لتطوير موازنة أكثر واقعية على أية حال، إذا تغيرت التكلفة بمرور الوقت فمن المهم النظر الى الأسباب التي أدت لهذا التغير ومحاولة توقع القيم المحتملة للسنة التالية.

• يجب التدقيق في كل المصروفات بعناية، بينما تسأل الأسئلة التالية:

١- هل هذه المصروفات ثابتة، أي لن تتغير خلال السنة، أم متغيرة، مثلاً تعتمد على عدد الموظفين أو الاستخدام الفعلي؟

٢- إذا كانت مصروفات متغيرة، هل ستتغير بمستوى محدد، مثل: لا يمكن أن يتجاوز عدد الموظفين العدد الأقصى المعتمد. أم تتغير استناداً لحاجات العمل، مثل

استعمال موظفين مؤقتين أثناء وجود مشاريع غير متوقعة؟

٣- ما هي أفضل وأسوأ الأحوال استناداً على البيانات المتوفرة؟

- ٤- ما هي مبررات المصروفات وما مدى التأثير العكسي إذا تم حذف بند معين؟
- ٥- هل يوجد قوى خارجية يمكن أن تؤثر على هذه المصاريف، مثل: تقلص، اندماج، نمو غير متوقع؟

- حيث أنه من المستحيل توقع كل السيناريوهات التي يمكن أن تؤثر على موازنة الموارد البشرية، ولكن الأسئلة أعلاه تقدم وسائل مدروسة لتقسم كل النفقات من وجهة نظر موضوعية.
- عندما تعرف تقديرات التكلفة السنوية، من المهم بذل بعض الجهد لتوزيع التكلفة على شهور السنة المالية أو على أرباعها فهذا سوف يقدم أداة لمراقبة السيولة النقدية للقسم في كل شهر، وسوف يمكنك أيضاً من عمل التعديلات حسب الحاجة إذا كانت ضغوط العمل تتطلب ذلك.
- بعد اكتمال المسودة بحين الوقت لإلغاء نظرة فاحصة على ما تتضمنه ومقارنته مع ما صرفه القسم في الماضي، يجب فحص وشرح الزيادات أو التناقصات الهامة في التكلفة، يجب مراجعة المصاريف المتأثرة بعدد الموظفين وتبرير أية اختلافات.

تعديات عملية إعداد موازنة الموارد البشرية :-

إحدى التحديات التي تؤثر على عملية إعداد الموازنة هي تقلبات النفقات الناتجة من استخدام الموظفين.

على سبيل المثال:

- ١- قد ينتج عن إعادة هيكلة المنظمة زيادة استخدام خدمات خارجية بينما تجمد زيادات الرواتب والترقيات.
- ٢- أن تكلفة الخدمات والبدلات التي تقدمها المنظمة (مثل التأمين الطبي أو توفير سكن للموظفين أو هواتف) قد تزيد أو تنقص بسبب تأثيرات خارجية.

ملاحظة هامة: إن التوثيق الجيد سيمكن ممارس الموارد البشرية من الإجابة عن أية تساؤلات تتعلق بالانحرافات الهامة عن الموازنة. ويمكن أيضاً لممارس الموارد البشرية أن يواجه نفقات غير متوقعة لبنود لم يتم تخصيصها بشكل محدد على سبيل المثال:

- ١- قد تحتاج لخدمات استشارية غير محسوبة.
 - ٢- أو عمل جديد قد يتطلب استعمال متزايد من إعلانات التوظيف أو الوكالات.
 - ٣- أو دعاوي قضائية بسبب سوء تصرف الموظفين قد تتطلب مصاريف إضافية لخدمات التحقيق والتدريب.
- أي عدد من الأمور يمكن أن يحدث وقد يوقع ضرراً على الموازنة وإن صممت بعناية، إن التخطيط لحالات الطوارئ هذه قد يكون صعباً. لذا قد يكون من الملائم تصميم دخل متنوع لحالات الطوارئ المتعلقة بالعمل.

بنود موازنة قسم الموارد البشرية :-

بينما يوجد هناك العديد من البنود التي قد تكون أو لا تكون متضمنة في موازنة قسم الموارد البشرية، يوجد أدناه قائمة لبعض من أكثر البنود شيوعاً، بالرغم من أن هذه القائمة ليست شاملة، ولكن يمكنها أن تقدم قاعدة أساسية لأنواع البنود الموجودة بشكل نموذجي في موازنة الموارد البشرية.

الاختيار والتنسيب :-

- إعلانات التوظيف.
- أجور وكالات التوظيف.
- التوظيف المؤقت.
- اختيار المهارات.
- الفحوصات الطبية.
- التحقق من الهويات.

- السفر المتعلق بالتوظيف
- مصاريف الطباعة، مثل طلبات التوظيف وبرشورات الشركة.
- تطوير وصيانة مواقع الويب.
- تكلفة الأنظمة الإلكترونية الخاص بحفظ وصيانة طلبات التوظيف.

التدريب والتطوير:-

- برامج خارجية.
- أجور تسجيل.
- نفقات السفر.
- مصاريف امتحانات الشهادات.
- برامج داخلية.
- أجور استشارية.
- راتب المدربين.
- مواد البرامج.
- الطعام والشراب.
- تجهيزات للحاضرين.
- أجور آلات سمعية وبصرية.

الأجور والبدلات والتعويضات:-

- رواتب الموظفين.
- تكلفة إعداد الرواتب.
- الوقت الإضافي.
- الحوافز.
- التأمين الطبي.

- التأمين على الحياة.
- التأمينات الاجتماعية.
- نفقات الاتصالات.
- بدلات الموظفين مثل سكن هواتف تنقلات.

علاقات الموظفين:-

- جوائز الخدمة الطويلة.
- إدارة استطلاعات رأي الموظفين.
- برامج تقسيم الأداء.
- حوافز الموظف المميز.
- أجور محامي والقضايا العمالية.

الصحة والأمن والسلامة:-

- برامج مساعدة موظف.
- التسهيلات والوسائل الرياضية والغذائية.
- تدريبات أمن وسلامة.

يجب أن لا ننسى توثيق جميع مصادر المعلومات التي استخدمها في إعداد الموازنة.

الفصل السادس

استراتيجية تدريب وتنمية النوارد البشرية

- اولا : التدريب والتطوير .
- ثانيا : مراحل عملية التدريب .
- ثالثا : فاعلية البرنامج التدريبي .
- رابعا : التطوير الاداري والتنظيمي .
- خامسا : تطوير المدراء .

الفصل السادس

استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً: التدريب والتطوير:

مفهوم التدريب والتنمية (التطوير):-

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة. (شحاد وآخرون ٢٠٠٠/٥١).

الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:-

- اعتبار التدريب وسيلة الى غاية وليس غاية مجد ذاته.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة الى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة الى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل وتنتج و لا ينفذ مرة واحدة في العمر.

أهمية وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية :-

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها

وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:

- ١- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- ٢- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- ٣- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله الى الارتقاء.
- ٤- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- ٥- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- ٦- التدريب يؤدي الى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- ٧- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- ٨- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

علاقة التدريب مع أنشطة إدارة القوى العاملة (عقيلي ١٩٩٣-٢١٩-٢٢٧):-

يعتبر التدريب أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها إدارة القوى العاملة وله علاقات متعددة مع أنشطتها الأخرى وسوف نوضحها فيما يلي:

العلاقة مع تخطيط القوى العاملة:

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط القوى العاملة التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط المنظمة الحالية والمستقبلية، وكما عرفنا سابقاً يسعى تخطيط القوى العاملة الى حصر وتحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد، والمهارة، والتخصص. إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المنظمة، لا شك أنها تحتاج الى تدريب وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح، يتضح إذاً أن أهداف التدريب المستقبلية للعماله الجديدة التي يراد استخدامها، يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة، وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين

نشاطي التدريب والتنمية من جهة، وتخطيط القوى العاملة من جهة ثانية، وعلى الأخص عندما تجد المنظمة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة، أو مؤهلة لا تحتاج الى تدريب وتنمية بشكل كبير.

العلاقة مع قياس وتقييم الأداء:-

تتقرر احتياجات تدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال القياس، مينة لنا الضعف، وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب وتنمية، أم تتطلب تحفيز، أم أن سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المنظمة، إذاً فقياس الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتدريب وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلاً أم لا يحتاج، وبالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التدريب والتنمية وقياس وتقييم الأداء علاقة مباشرة أيضاً.

العلاقة مع الاستقطاب:-

من الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة للعمل في المنظمة، قلت الجهود التدريبية، فاستقطاب موارد بشرية غير مؤهلة جيداً لا شك أن هذا سيتطلب من نشاط التدريب والتنمية أن يبذل جهوداً كبيرة من أجل تأهيل وتدريب هذه الموارد، وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجابياً في نشاط التدريب والعكس صحيح.

العلاقة مع الحوافز: من المهم أن تكون المكافآت مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل، لأن هذا يعتبر حافزاً للأفراد ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره. وخلق القناعة لديهم بجدوى التدريب.

طرق وأساليب التدريب :-

هناك عدد من طرق التدريب التي تعتمد عليها الأداء وقبل الاطلاع عليها لا بد من

دراسة العوامل التالية:

- ١ - مدى فاعلية الكلفة.
- ٢ - المحتوى المرغوب فيه للبرنامج.
- ٣ - التسهيلات المتوفرة والمناسبة.
- ٤ - قابلية الأفراد العاملين ورغباتهم.
- ٥ - قابلية المدربين ورغباتهم.
- ٦ - مبادئ التعلم.

أساليب التدريب :-

بوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين هما:

- ١ - أساليب تنفذ بمكان العمل ذاته.
- ٢ - أساليب تنفذ خارج مكان العمل.

أولاً: أساليب التدريب بمكان العمل

ومن خلال ذلك تشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوقر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا الى جانب أن التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات (أمكنة) مخصصة ل يتم فيها التدريب، ومن حيث المآخذ فيؤخذ على التدريب في مكان العمل أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبيه، هذا بالإضافة الى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها، وسنعمد فيما يلي الى شرح أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل.

١- أسلوب تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة، وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب، شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها، يناسب هذا الأسلوب التدريبي العمال الصناعيين، والموظفين الكتبة والعمال الفنيين.

٢- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه، أولاً بأول، وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكلوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب، وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرب فيها العاملون، ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية، فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات، ويكون لها نفس التصميم.

وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وبسرعة كبيرة، يتضح مما تقدم أن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حد ما باستثناء أن المدرب الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير الرئيس المباشر، هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني.

٣- أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد. ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى بينهم. ولا بد لنجاحه أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استلامه للوظيفة وأن يكون هناك تقويم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها.

٤- أسلوب الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.

ثانياً:- أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل:

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي، وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها، أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة، وسوف نعلم فيما يلي إلى شرح الأساليب التي تشتمل عليها هذه المجموعة:

١- المهمات الفردية:

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعلم والتدريب، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملاء، وقد تكون المهمة عملاً ينجزه، أو وظيفة يقوم بإبرامها لفترة محددة، أو بحثاً

يقوم بإعداده، أو أعداد تقرير عن حادثة لاحظها؟؟؟ كان العمل... الخ وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيف ما يشاء ثم يحدد إنجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها، وتشرح أخطاؤه، ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام.

٢- المحاضرة:

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد، يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي يلقونها، ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة بشكل منطقي.
 - توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
 - إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
 - إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقط غير الواضحة لهم.
 - أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات مختصرة وواضحة، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.
- وتجدر الإشارة الى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين، على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين، بغية اطلاعهم عليها، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع.

٣- المؤتمر:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول الى توصيات بشأن مسائل معينة، ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي

يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم. إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، إذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها. والمؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل الى اتقان معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

٥- الندوة:

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد، الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته، وقلة تكاليفه، بالإضافة الى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد، ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشأة.

٥- التطبيق العملي:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بمناقشة والاستفسار، يشبه هذا الأسلوب - الى حد ما - أسلوب المحاضرة، لكن هنا يقترن بالتطبيق العملي. ويتميز بسهولته وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين، وبالإضافة لذلك فهو يتميز بأنه

يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية، وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين يحتاجون الى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأدوات.

٦- دراسة الحالة:

بموجب هذا الأسلوب يتم إشراك المتدربين في التدريب إشراكاً فعالاً، إذ تقدم لهم مشكلة أو فكرة، ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول الى حل لها وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع، وذلك بهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة، والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة هو: زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، عن طريق التحليل والتفكير المنظم، ودراسة المشكلة من كافة جوانبها، ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها، وذلك بالاعتماد على معلومات وخبرات المتدرب.

ويتم عرض الحالة بأشكال متعددة، فقد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص، أو قد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص، أو قد تكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة وكافة البيانات المتعلقة بها، أو قد تكون في صورة تقرير أو شريط سينمائي، أو عرض مسرحي لمواقف معينة، ويجب عند عرض الحالة أن تكون البيانات المعروضة مركزه وواضحة ومفهومة، وأن يتم عرض الأحداث بشكل متسلسل ومنطقي، ولا بد من أن يقترن العرض بتحليل مبسط وموجز (عبده، علي ١٩٧٠، ٢).

وبعد أن يتم عرض المشكلة، يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات وبيانات كافية ويطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة وتحديد المشكلات والبدايل تمهيداً لمناقشتها، ويسمح لهم بالاستفسار من بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم، ويجب خلال مناقشة الحالة أن يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة، كي لا تجنح المناقشة عن الهدف والغرض للمحدد لها، لذلك من المفضل أن يكون حجم مجموعة المتدربين صغيراً،

لتمكن أعضاؤها من الاستفادة من المناقشات، والمشاركة فيها، ومن الضروري أن تترك الحرية لكل متدرب في إبداء آرائه وأفكاره، ومناقشتها مع باقي أعضاء مجموعة المتدربين، وفي النهاية يجري تقويم الآراء والحلول وتوضيح الثغرات فيها وأسلوب تلافيها مستقبلاً.

٧- تمثيل أو تقصص الدور:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، ومن خلال تقمصه للدور يبرز آرائه واتجاهاته نحو الموضوع موضع النقاش، كأن يطلب من أحد المتدربين القيام بدور رجل بيع في إحدى صالات البيع، ويطلب من فرد آخر أن يمثل دور مواطن يرغب في الشراء، حيث تعطى له معلومات معينة على ضوءها سيتصرف مع رجل البيع، وبعد أن يتم تمثيل دور رجل البيع، تتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدربين، يتم فيها توضيح الثغرات، وما هو التصرف السليم الذي كان يجب أن يتبع، ومن أبرز المجالات التي استخدم فيها هذا الأسلوب هو مجال العلاقات الإنسانية والإشراف السليم، ويمكن تسجيل التمثيلية وإعادتها إذا كانت هناك ضرورة لذلك.

٨- المباراة: (عبد الله، ١٩٦٨، ١٩٧)

بموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة المتدربين الى مجموعتين فأكثر، ولكن غالباً تقسم الى مجموعتين فقط، على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (٥ - ٧) متدربين، تمثل كل منها إدارة (كأن يكون للشركة إدارتين) شركة ما، تعطى لأعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

وتقسم المباراة الى عدد جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض

القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة، وبحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب. ولا يعلم المدربون عنه شيئاً وتبلغ كل مجموعة نتائج القرارات التي اتخذتها كل مجموعة على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات وهكذا تستمر لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن نتيجة الفائز، ويتم بعد ذلك تقويم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية.

٩- تدريب الحساسية:

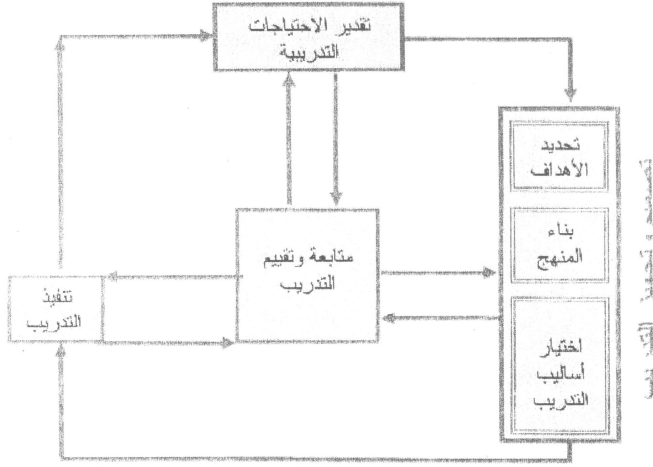
بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقويم نتيجة احتكاك المدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة، لذلك نجد أنه ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس أو يدرب عليها المدربون، بل تترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم، ومناقشاتهم الحرة، بمعنى أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك.

ثانياً: - مراحل عملية التدريب:

العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المدربين لتحقيق أهداف معينة، وتمر دورة حياة التدريب في أربع مراحل متداخلة (مجموعة الموارد البشرية) هي:

- تقدير الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتجهيز التدريب.
- تنفيذ التدريب.
- متابعة وتقييم التدريب.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع:



الشكل (٨)

المراحل التي تمر بها دورة التدريب

ويمكن استعراض كل مكون من مكونات دورة حياة التدريب بالتفصيل كما يلي:

* المرحلة الأولى:- تقدير الاحتياجات التدريبية:

أ- تعريف مفهومي الاحتياج التدريبي وتقدير الاحتياج التدريبي:
الاحتياج التدريبي:

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

تعريف الاحتياج التدريبي: هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات. المستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب ليباشر اختصاصه وواجباته الوظيفية الوجه المرضي.

ب- تخطيط المناهج:

إن تخطيط المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تمكن المتدرب من الوصول الى الأهداف حيث أن المناهج تتركز على عملية المسح التي تجريها جهة التدريب للاحتياجات التدريبية فمن طريق المنهج يمكن سد الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما نرجو أن يكون عليه موقفه عند نهايته.

ويظهر أن الهدف الأساسي من المنهج هو الوفاء بالاحتياجات التدريبية للمتدربين وفي سبيل تحقيق هذه الغاية يهتم المنهج بالوسيلة حتى لا تخرج عملية التدريب عن مفهومها العلمي وتتحول الى عملية تعليمية.

