

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

مكتبة الإدارة الجديدة

# إدارة الموارد البشرية

HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT

الأستاذ الدكتور

عليّ السلمي

أستاذ الإدارة - كلية التجارة

جامعة القاهرة

رئيس الجمعية العربية للإدارة

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع  
القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة الطبعة الثانية

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخاً جديداً وأوضاعاً اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفة تماماً عما كان سائداً منذ بضع سنوات. وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركة والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة، فضلاً عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية، الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة.

وكان نظام الأعمال في العالم من أكثر القطاعات تأثراً بتلك المتغيرات حيث نشأ في واقع الحال نظام أعمال عالمي جديد New Global Business System تلعب فيه التكنولوجيا المتطورة الدور الأعظم بحيث أصبحت هي العنصر الحاكم والحاسم في حركة هذا النظام وفعالية مكوناته من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها.

كما تمثل المنافسة Competition العنصر الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعمال في الوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها، ولم يعد أمام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق اعتماداً على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها وخدماتها، وتحسين في قدراتها على تحقيق فوائد ومزايا أعلى لعملائها بما يفوق ما يقدمه المنافسون.

وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة، اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج، وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس. إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار، وهي المصادر للتجديد والتطوير، ومن ثم التميز.

من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيات جديدة ومتفوقة.

ومن ثم يستمر التطوير والتحديث في أساسيات وأساليب «إدارة الموارد البشرية» باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث.

أ. د. علي السلمي

نوفمبر ١٩٩٧

## مقدمة الطبعة الأولى

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية. وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية على السواء - في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة. وقد أورد تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم ١٩٩١ «تحديات التنمية»<sup>(١)</sup> أنه قد حدث تقدم كبير في توفير الرفاهية للبشر خلال القرن الماضي، وأن هذا التقدم قد حدث جنباً إلى جنب مع النمو الاقتصادي. وقد اهتمت حكومات العالم بتحسين نوعية الحياة بتوفير التعليم والرعاية الطبية والصحية وتوفير مياه الشرب النقية وبرامج التغذية، وعيادات تنظيم الأسرة وغيرها من أشكال «الاستثمار في البشر». وقد وضح من مؤشرات التنمية في العالم أن تكثيف الاستثمار في البشر أمر منطقي ومرغوب فيه ليس فقط من الناحية الإنسانية، بل أيضاً من حيث عائداته الاقتصادي البحت.

وقد انتقل هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشري من الحكومات إلى منظمات الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها، حيث تبنت الإدارة النابهة والساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح، أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو الأفراد المدربون ذوو الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توافرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استغلالها.

---

(١) البنك الدولي للإنشاء والتعمير - البنك الدولي - الطبعة الأولى، يونيو ١٩٩١. الترجمة العربية الصادرة عن مركز الأهرام للترجمة والنشر ص ٧٢ - ٩٢.

ومن ثم تحول الاهتمام التقليدي «إدارة الأفراد» Personnel Management التي كانت تهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير شئون العاملين، إلى مفهوم متطور يتسع ليشمل «المورد البشري»، ويهتم بالجانب السلوكي والإداري في تعظيم الاستفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب. ومن ثم ظهرت في السنوات الأخيرة كتابات تستبدل تعبير «إدارة الأفراد» بتعبير أدق وأشمل وأكثر تعبيراً عن المحتوى الحقيقي لاهتمامات الإدارة المعاصرة وهو «إدارة الموارد البشرية».

وفي هذا الكتاب نطرح تصورنا لإدارة الموارد البشرية من منظور يجمع الرؤية المصرية الخالصة والاستفادة بالتجربة العالمية في هذا المجال.

والله نسأل التوفيق والسداد.

أ. د. علي السلمي

## أهداف الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى:

- ١ - توضيح طبيعة المشكلة الإدارية الرئيسية في منظمات الأعمال. وبيان موقع الموارد البشرية في صنع تلك المشكلة وكذا في إيجاد الحلول لها.
- ٢ - التعريف بالنموذج الإداري الأساسي للتعامل مع الموارد البشرية بغرض التوصل إلى النتائج والأهداف التي قامت المنظمات من أجل تحقيقها.
- ٣ - تحليل النموذج البشري لمعرفة محددات وعمليات السلوك الإنساني، ومن ثم مساعدة الإدارة في اكتشاف أنجح السبل في التعامل مع الموارد البشرية من أجل الإنجاز.
- ٤ - توضيح مفهوم الإنتاجية باعتباره المحصلة الأخيرة لعمل وحركة الموارد البشرية، والغاية المستهدفة من تخطيط وتنمية تلك الموارد.
- ٥ - عرض مفاهيم وأساليب تخطيط وتنمية الموارد البشرية وتحليل مدى مناسبة كل أسلوب لظروف واحتياجات المنظمات المختلفة.



## الإطار العام للكتاب

- الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة .
- المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية فيها .
- النموذج الأساسي للتعامل مع الموارد البشرية .
- محددات النموذج البشري

Needs ● الحاجات الإنسانية

Motivation ● الدوافع الإنسانية

Perception ● الإدراك

Attitudes ● الاتجاهات

Learning ● التعلم

Work Group ● جماعة العمل

Values ● القيم

Society & Culture ● المجتمع والحضارة

### ● مخرجات النموذج البشري

Productivity ● الإنتاجية

● نماذج الإنتاجية

● مقاييس الإنتاجية

### ● تدخلات الإدارة لتوجيه الموارد البشرية

● تخطيط الموارد البشرية

● برامج التدريب والتنمية

● برامج الحوافز والاتصالات

● القيادة والتوجيه

● برامج خلق الولاء والانتماء والاندماج

● برامج تنويع وتكبير العمل وإثراء الوظيفة

السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية  
في منظمات الأعمال العربية

لا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية، ولا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع حجم ومدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية، وكذا ما تحقق من تقدم وتطور في بعض مجالات الإدارة الأخرى بمنظمات الأعمال العربية كالتحول إلى مفاهيم وأساليب تسويقية أكثر تقدماً وتحرراً، أو التوسع في استخدام الحاسبات الآلية ونظم وتقنية المعلومات بدرجات مختلفة.