وحتى يمكن أن يكون تخطيط المناهج واقعياً وموضوعياً، يجب أن يؤخذ في الحسبان عدد من الاعتبارات أهمها:

- ١- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع، بمعنى أن يكون منهجاً واقعياً لا دخليلاً أو مستورداً حيث تهدف المناهج التدريبية الى تحقيق الربط بين التدريب والبيئة.
- ٢- أن تأخذ المناهج في حساباتها الأهداف العامة المتوخاة من عملية التدريب ذلك أن رفع الكفاءة الإنتاجية، وتغيير الاتجاهات واكتساب عادات عمل أفضل.
- ٣- أن تلتزم المناهج بالواقعية بحيث تتساير حركة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد السرعة.
- ٤- أن تتحسن مناهج التدريب على أن تصبح تجمعاً لمواد ودراسات فلسفية أو تاريخية أو فقهية.

٥ - أن تتم عملية تقييم المناهج المعمول بها في حين وآخر وهذا التقييم يجب أن يأخذ في حساباته رأي الدارسين وجهات العمل.

المدرّب :-

أن المدرّب يستهدف تغيير الآخرين، وهو سوف ينجح بذلك لو أنه أفنّعهم بسلوكه أنه يعني ما يقول، وكل لقاء بين المدرّب والمتدريين يجب أن يحقق الآثار التي من شأنها تحقيق الأهداف.

ومن الضروري أن يتوفّر في المدرّب عدد من المقومات أهمها:

- ١ - أن يكون مقتنعاً بقيمة ما يفعل.
 - ٢ - أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة.
 - ٣ - أن يكون قادراً على نقل وتوصيل هذه المعلومات الى الآخرين والمشاركة في نتائج خبراته.
 - ٤ - أن يكون متفهماً لطبيعة عملية التدريب أو التنمية مدركاً الفرق بينهما وبين عملية التعليم.
 - ٥ - ألا تزيد أعباء المدرّب عن القدر الذي يحافظ معه على فاعليته وتتيح له فرص التنمية المستمرة.
- وعلى المدرّب التزامات أخرى حيث أنه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية وقدوة حسنة لها أثرها على المجموعات التي يعمل معها.

٤ - أسلوب التدريب:

إن أسلوب التدريب هو الذي يمنح الحياة للبرنامج التدريبي أو يؤدي الى تجمده وفشله لذلك فإن على جهة التدريب ومؤسساته مسؤولية على أن تتأكد من أن التدريب بها يسير بأساليب فعالة وتقديمية ومسؤولة عن أن توجه المدرّبين الى ذلك، وتشجعهم على استعمال المساعدات التدريبية ووسائل الإيضاح، واختيار الأسلوب المناسب يتوقف على

المدرّب وفي كلّ مرّة يظهر فيها المدرّب أمام المتدريين تكون بمثابة اختيار جديد له من واقع الأسلوب الذي يستخدمه ذلك أن الأسلوب المتخلف يضع على المدرّب الكثير من الفرص التي كان يمكن أن يستغلها نتيجة تمكّنه من الموضوع.

ويجب أن يحرص أسلوب التدريب على تأكيد دور المتدرب وتحقيق إسهامه في عملية التدريب، وأسلوب التدريب المتميز هو الذي ينير اهتمامات المدرّبين ويحقق تفاعلهم ويحفّزهم على الإسهام الإيجابي في البرنامج.

ويوجد عدد من النقاط نود أن نعلق عليها بصدد إننا نبحث بأساليب التدريب

التالية:

- ١ - اختلاف أسلوب التدريب باختلاف الهدف منه، فالبرامج الهادفة الى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات.
- ٢ - اختلاف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل، فالأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين.
- ٣ - اختلاف أسلوب التدريب باختلاف المستوى الوظيفي: قد تختلف أساليب التدريب التي تستخدم مع كلّ مستوى من المستويات الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- ٤ - اختلاف أسلوب التدريب باختلاف مادة التدريب فالتدريب على عملية أخذ القرارات تتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية أو العامة.

٣- مجموعة المؤشرات التي تحدد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الحاجات التدريبية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهذه

المؤشرات: (عاشور ١٩٨٥، ٥٨٠)

أ- مؤشرات الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

حيث لا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية والكلف ومعدلات استغلال المكائن والمعدات والآلات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

ب- مؤشرات أداء العاملين (Personnel Performance):

إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

ج- مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب (Training Requirement):

تتضمن هذه المؤشرات ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى الأفراد العاملين التي يكتنفها القصور مع النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد للعمل، وفي هذه الحالة لا بد من تهيئة الاستعداد.

٣- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية: (شهادة، نظمي ٢٠٠٠)

يعتمد التدريب الكامل والشامل على مجموعة من الخطوات التي تجعل من التدريب عملية أكثر فاعلية وأكثر نجاحاً ومن أهم هذه الخطوات على النحو التالي:

- الاحتياجات التدريبية
- تخطيط المناهج
- اختيار هيئة التدريب
- المكان والإمكانات

أ- الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعتمد بصورة أساسية على القياس العلمي من أجل تحقيق الهدف، وذلك أن قياس الاحتياجات التدريبية هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب

لتزويد المتدربين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث التغيير ورفع الكفاية.

وإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي، أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراسة، يهدر الأساس الأول والركيزة العامة التي يمكن أن يبنى عليها أي برنامج تدريبي.

إن التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب حصر المصادر التي يمكن أن تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً ومن أهم المصادر وصف الوظائف التي سيشغلها المتدربون. فمن خلال هذا الوصف يمكن تحديد أنواع التدريب ويقسم التدريب إلى:

أ- التدريب التطبيقي: هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب.

ب- التدريب التشغيلي ويهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تتشابه الظروف التي تتطلبها مسؤوليته الوظيفية وهذا التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى الرابع ويقسم التدريب إلى الأقسام التالية بحسب الحالة التدريبية:

ت-

التدريب حسب عدد المتدربين:

١. التدريب الفردي

٢. التدريب الجماعي

التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

١. التدريب في موقع العمل

٢. التدريب خارج موقع العمل

التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة:

١. تدريب العاملين الجدد
٢. تدريب العاملين القدامى

التدريب حسب فئة العاملين المتدربة:

١. التدريب الإداري
٢. التدريب الصناعي

التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب

١. التدريب اللغوي
٢. التدريب الفني
٣. التدريب التخصصي
٤. التدريب على اتخاذ القرار

الشروط الواجب توفرها لإنجاح عملية التدريب:

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التدريب لجعله فعالاً ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١. أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
٢. أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
٣. أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
٤. إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
٥. أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
٦. متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.

٧. أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الإدارة.
٨. تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

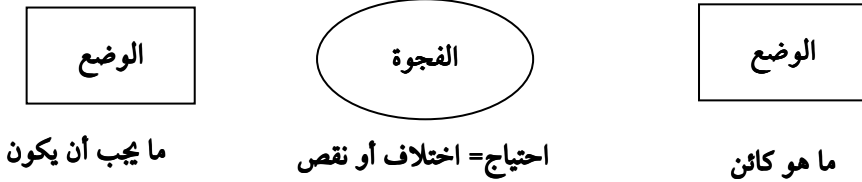
فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج التدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي على تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات ، الخلفيات الأكاديمية والعلمية، الوظائف ، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يوفر وثائق ومواد للتدريب .
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغني معقدة.

- المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
 - الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
 - الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية ، مالية، ..الخ).
 - اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
 - ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
 - الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية :

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد على تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم. فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



إذا طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج انه يفرّق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

- تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب.
- تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف.
- معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا الأمر فإن هناك (٥) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

جدول (١) خمس مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

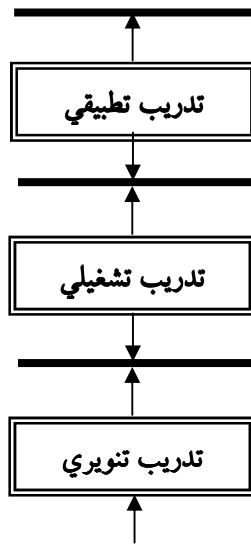
ويمكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء على النحو التالي:

جدول (٢) تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الدواء

الافتقان (٥)	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات
(٤) الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
(٣) الكفاية	قدر مناسب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
(٢) النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
(١) الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

شكل (٩)

نوع التدريب المطلوب



وفي معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني

والرابع.

- **مستويات التدريب:** بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك ثلاثة مستويات للتدريب.
- **التدريب التنويري:** المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.
- **التدريب التشغيلي:** هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:
 - **النوع الأول:** هم المتدربين الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.
 - **النوع الثاني:** هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف للقيام بمهام وظيفية محددة وهذا النوع من التدريب يهدف رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

مفاهيم الإدراك المحتملة للاحتياجات التدريبية :

هناك نوعان من مفاهيم الإدراك هي:

(أ) الاحتياجات غير المدركة:

- مشكلة أداء غير مدركة (الشخص إلى كل المعارف الخاصة بفجوة الأداء).
- مشكلة أداء مدركة ولكن ليس هناك وعي بأن هذه المشكلة بسبب نقص التدريب. (الشخص بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء).

(ب) الاحتياجات المدركة:

- مشكلة أداء مدركة حيث أن هناك وعي بنوع التدريب المطلوب لكن ليس هناك قدرة على تحديد كمية التدريب المطلوبة (الشخص يعي بالمجال الذي

يحتاج فيه إلى تدريب ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب.

- مشكلة أداء مدركة معه امتلاك المقدر على تحديد نوع وكمية التدريب المطلوب (الشخص الذي يعي تماماً احتياجاته التدريبية) وهي الأندر في كل الأحوال.

وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة: إحصائيات العاملين، تقارير التدريب، تقارير الأداء للأفراد، القرارات الخاصة بالقوى العاملة... الخ
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين الرئيسيين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام: لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني: للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفي

الاحتياج على المستوى الوظيفي يوجه لتحديد المعارف، المهارات والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما. ولإجراء ذلك فمن الضروري القيام بالآتي:

(أ) تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة): الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة والغرض من تحليل الوظيفة يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعنية.
- مساعدة الموظف على تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداءه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

(ب) تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي: ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات:

- الأهمية النسبية لكل مهمة.
- معدل تكرار القيام بالمهمة
- مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

ولذلك تتمثل أهمية تحليل الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها.

شكل (١٠) استمارة إجراءات تحليل الفجوة للوظيفة

ملاحظات	الخطوات
ليس بالضرورة التدريب على كل المهام إذ سيتم حذف بعضها في الخطوات التالية	١. ضع قائمة بالمهام التي تتضمنها الوظيفة المعينة
استخدم نظام لحساب النقاط لكل مهمة على النحو التالي: ١. بشكل دائم ومستمر. ٢. بشكل منتظم. ٣. أحياناً. ٤. نادراً.	٢. حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة من هذه المهام
استخدم نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي ١. غاية في الأهمية. ٢. متوسطة الأهمية. ٣. قليلة الأهمية.	٣. حدد الأهمية النسبية لكل مهمة
استخدام نظام حساب لكل مهمة على النحو التالي: ١. غاية في الصعوبة. ٢. صعبة جداً. ٣. متوسطة الصعوبة. ٤. سهلة	٤. صعوبة تعلم المهنة
المهام التي تحرز مجموعاً أقل من النقاط هي الأكثر أولوية وهي التي يجب أن تضمن في البرنامج التدريبي	٥. أحسب مجموع النقاط بالنسبة لكل مهمة.
من المعلومات الموجودة على القائمة والتي تمت في الخطوات السابقة، يمكن تقليص العدد والاقتصار فقط على المهام التي يتم التركيز عليها.	٦. راجع القائمة لتحديد المهام التي يتم التركيز عليها.
من الأفضل الحصول على التأكيد حول النتائج التي توصلت إليها من الأشخاص المعنيين بالمؤسسة أو مع شخصيات أخرى مارست نفس هذا العمل من قبل.	٧. إذا كان ممكناً، ناقش هذا التحليل مع الشخص المناسب في المؤسسة المعنية

شكل (١١) ستارة تحليل الفجوة للوظيفة

اسم الموظف

المهمة	معدل القيام بها	أهميتها النسبية	صعوبة تعلمها	مجموع النقاط

الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة حالياً والمستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفته. وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق.

وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في إنها تساعد المدرب على

تحديد:

- من يحتاج إلى تدريب؟
- ما الذي يحتاج إليه من تدريب؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل؟

وهناك طريقتان لتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

- تقييم الأداء
- تحليل الفجوة.

أما الأسباب المتعبة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل الآتي:

- الملاحظات
- النقاش الجماعي
- الاستبيانات
- الاختبارات
- السجلات والتقارير
- المقابلات
- عينات من العمل.

شكل (١٢) استمارة إجراءات تحليل الفجوة للفرد

الملاحظات	الخطوات
يتم أخذ هذه المهام من استمارة إجراءات تحليل الوظيفة وهي تشمل فقط المهام التي تم تحديدها كمجالات للتدريب	ضع قائمة بالمهام أو المحتويات التي تود تضمينها في النشاط التدريبي
تحديد الأجهزة، المعدات والمعوقات والظروف التي سيقوم فيها الموظف بأداء عمله فيها.	تحديد المستويات المطلوبة للأداء لكل مهمة
ما هو المستوى الحالي الذي يؤدي به الموظف كل واحدة من المهام المحددة.	تحديد المستوى الحالي لقدرات وخبرة الموظف
إذا كان هناك اختلافاً بين ما يقوم به الموظف حالياً وما يجب عليه القيام به فهذا يعد دليلاً على وجود فجوة.	حدد ما إذا كانت هناك فجوة
ليست كل الفجوات التي يتم تحديدها تتطلب تدريباً لحلها.	حدد ما إذا كانت هذه الفجوة فجوة تدريبية

شكل (١٣) استمارة تحليل الفجوة للفرد

الوظيفة:

تحديد المهام بالتفصيل	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	الفجوات	الفجوات التدريبية

والثانية تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي:

الموضوع: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي.

الهدف: عند نهاية الجلسة يكون المتدرب قادراً على:

القدرة على صياغة أهداف المحتوى وإجراء تطبيقات عليها.

معرفة كيفية الإعداد والتجهيز لتصميم محتوى وحقيبة تدريبية.

إعداد وتصميم خطة جلسة تدريبية.

صياغة أهداف المحتوى:

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً

على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية. وعند ترجمة الاحتياجات إلى أهداف هناك ثلاث مجالات

يجب التركيز عليها.

(١) المعارف: على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم

عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف. واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة

الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء

المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) المهارات: من السهولة كتابة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الآخرين.

(ج) الاتجاهات: هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب، هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الاحتياجات إلى مؤشرات أداء.

بعض الأمثلة لصياغة أهداف تدريبية:

بنهاية الدورة التدريبية يكون المتدرب قادراً على:

- إجراء تحليل أسعار المنتجات الزراعية.
- قياس تأثير السياسات الزراعية على المزارعين في القطاع التقليدي.
- تحليل أثر نظم الري الحديثة على دخل الأسر الريفية.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمعارف:

يحلل - ينصف - يوضح - يقارن - يحدد - يصف - يفرق - يميز - يقيم - يشرح - يعبر - يسمي - ينظم - يدرج - يسجل - يكتب - يعرف.

أفعال الأهداف المتعلقة بالمهارات:

يجمع - يعتمد - يوصل - يبني - يتحكم - يصمم - يناقش - يرسم - ينفذ - يصلح - يركب - يصيغ - يقيس - يعالج (بيانات) - يظهر - يطبق.

أفعال الأهداف المتعلقة بالاتجاهات:

ينقل - يوافق - يسمح - يختار - يتعاون - يتقد - يدافع - يشجع - يساعد - يوصي -
يشارك - ينصح .

تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.
بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب عملها، إذا أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

خطوات تصميم المحتوى التدريبي

- تحديد محتوى الدورة التدريبية.
 - تصنيف المحتوى التدريبي.
 - ترتيب المحتوى التدريبي.
 - اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
 - تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي
- (1) تحديد محتوى الدورة التدريبية: محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار.

- هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية؟
- هل يلي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟

- هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب؟
- ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

(ب) تصنيف المحتوى التدريبي: في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية ، مهمة، إضافية أو اختيارية.

(ج) ترتيب المحتوى التدريبي: بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي تم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المتدرب.

وفي معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي:

- ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح).

- نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

- من العام إلى المحدد.

- من المختصر إلى التفصيلي.

- من المعلوم إلى المجهول.

- من النظري إلى العملي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتدعيم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي: يتم اختيار

الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين

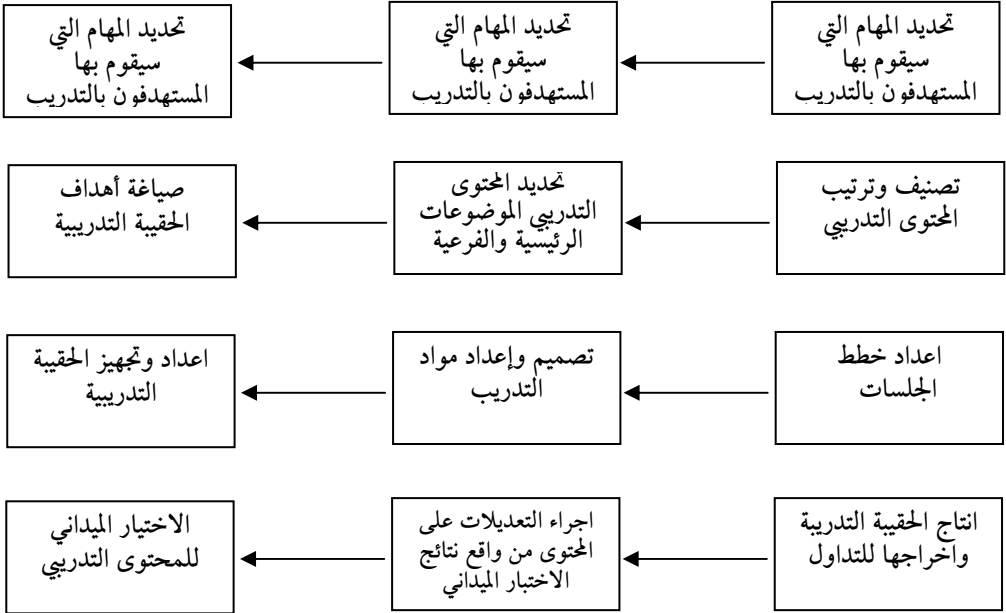
ومستواهم ووقت التدريب.. الخ. والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه

على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

إعداد الحقائق التدريب: مفهوم الحقبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية خطط جلسات تدريبية وملاحق تم تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية ويتم إعداد الحقائق التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات كما هو موضح في الشكل التالي: خطوات إعداد الحقبة التدريبية: يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائق التدريبية:

شكل (١٤) الخطوات المتبعة لإعداد الحقائق التدريبية



المرحلة الثالثة (تنفيذ البرنامج التدريبي):

إعداد خطة جلسة تدريبية:

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المدربون، وخطة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعد على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة.

مكونات خطة الجلسة:

- رقم الجلسة.
- عنوان الموضوع.
- الأهداف.
- النشاط.
- الزمن.
- أساليب التدريب.
- المعدات والأجهزة.
- البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات).
- معلومات عن الموضوع.

وضع خطة الجلسة

وضع خطة الجلسة التدريبية يتطلب القيام بسبت عمليات هي:

١. جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع
- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع وكتب كل ما تعرفه.
- ضع أسئلة يمكن أن يوجه للمدرب.

- أجمع مواد تدريب تدعم المحتوى.
- حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

٢. تحديد المحتوى التدريبي:

عند تحديد المحتوى التدريبي لا بد من وضع الآتي في الاعتبار:

- من هو المتلقي؟
- ما هي الأهداف؟
- ما هي المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

أ- **الأولوية الأولى:** وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب- **الأولوية الثانية:** معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه.

ت- **الأولوية الثالثة:** معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عرضية يمكن تقديمها إذا سنحت الفرصة والوقت هي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

٣. تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل:

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادة الأنماط التالية:

- من العام إلى الخاص.

- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.
- من السهل إلى المعقد.
- التسلسل الزمني.
- ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:
- التمهيد
- المقدمة
- لب الموضوع
- تلخيص النقاط الرئيسية، ثم الختام.
- ٤. تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية
- ٥. تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

شكل (١٥) استمارة خطة جلسة تدريبية

رقم الجلسة:..... اليوم.....

الموضوع:..... التاريخ..... /..... /.....

..... الزمن.....

أهداف الجلسة:

..... ١.

..... ٢.

..... ٣.

جدول رقم (٣) جدول الجلسة

الخطوات	النشاط	الأسلوب	الزمن
١			
٢			

المعينات التدريبية الأجهزة والأدوات المطلوبة

ملاحظات:

المرحلة الرابعة: متابعة وتقييم التدريب (البرنامج التدريبي)

الموضوع: متابعة وتقييم التدريب

أهداف عملية التقييم:

١. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل .
 - أ- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
 - ب- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.
 - ت- التعرف على مفهوم المتابعة والتقييم للتدريب.
 - ث- توضيح أهمية المتابعة والتقييم للمدربين والمتدربين.
 - ج- التعرف على طرق تقييم الترتيب.
٢. متابعة التدريب: تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

٣. تقييم التدريب: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

٤. أهداف متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.

- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.

- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.

- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.

٥. مراحل متابعة وتقييم المتدربين: تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

(أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيتقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

(ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.

- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

(ج) متابعة المتدربين بعد التدريب: وذلك من خلال

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.

- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.
- ٦. طرق تقييم التدريب: ومن الاساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:
 - الامتحانات.
 - نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
 - استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
 - تقارير تقييم الأداء.

ثالثاً : فاعلية البرنامج التدريبي

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو اكساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد والعاملين نحو العمل والمنظمة اذن فان الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر اساسية في العملية التدريبية هي:

١. المتدرب وهو العنصر المهم.
٢. المدرب.
٣. المحتوى التدريبي.

وهذه العناصر الثلاثة مجتمعه تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

زيادة فاعلية البرنامج التدريبي من خلال خلف الرغبة لدى الافراد ان خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين (عباس وعلي، ١٩٩٩، ١١٩-١٢٣) لتغيير سلوكهم من خلال التدريب يمكن أن يحصل من خلال الوسائل الاتية:

- أ- أن يكون البرنامج التدريبي معداً ومصمماً وفقاً لحاجة الأفراد الفعلية في العمل ورغباتهم.
- ب- ان يصمم البرنامج التدريبي لحل مشاكل الأفراد العاملين بصورة أساسية وذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم ودوافعهم.
- ت- من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها مثيرات ومحفزات لتعلم السلوك الجديد. حيث أن المكافآت ذات اثر كبير في تغيير السلوك عند الأفراد وزيادة التعلم.
- ث- ضرورة إتاحة الفرصة للمتدربين في المنافسة والمشاركة في البرنامج حيث أن المشاركة ترسخ ما يتعلمه الفرد.
- ج- ضرورة تهيئة التغذية العكسية او المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرنامج وذلك ليكشف عن مواقع الضعف والقوة في الأداء ومساعدتهم على تغيير سلوكهم ليتطابق مع حاجات العمل.

رابعاً : التطوير الإداري والتنظيمي

التطوير الإداري عملية تربية وليست عملية تدريب، حيث إن البرنامج التطويري يهيئ للمدارء الفرص للإكساب مهارات التعامل العادل المنصف مع الآخرين، مهارات التحليل وتصنيف سلوكيات الأفراد، ومهارات التفاعل والاتصال وتقريب وجهات نظر الأفراد. (عباس وعلي، ١٩٩٩، ١٣١-١٤١).

١- خطوات التطوير الإداري

- لغرض وضع برنامج لتطوير المدراء لا بد من تتبع خطوات أساسية تزيد من فاعلية عملية التطوير الإداري، هذه الخطوات تتمثل بالآتي:
- تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية، من خلال معرفة وتحليل أهداف المنظمة يمكننا معرفة إطار العمل والإطار التنظيمي وتحديد الحاجة لتطوير المدراء.

- تقويم الإدارة الحالية، حيث يتم معرفة مواصفات المدراء الحاليين ومواقعهم الإدارية والمؤهلات التي يمتلكونها وإمكانية تطويرهم.
- تحديد الفعاليات والنشاطات والبرامج التطويرية اللازمة لتهيئة وتوفير المدراء المؤهلين لشغل المناصب الإدارية المستقبلية وهذا يعتمد على مدى وجود المدراء الذين أصيبوا بالتقاعد أي أن المعلومات والمهارات التي يمتلكونها أصبحت قديمة وغير متناسبة مع التطورات الحاصلة في المنظمة، مما يجعلهم غير متكاملين في إدائهم لمهامهم الإدارية.
- تنفيذ الفعاليات والنشاطات والبرامج التطويرية ومن الممكن أن تكون عملية التنفيذ بالاعتماد على بعض المصادر الخارجية المساعدة كالاستشاريين أو المراكز التطويرية للكفاءات الإدارية أو تكون داخلية من خلال تهيئة وتنفيذ البرامج التطويرية المستمرة مع استمرارية عمل المنظمة وبقائها.
- تقويم البرامج وتحديد درجة فاعليتها.

أهمية التطوير الإداري:

١. يساهم التطوير الإداري في تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح للمدراء فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر وعدم التأكد.
٢. يؤدي إلى تطوير مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظرا للتفاعل بين المدراء والأفراد العاملين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
٣. يساعد التطوير الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصورة عامة.

٤. يساهم مساهمة فعالة في تطوير القابليات للمدراء على المدى البعيد من خلال تطوير الإمكانيات للمدراء والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري.
٥. تساهم بعض برامج التطوير الإداري في تزويد المدراء ببعض المهارات الخاصة ووفقاً لمدى الحاجة لهذه المهارات.

تطوير المدراء

- لابد لكل منظمة من أن تصمم طريقة أو عدة طرائق للتطوير الإداري وفقاً لمدى حاجتها وظروفها وإمكانياتها ومن هذه العوامل.
١. المستوى الإداري الذي يحتاج إلى تطوير. هل أن الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير أم الوسطى أم الإدارة التشغيلية؟
 ٢. مواصفات الأفراد وخصائصهم الذين هم في المستويات الإدارية المختلفة.
 ٣. مدى توافر الموارد المالية والمادية المناسبة للطريقة التطويرية المختارة.

طرائق تدريب المدراء لإكسابهم مهارات إتخاذ القرار.

لتطوير مهارات عملية اتخاذ القرار وهي المهمة الأساسية للمدراء في كافة المستويات الإدارية. هناك طرائق أساسية في هذا المجال منها:

١. طريقة البريد الوارد In – Basket Training

إن هذه الطريقة من الطرائق الشائعة المستخدمة في تطوير المدراء في الإدارات العليا. ولقد استخدمت بدرجة كبيرة من قبل مراكز التقويم Assessment Centers ومن الممكن استخدامها بفاعلية في تطوير مهارات عملية اتخاذ القرار. فبعد إعطاء المتدربين معلومات وافية وخلفية عن المنظمة من حيث إنتاجها، فبعد إعطاء المتدربين معلومات وافية وخلفية عن المنظمة من حيث إنتاجها، تنظيمها والأفراد في المواقع الإدارية المختلفة فيها سوف يتم تجهيزهم أي المتدربين بالبريد اليومي المتضمن عددا من المشاكل التي تواجه المنظمة

ويطلب إليهم اتخاذ القرارات المناسبة اعتماداً على ما تحتويه من معلومات ويتم تنفيذ هذه الطريقة بفصل كل متدرب عن الآخر ويعطي عدداً من الكتب والمعلومات الرسمية لكل متدرب بحيث تكون متماثلة لموقف العمل وعليه أن يؤشر على تلك الأوراق بالتصرف المناسب ويتخذ القرار الذي يراه بصدها. وفي نهاية يوم العمل يتم مناقشة الحلول والآراء للوصول إلى الحلول المناسبة.

إن أهمية هذا الأسلوب تتمثل في تنمية التذكير العقلاني في حل المشاكل الإدارية وتكشف عن قدرات وقابليات المتدربين ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير.

٢. طريقة دراسة الحالة Case Study

تعتبر هذه الطريقة إحدى المداخل التحليلية للتطوير الإداري حيث استخدمت لأول مرة في كلية الأعمال في جامعة هارفرد Harvard Graduate School Business من خلال تحليل بعض الحالات الواقعية الحاصلة في منظمات الأعمال. تمثل هذه الطريقة محاولات لوصف وتحليل دقيق للمشاكل الواقعية التي يواجهها المدراء. حيث يقوم المتدرب بدراسة وتحليل المشاكل وتوضيح المسببات ومن ثم وضع البدائل واختيار البديل الأفضل كما يراه المتدرب وفقاً للمتغيرات والمحددات التي أمامه وتكون الخطوة الأخيرة تطبيق البديل المختار لتقويم مدى صلاحيته وفاعليته.

إن دراسة الحالة توفر مناقشات مجدية ومستفيضة بين المشاركين ولذا فهي فرصة لإثبات وتمتين القابليات لهم. ويتم تطوير القابليات التحليلية من خلال وضع بعض المحددات لعمله اتخاذ القرار منها النقص في المعلومات أو في الموارد أو بعض المحددات التي تطوير من إمكانيات المشاركين في عملية اتخاذ القرار.

٣- طريقة المباريات الإدارية Business Games

وفقاً لهذه الطريقة تشكل فرق من المتدربين، تلتقي وتناقش الأمور المتعلقة بجوانب العمل في المنطقة إلى أن تتوصل هذه الفرق إلى القرار الخاص بموضوع النقاش سواء كان حول الخطة الإنتاجية أو البحث والتطوير المخزون أو المبيعات مما توفره هذه الطريقة في

التدريب هو إكساب المتدربين خبرة في عمليات التعاون فيما بينهم كمجموعات عمل وتساعد على اتخاذ القرارات المعقدة والتي تحمل في طياتها جوانب عديدة وتتطلب سعة وعمل في وجهات النظر إضافة إلى الاهتمام بالتفاصيل، إن التغذية العكسية السريعة والفورية حول القرار المتخذ من قبل إحدى المجموعات يؤدي إلى ترصين القرار وبصورة خاصة القرارات التي تتصف بعدم التأكد في طبيعتها، كما أن تفاعل المتغيرات الرئيسية في البيئة يمكن أن تعطي مرونة في التطبيق.

٤- تشكيل اللجان Committee Assignment

إن المهام المناطة للجان تهيب الفرصة للأفراد المتدربين للمشاركة في اتخاذ القرار من خلال التعلم من الآخرين ومتابعتهم في أسلوب تحليلهم للمشاكل المطروحة. إن معظم انواع اللجان سواء كانت مؤقتة أم دائمة ذات أهمية كبيرة كأسلوب في تطوير المهارات الإدارية واكتساب المعارف والإدراك للمتغيرات التي تعيش في ظلها الإدارة.

طرائق تطوير المدراء لإكسابهم المهارات الإنسانية

أصبحت المهارات الإنسانية ضرورة لازمة لمدراء اليوم، فالتعامل مع الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية والتفاعل البناء معهم يعتبر الحجر الأساس في إنجاح القرارات الإدارية وإنجاح تنفيذها، وهناك طرائق تطويرية لهذه المهارات وكما يلي:

١- طريقة لعب الأدوار Role Playing

تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف. وبموجب هذه الطريقة توكل للمشاركين أدوارا ويطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في نفس المواقف الفعلية. وغالباً ما يسلك الأفراد سلوك المدراء النموذج الذين يعتبرونهم نماذج إدارية ناجحة ويقتدون بهم في تعاملهم مع الموقف ومع الأفراد الآخرين.

تعتبر هذه الطريقة بمثابة موقف تجريبي في تعاملهم مع الأفراد في العمل حيث غالباً ما تستخدم أشرطة الفيديو في استعادة السلوك الذي نجم عن الأفراد أثناء التدريب في ظل هذه الطريقة إضافة إلى ذلك فإن المدرب يقوم بمناقشة ما جرى بين المتدربين ويوضح الاتجاهات التي سادت والأخطاء التي حصلت.

يتميز هذا الأسلوب بكونه أكثر فاعلية في تطوير المهارات والقدرات المتصلة بمواجهة مواقف الحياة العملية، كما تتيح الفرصة للمتدرب في الكشف عن نفسه ومعرفة أخطائه وبالتالي انتقاد تصرفاته أمام زملائه ومرؤوسيه ورؤساؤه.

٢- طريقة تدريب الحساسية Sensitivity Training

من الطرائق التي استخدمت لأول مرة في عام ١٩٤٦ من قبل مركز البحوث الخاص بديناميكيات الجماعة في معهد ماساتشرسيت وتبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية تتمثل (فطين، ٢، ١٩٧٢):

١. الحساسية . وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشارع تجاه الآخرين.
٢. القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.
٣. مرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعال وفقاً للمواقف.

تعتمد هذه الطريقة على إطلاق الحرية للأفراد في التعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة وتوضيح آرائهم عن الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك غالباً ما تعقد إجتماعات نقاشية لا هدف محدد أو جدول أعمال، وغالباً ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحو.

- إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة بالعلاقات العامة والعلاقات الإنسانية إضافة إلى زيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تضمنها هذه العلاقات ومن ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك يتطلب تطبيق واستخدام هذه الطريقة بعض المستلزمات الأساسية منها:
- أ- توفر الاختصاصيين والاستشاريين في الجوانب النفسية والانفعالية للأفراد للقيام بالإشراف على هذا النوع من التدريب وتوجيهه باتجاه سليم.
 - ب- أن يتم التمهيد لهذه الطريقة وتعريف الأفراد بها من حيث المحتوى أو الهدف.
 - ج- تشخيص مدى الاستعداد والرغبة لدى الأفراد للدخول بهذه النوعية من البرامج ويفضل أن يكون الأفراد المشاركون من ذوي الشخصية المتزنة والمدركة والتي تسمح بالتعامل مع الآخرين.

وأخيراً يمكننا القول بأن الأهداف الرئيسية لهذا النوع من التدريب الآتي:

١. تهيئة الفرصة للمدراء لإدراك ومعرفة سلوكهم وسلوك الآخرين وكيف ينظر الآخرون لهم.
٢. زيادة تحسين لسلوك الآخرين.
٣. زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين.
٤. تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين.
٥. زيادة التكيف والتسامح مع الآخرين.
٦. تحسين مهارات حل الصراعات بين الأفراد.

٣- طريقة تحليل التعامل Transactional Analysis

أحد أساليب التطوير الإداري ويتضمن هذا الأسلوب تحديد وتحليل التفاعلات بين الأفراد والسمات الشخصية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد. إن الأساس النظري لهذا الأسلوب يفترض أن شخصية الفرد يمكن أن تكون بثلاثة أشكال وفقاً للصفات الذاتية الأولى

الشخصية الوالدية، والثاني الشخصية الطفولية، والثالث الشخصية الناضجة. فالشخص الذي تتولد لديه الشخصية الوالدية يكون في الغالب مهياً للسيطرة والتفوق على الآخرين، أما الفرد الذي تكون لديه الشخصية الطفولية يكون في الغالب مطيعاً للأوامر وامتزناً في أوقات وهائجاً غير متزن في أوقات وظروف أخرى، أما الشخصية الناضجة (شخصية الكبار) فمن سماتها التصرف وفقاً لأسس موضوعية وعقلانية بحيث يتم التعامل مع الواقع ومعالجته من خلال المعلومات المجتمعة لدى الفرد ووضع الاحتمالات ومن ثم السلوك واتخاذ القرار الأفضل انطلاقاً من الأساس النظري الوارد أعلاه في تقسيم شخصيات الأفراد فإن هذا الأسلوب التدريبي يطبق بهدف تحليل وفهم السلوك غير البناء والتطوير الثقة المتبادلة فيما بين المدراء والمرؤوسين. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب التحليلي للشخصية بواسطة محاضرات وفصول دراسية في مجال العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية كذلك الحلقات الدراسية حول هذا الموضوع حيث يعطي المدربون الأسس الرئيسية في تحليل سلوكهم وتحليل سلوك الآخرين وفقاً لأنواع الشخصيات المذكورة.