وتتبلور أهم السمات المميزة للنمط العربي في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١ . انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي الهامة في منظمة الأعمال العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.

٢ . تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام [أو نائب للمدير التنفيذي] مثلاً.

٣ . انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية [تنفيذاً للأنظمة والقوانين الصادرة من الدول بالدرجة الأولى]، والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات [أيضاً استرشاداً بالأنظمة الصادرة من الدولة].

٤ . غلبة الجانب الإجرائي [التنفيذي] على أعمال إدارة الموارد البشرية [والتي تسمى في معظم الحالات «إدارة شئون الموظفين» أو «إدارة الأفراد»] وافتقار الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

٥ . انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف [استكمال إجراءات التعيين والتعاقد]، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك.

٦ . وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة، وتنفيذ تعليمات إدارات الجوازات والجنسية.

٧ . يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. ومن أبرز الأمثلة عدم العناية بتحليل نتائج قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار، أو الاعتماد عليها بطريقة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٨ . تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدرّوس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.

٩ . لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية [في المتوسط] تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوافر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.

١٠ . لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتتلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف [أو مكاتب

الاستخدام]، ويتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

١١ . تفتقر كثير من منظمات الأعمال العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة وفي مقدمتها:

• الهياكل التنظيمية المخططة بعناية .

• بطاقات توصيف الوظائف .

• نظم تقييم الوظائف .

• نظم تحديد الرواتب .

• سياسات واضحة ومدرسة .

ومن ثم يغلب على إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها .

١٢ . لا تعنى كثير من منظمات الأعمال العربية باستثمار فترة الاختبار [ثلاثة أشهر الأولى في علاقة الفرد بالمنظمة] لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل . وفي معظم الأحيان لايلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به إلى موظف قديم ليتولى «تشغيله» أو «إشغاله» .

١٣ . تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال .

١٤ . تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال .

١٥ . يسود في منظمات الأعمال بالدول العربية المستوردة للعمالة نظام للموارد البشرية يتصف بالثنائية حيث يوجد نظام متميز يخص العاملين من المواطنين،

ونظام آخر يقل عنه يطبق على باقي الجنسيات رغم شغلهم لذات الوظائف .  
وتسبب هذه التفرقة في المعاملة انعكاسات غير إيجابية على مستويات الأداء  
وإنتاجية المورد البشري .

من أجل هذا كان تطوير وتحديث إدارة الموارد  
البشرية - من حيث المفاهيم التي تركز عليها، والنظم  
التي تعتمد عليها، والأساليب والآليات التي تستخدمها - من  
أهم أولويات تحديث الإدارة العربية .

## الوحدة الأولى

الموارد البشرية  
وتحديات التكنولوجيا الحديثة





## ١. الحقائق الأساسية

● يعيش العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات إنتاجية هائلة . وتتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة طفرات غير مسبقة في مجالات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، يمثل الحاسب الآلي محور الارتكاز فيها ، بينما تلعب تكنولوجيا الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات دور الأعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي .

● وتتمحور التكنولوجيات الثلاث [ الحاسب الآلي ، الإلكترونيات - الاتصالات ] في تكنولوجيا موحدة أصبحت سمة العصر وعلامته المميزة . . . . وهي تكنولوجيا المعلومات INFORMATION TECHNOLOGY . كما تتفرع أهم التكنولوجيات الجديدة إلى بضع وثلاثين تكنولوجية تسود كافة مجالات الإنتاج والنشاط الإنساني .

● وأصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات - بل والدول - إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد THE GLOBAL MARKET . وتتنافس الدول والمنظمات منتجة التكنولوجيات في تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة . وهي لذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم ، وخاصة في الدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بتحديين كلاهما صعب :

- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنظمة الإنتاج كثيفة رأس المال قليلة الاعتماد على العمل البشري من أجل اكتساب القدرة التنافسية اللازمة لإمكان الحصول على مكان في السوق .

- ضرورة التمسك بالتكنولوجيات كثيفة العمالة قليلة الاعتماد على رأس المال من أجل فتح فرص العمل للموارد البشرية الراغبة في الحصول على عمل، متحملة في ذلك احتمالات فقد القدرة التنافسية . وحيث تمثل التكنولوجيات الجديدة في حد ذاتها عوامل ضاغطة من أجل التوسع في استخدامها والتوسع في تطبيقها في مجالات جديدة باستمرار، أي أن استخدام تكنولوجية جديدة يهيئ الظروف لاستقبال تكنولوجيات أخرى أكثر تقدماً وتطوراً كما في حالة استخدام الحاسب الآلي الذي يجعل تطبيقات المعلوماتية أكثر يسراً . وفي النهاية فلإن الأثر السلبي على الموارد البشرية يتصاعد .

## ٢ . النتائج الأساسية

- ترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج . WHEN A MACHINE MOVES IN A WORKER MOVES OUT .
- تتناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيا الجديدة .
- تسود الآثار السالبة للتكنولوجيا الجديدة على فرص العمل قطاعات الإنتاج الثلاثة : الصناعة، الزراعة، الخدمات . فalcطاعات الثلاثة تشهد حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيا، وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها .

● في السابق كان تقدم الآلية (تكنولوجيا جديدة) في الزراعة يؤدي إلى نقص فرص العمل فيها فيتحول العمال الذين يفقدون أعمالهم في الزراعة إلى الصناعة التي كانت تمثل مجالا لاستيعاب العمالة المطرودة من الزراعة. ثم مع تقدم الآلية في الصناعة أصبحت صناعات الخدمات SERVICES هي المجال الذي يتجه إليه المطرودون من الصناعة. ولكن الآن أصبحت صناعات الخدمات هي الأخرى طاردة للموارد البشرية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل المتمثل في استخدام واسع النطاق لتكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلوماتية.

● وصلت معدلات البطالة في العالم الآن إلى أعلى معدلاتها التاريخية حيث يوجد ما يزيد عن ٨٠٠ مليون متعطّل يبحثون عن عمل فضلاً عن ملايين الذين يعملون أعمالاً لا تستخدم كل إمكانياتهم فهم أشباه متعطّلين، بالإضافة إلى ملايين الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل وتوقفوا عن البحث، (تبلغ نسبة البطالة في بعض دول أوروبا الآن ما يزيد عن ٢٠٪ من القوى العاملة).