ولقد أوضحت الدراسات في هذا المجال بأن الأفراد الذين تظهر لديهم شخصية الكبار بدرجة كبيرة قياساً بشخصية الوالدية أو الطفولة أو يكونون أكثر فاعلية في التعامل مع الآخرين في التعامل مع الآخرين.

وأخيراً فإنه من الممكن توضيح بعض الفوائد المترتبة من جراء تطبيق الطريقة في

التدريب على فهم العلاقات بين الأفراد.

- ١- تساعد في تحسين فهم الأفراد لبعضهم الآخر وفي تفسير سلوكهم.
- ٢- تساهم في تطوير القابلية لتحليل المشاكل الإنسانية.
- ٣- تساعد في اختيار الأفراد المناسبين للأعمال المختلفة وفقاً لشخصياتهم ومدى احتياجهم للتطوير الذاتي.
- ٤- تساهم هذه الطريقة في تنمية الجوانب الإبداعية لدى الأفراد.
- ٥- تساهم في فتح قنوات الاتصال والتفاعل البناء بين الأفراد.

طرق تطوير المدراء لإكسابهم المعرفة بالعمل :-

يحتاج المدراء إلى معرفة وخبرة بمتطلبات العمل الإداري الذي يزاولونه لغرض زيادة

قابليته وكفاءة المدراء بعملهم هناك بعض الطرائق أهمها ما يلي:

١- طريقة التطوير في العمل (On – The Job Development):

لتطوير قابليات المدراء وزيادة الخبرات الإدارية لديهم فإنهم من الضروري أن يمارسوا الأعمال الإدارية حيث يتم في بعض الأحيان تعيين مرشد اختصاص (Cccoaching) يقوم بمهمة التوجيه والإشراف على المدير أثناء ممارسته المهمة التدريبية على العمل الإداري وفي أحيان أخرى يأخذ المدير الحالي هذه المهمة حيث يوجه المدير المتدرب من خلال ملاحظته لسلوكه في العمل وتحليل هذا السلوك ومحاولة تحسين أدائه، إن هذه الطريقة لها مزايا التعلم أثناء العمل إضافة إلى إتاحة الفرصة للتفاعل بين الطرفين (المدير الحالي والمتدرب) أما سلبيات هذه الطريقة فهي:

أ- اكتساب المتدرب نفس الأنماط السلوكية السائدة في المنظمة ولدى المدير مما يؤدي إلى انخفاض حركية وتطوير العمل والمنظمة.

ب- تعتمد هذه الطريقة في الغالب على المدراء الكفوئين في عملهم الإداري التطبيقي حيث توكل لهم مهمة التدريب دون الأخذ بالموصفات اللازمة للمدرب وفي أحيان كثيرة تبرز بعض المشكلات التدريبية التي أساسها نقص الخبرة في التدريب لدى هؤلاء المدربين (المدراء) حيث ليس شرطاً أن يكون المدير الكفو في عمله مدرباً كفوّاً.

٢- المهمات الإدارية تحت الاختيار (Understudy Assignment):

ينطوي هذا الأسلوب على فكرة أساسية وهي إيجاد البديل المناسب وتهيئته للمهام الإدارية المستقبلية والتي من الممكن أن تكون شاغرة لأي سبب من الأسباب كالتقاعد أو الإقالة أو غيرها من الأسباب. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب التطويري بواسطة إحلال المواقع الإدارية الشاغرة في بعض الأوقات (أوقات الإجازات لهؤلاء

المدرء. أو انتدابهم لمهام خارج المنظمة) بمدراء آخرين يؤدون مهام المدرء الأصليين لفترة غيابهم والتي تعد فترة تحت التجربة أو الدراسة.
إن اختيار الأفراد المؤهلين ووضعهم تحت التجربة يتم وفقاً لمعايير معينة منها كفاءتهم وحرصهم على العمل والمنظمة، وفي الغالب يتم اختيار معاوني المدرء لهذه المهمة.

طرائق تطوير المدرء لإكسابهم المعارف التنظيمية والخاصة:-
نظراً إلى أن العمل الإداري لا يتحدد بمستوى معين أو وحدة إدارية معينة في المنظمة وبصورة خاصة عمل الإدارات العليا، حيث لا بد للمدير أن يتعرف على الكثير من الجوانب والأعمال الموجودة ويشكل فكرة واضحة عنها. إذن لا بد من بعض الطرائق التطويرية التي تساهم في إغناء وإكساب المدرء بما يحتاجونه من معلومات حول المنظمة إضافة إلى بعض المهارات الخاصة التي يحتاجها العمل الإداري والتي قد يفتردها بعض المدرء ولا يمكن تليتها من خلال الطرائق السابقة، ومن طرائق التطوير الضرورية في إكساب المدرء المعارف والمعلومات حول المنظمة ما يأتي:

١- تناوب المواقع (Position Rotation):

يمثل هذا الأسلوب طريقة جديدة وفعالة لتوسيع المعارف الإدارية حول المنظمة ويكون إما بشكل عمودي (Vertical Rotation) حيث يتم ترقية المدير إلى مواقع إدارية أعلى أو تناوب المواقع أفقياً (Horizontal Rotation) وهذا هو موضوع حديثنا في هذا المجال حيث إن تناوب المواقع أفقياً تكون وفقاً لخطة معينة تهدف إلى زيادة خبرة المدرء من خلال الحصول على المعلومات حول كافة الأعمال والوحدات الإدارية في المنظمة إضافة إلى كون هذا الأسلوب ذا أهمية في تقليل الروتينية والملل وتطوير أفكار جديدة لدى المدرء.

أما إجراءات التطبيق فتكون بتحديد المواقع التي يجهل عنها الفرد بعض المعلومات والتي يرى الفرد أنه من الضروري الاطلاع عليها، ومن ثم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لبقائه في ذلك الموقع إلى موقع آخر في المنظمة، وغالباً ما تكون هذه الفترة من

(٢ - ٣) أشهر في كل موقع وكل نشاط يمارسه، ومن الممكن أن تبرز بعض السلبيات من جراء تطبيق هذا الأسلوب لا بد وأن تأخذها الإدارة العليا أو إدارة الأفراد بعين الاعتبار ومن هذه السلبيات ما يأتي:

- أ- ارتفاع كلف التطوير مع انخفاض الإنتاجية للأفراد الذين هم في فترة التدريب.
- ب- التركيز على المشاكل اليومية الناجمة عن تدوير أو تناوب العمل وغالباً ما تتمثل هذه المشاكل بتكيف الأفراد للأعمال الجديدة وللأفراد الآخرين في الوحدات الإدارية المختلفة.
- ت- يؤدي هذا الأسلوب إلى انخفاض دوافع الأفراد نحو العمل وبصورة خاصة أولئك الذين يمتلكون مهارات ذهنية تخصصية ويرغبون في ممارسة تخصصاتهم والتركيز عليها.

٢- طريقة المحاضرات (Lecture Courses):

تهيئ المحاضرات والمواد الدراسية الخاصة بالمعلومات والمعارف الضرورية لتطوير قابليات المدراء التحليلية والإدراكية للمواقف والظروف التي يواجهونها في عملهم الإداري حيث تعد هذه المحاضرات من قبل استشاريين في المنظمة أو من الممكن الاستعانة بالكليات والمعاهد العالية أو مراكز التطوير الإداري في هذا المجال.

كما وأنه من الممكن منح بعض الأفراد المهنيين لاستلام مواقع إدارية في المستقبل الفرص التعليمية المختلفة في الكليات والمعاهد وخاصة في المجال الإداري والتنظيمي. كما وتساهم الدوريات والمجلات مساهمة فاعلة في إمداد المدراء بالمعلومات اللازمة حول مهامهم المستقبلية وإجراءات العمل الإداري.

محاسبة الموارد البشرية والتطوير الإداري:-

لقد بذلت الكثير من المحاولات لتطوير طرائق قياس قيمة الأفراد للمنظمات ومن هذه المحاولات أسلوب محاسبة الموارد البشرية. إن من أهداف هذا الأسلوب هو الحصول على قوائم مالية واقعية عن الموجودات البشرية وأقيامها إضافة إلى الموجودات المالية والمادية حيث إن نجاح وفاعلية أية منظمة ليس فقط بقدر ما تمتلك من معدات وأجهزة وموارد مادية

وإنما بالمهارات والقابليات ودوافع الأفراد وولائهم للمنظمة، لذا لا بد وأن تكون لهذه المواصفات قيم تعكس فاعلية وأداء المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية لديها ولذلك فإن دور محاسبة الموارد البشرية يبرز في طرائق تقييمية للموارد البشرية في المنظمة. فالمبالغ التي تصرف على المدير لتطويره من خلال برنامج تطوير بكلفة (٥٠٠٠) دينار مثلاً يتطلب وضع من يحل محله طيلة غيابه ونفرض أن كلفة الإحلال هي أيضاً (٥٠٠٠) دينار. إذن في ظل الظروف الاعتيادية فإن الكلفة الإجمالية (١٠٠٠٠) دينار تحمل على العمليات الحالية للوحدة الإدارية التي ينتمي المدير إليها، على الرغم من أن القيمة لهذا البرنامج التطويري سوف لا تستهلك في فترة قصيرة وهي فترة البرنامج كما وأنه سوف يوفر لعدة سنوات إذا ما بقي في نفس المنظمة، لذلك فإن كلف التطوير هذه هي كلف طويلة الأمد لكن الطريقة المحاسبية التقليدية تعاملها وكأنها كلف تشغيلية آنية. لذلك فلا بد من إعادة النظر في محاسبة الموارد البشرية وتكاليف الموارد البشرية المادية والمعنوية من حيث تحديد قيمتها واحتسابها وتوزيعها، فإذا كانت تخمينات المنظمة الاستفادة من البرنامج التجريبي لمدة (٤) سنوات مثلاً فمن الضروري توزيع (١٠٠٠٠) دينار في المثال السابق كالآتي:

تحميل (٢٥٠٠) دينار على العمليات التشغيلية ويرسم المبلغ المتبقي (٧٥٠٠) دينار ويعتبر كاستثمار وفي السنوات اللاحقة يحمل (٢٥٠٠) دينار سنوياً على مصروفات الوحدة الإدارية (كلفة التطوير). ومن المداخل التي تعكس قيمة الموارد البشرية بواقعية مدخل كلفة الإحلال (Replacement – Cost Approach) حيث تقدر قيمة كل فرد في المنظمة عن طريق تحديد القيمة المستقبلية للفرد حيث يتم الأخذ بقيمة الخصم لما يكسبه الأفراد بالمستقبل.

الفصل السابع

قضايا ومشاكل معاصرة في ادارة الافراد

اولا : مدير بدرجة الديكتاتور .

ثانيا : مشاكل العاملين .

رابعا : فن اتخاذ القرارات الصائبة .

خامسا : اخطاء ادارية .

سادسا : اهمية الاجازة للانسان .

سابعا : مفاهيم اساسية متصلة بحل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثامنا : تحديات ادارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الالفية الثالثة .

(الفصل السابع)

قضايا ومشاكل معاصرة

في ادارة الافراد

أولاً:- مدير بدرجة ديكتاتور (مجموعة الموارد البشرية):

يظل النجاح في أي مدرسة أو شركة مرهون بإدارتها ويقرن لقب المدير بكل عمل ليضفي سمة النجاح أو الفشل، وفي أدبيات الإدارة إن صح التعبير، نجد أن العلاقة بين المدير والموظفين اكتسبت عبر الزمن أدباً خاصاً يحتوي على قدر كبير من الإثارة والندرة: لدرجة أصبح فيها شخص المدير محوراً أساسياً لأي حديث ذو شجون..!

ولا شك أن القاعدة في النجاح هي أن كل عمل ناجح وراءه مدير ناجح وكل مدير ناجح وراءه طاقم ناجح... وهكذا فهي مسألة يسند فيها النجاح.. لتكون النتيجة النهائية لتكاثف الجهود إبداع إداري..

وفي التحقيق المثالي نستطيع ونستقصي معاً مقومات النجاح والفشل في الإدارة عبر

حديثنا عن السيد المدير:

فالمدير غالباً هو الشخص الأكثر خبرة في العمل، صاحب سلطة القرار في الشركة أو المؤسسة، هو أيضاً صاحب أعلى راتب، له أفضل المميزات التي لا يستطيع الموظف العادي الحصول عليها، وذلك مقابل إشرافه على سير العمل داخل مؤسسته وتطويره مما يجعله موضع حسد وأحياناً سخرية الكثير من مرءوسيه، الذي يرى البعض منهم أنهم يعملون أكثر منه ويحصلون على أقل منه، والبعض الآخر يرى أنه أفضل من المدير ولولا الحظ العاثر لكان في ذلك الموقع المميز البراق.

والمدراء أشكال وأنواع مختلفة فمنهم المتسلط، المراوغ، والمحيط، لذلك أصبحت تصرفاتهم مادة خصبة لتعليقات الموظفين، فمثلاً يطلق موظفو إحدى الشركات على مديرهم ذو العلاقات النسائية الواسعة.

لكن بالطبع هناك مدراء مريحون يعملون على توفير جو عمل مريح لمرءوسيهـم لإيمانهم بأنك إذا عملت على راحة الموظف فإنه سوف ينتج ويعطي أفضل ما عنده وسوف يكون ولاءه لعمله داخل المؤسسة، وهم غالباً أناس طيبون لا تسعدهم تعاسة موظفيهم فيعملون على حل مشاكل الموظفين وعلى راحتهم، وهناك أيضاً مدراء عكس النوع الأول يسيبون المشاكل ولا يحلونـها، فصاروا كابوساً مزعجاً لمرؤوسيهـم، فأى نوع من المديرين أنت أو أى نوع منهم مديرك.

الجمل بما حمل :-

(أبو محمد) موظف جديد بإحدى الشركات يقول: مديري الحالي كبير طيب القلب طالما أنك تؤدي عملك على أكمل وجه فهو لا يسألك، أما مديري السابق (الله يحفظنا) فهو (عقدة) يتعامل معنا كأننا أدوات من أدوات المكتب كالكمبيوتر والتلفون ويتوقع منك أن تحضر له لبن العصفور في التو واللحظة إذا طلبه منك. وهو يعتقد أن كل الموظفين على وجه الأرض مراوغون مخادعون لا يعملون بضمير لذلك يجد متعة متقطعة النظير في معاقبة الموظف، وشعاره دائماً أشغل الموظف بالعمل الدائم حتى يقع مغشياً عليه، لذلك تركت له الشركة، ولم أكن الأول أو الأخير الذي يترك العمل بسببه فكل الذين يعملون لفترة يتركون له الجمل بما حمل.

أما (ناجي) فيقول أن مديره محير، لأنك لا تعلم متى سينفجر! إنه يثور فجأة ويحمد فجأة ليتحول إلى حمل وديع ويتراجع عن كل قراراته التي أصدرها ساعة ثورته، والويل لك إن لم تنفذ قراراته حين يثور، والويل لك أيضاً بعد أن يهدأ إن وجدك نفذت قراراته التعسفية بحجة أنك من المفترض أن تكون قد عرفت طبعه فيجب ألا تنفذ ما كان يقول ساعة غضبه.

ذو حاجة مضام :-

ويذكر (علي) أن مديره شخصية عسكرية فهو يعلق على لبسك ونظافة مكتبك ودقة مواعيدك وإن ارتكبت أبسط الأخطاء يعتقد بأنك أفسدت نظام الكون أن تعقد لك

محاكمة عسكرية وتعاقب بأشد أنواع العقاب لتكون عبرة لمن يعتبر من الموظفين، والغريب جداً أنه لا يفقه شيئاً في العمل وإن فهم فهو متعب وإن لم يفهم فهو متسلط، دائم الغضب لا يجب أحداً، يفرح الموظفون لمرضه ويوم غيابه هو يوم تنفرج فيه الأسارير وتهل البشائر على الشركة، لذلك لا يعمل تحت إدارته إلا ذو حاجة مضام أغلقت في وجهه الأبواب، فلم يجد غيره يعمل تحت إدارته.

ولكي تنجح في عملك فعليك، معرفة نفسية المديرين وكيفية التعامل مع كل نوعية منهم

وهم كثر:

المحبط:-

هو شخص متسلط لا يثق في كفاءة مرؤوسيه ولا يتخيل أن هناك أي إمكانية لتطورهم فهم ضيق الأفق في نظره، متمارضون، كسالى، كثيرو الغياب لأسباب غير مقنعة دائماً في نظره، هذا النوع من المديرين ليس لديه أي رغبة في التعرف على موظفيه فهو لديه فكرة مسبقة عنهم، لا يهتم سوى إنجاز العمل دون مراعاة لظروف مرؤوسيه ويعامل الموظف على أنه آلة يجب أن تعمل طوال الوقت، ويشغله بمهام ليست لها علاقة بالعمل، عادة ما يكتب تقارير ظالمة عنه، وجوده يشيع جواً من السخط وعدم الرضا والأمان والاستقرار في محيط العمل ويثير التذمر بين المرؤوسين وهو أسوأ أنواع المديرين فلا تسمع منه كلمة شكر أو تشجيع، ولا تجد منه مساعدة أو مكافأة، لا تنفع معه أي محاولة لكسب وده، وإن كان هذا النوع هو صاحب مؤسسة نفسها فعلى الموظفين السلام.

المراوغ:-

أما الثاني فهو يمنيك بوعود وردية لا تُنجز أبداً فإن طلبت علاوة أو مكافأة فإنك لن تقبض منه سوى الوعود، وسيدخلك في متاهات لن تخرج منها، وأعداره التي هي عبارة عن مسكنات جاهزة دائماً منها أن الميزانية لا تسمح حالياً ولكن في القريب العاجل - الذي لن يأتي أبداً - أو قد يوحي لك بأن طلبك قد يؤثر على الميزانية العامة للبلد فعليك

الانتظار حتى تجاز من مجلس الوزراء - لكي لا توصف بعدم الوطنية - فهذا النوع لبق، حلو الحديث، كثير الوعود وربما بالصبر والملاحقة قد تظفر منه بشيء ولو أقل القليل.

الوصي:-

يعتبر نفسه في مقام والدك - غالباً ما يكون كبير السن - فهو يعرف مصلحتك أكثر منك وهو ليس سيء النية إنما هو ناصحك الأمين الذي يرى ما لا تراه، فهو يتعامل معك كأنك قاصر غير راشد، فإذا طلب أحد المسؤولين نقلك إلى موقع أو منصب آخر فهو يرفض نيابة عنك لأنه يعتقد أن موقعك الحالي هو الأفضل لك، فالتعامل مع هذا النوع يكون بأن تشبع رغبته الأبوية وأن تطلب نصيحته وتظاهر بأن المؤسسة دائماً في حاجة لخبرة أمثاله، حتى تكسب ثقته، فإن أثبت له بأنك غير قاصر، فثق بأنك تجد منه أي عون فأنت لست قاصراً إذا فأنت لست بحاجة إليه.

الثائر:-

نوع لا يصنف ليس سيئاً ولا جيداً فهو وسط، يثور لأبسط الأسباب لأنه منظم ولا يقبل بالأخطاء لكنه قابل للإقناع في كثير من الأحوال خاصة بعد زوال أسباب ثورته فإذا صادفته رائق المزاج يناقشك ويستمع إليك ويتقبل وجهة نظرك ويرجع عن قراراته المتسعة التي اتخذها في لحظة انفعاله، فإن قبلت بعيبه تصبح العلاقة بينكما نموذجية.

الموضوعي:-

هو أفضل أنواع المديرين وهو نوع منقرض أو نادر - بأحسن الفروض - في العالم العربي، لأنه يؤمن بالديمقراطية في العمل أو الإدارة، ويتصف بالمرونة والموضوعية ويجب الموظف المجتهد والمبتكر، ويرغب في التجديد الدائم في أساليب العمل لمصلحة المؤسسة، ملم بأساليب وأهداف واحتياجات الموظف، يعمل على حل مشاكل الموظف التي تعوق العمل، يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل مؤسسته بأقل جهد وتكلفة.

التفاعلي:-

ويبين الدكتور/ محمد خالد استشاري في الطب النفسي بالرياض بأن هنالك العديد من أنماط القيادة فهناك المدير ذو السلوك الموجه (ديكتاتورية الإدارة) وهي علاقة أحادية الاتجاه حيث يصدر المدير الأمر وعلى المرؤوسين التنفيذ، وهنالك المدير ذو الطبع التفاعلي (درجات من ديمقراطية الإدارة) وهي علاقة ثنائية الاتجاه حيث يناقش المدير القرارات مع المرؤوسين قبل إصدارها ويستمع إلى أفكارهم وتوقعاتهم ويقوم بالمساعدة والدعم بعد أخذ القرار، ويعتمد نجاح إحدى الطريقتين على طبيعة المرؤوسين من حيث درجة النضوج والتعليم والقدرة على قبول الاختلاف والتحمس للعلم واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

المدير الناجح:-

ويضيف الدكتور/ خالد، بأن من أهم عوامل نجاح المدير عمله على تحسين ظروف العمل وتطبيق مبدأ الأجر المتكافئ ووضع المرؤوسين في الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع قدرته وتطوير أعضاء المؤسسة باستمرار وكذلك يعتمد نجاح المدير على قدرته على اتخاذ القرار الصحيح في وقت الأزمات والشدة وبذلك يشعر العاملون بالأمان في ظل إدارته. ويقاس نجاح المدير بتحقيقه أهداف أكبر من المتوقع خلال فترة زمنية قصيرة، ولا بد من توفر بعض الصفات في شخصية المدير ليكون ناجحاً مثل الإصرار والصبر والقدرة على تحمل الضغوط والتعامل مع الضغوط والالتزان والقدرة على إدارة الصراع، وقد يكون المدير أقل كفاءة مهنية من بعض المرؤوسين ولكن نجاحه يعتمد على استيعابه لذلك، ومحاولة الاستفادة من تلك الخبرات وأخذ آرائهم بطريقة تدفع العمل إلى الأمام ولا تعوق التطور وتوجيه الخبرات لصالح العمل وليس للتنافس معهم على مركز القيادة، كذلك فإن اختيار المدير عمل هام جداً وكل إدارة عليها التدقيق في الاختيار للوصول إلى أفضل العناصر وأن تتأكد هذا الاختيار سيلقى القبول على أدنى تقدير درجة من القبول أو أعلى أدنى تقدير درجة من القبول أو على أدنى تقدير درجة من القبول لدى المرؤوسين، ثم يبدأ دور المدير بعد ذلك بإقناع المرؤوسين بقدراته وكفاءته بإدارة العمل.

المدير الفاشل:-

ويؤكد الدكتور/ حلمي، أن من أخطر عوامل الفشل عدم قدرة المدير على إقناع مرؤوسيه بقدراته وإحساس المرؤوس بأنه أكثر خبرة وكفاءة من مديره، بحيث تتكون لدى المرؤوس القناعة بأن قرارات المدير غير ناجحة وتتكون لديه رغبة داخلية لإثبات فشل المدير وتحطيمه الدافع للنجاح ويقل الإنتاج خاصة إذا كان المدير يحاول رسم صورة زائفة لذاته (لثقة الزائدة عن الحد) مع عدم وجوده ما يبرر هذه الثقة كعدم إلمامه بأصول العمل وقوانين الإدارة التي يقودها وعدم تكافؤ الأجور مما يؤدي إلى تفاقم الصراعات بين أعضاء فريق العمل، وعلينا أيضاً نضع في اعتبارنا شخصية المدير فمثلاً وجود المقابلات ولا يجب الاجتماعات فلن يتمتع بنجاح إداري مهما كانت قدراته الفنية أو المهنية. إذا فالمدير يشبه قائد الأوركسترا فهو لن يستطيع أن ينجح دون مشاركة أعضاء لفرقة (العازفين) مشاركة إيجابية فعالة وعليه أن يوظف كل عضو في مكانه المناسب تماماً وبالتعاون والمشاركة والتناغم سيمفونية العمل.

ثانياً: مشاكل العاملين (Employee Problems):-

مشكلات العاملين ودور إدارة الموارد البشرية: الهدف الأساسي من معالجة مشاكل العاملين هو الإحساس بالرضا الوظيفي مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

مشكلات العاملين - نظرة عامة: تتعامل المنظمة مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي لها العديد من المشاعر والأحاسيس والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها. بما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل التي تحصل بسبب محاولة كل من الطرفين (الفرد والمنظمة) إشباع رغباتهم الخاصة.

نظرة تفصيلية:-

- هناك العديد من المشاكل التي تواجه العاملين في إدارة الموارد البشرية عند تعاملها مع الموظفين العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المشاكل:
- ١- **الترقية والترقية:** يجب أن تتوفر سياسات عادلة وواضحة تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بهذه المهمة بشكل سليم ومحفز للموظفين... الخ.
المقصود بالترقية: هي الترقية الوظيفية التي يتم على أساسها ترقية الموظف من وظيفة إلى أخرى أعلى في السلم الهرمي للوظائف والتي يصحبها زيادة في الأجر في غالب الأحيان.
المقصود بالترقية: هو الزيادات أو العلاوات الدورية أو السنوية التي يحصل عليها الموظف في فترات زمنية مختلفة.
 - ٢- **النقل:** هو الانتقال من وظيفة إلى أخرى دون الارتقاء في السلم الوظيفي وقد يكون النقل لسبب إيجابي أو سلبي كان يكون وسيلة تأديب أو عقاب للموظف.
 - ٣- **تدني الإنتاجية:** تدني الإنتاجية يعني تدني مستوى الأداء عند الموظف وعلى إدارة الموارد البشرية معرفة أسباب ذلك والعمل على حلها واتخاذ الإجراء المناسب لرفع مستوى الإنتاج في المنظمة.
 - ٤- **ضعف الالتزام:** والمقصود بضعف الالتزام هنا هو عدم إحساس الفرد بالرغبة في تحمل المسؤولية والقيام بالمهام المناطة به وعدم استغلال طاقته لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - ٥- **ترك العمل:** أن ترك العمل من قبل الموظفين من أصحاب الخبرة والمهارة يشكل مشكلة أساسية للمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب الكفاءات الممتازة والمحافظة عليها من التسرب ولا بد من معرفة أسباب تسرب الكفاءات من المنظمة وإيجاد الحل المناسب لذلك.

- ٦- **فصل العاملين:** تشكل عملية إنهاء خدمات الموظفين من المشاكل الصعبة لدى إدارة الموارد البشرية فيجب التأكد من أسباب الفصل وظروفه والتأكد من عدم حصول ظلم أو أسباب شخصية.. الخ.
- ٧- **التأديب:** يجب أن يؤخذ في الاعتبار عملية التدرج في عمليات التأديب وأن لا تلجأ له إلا كعلاج أخير.
- ٨- **الخلاف بين العاملين:** قد يكون الخلافات رأسية (بين الرؤساء والمرؤوسين) أو أفقية (بين الزملاء والعاملين) وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على حل هذه الخلافات في أي مكان أو في أي مستوى في المنظمة.

الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين:-

تعتمد الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين على الانتظار لحين حصول المشكلة ومن ثم القيام بمحاولات لحلها ولا يتم العمل على منع حصولها. والطريقة التقليدية في حل المشاكل تلتزم بالأنظمة والقوانين الموجودة بحيث يتم العودة إليها في حالة حصول المشاكل ولا يؤخذ تقدير المدير المباشر في الاعتبار أو العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبشكل عام فإن الطريقة التقليدية تقوم على منحى التهديد والعقاب وتخويف العاملين من ارتكاب أي أخطاء ولهذا الطريقة سلبية كثيرة على سلوك وإنتاج الموظف.

الأساليب الحديثة في معالجة مشكلات العاملين:-

تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين من خلال إدارة الموارد البشرية وعلى أساس الموارد البشرية الموجودة في المنظمة هي أغلا ما تملكه ولذلك فإن العمل على حل مشاكل العاملين أمر في غاية الأهمية وأن الحل أيضاً سبب في إنجاح المنظمة وتحقيق أهداف كل من الطرفين (الفرد والمنظمة) وأن الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والمنظمة. وكذلك فإن الاتجاهات الحديثة في

حل مشاكل العاملين تتبنى منحى العلاقات الإيجابية وأن حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها.

يجب اتباع الإرشادات التالية في حالة تبني هذه الأساليب (الحديثة):

- ١- تحديد أنماط السلوك ومستويات الأداء المتوقعة.
- ٢- الانفتاح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣- مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بهم.
- ٤- حل المشاكل ومتابعة النصائح.
- ٥- التعرف على رغبات العاملين ومحاولة إشباعها.
- ٦- حماية حقوق العاملين والوصول إلى الرضا الوظيفي.
- ٧- تحسين المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله الموظفون.

العلاقات العمالية:-

يستخدم مفهوم العلاقات العمالية عندما تكون نقابة عمالية تمثل العاملين في المنظمة وتتفاوض مع المنظمة بالنيابة عنهم وتدافع عن حقوقهم. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن يصبح العاملون أعضاء في النقابة أو معظمهم وذلك باختيارهم الشخصي. وبهذه الحالة تصبح النقابة الممثل الشرعي والمتحدث باسم الموظفين أمام المنظمة. ومن هنا يمكن القول أن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية يختلف من منظمة يكون للعاملين فيها نقابة عمالية عن منظمة لا يوجد نقابة عمالية.

أسباب انضمام العاملون إلى النقابات العمالية:-

هناك العديد من الأساليب التي تدفع الموظفين للانضمام إلى النقابات العمالية ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- رفع مستوى الأجور والرواتب.

- الحصول على المزيد من الامتيازات كماً ونوعاًص .
- زيادة الإحساس بالأمن الوظيفي .
- تحسين ظروف العمل وأوضاعه .
- وجود تعليمات عادلة بخصوص التأديب والترقية والشكاوي .
- الإحساس بالأهمية الذاتية وتحقيق المكاسب العمالية .
- المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم المهني .

مراحل حصول النقابة على حق تمثيل العاملين:-

هناك ثلاث مراحل أساسية لحصول النقابات العمالية على حق تمثيل العاملين في المنظمات وهي كما يلي:

١- الاتصال المبدئي:

الاتصال المبدئي بين النقابة والعاملين حيث تشرح لهم ما هي أهدافها ورسالتها وماذا تريد محاولة إقناع العاملين للانضمام للنقابة كما يوضح العاملون ما هي تطلعاتهم وتوقعاتهم من النقابة وكذلك يتم الاتفاق على مبلغ الرسوم السنوي الذي سيدفعه العاملون للانضمام للنقابة.

٢- توفر العدد المطلوب (طبقاً للقانون) من العاملين:

لا بد من توفر حد أدنى من العاملين للانضمام للنقابة كي يتسنى لها الحصول على حق تمثيل العاملين أمام المنظمة والدفاع عنهم والمحافظة على حقوقهم.

٣- حصول النقابة على الموافقة الرسمية لتمثيل العاملين:

بعد حصول النقابة على هذه الموافقة يتم تحديد أعضاء ممثلين عن النقابة ويتم القيام بانتخابات من العاملين من أجل ذلك.

ثالثاً: فن اتخاذ القرارات الصائبة (الإسلام اليوم):

يبقى فن اتخاذ القرارات سمة بارزة من سمات المدراء الناجحين، وهذا الكتاب مرشد لك لتكون قرارات صائبة في جميع شؤون حياتك الوظيفية والشخصية. أهمية اتخاذ القرار:-

تكمُن أهمية اتخاذ القرار في البت بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعباً أو ربما به نوع من الخطورة؟

القرار هو السبيل لتحريك عملك لبلوغ المهام والأهداف. عليك أن تضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قراراتك أكثر ملائمة. هناك فرق بين حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالرغم من الارتباط الوثيق بينهما إلا أنهما ليسا مترادفين، فلا يعني اتخاذ القرار أن تكون هناك مشكلة والعكس صحيح، فكلما وجدت مشكلة وجد قرار متخذ، وإلا تحولت هذه المشكلة إلى محنة أو كارثة.

• ما هي القرارات التي تتخذها؟

تنوع القرارات حسب الموقف والأشخاص والزمن، فكل موقف يجب أن يكون له قرار خاص به سواء كان طويل أو قصير الأجل.

* قرارات جاهزة للتنفيذ

تخضع هذه القرارات للوائح ونظم المنظمة من حيث جاهزية القرارات للتنفيذ حسب وقوعها.

* القرارات الاستراتيجية

ترتبط هذه القرارات بتوافق بنشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل ضمنها هذه المنظمة. إن القرارات التي تتخذها تدل على فاعليتك كمدير مما له دور على نتائجك التي تحققها.

* من يتخذ القرارات؟

اتخاذ القرارات يعني تحمل المسؤولية من قبل صاحب القرارات وقد تكون:

- ١- قرارات روتينية: وهي قرارات عادية في أمور واسعة مع توفر الوقت الكثير لها.
- ٢- قرارات مُلحة: أمور أو مشاكل تحدث بصورة تحتاج إلى معالجتها فوراً بقرار محدد.
- ٣- قرارات مشكوك فيها: وهي قرارات تتخذ عند ظهور صعوبة في أمر من الأمور وعدم وجود حل واضح له.
- ٤- قرارات استشارية: هذه القرارات تؤثر في الكثير من الناس على المدى الطويل، لذا عند اتخاذ هذا النوع من القرارات أخضعها لفريق عمل استشاري في عملية اتخاذ القرار.

إن معرفة نوع القرار الذي تواجهه يساعدك في تحديد المسؤول عن اتخاذ القرار.

* القرارات المبرجة وغير المبرجة

- ١- القرارات البرمجة: هي قرارات متكررة، ولها إجراءات ومعايير محددة مسبقاً والمخاطر فيها غير مهمة، وبالتالي يمكن تفويضها لأنها عادة روتينية ومنظمة.
 - ٢- قرارات غير مبرجة: وهي قرارات غير متكررة وربما جديدة، لذا تكون فيها المخاطرة عالية، وتحدث في الأوقات غير الاعتيادية، وغالباً تتخذ هذه القرارات على مستوى إدارة أعلى.
- تشتمل قرارات العمل على إجراء التزام حقيقي من العاملين بالقرارات المتخذة وذلك أنها تؤثر في الأشخاص الموجودين داخل المنظمة أو حتى خارجها، ولا يمكن أن تحكم على فاعلية أي قرار حتى تشاهد آثاره، لذا تبقى القرارات مهمة لأن لديها القوة لتحفيز عملية تحويل الطموحات والأهداف إلى حقائق ملموسة.

* ما مدى فاعلية قراراتك؟

تخضع عملية اتخاذ القرارات إلى استعمال مهاراتنا التحليلية والإدارية وإمكاناتنا والتقنيات المتبعة في اتخاذ القرار لانتقاء أفضل القرارات أو الأقل ضرراً، وهذا كله سيزيد من فاعلية قراراتك.

أساليب اتخاذ القرار

القرار السليم الذي يتخذه الشخص أو المسؤول المناسب في الوقت المناسب يؤدي إلى نتائج إيجابية والعكس صحيح.

* الآراء بشأن الأشخاص

هناك علاقة بين الأسلوب الذي تتخذ فيه قراراتك بآرائك بشأن الأشخاص الذين تعمل معهم، وهل هم إيجابيون أم سلبيون؟

• طرق اتخاذ القرار

١. الطريقة الفاشستية: بحيث يتولى المدير المسؤولية كاملة في اتخاذ القرارات ومن ثم تمريرها إلى الموظفين.
٢. الطريقة الديمقراطية: يتشارك المدير مع موظفيه مسؤولية اتخاذ القرارات. بين هاتين النظريتين توجد مجموعة من الطرائق لاتخاذ القرار، والتي يعم بها العديد من المدراء وهي:
 - أ- يتخذ المدير القرارات إلى الفريق.
 - ب- يروج المدير القرار إلى الفريق.
 - ت- يعرض المدير الفكرة، ويدعو إلى طرح الأسئلة.
 - ث- يعرض المدير قراراً تجريبياً.
 - ج- يعرض المدير مشكلة ليحصل على معلومات من موظفيه.