● لقد ترتب على ثورة الحاسب الآلي والمعلوماتية أن فقد ملايين البشر وظائفهم بشكل دائم، كما اختفت من الوجود فئات بكاملها من الوظائف لم يعد لها وجود.

● مع تقدم الآلية والتكنولوجيا الجديدة تصبح المنظمات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، وأقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي، في نفس الوقت يقل احتياجها إلى القوى العاملة.

● تتهدد البطالة المورد البشري على اختلاف فئاته إذ طالت عمال الإنتاج BLUE COLLARS ، أفراد الإدارة الوسطى MIDDLE MANAGEMENT والإخصائيين في مجالات العمل المختلفة الذين حلت التكنولوجيا والآلات الذكية محلهم SMART MACHINES .

● وفي المقابل أسهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في نشأة قطاع جديد يستوعب أعداداً قليلة من الموارد البشرية المطرودة من قطاعات الصناعة والزراعة

والخدمات، ذلك هو قطاع صناعة المعرفة KNOWLEDGE SECTOR والذي يضم رجال الأعمال ENTREPRENEURS، العلماء، الباحثين، الفنيين TECHNICIANS، مبرمجي الحاسب الآلي، المهنيين، المعلمين، المستشارين، وغيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة. ومع أن هذا القطاع يشهد نمواً في السنوات الأخيرة، إلا أنه بالقطع لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية المطرودة من القطاعات الإنتاجية التقليدية.

● تعمل تكنولوجيا المعلومات وقوى العولمة والتنافسية في الأسواق على تقسيم الموارد البشرية في العالم إلى فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل المتكافئ:

· النخبة من المسيطرين على التكنولوجيات الجديدة والمستفيدين بعوائدها الهائلة (مثال بيل جيتس).

· جحافل العمال المطرودين من مجالات العمل والذين حلت التكنولوجيا الجديدة محل أعمالهم بصفة دائمة.

تلك الحالة هي السائدة ليس فقط في دول العالم المتقدمة صناعياً والتي دخلت فيما يسمى عصر «ما بعد الصناعة»، ولكنها أيضاً تمس بدرجات مختلفة معظم دول العالم النامي وتزحف بقوة لتشمل العالم كله فيما يمكن التعبير عنه «بنظام الأعمال العالمي الجديد».

● والخلاصة أن برامج الحاسب الآلي وشبكات المعلومات وهندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانات هائلة في السعة والذاكرة والسرعة كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة الناتجة عن التكنولوجيات TECHNOLOGICAL UNEMPLOYMENT.

[من المتوقع أن تحل التكنولوجيات الجديدة محل ٧٥٪ من القوى العاملة في المتوسط الذين يعملون في أعمال يدوية أو روتينية لا تتضمن محتوى ذهنياً أو معرفياً].

والسؤال الذي يطرح نفسه بقوة هو: كيف تعاملت الإدارة في منظمات الأعمال مع هذه الحقائق؟

### ٣ . الاتجاهات الإدارية المعاصرة

● اتجهت الإدارة إلى تعميق استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيما يلي:

- الإنتـاجـيـة الأعلى .
- الجـودة الأفـضل .
- التـكـلـف الأقل .
- القـدرة على التـنـويع والتـحـديث .
- الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق .
- الوصول الأسبق للعملاء .
- التـواصـل الإيجـابي مع المـوردين .
- التـخـفـيف من مشـكـلات الأعداد الكبيرة من البشر .

● استخدمت الإدارة آليات وأساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لاستقبال التكنولوجيات الجديدة واستثمارها إلى الحد الأقصى ومن أهمها:

- إعادة الهندسة REENGINEERING .
- إعادة الهيكلة RESTRUCTURING .
- إدارة الجـودة TQM .
- القياس إلى النمط BENCHMARKING .

وتهدف جميع هذه الأساليب إلى تخليص المنظمة والعمل فيها من كل الزوائد التي لا تتفق مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، وذلك بإعادة تصميم نظم العمل وعمليات الإنتاج ومحتوى الأعمال، ومن ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيات .

● الغاية هي الوصول إلى ما سمي بالمنظمة الخفيفة AGILE ORGANIZATION ، ونظام الإنتاج النحيف [المشفي] LEAN PRODUCTION ، والذي استحدثته شركة تويوتا اليابانية على أساس الجمع بين كفاءة فرق العمل والآلات الحديثة لتحقيق إنتاجية أعلى [سمى بنظام الإنتاج النحيف لأنه يستخدم موارد بشرية أقل وكذا في جميع عناصر الإنتاج].

● وتمخضت هذه التوجهات الإدارية بسبب الثورة التكنولوجية في ابتعاد الإدارة عن مفاهيم وأساليب وأنماط تنظيمية قديمة ، واستحدثت مفاهيم وأساليب وأنماطاً جديدة تتبلور فيما يلي :

- هياكل تنظيمية أكثر تفلطحاً FLAT .
- تنظيم فرق العمل ذاتية الإدارة .
- تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال إستراتيجية .
- التوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخلية INTRANET .
- التوسع في أساليب العمل عن بعد TELEWORKING .
- التوسع في إسناد الأعمال إلى الغير OUTSOURCING لتخفيض أحجام العمالة وتوفير الجهد بالتركيز على الأعمال الأعلى في القيمة المضافة .
- التوسع في الترابط مع الموردين بإدماج نظم الإنتاج مع برامج التوريد للتخلص من المخزون واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطبيق نظم الإنتاج في الوقت JUST-IN-TIME أو ما يطلق عليه TIME BASED MANAGEMENT .

#### ٤ . الموقف في منظمات الأعمال المصرية (العربية)

تواجه منظمات الأعمال المصرية (والعربية بشكل عام) نفس أنواع الضغوط الناشئة من حركة المتغيرات العالمية وتأتي في مقدمتها الضغوط التكنولوجية . وللموقف المصري في قضية التكنولوجيا خصوصية تبدى في أن منظماتنا هي في الأساس مستوردة للتكنولوجيا ، ومن ثم فهي تتكلف أكثر في سبيل الحصول عليها والمحافظة على مستواها العالي ومتابعتها بالتحديث والتطوير .