- ح - يضع المدير قيوداً ويطلب اتخاذ القرار.
- خ - يسمح المدير لفريق العمل باتخاذ القرارات ضمن لوائح محددة مسبقاً.
- د - يعطي المدير كامل الصلاحيات لأعضاء الفريق لاتخاذ القرارات.

● اختيار الطريقة الصحيحة:-

كلتا النظريتين السابقتين مهمة في اتخاذ القرار، ولكن الأهم من ذلك هو اختيار الأسلوب الملائم لك مهمة، ولكل نظرية لها فوائدها وعواقبها، فالنظرية الفاشستية تنفع في حالات الطوارئ إلا أنها تهمش قدرات الفريق، أما النظرية الديمقراطية فتشعر الفريق بالمسؤولية إلا أنها بطيئة. في حقيقة الأمر؛ من غير المحتمل أن تتخذ أسلوباً واحداً لاتخاذ القرار، فقد تستعمل طرق حسب الوقت أو أي معيار آخر، فقد ينجح أسلوب بينما لا ينجح أسلوب آخر.

* طريقة التفكير

ذا أردت اتخاذ قرارات صحيحة عليك أن تخصص وقتاً للتفكير، وعدم الوقوع تحت الضغوط والطوارئ المستمرة.

● العوائق التي تعترض التفكير

١. التورط العاطفي، المشاكل العاطفية تؤثر سلباً في حكمك.
٢. القريب من القرار، سوف تحصل على قرار أفضل عندما تنظر إلى الموضوع من بعد.
٣. الافتقار إلى الوقت، قد تكون العجلة سبباً في رداءة قراراتك.
٤. الضغط من الآخرين، توقعات الآخرين عنك قد تؤثر في قراراتك. مهما كان أسلوب إدارتك يجب أن تخضع قراراتك إلى مقدار معين من التفكير التحليلي.

* الطريقة الحدسية:-

يرتكز الحدس أو الغريزة دائماً على الخبرة التي من خلالها تتخذ القرارات، لذا علينا تعزيز هذا الحدس بدلاً من قمعه، وهذا لا يعني حذف التفكير العقلاني أو تجاهله، فالذكاء أداة قوية استعملها لدعم حكمتك الفطرية.

المراحل الأساسية في اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات السيئة يعني هذا الإخفاق مع جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار مما يدل على انعدام المنهجية في اتخاذ القرار.

• طريقة منهجية

يؤدي اتخاذ القرار الرديء إلى الإحباط، وتبديد المال، وانخفاض المعنويات، وتقهقر الأداء، لذا يجدر التأكد من إتمام العملية بطريقة منهجية، ومع الممارسة سوف تجد أنك تنجز الخطوات دون الاضطرار إلى التفكير كثيراً في ما تقوم به.

• هناك خمس خطوات لاتخاذ القرار

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

لا بد أن تعرف بداية ما هو الهدف من هذا القرار والتفكير في النتائج التي سوف تجنيها من القرار. إن تحديد الأهداف هو بداية انطلاق اتخاذ القرار الصائب وقد تكون الأهداف:

١- أهداف إجمالية: وهي الأهداف التي يتم بلوغها على المدى البعيد، وتساعد في تشكيل حالة المستقبل، وهي تؤثر على القرار النهائي الذي تتخذه سواء كان القرار استراتيجياً أو قراراً جاهزاً للتنفيذ أو قراراً مرتبطاً بشخصاً أو أي شخص آخر، لا شك أن معرفة الأهداف الإجمالية تمنحك الحرية والوضوح لاتخاذ القرارات الصائبة.

٢- أهداف فورية: وهي الأهداف التي يتم بلوغها من خلال قرار محدد في مدة زمنية محددة.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

تعتبر جمع المعلومات هي الخطوة الثانية من اتخاذ القرار وتساعدك في بلوغ الأهداف المحددة، ويجب أن تكون المعلومات:

١- أن تكون المعلومات ذات صلة وارتباط بالموضوع لترشيد الوقت والتكاليف الإدارية.

٢- أن تكون المعلومات مزودة بالتفاصيل خصوصاً في اتخاذ القرارات الجاهزة للتنفيذ.

٣- أن تكون المعلومات دقيقة. إن قوة القرار تنبع من دقة المعلومات التي ارتكز عليها هذا القرار.

٤- أن تكون المعلومات كاملة. إن اكتمال المعلومات مثله مثل دقة المعلومات تزيد من قوة اتخاذ القرار.

٥- أن تكون المعلومات حادثة في الوقت المناسب، تكون المعلومات مفيدة إذا وصلت صاحب القرار قبل اتخاذ القرار، لذلك معلومات أقل أفضل من الانتظار للحصول على معلومات أكثر.

• أنواع المعلومات

١. المعلومات الخارجية: وهي المعلومات التي تحصل عليها من خارج المنظمة، مثل المعلومات عن المنافسين وغيرها.

٢. المعلومات المشتركة: وهي المعلومات التي تخرج من المنظمة إلى خارج المنظمة، مثل معلومات التسويق والإعلان وغيرها.

٣. المعلومات الداخلية: وهي المعلومات التي تدار داخل المنظمة، مثل: خطوط وأهداف المنظمة.

• مصادر المعلومات:

١. المصادر البشرية: يعتبر الأشخاص مصدراً سهلاً ومباشراً للمعلومات، خصوصاً عندما يكونوا من الخبراء والمتخصصين.
٢. المصادر المكتوبة أو اليدوية: وهي تشمل التقارير والكتب والمقالات والإحصاءات والتي تعد مسبقاً.
٣. مصادر المعلومات التكنولوجية: وتشمل قواعد البيانات والأقراص الضوئية والإنترنت عن طري الحاسبة الآلية.

تحديد الخيارات البديلة

عند اتخاذ القرار قد تميل إلى الخيار الأكثر سهولة ووضوحاً، ولكن الحل الأمثل قد لا يكون بارزاً أمامك في كل الأحوال، لذا عليك أن تتعلم الغوص وراء الأمور لاكتشاف الحلول المثلى بطرق وأفكار مبتكرة.

* ذكر الخيارات:-

إن عملية اتخاذ القرار المنهجية تكمن بذكر كل التصرفات المحتملة والمتاحة، ويمكن فعل ذلك بطريقة عقلانية عند وضوح الهدف من القرار أو تحديد معايير محددة للقرار، وعند البحث عن الخيارات لأي قرار؛ فإن عقلك سيقع في شرك الأفكار الثابتة، لذا أطلق العنان لعقلك ليسبح في الخيال الواسع لإيجاد الخيارات، ومن ثم اختيار الخيار الملائم لقرارك.

* الطريقة الإبداعية:-

التفكير بطريقة إبداعية هو تقنية أساسية لتوليد حلول جديدة بطرق غير مألوفة يستخدم فيها الخيال على نطاق واسع والتفكير الإبداعي هو عكس التفكير المنطقي المعتمد عند كثير من المدراء، هنا أمور تتعلق بالإبداع:

- الإبداع موهبة يملكها كل الناس بنسب متفاوتة.
- يمكن تعلم توليد الأفكار الجديدة وغير المسبوقة.
- يمكن التفكير الإبداعي بطريقة عقلانية لتوليد أفكار علمية وملائمة.
- يقوم المدراء بتشجيع الآخرين لتوليد الأفكار الجديدة، وليس شرطاً أن يكونوا هم مبدعين.
- الإبداع ليس حكراً على الأذكىء، بل كل منا يمكن أن يكون مبدعاً متى ما أتيحت له الفرصة.
- * تقنيات لاتخاذ قرار إبداعي:-

أولاً:- تقنية ابتكار الأفكار:

صدور الأحكام قبل الأوان يعوق عملية الإبداع. إن اعتياد النظر إلى الأمور بطريقة معينة يجعلنا نحفق في إدراك الخيارات البديلة. إن الهدف الأساسي من ابتكار الأفكار هو السماح لمخيلتك بالانطلاق بحرية وكسر قوالب التفكير المقيد والمحدود.

قواعد ابتكار الأفكار:-

١. تحديد قائد حلقة النقاش ويشرح المشكلة.
٢. يشجع القائد المشاركين على طرح الأفكار المتعلقة بالمشكلة.
٣. يدون كاتب الحلقة كل ما قله المشاركون.
٤. تحظر جميع المقاطعات لأنها تعترض تدفق الأفكار.
٥. بعد الانتهاء من الحلقة تصنف هذه الأفكار وتقيم، وتوضح لائحة بالأفكار الأكثر ملائمة.

ثانياً:- تقنية كتابة الأفكار:

هذه التقنية شبيهة بالتقنية السابقة، إلا أنها تختلف عنها في أن المشاركين يقومون بتدوين أفكارهم على أوراق بدلاً تسجيلها على لائحة مشتركة، ومن ثم توضع في

مكان مخصص لها في وسط الطاولة، بعد ذلك تنتقل المجموعة إلى مناقشة الأفكار المدونة بنفس طريقة تقنية ابتكار الأفكار.

ثالثاً:- تقنية تنظيم العقل (خرائط العقل):

تعتمد هذه التقنية على البحث العلمي للدماغ، والذي يربط المعلومات بالصور والكلمات والألوان بالأفكار. تشمل جهتي الدماغ الجهة اليسرى المنطقية، والجهة اليمنى التخيلية، تتولد المعلومات على شكل يعكس طريقة عمل الدماغ، بحيث تظهر الأفكار في شكل صور ملونة وكلمات مفتاحية نابذة من موضوع مركزي. إن هذه الطريقة تسمح لدماغك باستيعاب مجموعة كاملة من المعلومات المترابطة فيما بينها، مستعملة الصور والألوان لإضفاء الإبداع الحيوي على عملية اتخاذ القرار.

رابعاً:- تقنية التفكير الجانبي:

تعتمد هذه التقنية على التفكير الجانبي بدلاً من التفكير العمودي التقليدي، وهناك طريقتان للتفكير الجانبي هما:

١. التحقق من الافتراضات: وهذه التقنية تتيح انتقادية على الافتراضات غير

الصالحة، ويمكن تحديدها فيما يلي:

- الفكرة المسيطرة: توجيه كامل الفكرة إلى المشكلة.
- العناصر المطوقة: وهي عناصر تربطك بمجرى معين من العمل، وقد تكون عناصر تافهة.
- العناصر المستقطبة: وهي قيود مستقطبة يفصل بينها إما/ أو، وترفض الحلول الوسطية.
- الحدود: إنها تشكل الإطار الذي يفترض أن تعالج ضمنه المشكلة.
- الافتراضات: إنها حجارة الأساس التي أنشأت الحدود والقيود بافتراضات التحقق من واقعيتها.

٢-

إن تحديد القيود السابقة منطقياً يسهل عملية التعامل معها بسلام.
ست قبعات تفكير: هذه التقنية تساعد الأشخاص في التفكير على نحو إبداعي عند مواجهة قرارات حاسمة وهذه القبعات هي: القبعة البيضاء: تتعلق بالمعلومات والبيانات؛ بحيث يركز صاحب هذه القبعة على جمع المعلومات المطلوبة للقرار.

- القبعة الحمراء: تهتم بالمشاعر والحدس والعواطف، بحيث يركز صاحب هذه القبعة على المشاعر والأحاسيس دون الحاجة إلى تبريرها.
 - القبعة السوداء: تهتم بشأن التحذير والحكم الانتقادي، يركز صاحب هذه القبعة على تفادي ارتكاب الأخطاء السخيفة.
 - القبعة الصفراء: تهتم بالتفاؤل والمواقف الإيجابية، يركز صاحب هذه القبعة على الفوائد وسبل نجاح الأفكار.
 - القبعة الخضراء: تهتم بالجهد الإبداعي والبحث عن أفكار جديدة يركز صاحب هذه القبعة على تشجيع الأفكار والبدائل الجديدة.
 - القبعة الزرقاء: تهتم بتنظيم عملية التفكير الإبداعي، يركز صاحب هذه القبعة على تنظيم عملية التفكير وتصبح أكثر إنتاجية.
- هذه القبعات الست تصف نوع سلوك التفكير الذي قد يكون ملائماً لتوليد الأفكار، وتحريك المناقشة واتخاذ القرارات.

* الانتقاء بين الخيارات:-

هذه المرحلة هي أهم مراحل اتخاذ القرار، وهي تقييم الخيارات المتاحة للقرار ومن ثم اختيار الخيار الأفضل، بيد أن هذا الاختيار يقع تحت تأثير مفاهيمك وقيمك وأرائك، إضافة لكيفية انتقاء الخيار عن طريق التصويت أو التفاوض أو التوصل إلى تفاهم.

*

تقييم الخيارات:-

عملية تقييم الخيارات المتاحة واختيار أفضلها ملائمة هي التي من خلالها سوف تتخذ قرارك. إن القرارات الروتينية قد تتخذها من واقع الخبرة أو الفطرة السليمة أو المنصب، بينما هناك قرارات أكثر جدلاً وصعوبة، والتي تؤثر في العمل تتطلب طرق تقييم أكثر منهجية والتي منها:

١- الملائمة: يمكنك تقييم ملائمة خيار من خلال:

أ- المهارات الضرورية لتنفيذه: وهذه المهارات تتعلق بك كمسؤول، أو

مهارات من ترؤسهم من موظفين للتأقلم مع عواقب قرار محدد.

ب- تأثيره في قدرة العمل: أي قرار تتخذه له تأثير على كمية الموارد البشرية

والمادية والتي يتطلب منك أن تكون على دراية بها.

ت- الشروط المالية المطلوبة: يجب على المنظمات أن تأخذ بالحسبان التكاليف

المالية لكل قرار سيتخذ حتى يترك لها قضية تحمل قبول أي قرار أو

رفضه.

٢- المقبولية: تكمن مقبولية الخيار على مدى إتمامه الأهداف الأصلية للقرار وتليته

معظم المعايير المرغوبة.

٣- المخاطر: لعل الطرق الأكثر فاعلية في تحليل المخاطر هي تقييم أسوأ نتيجة ممكنة

للخيار، وهذا ما يعرف بـ "بتقييم الخطر النازل" فإذا كان لديك القدرة على تحمل

أسوأ النتائج الممكنة للخيار (الخطر النازل) فيمكنك الانطلاق، أما إذا كان

الجواب "لا" عند ذلك يمكنك رفض ذلك الخيار والبحث عن خيار آخر لديك

القدرة على تحمله.

* مفاهيم شخصية:-

لا يمكن عزل مفاهيمنا وقيمنا عن أي قرار نتخذه، وتنشأ المشاكل في كون كل منا له

مفاهيمه وقيمته ورؤيته للعالم الخاصة به، فتتأثر قراراتنا بعدة أمور وهي:

١ - خبراتنا وذكاؤنا.

٢ - قيمنا ومعتقداتنا.

٣ - شخصيتنا واهتمامنا.

٤ - طموحنا وتوقعاتنا.

لذا حتى تحصل على قرار أكثر موضوعية، عليك أن تدرك الآليات التي تستخدمها لإعطاء حكم على المعلومات التي جمعتها.

القيم:-

*

تتكون القيم من المعتقدات وتنشأ المعتقدات من:

١ - البيئة؛ سواء كانت الماضية أو الحاضرة.

٢ - الخبرة؛ كانت سواء نجاحاً أو إخفاقاً حدث لك.

فعندما ينشأ المعتقد بشأن مجال معين، تبدأ القيم بالظهور وعندما تصبح هذه القيم قائمة وتعمل بقوة سوف تؤثر في أحكامنا وقراراتنا، أيضاً تساعدنا هذه القيم والمعتقدات في تحديد نشاطاتنا وأولوياتنا.

• تحديد الخيار الأفضل:-

هذه الخطوة تقضي بانتقاء الخيار الأفضل من بين الخيارات العديدة التي أنشأتها وقيمتها، هناك تقنيات تساعدك على ذلك منها:

١ - الحجج المؤيدة والحجج المعارضة:

تعتبر من أكثر الطرق المستخدمة للتوصل إلى قرار ما، وتشمل ذكر الفوائد المحاسن والعوائق والمساوي لكل خيار، ومن ثم اختيار الخيار الأكثر عدداً من الفوائد، أو هو عمل موازنة بين الخيارات واختيار الخيار الأكثر إيجابية.

٢ - الإجماع: ونحصل على هذه الطريقة عبر استمرار التواصل مع فريق العمل

حتى التوصل إلى قرار مجمع ومتفق عليه، غير أن هناك شروطاً لنجاح هذه الطريقة هي:

- أن يكون الجميع صادقاً في مشاعره وآرائه.
- يفترض أن الجميع عبروا عما يفكرون فيه.
- شعور الجميع أن القرار اتخذ نتيجة لنقاشات ملائمة واتفاق شامل.
- ٣- التصويت: تأتي هذه الطريقة عندما يصعب التوصل إلى إجماع لقرار محدد، بشرط أن يلتزم الجميع بنتيجة التصويت، عند ذلك يمكن اعتماد هذه الطريقة.
- ٤- جمع الآراء: كما سبق شرحه في الفصل الرابع عن طريق حلقة ابتكار الأفكار وجمع الأفكار أو الآراء على شكل فئات أو مجموعات من دون فقدان أي منها، ومن ثم تأتي مناقشتها وتقييمها بواسطة إحدى تقنيات التقييم.
- ٥- التفاوض: التفاوض هو طريقة للتوصل إلى تسوية أو نتيجة يمكن اعتمادها عند قبول الأطراف المتفاوضة لها، فالتفويض يعني أن كلا الفريقين يشعر بالفوز وتحقيق مكاسب له.

• القرار ومراقبته:-

لا يعني اتخاذ القرار انتهاء العملية، بل عليك التأكد من أن الأمور تجري كما توقعت، وذلك بمراقبة آثار القرار بعد تنفيذه، إن مراقبتك لآثار قرارك تتيح لك فرصة التعلم من أخطائك ومن نجاحك، فقوى اتخاذ القرار تزداد مع الخبرة والممارسة الفعالة في اتخاذ القرارات.

إذا تبين لك أن القرار الذي اتخذته خطأ، فلا يحسن أن تلم نفسك، فكلنا معرضون لاتخاذ قرارات خاطئة في بعض الأحيان، عند ذلك كن مستعداً للاعتراف بالخطأ والاستعداد لتغيير القرار إذا لم يفلح.

وأخيراً:

لا تحش طلب المساعدة والنصيحة ممن حولك، فتحمل المسؤولية مهمة موحشة ومكلفة في بعض الأوقات، لذا عليك البحث عن الأشخاص القادرين على دعمك حين تسير الأمور في المسار الخطأ.

٤- نماذج البشر وكيفية التعامل معهم (Ibtessama):

لماذا يفشل الكثيرون في التعامل الناجح مع الناس على الرغم من أنهم يبذلون قصارى جهدهم ويتعاملون تعاملاً يتسم بالصدق والصراحة والأمانة في القول والفعل؟ إن السبب الجوهري في ذلك أنهم لم يفهموا الطبيعة الإنسانية على ما هي عليه. وهنا سنحاول معرفة بعض نماذج البشر وكيفية التعامل معها وذلك من خلال معرفة خصائص كل نموذج من هذه النماذج.

* الإنسان الخشن:-

خصائصه:

١. قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً.
٢. لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم.
٣. يكثر من مقاطعته الآخرين بطريقة تظهر يصلبه برأيه.
٤. يحاول أنت يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته.
٥. مغرور بنفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه.
٦. لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره.
٧. يرى نفسه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير.

كيفية التعامل معه:

- ١- أعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك.
- ٢- حاول أن تصغي إليه جيداً.
- ٣- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه.
- ٤- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن.
- ٥- حاول أن تستخدم معلوماتك وأفكارك.
- ٦- كن حازماً عند تقديم وجهة من نظرك لا متردداً.

- ٧- أفهمه أن الإنسان المحترم على قدر احترامه للآخرين.
- ٨- ردد على مسامحة الآيات والأحاديث المناسبة.
- ٩- استعمل معه أسلوب: نعم كلامك صحيح... ولكن.

* الشخصية البسيطة الودودة:-

خصائصه:

- ١- هادئ وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء.
- ٢- يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه.
- ٣- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين.
- ٤- طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين.
- ٥- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة عنده.
- ٦- حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح.
- ٧- لديه الشعور بالأمان.
- ٨- يتحاشى الحديث حول العمل.
- ٩- يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً.

كيفية التعامل معه:-

- ١- قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد.
- ٢- المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه.
- ٣- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.
- ٤- تصرف بجدية عند الحاجة.
- ٥- حاول المحافظة على المواعيد وأفهمه مدى أهمية الوقت في التعامل.

*** شخصية المتردد:-**

خصائصه:

- ١- يفتقر إلى الثقة بالنفس.
- ٢- تظهر عليه علامات الخجل والقلق.
- ٣- تتصف مواقفه غالباً بالتردد.
- ٤- يجد صعوبة في اتخاذ القرار.
- ٥- يضيع وسط البدائل العديدة.
- ٦- يميل إلى الاعتماد على اللوائح والأنظمة.
- ٧- كثير الوعود لا يهتم بالوقت.
- ٨- يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات.
- ٩- يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير.

كيفية التعامل معه:

- ١- محاولة زرع الثقة بنفسه.
- ٢- التخفيف من درجة القلق والخجل بأسلوب الوالدية الراحية.
- ٣- مساعدة على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير في ذلك.
- ٤- اعمل على توفير نظام معلومات جيدة لتزويده.
- ٥- أعطه مزيداً من التأكيدات.
- ٦- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين.
- ٧- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدراته على اتخاذ قراراته.

*** الشخص الذي تتصف ردود أفعاله بالبطء:-**

خصائصه:

- ١- يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه.

- ٢- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات.
- ٣- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة.
- ٤- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه.
- ٥- لا يميل للآخرين وهو غير عاطفي.

كيفية التعامل معه:-

- ١- عالج به بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد.
- ٢- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة.
- ٣- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.
- ٤- لتكن بطيئاً في التعامل معه ولا تتسرع في خطواتك.
- ٥- أظهر له الود والاحترام.

خصائصه:-

- ١- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم.
- ٢- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره.
- ٣- تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك.
- ٤- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.
- ٥- عنيد صلب يضع الكثير من الاعتراضات.
- ٦- يلتزم باللوائح والأنظمة المرعية نصاً ولا روحاً.
- ٧- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل.

كيفية التعامل معه:-

- ١- التعرف على وجهة نظره من خلا مواقفنا الإيجابية معه.
- ٢- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته.
- ٣- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك.

- ٤ - عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة.
- ٥ - قدم أفكارك الجديدة بالتدرج.
- ٦ - لتكن دائماً صبوراً في التعامل معه.
- ٧ - استعمل أسلوب: نعم كلامك صحيح ولكن...

* الشخصية العدوانية:-

خصائصه:

- ١ - عدواني ويثير المشاكل.
- ٢ - يمكن إثارته بسهولة.
- ٣ - يتمسك برأيه ويعتمد على نفسه فقط.
- ٤ - عبوس الوجه متقلب المزاج ومتوتر الأعصاب.
- ٥ - يرفض الآخرين وأفكارهم وييدي عدم الاهتمام بهم.
- ٦ - يستخدم أسلوب الهجوم على الجوانب الشخصية.
- ٧ - يكثر من الصياح لكي يروع الآخرين.

كيفية التعامل معه:

- ١ - أصغ إليه جيداً لكي تمتص انفعاله وغضبه.
- ٢ - حافظ على هدوئك دائماً ولا تنفعل.
- ٣ - لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك.
- ٤ - تمسك بوجهة نظرك ودافع عنها بقوة الحجج والبرهان.
- ٥ - أعدّه إلى نقاط الموضوع المتفق عليه.
- ٦ - استخدم معه المنطق وابتعد عن العاطفة.
- ٧ - ابتسم وحافظ على جو المرح.
- ٨ - استخدم معه أسلوب: نعم، ولكن..

*** شخصية مدعي المعرفة:-**

خصائصه:

- ١- لا يصدق كلام الآخرين ويبيدي اعتراضه.
- ٢- متعالي، ويحب السيطرة ويميل إلى السخرية.
- ٣- عندي، رافض، ومتمسك برأيه.
- ٤- يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت.
- ٥- شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين.
- ٦- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت وتخصصك الأكاديمي.

كيفية التعامل معه:

- ١- تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك.
- ٢- تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام.
- ٣- الجأ في مرحلة ما إلى الإطراء والمدح.
- ٤- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضع معينة.
- ٥- لتكن واقعياً معه دائماً.
- ٦- لا تفكر في الانتقام معه أبداً.
- ٧- استعمل أسلوب: نعم، ولكن...

*** الشخصية الثرثرة:-**

خصائصه:

- ١- كثير الكلام ويتحدث في كل شيء وعن كل شيء.
- ٢- يعتقد أنه مهم.
- ٣- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.

كيفية التعامل معه:

- ١ - قاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه قل له: يا سيد... لسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه؟
- ٢ - أثبت له أهمية الوقت وأنت حريص عليه.
- ٣ - أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك وبالتنفيخ و.. الخ من الحركات التي تدل على أنك غير مرتاح لحديثه.

الشخص الخجول:-

خصائصه:

- ١ - يفتقد إلى الثقة بنفسه.
- ٢ - من السهولة إرباكه.
- ٣ - متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر.
- ٤ - يحاول الاختباء خلف الآخرين.
- ٥ - يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية والخاصة.

كيفية التعامل معه:

- ١ - اطلب منه تقديم وجهة نظره.
- ٢ - قل له: إن الإنسان يحترم لمعلوماته وإظهارها للاستفادة منها.
- ٣ - حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك من خلال وضعه في مواقف مضمون نجاحها.
- ٤ - لا تقدم إليه البدائل وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

* الشخص العنيد:-

خصائصه:

- ١ - يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها.

- ٢- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.
- ٣- صلب قاسٍ في تعامله.
- ٤- ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم.

كيفية التعامل معه:

- ١- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره.
- ٢- اطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق.
- ٣- أخبره أنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد وذلك باستخدام أسلوب: نعم... ولكن.

* الشخص المتعالي:-

خصائصه:

- ١- يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحقه.
- ٢- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة.
- ٣- يعامل الآخرين لاعتقاده أنه فوق الجميع.

كيفية التعامل معه:

- ١- لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.
- ٢- استعمل معه أسلوب نعم... ولكن، مثال: إنك فعلاً على حق ولكن فكرت معي في (تضع فكرتك للموضوع).

* الباحث عن الأخطاء:-

خصائصه:

- ١- مقولته الشهيرة الهجوم خير وسيلة للدفاع.
- ٢- يتصيد الأخطاء على درجة عالية.
- ٣- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين.
- ٤- تراه ينتقل من مكان لآخر بحثاً عن أخطاء الآخرين.
- ٥- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.

كيفية التعامل معه:

- ١- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.
- ٢- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده.
- ٣- أصغ إليه بدرجة عالية.
- ٤- لا تعطه الفرصة للسيطرة الكلامية.

* الشخص المتحذلق:-

خصائصه:

- ١- لا يصدق إلا ما هو مكتوب.
- ٢- يهتم باللوائح والأنظمة على درجة عالية.

كيفية التعامل معه:

- ١- تعامل معه بالمادة المكتوبة.
- ٢- استعمل معه أسلوب: أجل... ولكن ما رأيك.

* المفكر الإيجابي :-

خصائصه:

- ١- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة.
- ٢- متحمس ذكي يهتم بالتأثير.
- ٣- مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة.
- ٤- يعترض بأسلوب لبق مقبول.
- ٥- يصغي إصغاءً جيداً.
- ٦- واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية.

كيفية التعامل معه:

- ١- ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج ناضج.
- ٢- اتبع التسلسل المنطقي في حديثك معه.
- ٣- لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها.
- ٤- كن أميناً في تعاملك معه.
- ٥- تقبل تحدياته واستجب لها بفاعلية.

* الشخص الشاكي :-

خصائصه:

- ١- كثير الشكوى إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول: يبدو لي عدم فهمك للمواقف.
- ٢- لو سألته كيف حالك اليوم؟ عندها يقص عليك قصة حياته كلها، متاعبه مع عائلته/ مشاكل مع مديره/ مشاكله المالية... الخ.

كيفية التعامل معه:

- ١- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه وصياغة مشكلته بجمل توحى إليه بأننا معه ونتفهم مشكلته.

- ٢- لا تحاول أن تسدي إليه النصح بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح.
- ٣- تقمص مشكلاته عاطفياً أي حاول أن تتفاعل معها فهذا يشعره بالارتياح ويعطيه انطباع فهمك لمشكلته.
- * ذو المطالب الكثيرة:-

خصائصه:

- ١- صعب المراس ولكنه ليس من الشاكين أو العضبانين.
- ٢- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب.
- ٣- يجرئك بإلحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً.

كيفية التعامل معه:

عاجله بالمرأغة والتسوية: أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحديثه في شأنه لاحقاً وعندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره قل له: إنني مرتبط بمواعيد كثيرة أرجو أن لا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية... وهكذا إذا قمت بمنحه طلبه كل مرة فإنك ستجد نفسك لا تنتهي من مطالبه الكثيرة كل مرة.

خامساً: أخطاء إدارية:

- ١- يخطئ من يظن أن يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين، إن الإدارة هي عملية مشتركة.
- ٢- يخطئ من يعتمد في إدارته على أسلوب الأمر والنهي، فإنها أساليب قد ثبت فشلها ولا يعتمد عليها حتى الآن إلا المدراء في حديقة الحيوان!!!
- ٣- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مبدأ إداري، وأنت إذا نظرت إلى القطاعات الحكومية ورأيت متخصصاً في الكيمياء الحيوية يعمل مسؤولاً للعلاقات العامة، فاعلم إلى أي حد فسدت الإدارات.

- ٤- (المدير في المكتب): جملة يجب أن ينتهي التعامل بها واستخدامها تماماً في جميع قطاعات العمل.
- ٥- لا تعامل العاملين معك على أنهم أطفال، تعطيهم عند الإنجاز وتمنحهم عند الخطأ، ولكن اجث في أسباب الخطأ واجث عن عوامل الإنجاز، وبعد ذلك لا بأس بالتحفيز أو العقاب.
- ٦- ربما يسبب التحفيز بعض الإيجابيات، لكنه وحده لا ينشئ التقدم.
- ٧- طريق تحوير العاملين من العقاب قد تنتج قليلاً لإنجاز بعض الأعمال، ولكنها طريقة لا تصلح للارتقاء بمستوى الجودة.
- ٨- المساواة مبدأ قد يظلم كثيراً من أصحاب المواهب، ولكن العدل مبدأ لا يظلم أحداً. إن الفرق بين المساواة أو العدل أن المساواة تقتضي تسوية الجميع في العطاء والمنع رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم، إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه.
- ٩- اختيار مجالس الإدارات ينبغي أن يكون دقيقاً كاختيار مجالس الوزارات في كل دولة، إنهم فئة يعود إليها القرار في المؤسسات.
- ١٠- يخطئ كل مدير لا يعتمد على فرق العمل في أداء المهام المطلوبة إن الاعتماد على الأفراد وحدهم يسبب القصور مهما كان الأفراد نابغين!!..
- ١١- لا تكتف بصمت الأعضاء للاستدلال على مواقفهم، في أحيان كثيرة يعترض البعض بالصمت أكثر من الاعتراض بالكلام.
- ١٢- احذر أسلوب الإقناع المؤقت، أو الإحالة على أوقات أخرى لتمرير القرارات. أنها نوع من الديكتاتورية المقنعة!
- ١٣- لا تصدر أحكاماً مسبقة على أحد قبل أن تجلس معه وتسمع منه وتقبل كلامه وتقتنع وتناقش!!
- ١٤- لا تستسلم للتقليد إلا عند العجز عن الابتكار، إن الابتكار وظيفة من وظائف القائد ينتظرها الآخرون منه.

- ١٥- لا تحدد أولويات العمل على أساس رؤية فردية، كما إن تحديد الأولويات عند بروز مشكلات طارئة من الأخطاء الإدارية الخفية.
- ١٦- لا تجعل خطة العمل بمنأى عن التطبيق الفعلي، فإن ذلك هو السبيل إلى الفشل الأكيد، ولكن اجعل خطة عملك هي أساس لجميع تحركاتك وتصرفاتك وقراراتك.
- ١٧- إذا أردت الخروج عن خطة العمل فلا تفعل، ولكن ضع خطة عمل جديدة تراعي فيها المستجدات الجديدة.
- ١٨- مدير غير تخطيطي يعنى فشل لعمل المؤسسة، فلا تقبل عملاً قبل أن تضع له خطة ولا تنتظر نجاح عمل غير مخطط.
- ١٩- تحديد أولويات عمالك يعنى التركيز عليها لا مجرد كتابتها على الورق.
- ٢٠- الرؤية المستقبلية للعمل دليل نجاح القيادة في الإحاطة بالمتغيرات وقصور الرؤية دليل القصور.

سادساً: أهمية الإجازة من العمل للإنسان :-

الإجازة هي توقف الإنسان عن عمله مدة معينة في السنة بموافقة جهة عمله، إن كان موظفاً بالقطاع العام أو الخاص وبرغبته إن كان غير موظف لدى الغير إلا أن الملاحظ زيادة التمتع بالإجازة خلال فترة الصيف وهو أمر طبيعي يعود سببه إلى العطلة المدرسية حيث يتفرغ المواطن مع أولاده لقضاء الإجازة داخلياً أو خارجياً.

والإجازة حق للموظف حق للموظف سواء كان الموظف حكومياً أو موظفاً بالقطاع الأهلي، حيث أوردت هذا الحق كل من أنظمة الخدمة الحكومية وأنظمة العاملين في المؤسسات الأهلية أو الخاصة بما فيها نظام العمل.

ولقد حرصت هذه الأنظمة الوظيفية على ضرورة تمتع الموظف بإجازته السنوية، فقد قضى نظام الخدمة المدنية مثلاً بعدم جواز تأجيل الموظف إلا في حالة الضرورة وبما لا يزيد عن ثلاث سنوات حيث تم وقف ما كان متعارفاً عليه في ظل الأنظمة السابقة من ضرورة قيام الموظف بتأمين من يقوم بعمله في حالة رغبته التمتع بإجازته، كما قضى النظام

المذكور، كما قضى النظام المذكور بعدم تجاوز التعويض عن الإجازة في نهاية الخدمة عن (٩٠) يوماً انطلاقاً من الحرص على ضرورة تمتع الموظف بإجازته السنوية، وكان الوضع في الأنظمة السابقة هو تعويض الموظف عن رصيده من الإجازات مهما كانت مدته.

والإجازة السنوية تمنح للموظف الحكومي وغيره براتب كامل وتعتبر ضمن مدة الخدمة النظامية فهي محسوبة لكافة الأغراض الوظيفية بما فيها احتسابها لغرض التقاعد والتأمينات الاجتماعية.

والإنسان لا يستغني عن الإجازة مهما كان موقعه سواء كان موظفاً كبيراً أو رجل أعمال أو موظفاً متوسطاً أو صغيراً وتختلف مدة الإجازة السنوية من فئة لأخرى فهي للوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة ستة أسابيع ولأعضاء مجلس الشورى (٤٥) يوماً ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمدرسين فترة العطلة الصيفية وللمتعاقدين غير السعوديين في الوظائف الحكومية (٤٥) يوماً، وللموظفي وعمال القطاع الأهلي (١٥) يوماً لمن أمضى سنة في الخدمة تزد إلى (٢١) يوماً لمن أمضى عشر سنوات.

والإجازة وإن كانت حقاً للموظف العام القطاع الأهلي، إلا منحها للموظف بموافقة جهة عمله لكونها المسؤولة عن مصلحة العمل والمصلحة العامة في حدود نشاطها، فمنح الموظف إجازته ينبغي ألا يتعارض مع مصلحة العمل باعتبار أن مصلحة العمل أولى من مصلحة الموظف إلا أن هذا لا يعني تحكم الإدارة العامة أو الخاصة في حق الموظف بالتمتع بإجازته إذ أن عليها أن تضع برنامجاً سنوياً خاصة في وقت موسم الإجازات وهو فترة الصيف لتمتع الموظفين بإجازاتهم وبما يضمن استمرار حركة العمل وعدم تأثيرها بغياب الموظفين المجازين، ورب تساؤل يطرح عن سبب هذا الحرص من الأنظمة على تمتع الموظف بإجازة براتب كامل مع أنه لم يؤد العمل خلالها إذ المبدأ (أن الأجر يقابل العمل).