- وتتركز مسؤوليات الإدارة الجديدة في مصر بالنسبة لمواجهة آثار التطوير التكنولوجي على الموارد البشرية فيما يلي :
- إعادة صياغة إستراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية.
  - إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لتتوافق مع متطلبات ونتائج عمليات إعادة الهندسة والهيكلية للمنظمات.
  - تنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري بتركيز استخدامه واستثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به ، والاعتماد عليه كمصدر للفكر والإبداع والتطوير.
  - التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية ، ولكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل وأعلى قيمة.
  - إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.

[ ولكن يظل التحدي الأكبر . . . وهو خلق فرص العمل في نفس الوقت استخدام التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل ].

## الوحدة الثانية

الموارد البشرية ركيزة أساسية في  
الفكر الإداري الجديد



## أولاً: الأهمية البالغة للموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:

١ . إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشغال قوى التنافس فيما بينها.

٢ . يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحقّقه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

٣ . تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء Values ، وتميز واختلاف عن المنافسين Differentiation .

٤ . إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو «المورد البشري» الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يتضح من الشكل التالي رقم [١/٢]:

## مخرجات

- قدرة معلوماتية
- قدرة تنظيمية
- قدرة إنتاجية
- قدرة تسويقية
- قدرة قيادية
- قدرة ابتكارية

### قدرات تنافسية

## عمليات

- تصميم وتشغيل نظم المعلومات.
- تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة.
- تصميم وإدارة العمليات التسويقية.
- تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية [التمكين].
- تصميم وتهيئة مناخ محابٍ للابتكار والتحديث.

### عمل بشري

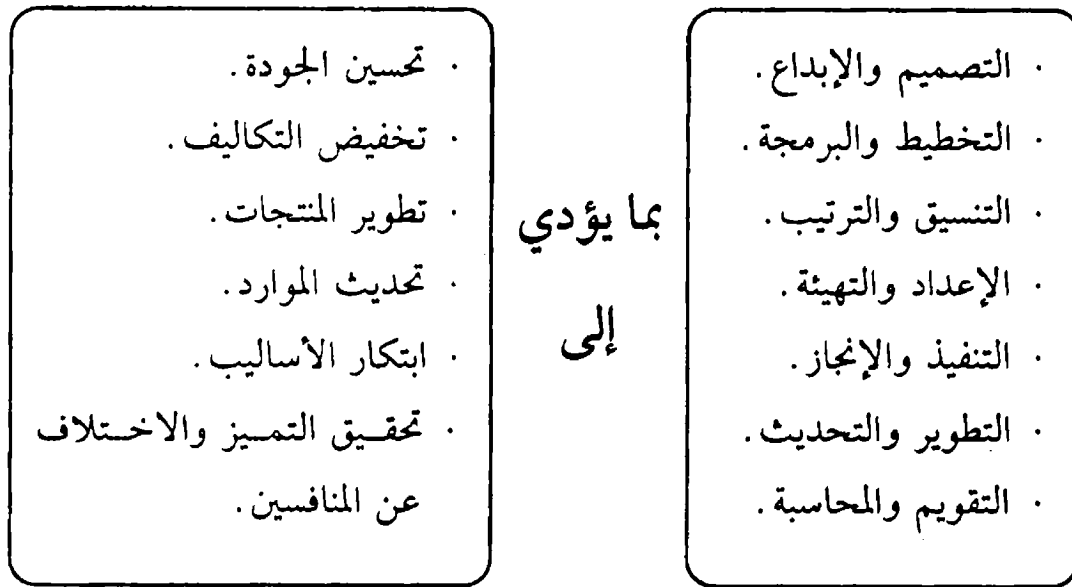
## مدخلات

- بيئات
- تقسيمات تنظيمية
- موارد مادية وخامات وتجهيزات
- فرص تسويقية [طلب محتمل]
- أفراد مختلفو المهارات والقدرات
- طاقات ذهنية للأفراد

## البيئة المحيطة

شكل رقم [١/٢] عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

من الشكل السابق رقم [١/٢] يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات [موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد . . .] وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات:



تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد [طاقات محتملة] إلى قدرات تنافسية [طاقات مستغلة فعلاً]

وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

## ثانيا : ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية [وروافدها الإقليمية والمحلية] من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

١ . أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain Power وقدرة فكرية Cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢ . أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

٣ . أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

٤ . أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية Human Resources Management تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

- العلوم السلوكية Behavioral Sciences
- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي Organization Development
- نظرية النظم Systems theory
- مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي ..... احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير .....

ويوضح شكل رقم [٢ / ٢] نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة:

## مخرجات

قوة عمل منتجة  
مستقرة  
وفعالة  
[أفراد متميزون]  
و  
[فرق عمل متعاونة]

## عمليات

1. تحديد الاحتياجات [تخطيط الموارد البشرية]
2. البحث عن الموارد البشرية الملائمة [استقطاب]
3. الاختيار السليم والموضوعي للموارد البشرية
4. الإعداد والتهيئة والتدريب للموارد البشرية الجديدة.
5. إسناد الأعمال المناسبة وتكوين فرق العمل المتعاونة.
6. تخطيط الأداء المستهدف.
7. الإشراف والتوجيه الإيجابي.
8. التمكين وإسناد الصلاحيات وتحميل المسؤوليات.
9. التقسيم الموضوعي للأداء.
10. التعويض العادل والشامل لمختلف أوجه الأداء.
11. التدريب والتنمية المستمرة، وتوجيه المسار الوظيفي
12. الحفز والتشجيع.
13. الرعاية الشاملة [صيانة المورد البشري].

## مدخلات

- أهداف وسياسات المنظمة.
- متطلبات الأداء
- و
- [تحليل الأعمال]
- [توصيف الوظائف]
- ظروف الأداء
- و
- [التحليل التنظيمي]
- [تحليل الفرص والمواقف]
- خصائص وعييزات الموارد البشرية المتاحة.

## البيئية المحيطة

شكل رقم [٢/٢] نموذج إدارة الموارد البشرية

## وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية:

- ١ . أن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات [الأنشطة] المتصلة والمتداخلة Processes .
- ٢ . أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر .
- ٣ . أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد .
- ٤ . أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً .
- ٥ . كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

## وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- ١ . الإنسان طاقة ذهنية في الأساس .
- ٢ . الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز .

٣ . الإنسان يحتاج إلى غط متحرر من القيادة .

٤ . الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس .

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته . ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

١ . تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه .

٢ . تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية ...]، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة .

٣ . تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً .

٤ . تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري .

٥ . توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها .

ويوضح شكل رقم [٣/٢] الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة والقديمة لإدارة الموارد البشرية :



## إدارة الموارد البشرية

### الفلسفة الجديدة

تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.

لذلك تعتمد إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يشهروه من طاقات الفرد الذهنية وما يمثلها من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.

ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساساً شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

### الفلسفة التقليدية

اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية.  
[البناء الجسمي للإنسان]

لذلك ركزت علي الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.

اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

شكل رقم [٣/٢] مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية



## الوحدة الثالثة

الإطار الفكري للاستخدام  
الأمثل للموارد البشرية



## مختبر مبدئي

إليك مجموعة من التساؤلات حول بعض الظواهر التي قد تنشأ في منظمات الأعمال.

والمطلوب منك التأمل في هذه الظواهر واستيفاء الجدول التالي وذلك بالتطبيق على المنشأة التي تعمل فيها حالياً [أو في منشأة تعرفها أو تتخيلها إن لم تكن تعمل حالياً]

تساؤلات للمدير :

هل تلاحظ في الإدارة التي تشرف عليها أيًا من الأمور التالية:

- ١ - ازدحام مكان العمل بالمراجعين الذين يشكون ببطء إنهاء أعمالهم.
- ٢ - اضطراب العمل وكثرة الأخطاء في أوقات الذروة التي يفترض أن تتم فيها الأعمال بكفاءة أعلى.
- ٣ - ارتفاع معدل المنازعات بين الموظفين بعضهم والبعض، أو بينهم وبين رؤسائهم.
- ٤ - ارتفاع معدلات الغياب بدون إذن، أو لأسباب مرضية بين الأفراد العاملين في الإدارة.
- ٥ - ارتفاع معدلات التأخير عن العمل.
- ٦ - الاضطرار لتشغيل الموظفين وقتاً إضافياً لإنهاء الأعمال المتراكمة.
- ٧ - بعض الموظفين يعزفون عن الحصول على إجازاتهم السنوية.



الخلاصة	أسباب الظاهرة في رأيك			آثار الظاهرة		معدل تكرار الحدوث		هل تحدث		رقم الظاهرة
	٣	٢	١	سلبية	إيجابية	عال	منخفض	لا	نعم	
										١
										٢
										٣
										٤
										٥
										٦
										٧
										٨
										٩
										١٠
										١١
										١٢

١ - السبب ضعف كفاءة الأفراد القائمين بالعمل .

٢ - السبب ضعف كفاءة الإدارة وسوء التنظيم .

٣ - السبب قصور الإمكانيات .

بتحليل الظواهر السابقة . وبغض النظر عن السبب [أو الأسباب] المؤدية لها، فإن النتيجة الواضحة هي تشتت جهود الأفراد وتبديد طاقاتهم، ومن ثم عدم حصول الإدارة على العوائد المتوقعة من تشغيل العنصر البشري .

إذن نقول : هذه الحالة أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لم يتحقق

ويكون المطلوب

أن تعمل الإدارة على استخدام الموارد البشرية  
بأعلى كفاءة ممكنة [الاستخدام الأمثل]



## الإطار الفكري للاستخدام الأمثل للموارد البشرية

### تقديم

- الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية. وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.

- وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها. فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة.

- وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية [أي الموارد المادية والمعنوية] بالسمات التالية:

● الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل ما يتاح لها من معلومات .. فهي قادرة على الاختيار.

● الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول .. فهي قادرة على التحزب.

● الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي .. قادرة على العطاء.

- ومن ثم فإن الموارد البشرية عنصر يستطيع أن يسهم في الإنتاج، وله إرادة تتحكم فيه كمًّا وكيفاً.

- يستطيع الإنسان عادة في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أيًا من مواقف ثلاثة:

- أولاً المشاركة الفاعلة الإيجابية في العمل وتحقيق أهداف الإدارة.
- ثانياً المشاركة في حدود ما يطلب منه ويحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه.
- ثالثاً التكاسل والتهرب من العمل والتباعد عن حمل المسؤولية ومن ثم يقيد إنتاجه كمًّا وكيفًا دون المستوى المقبول من الإدارة.

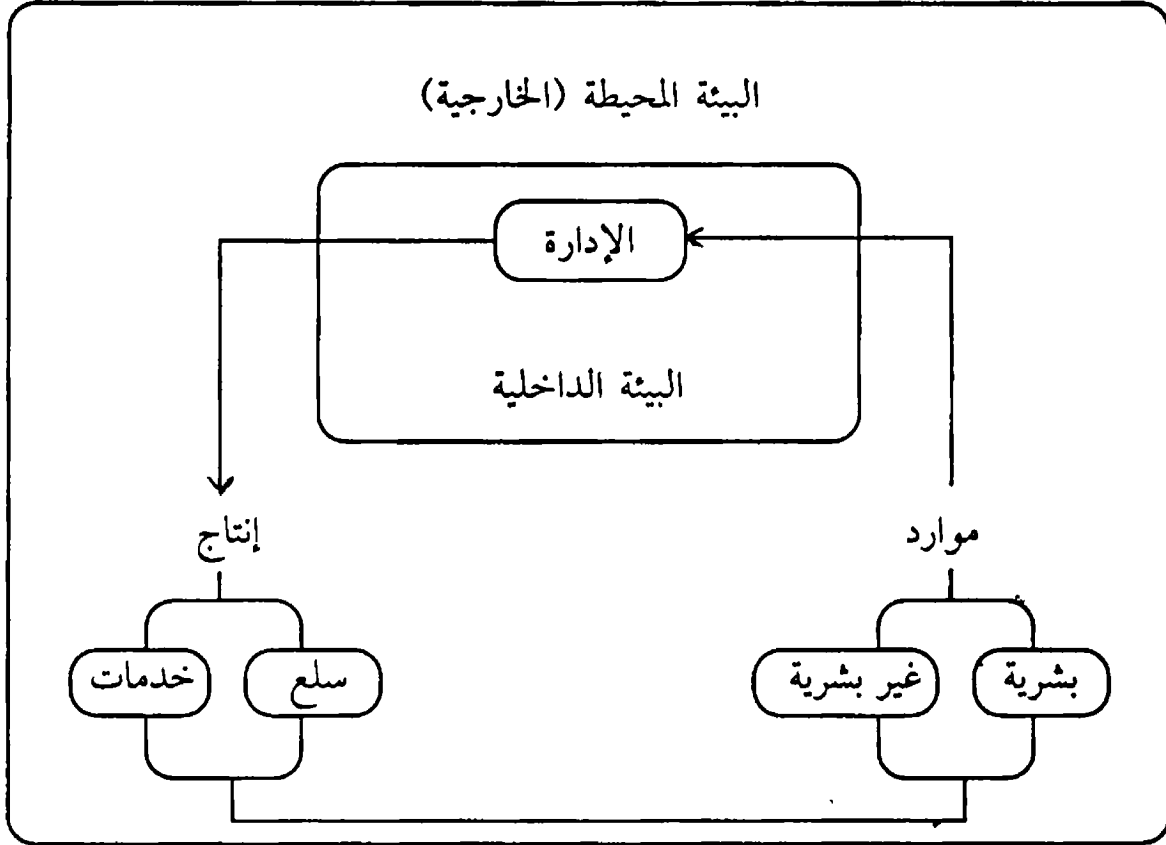
∴ الفكرة الأساسية في هذا الكتاب هي الإجابة عن سؤال إستراتيجي هو:

كيف تستطيع الإدارة أن تهيئ الظروف بحيث تحصل على أقصى إنتاجية ممكنة [كمًّا وكيفًا]؟

وثمة فكرة أخرى متضمنة في التساؤل السابق هي:

إن الأفراد مختلفون في قدراتهم ومهاراتهم فكيف تستطيع الإدارة المحافظة على مستويات القدرة والمهارة والعمل على تحسينها باستمرار؟

## عناصر نظام الإدارة:



شكل رقم [١/٣]

يقوم الكتاب على أساس إطار فكري يتضمن العناصر التالية:

### ١ - البيئة المحيطة [الخارجية]

وهي مجموعة الظروف والنظم والجماعات التي تشكل منظمة الأعمال وتعمل في إطارها.

### ٢ - الإدارة

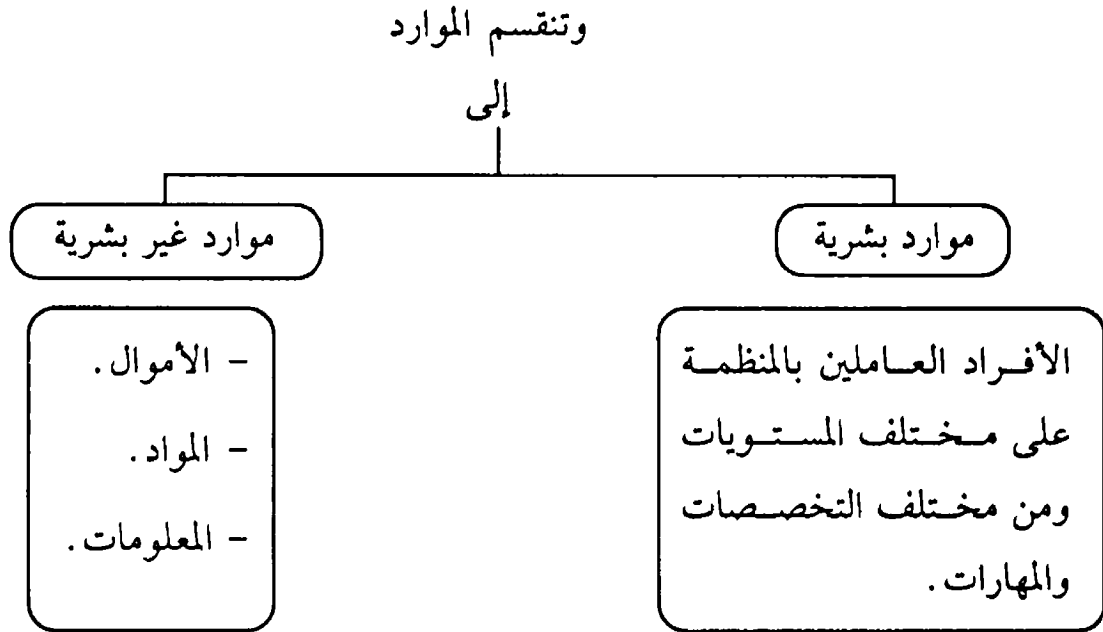
وهي جماعة الناس المسؤولين عن توجيه أعمال المنظمة واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها [تقديم الإنتاج]، واستخدام [الموارد] المتاحة لها.

### ٣ - البيئة الداخلية

وهي مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة.

### ٤ - الموارد

وهي الإمكانيات التي تستطيع الإدارة استخدامها في تنفيذ الأعمال المطلوبة للوصول إلى الأهداف [النتائج].



والمصدر الأساسي للموارد هي البيئة المحيطة، وعلى الإدارة أن تبذل الجهد للحصول عليها وتحمل في سبيل ذلك تكلفة محددة.

### ٥ - الإنتاج

وهو السلع والخدمات التي تتحقق نتيجة عمل الإدارة وباستخدام الموارد التي أتاحت لها. وتوجه منظمة الأعمال تلك السلع والخدمات إلى البيئة الخارجية [السوق] وتحصل على مقابلها.

## الفكرة الأساسية

إن الإطار الفكري يحدد لنا أفكاراً أساسية تتعلق بموضوع هذا الكتاب [هل تستطيع استنتاج تلك الأفكار؟].

دعنا نحاول من خلال طرح عدد من الأسئلة:

١ - ما هي القيمة الحقيقية للحديث عن عنصر البيئة الخارجية؟

هي المصدر الذي تحصل منه المنظمة على الموارد اللازمة لها.

هي السوق الذي يستهلك السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

أي أنه

لكي توجد المنظمة وتعمل وتستمر لابد من وجود بيئة خارجية مناسبة توفر لها ما تريده من موارد وتحصل منها على ما تقدمه من إنتاج.

٢ - هل البيئة الخارجية ثابتة على ما هي عليه، وهل هي متعادلة بالنسبة لكل المنظمات الموجودة فيها؟

### البيئة الخارجية

ليست متعادلة بالنسبة لكل المنظمات، بل هي تعطي أو تأخذ من المنظمات بدرجات مختلفة. (لماذا؟)

غير ثابتة بل تتغير باستمرار.  
(فكر في بعض أشكال وأسباب التغير)

٣ - هل أنواع الموارد متساوية في الأهمية بالنسبة للإدارة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها:

**لا** إن الموارد تختلف في أهميتها، فبعضها قادر على المساهمة في تحقيق أهداف الإدارة أكثر مما يستطيع بعضها الآخر.

**إن** كفاءة بعض الموارد في تحقيق أهداف الإدارة أعلى من غيرها.

**إذن** الموارد الأهم لعمل الإدارة هي التي تستطيع أن تتحكم في كمية وجودة الإنتاج.

**أي** أن المورد الذي يستطيع أن يتحكم في كفاءة الموارد الأخرى ويحدد مدى استخدامها، ومن ثم مدى ما تستطيع الإسهام به في الإنتاج هو المورد الأهم.

**و** المورد البشري هو ذلك المورد.

٤ - هل توافر الموارد بالكمية المناسبة والجودة المناسبة كاف لتحقيق أهداف الإنتاج؟

**لا** إذ يجب أن توجد الإدارة التي توجه وتحدد وتتحكم في استخدام هذه الموارد في التوقيت والاتجاه المناسبين.

٥ - ما هو واجب الإدارة إذن بالنسبة للموارد **عموماً** والموارد البشرية **خاصة** لكي تضمن استخدامها الاستخدام الأمثل؟

- على الإدارة أن تحدد أنواع الموارد المطلوبة. **النوع**

- على الإدارة أن تحدد الكميات المطلوبة من الموارد. **الكمية**

- على الإدارة أن تحدد المصادر التي تحصل منها على الموارد **المصدر** المطلوبة.

- على الإدارة أن تحدد الوقت الذي تريد الحصول فيه على الموارد **الوقت** المطلوبة.

- على الإدارة أن تحدد مجال استخدام الموارد. مجال الاستخدام

- على الإدارة أن تعد وتجهز الموارد بحيث تكون قابلة للاستخدام في المجال المطلوب وفي التوقيت المحدد. الإعداد

- على الإدارة أن تراقب كفاءة الموارد وفعاليتها في الاستخدام. المتابعة

- على الإدارة أن تقدم مقابل استخدام الموارد. المقابل

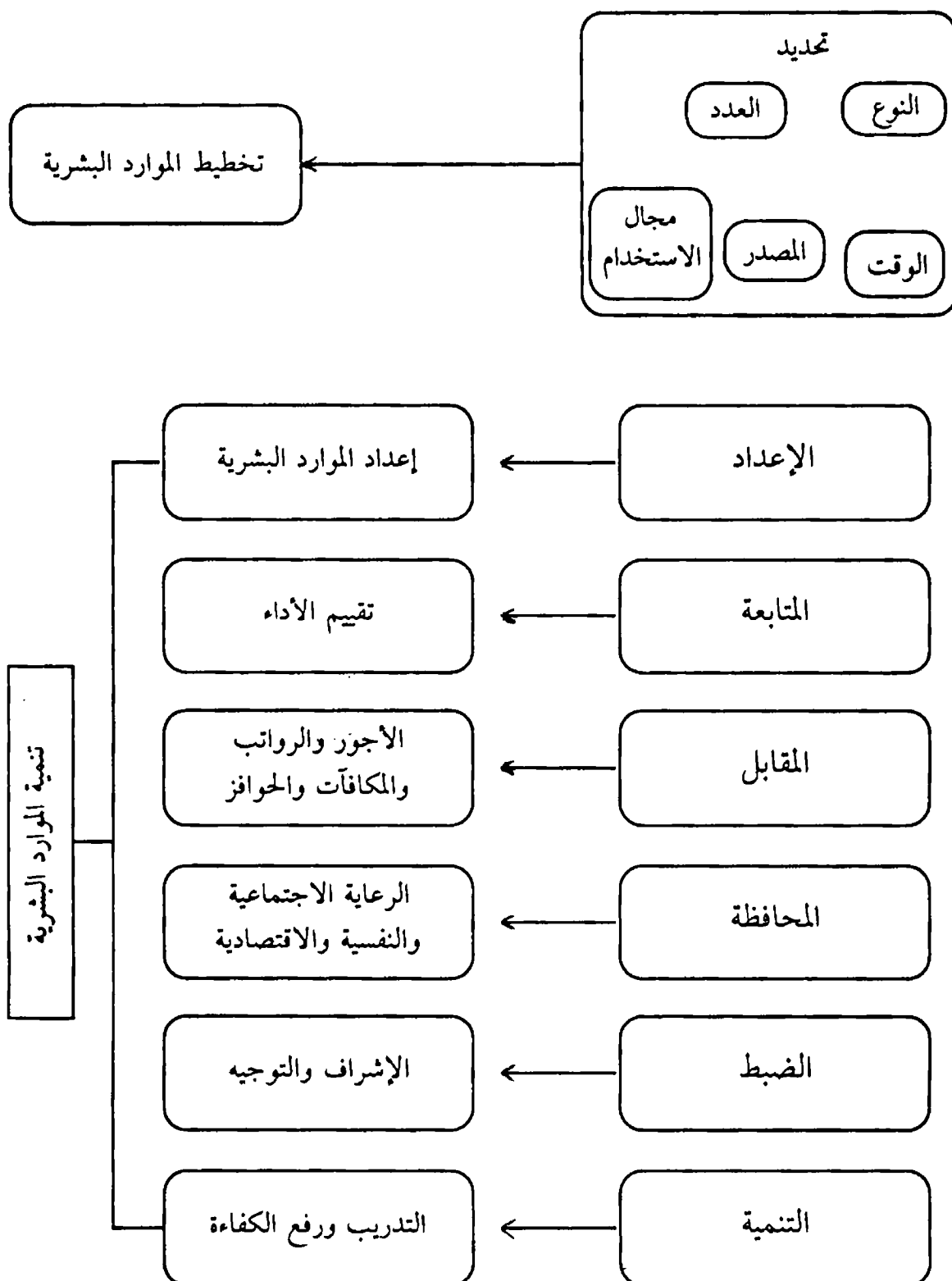
- على الإدارة أن تحافظ على استمرار قدرة الموارد على المساهمة في الإنتاج. المحافظة

- على الإدارة أن تضبط سلوك الموارد في الاستخدام. الضبط

- على الإدارة أن تنمي قدرة الموارد. التنمية

٦ - هل نستطيع تطبيق هذه الواجبات بالنسبة للموارد البشرية؟

نعم على الإدارة أن تقوم بالواجبات التالية بالنسبة للموارد البشرية.