والإجابة على ذلك تتمثل في أن حرص أنظمة العاملين في القطاعين الحكومي والأهلي على تمتع الموظف بالإجازة وبراتب كامل إضافة إلى استفادته من مدتها لكافة الأغراض الوظيفية يعود للأسباب التالية:

إن في الإجازة السنوية للموظف راحة بعد عمل ما يقارب السنة ذلك أن بعض أعمال الوظائف يكون فيها جهداً غير عادي يتمثل في زيادة كمية العمل أو الحضور شبه الدائم للدوام قد يكون في الصباح والمساء معاً، فتمتع الموظف بالإجازة سوف يعطيه راحة في جسمه ونفسه، وهو ما يتمشى مع القول الكريم (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها) ومع ما ورد بالسنة الشريفة (روحوا عن أنفسكم ولو ساعة فإن القلوب إذا تعبت كلت).

تعتبر الإجازة فرصة لزيارة بيت الله الحرام والمسجد النبوي وفرصة كذلك لزيادة الترابط الاجتماعي بزيارة الأقارب والأصدقاء.

إن الإجازة فرصة أيضاً للموظف لقضاء بعض أموره الضرورية التي تمكنه الظروف من قضائها وهو على رأس العمل. أو الحاسب الآلي أو الاتصالات ونحو ذلك.

بإمكان الموظف وعائلته خلال الإجازة الاطلاع على كثير من المواقع سواء في المدينة التي يوجد بها مقر عمله أو خارجها التي لم يستطع زيارتها خلال وجوده على رأس العمل أو السفر للتعرف على كثير من الأماكن السياحية والأثرية والحضارية في بلاده كمناطق عسير والباحة وتبوك والجوف والشرقية ومدائن صالح والمركز التاريخي في العاصمة الرياض ونحو ذلك.

سوف يعود الموظف الكفاء لعمله بعد انتهاء إجازته وهو أكثر إقبالاً ونشاطاً وحيوية مما سينعكس إيجابياً على عمله، أما الموظف المقصر فسوف تكون الإجازة فرصة لجهة عمله للكشف عن المزيد من سلبياته ومعالجتها. هذا والله ولي التوفيق.

من صيد الانترنت

إن الهدف من الإجازة السنوية ليس فقط الراحة التي تعطي للموظف ولكن لها فوائد أخرى للمنظمة منها:

- ١- قبل أن يتمتع الموظف بالإجازة يقوم بحصر جميع الأعمال التي لم يتم إنجازها.
- ٢- يتم تكليف شخص آخر بأداء العمل وهذه الأساليب لتواصل بين الوظائف.

- ٣- مثل هذا الأسلوب يستخدم لتطوير الموظفين وتطبيق نظام الإحلال الوظيفي أو الإعداد للمسار الوظيفي.
- ٤- هو أحد الأساليب لتدقيق على أعمال الموظفين.
- وهنا أسباب وفوائد أخرى يمكن التطرق لها في المستقبل.

سابعاً:- مفاهيم أساسية متصلة بحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

- ١- المشكلة: تعرف المشكلة بأنها موقف ينشأ عندما يواجه المرء عقبات أو صعوبات أو أمراً يحول بينه وبين وصوله إلى هدف معين، ولا يتمكن المرء بما لديه عندئذٍ من وسائل وأدوات ومعلومات وخبرات من تخطي العقبات أو اجتيازها أو التغلب عليها، وحلها يتطلب تحليلها وتعرف عناصرها وأسبابها والظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- ٢- القرار: يمثل القرار رأياً أو موقفاً أو أمراً تم اختياره من بين عدة بدائل أو إبدال كانت متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة، والقرارات بشكل عام ضرورية لتسيير الأعمال وأداء المهام وتنفيذ السياسات وحل المشكلات والتقدم نحو الهدف.
- ٣- حل المشكلات واتخاذ القرارات: عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوسلها المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين أبدال يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريده.
- وعملية اتخاذ القرارات: عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة يتطلب أداء كلاً منها قدرماً من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود.

خصائص القرارات الفعّالة:-

تتميز القرارات الفعّالة بخصائص عدة، أهمها:

- ١- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار بما يحقق الهدف بأقل تكلفة.
- ٢- مراعاة البيئة الداخلية للمدرسة والمتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة فيها والقوانين والأنظمة المرعية وكذلك البيئة الخارجية المتمثلة في النواحي الاجتماعية المرعية.
- ٣- الحرص على مشاركة جميع العاملين الذين سيتأثرون بالقرار في عملية صنعه من خلال الأخذ بمقترحاتهم والاستماع لآرائهم لأن ذلك يوفر بيانات أكثر دقة حول موضوع القرار وتؤدي إلى عقلنة القرار الإداري.
- ٤- الاستفادة من الأساليب والوسائل والتقنيات الإدارية الحديثة في عملة اتخاذ القرار وذلك من خلال مكنته العمل الإداري واستخدام الحاسوب في تحليل البيانات الإدارية.
- ٥- مراعاة شرعية القرار أي أن يكون القرار ضمن الإطار العام للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الدولة.
- ٦- اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار تنفيذه.
- ٧- تجنب أخطاء معينة يقع فيها ببعض متخذي القرار مثل: قصر النظر - جمود الفكر - الاعتقاد بأن المستقبل هو تكرار للماضي - الخوف من تكرار التجربة.. الخ.
- ٨- تجنب مآزق الوصول إلى قرارات مثالية (فالكمال لله وحده) والمدير قدرته محدودة وبالتالي اطلب الوصول إلى قرارات مرضية أقرب من المثالية.
- ٩- التدريب على طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في النجاح الإداري وتجنب عمل كل شيء بنفسك.
- ١٠- أخيراً تأكد من أن نجاح المجموعة من مرؤوسيك ومعاونيك هو نجاح لك ونجاح لمدرستك في النهاية.

أنماط اتخاذ القرارات

جدول رقم (٤)

درجة استخدام السلطة من جانب المدير
نطاق حرية المرؤوسين

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
يخول المجموعة صنع القرار كلية	يشارك المجموعة كافة بهدف الوصول إلى القرار المناسب	يعرض المشكلة على المجموعة للمساهمة في تحديد بدائل الحل مع الاحتفاظ بمحق اختيار البديل المناسب	يتخذ قرار مبدئي فقط ثم يتيح الفرصة لسماع آراء المجموعة مع الاحتفاظ بالقرار النهائي في يده	يتخذ المدير القرار بنفسه ثم يتيح الفرصة للمرؤوسين للاستفسار بهدف توسيع القرار	يتخذ المدير القرار بنفسه ثم يحاول بيعه للمرؤوسين	ينفرد المدير باتخاذ القرار ويكتفي بإعلام المرؤوسين

إدارة عملية اتخاذ القرار:-

إننا كمدرء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القرارات التي نريد أن نتخذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهاراتنا الإدارية. قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ أنه يضمن أننا:

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة.
- نملك خريطة لخياراتنا.
- نملك وسائل واضحة لتقييمها.

- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح.
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر.
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية.

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار.

دراسة حالة:-

متى يكون القرار الجيد قراراً سيئاً.

استجاب أحمد وهو قائد فريق لمشروع تنموي إلى الزيادة في نصاب العمل على مدى عدة شهور بأن أعلن عن حاجته لعضو فريق جديد. قابل أحمد ستة مرشحين واختار أحدهم وعرض عليه الوظيفة في ظهيرة ذلك اليوم أخبره مديره بأنه تم اتخاذ قرار استراتيجي بإلغاء المشروع كله. وهنا اضطر أحمد للاتصال بالمرشح الفائز ليعتذر عن إلغاء العرض. لقد كان قرار أحمد قراراً جيداً استناداً على ما لديه من معلومات في حينه، غير أنه كان قراراً سيئاً ينطوي على إضاعة للوقت والجهد والمال كما أنه ينطوي على إهانة.

إن مثل هذا الافتقار إلى التواصل بين المدراء ربما يكون مؤشراً على عجز أوسع لدى المؤسسة في التشجيع على اتخاذ قرارات جيدة. كذلك فإن قدرتك على امتلاك القرار ستتأثر أيضاً بالثقافة العامة السائدة في مؤسستك. فمعظم المؤسسات (أو أقسام منها) يمكن أن توضع على خط متصل في مكان ما بين درجتي "كره المجازفة" و "حب المجازفة".

جدول (٥)
القدرة على امتلاك القرار

حي المجازفة	كرة المجازفة
متحررة	بيروقراطية (عمل مكتبي روتيني)
تركز على العميل	تركز على العملية (الإجراءات)
ضبط الناتج	ضبط المعطى
مجددة	قابلية للتنبؤ
التزام	طاعة
مبادرة	مجازاة
تتابع الامتياز	الحفاظ على السلامة
تحسين مستمر	الاتساق

ثامناً :- تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. وللتعرف على طبيعة هذه التحديات والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية.

نعرض في هذه السطور لأبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثاً كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة:-

تبين دراسة أجراها فريق من شركة (I.B.M) والاستشاريون تاور بيرن وشارك فيها (٣٠٠٠) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (١٢) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة عن:

عولمة الأسواق المحلية والوطنية.

عولمة تقنيات الاتصالات.

عولمة المعلومات.

بروز اتجاهات تنظيمية في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.

التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغييراً كبيراً في بروفایل العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل. التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجع أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى. بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا يجهد أكثر. مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام سايرنيتيكي يوفر تعايشاً وتكاملاً بين الثقة والإنسان في منظمات العمل الحديثة. التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.

اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية. تعاظم الفجوة عليها على المستوى الوطني القومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل. تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب

وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

توقعات الخبراء:-

على ضوء هذه التحديات يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية، ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

١- لعل أكبر توقع من العاملين في مجال الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقبل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم مع الآخرين قبل تعليمهم.

٢- استبدال الصور التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:

أ- الثقافة التنظيمية للجهة، ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.

ب- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.

ت- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.

- ث- تمتع العاملين بمستوى عالٍ من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
- ج- الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
- ح- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

- ٣- اكتساب احترام وتقدير المنظمة وأعضاء إدارتها.
- ٤- الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
- ٥- التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.
- ٦- تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق السايبرنيكي بين الإنسان والتقنية.
- ٧- ممارسة دور قيادي بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.
- ٨- أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.
- ٩- أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.
- ١٠- أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، ويجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.

١١- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعّالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة

الخطوات والإجراءات المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة. يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في مراعاة العوامل التالية:

أولاً:- تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق:

- أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والاستراتيجية للمنظمة.
- أن تحدد لنفسها أهدافاً ذكية تتميز بالتحديد والقياس، والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.
- أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء.
- وليس العمليات والإجراءات.
- أن تتصرف كإدارة قيادية.
- أن يستغل العاملون بها في مهاراتهم الإدارية والسلوكية لترك انطباع مثالي وقدوة حسنة لدى الآخرين.
- أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم، والانفتاح على التغير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة، وتقدير واحترام متبادل.

- أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمنظمة.
- تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الإنجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

ثانياً: - أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغير من خلال ما يلي:

- أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.
- أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغير.
- أن تقوم إدارة التدريب بترتيب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغير.
- أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم.
- أن تتعود إدارة التدريب دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.
- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغير في المنظمة.
- تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها ومساندتها، وحماية المبدعين.
- مساندة ثقافة القرارات الجماعية.
- الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الإيجابية.
- التأكد من إدخال التغير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.
- التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

ثالثاً: - دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:

- التدريب على المهارات السلوكية.
- تدريب العاملين في مهارات التعلم والتطوير الذاتي.
- التدريب على مهارة وضع الأهداف الذكية.
- التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
- التدريب على العمل في مجموعات وفريق العمل.
- التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة.

رابعاً: - علم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:

- الإحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.
- تعلم مهارة العمل مع الآخرين.
- التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي.
- تشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.
- التركيز على مفهوم القدرات الأدائية بدلاً من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الإدارية.
- التركيز على تعلم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات خصوصاً في المنظمات المتعددة الجنسيات أو المجتمعات الأثنية.

المراجع

- ١- الموسوعة الحرة ويكيبيديا <http://www.wikipedia.org>
- ٢- العلاق، بشير عباس، ٢٠٠٤، التهجم الشامل، الدار الجماهيرية للنشر، بني غازي، ص١٧.
- ٣- حنفي، عبد الغفاو ٢٠٠٠، إدارة الأفراد والمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ص٢٥.
- ٤- حسن، راوية مصمد، ١٩٩٩، إدارة الموارد البشرية والمكتب الجامعي الحديث، لإسكندرية، ص٣٢.
- ٥- الضحيات، عبد الرحمن إبراهيم ١٩٩٤، الإصلاح الإداري، المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، دار العلم للطباعة جدة، ص١٥١.
- ٦- دعدوش، أحمد، ٢٠٠٦، التنمية بالإيمان في ماليزيا.
- ٧- <http://www.amarkhaled.Net/articles/articles/١١go>
- <http://www.aahdaq.com/article.detail.php?article=٥٥and subvcatidd=gand Maincatid=٢>
- ٨- عيسى، محمود حسين ٢٠٠٧/٦/٣ <http://www.alukah.Net/Aarticles/article.aspx?categoryID=٨٥and articleID=g١٠>
- ٩- عقيلي، عمر وصفي ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ١٥ - ٣٠.
- ١٠- إصلاق/ إدارة الموارد البشرية المعاصرة.
- <http://www.ahdaq.com/article:detail.phpPartid=٥٥٨subcatid=g٨٢>
- ١١- شبكة البناء المعلوماتية في إدارة الموارد البشرية بين الإدارة الفاعلة والوسائل العلمية ٢٠٠٥/٥/٢١.
- ١٢- <http://www.mdegypt.com> الإدارة الاستراتيجية
- ١٣- عقيلي، عصر وصفي، مرجع سابق ٨٣-٩٣.

- ١٤- شمس رفعت
shmayess.net/home/modules.php?Name=News&files=article&sid
d=٥٥://٦
- ١٥- عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق ١١٣ - ١١٦.
- ١٦- عيسى، محمود وصفي
<http://www.quikah.Net/Articles/Article.aspx?categoryID=٨٥&ID=١٣٦٤>
- ١٧- عكر، عثمان، ٢٠٠٧، أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
<http://www.albadr.org/vb>
- ١٨- عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي، ١٩٩٨، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ٢١-٣٢.
- ١٩- زويلف، مهدي حسن ١٩٩٣، إدارة الأفراد من منظور كمي، العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، ٢٨-٣٧.
- ٢٠- <http://vista.Maktoobblog.com/v/٣٦٠٨/%D٨>
- ٢١- <http://www.hrm/group.com/vb/archive/index.php/١٦٣٤,٤tml>
- ٢٢- عقيلي، ٢٠٠٥، مرجع سابق، ١٢٤ - ١٨٠ بتصرف.
- ٢٣- عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي ١٩٩٨، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان / ٢٨٦ - ٢٨٧.
- ٢٤- الشنواني، صلاح، ١٩٩٧، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الجامعة الإسكندرية، ٣٦٨، ٣٧٣.
- ٢٥- أبو شيخة، نادر، ١٩٩٠، ١١٢ - ١١٩.
- ٢٦- شحادة نظمي وآخرون، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٥١.
- ٢٧- عقيلي، عمر وصفي، ١٩٩٣، دار القوى العاملة، زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢١٩ - ٢٢٧.
- ٢٨- عبده، علي عبد السعيد، ١٩٩٧، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٧ و٢.

- ٢٩- عبد الله، شوقي حسين، ١٩٦٨، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧.
- ٣٠- مجموعة إدارة الموارد البشرية، التطوير والتدريب.
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=٦٢٣>
- ٣١- عاشور، أحمد صقر، ١٩٨٥، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعة، ٥٨٠ - ٥٨٢.
- ٣٢- شحادة، نظمي وآخرون مرجع سابق ٥٥ - ٥٨.
- ٣٣- عباس.
- ٣٤- خورشيد، كامل شريف، ١٩٧٩، متابعة وتقسيم التدريب، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب الإداري، ج ٢، القاهرة ١٥.
- ٣٥- عباس، سهيلة محمد علي حسين، ١٩٩٩، مرجع سابق، ٢٣٥.
- ٣٦- المرجع السابق نفسه، ١٣١ - ١١٤١.
- ٣٧- فطين الهام، ١٩٧٢، تدريب الحاسوبية، قطاع التدريب الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة ٢.
- ٣٨- [www.siiroline.org/alabwab/edare-%20etesad\(27\)d.htm](http://www.siiroline.org/alabwab/edare-%20etesad(27)d.htm)
- ٣٩- مجموعة إدارة الموارد البشرية، كانون أول ٢٠٠٧.
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=١٠٤٨٠>
- ٤٠- موقع الإسلام اليوم، ٢٠٠٣.
- ٤١- <http://www.ibtesama.com/vb/showthread.t13116.html>
- ٤٢- موقع خيروان لاين <http://www.khieronline.com>
- ٤٣- <http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=١٢٢١> مجموعة الموارد البشرية.
- ٤٤- نشر في مجلة (التدريب والنفسية) العدد (١٣) تاريخ ٤٢١/هـ
<http://www.bab.b.com/articales/full-article.cfm?id=٢٨٠٥>
- ٤٥- د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط ١، ٢٠٠٥ م، دار وائل للنشر - عمان - الأردن.

٤٦- (September ١٩٩٣) Oren Harari, Back To The Future,
Management Review, ٨٢.

٤٧-Gary Dessler –Human Resource Management.

٤٨-George T. Milkovich, John W. Boudreau, OP CIT. P ٤٢

٤٩- محمود حسين عيسى، ٢٩/٠٦/٢٠٠٧ ميلادي.

[http:// www. Alukah. Net/ Article. Aspx? CategoryID=ArticleID=٩٩٢.](http://www.Alukah.Net/Article.Aspx?CategoryID=ArticleID=٩٩٢)