٧ - هل تواجه الإدارة عادة مشاكل في التعامل مع الموارد البشرية؟

**نعم** ولكن دعنا نحدد أولاً أسباب المشاكل ثم نبحث بعض أنواع هذه المشاكل .

والمقصود بالتعامل مع الموارد البشرية هو تخطيط وتنمية الموارد البشرية [أي ما يمكن أن نطلق عليه بقليل من التجاوز .

[ إدارة الموارد البشرية ( Human Resources Management ]

**أولاً : أسباب المشاكل**

١ - السبب الأول أن البشر ليسوا متساوين ، بل هم مختلفون .

البشر يختلفون في أشياء كثيرة ومن الصعب أن تجد بينهم اتفاقاً تاماً في كل شيء .

٢ - السبب الثاني أن البشر ليسوا ثابتين ، بل هم متغيرون .

الإنسان في حالة تغير دائمة ، وقد لا يبدو التغير من الخارج ، ولكن هناك تغييرات داخلية مستمرة .

٣ - السبب الثالث أن البشر ليسوا موضوعين على الدوام ، بل هم عاطفيون عادة .  
تلك هي أهم الأسباب التي تجعل الإدارة في مشكلة مستمرة ومتجددة حين تتعامل مع الموارد البشرية .

**ثانياً: بعض مظاهر المشاكل**

١ - عدم الانتظام في مواعيد العمل [التأخير ، الغياب ، الانقطاع] .

٢ - عدم الانتظام في مستوى الأداء [انخفاض أو ارتفاع الكفاءة] .

٣ - عدم الانقياد للتعليمات والأوامر .

٤ - عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء ، الزملاء ، المرءوسين .

- ٥ - عدم الإنجاز بالقدر الذي يستطيعه فعلاً [التكاسل أو تحديد الإنتاج].
- ٦ - عدم الرضا عما يقدم من مكافآت أو أجور أو حوافز. [انخفاض الروح المعنوية، التذمر].
- ٧ - عدم الرغبة في المشاركة [الاستقالة].

هل تعتقد أن هذه المشاكل نابعة من عيوب في الأفراد أنفسهم، أم من عيوب وأخطاء إدارية؟ أم الاثنين معاً؟

**بمعنى** هل تعود مشاكل التعامل مع الموارد البشرية إلى الأسباب الثلاثة السابق ذكرها فقط أم هناك سبب [أسباب] أخرى؟

**نعم** هناك أسباب أخرى!

ما هي؟

١ - أسباب إدارية

- تتمثل في ضعف كفاءة الإدارة وسوء تخطيط الموارد البشرية وعدم فعالية أساليب تنمية الموارد البشرية.

٢ - أسباب تنظيمية

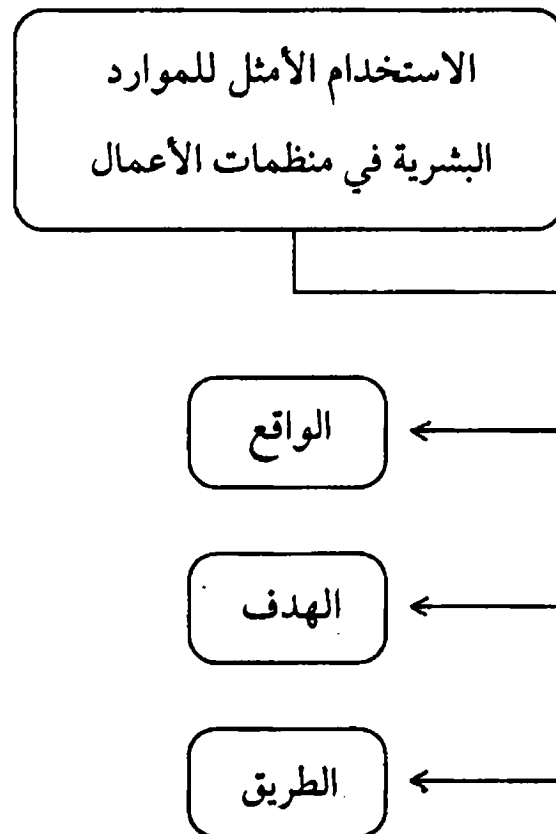
- تتمثل في سوء تنفيذ الخطط الجيدة الموضوعة في أمور الموارد البشرية.

٣ - أسباب إنسانية

- فالمديرون هم أيضاً بشر لهم نفس عيوب ومشاكل البشر الآخرين.

## الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

إن مفهوم ومنطق العمل الإداري الحديث يستهدف دائماً تحقيق الاستخدام الأمثل Optimum للموارد المتاحة لها. ويقتضي تحقيق هذا الاستخدام الأمثل النظر إلى أبعاد ثلاثة:

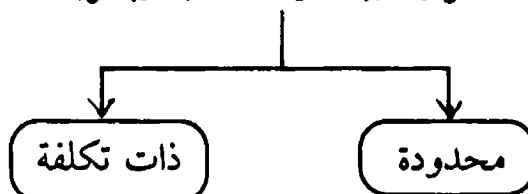


(أ) الواقع المحلي

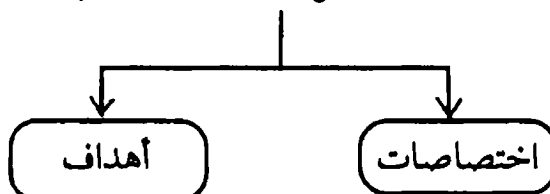
● متطلبات وتحديات التنمية الاقتصادية

● ظروف السوق والمنافسة

● هناك ← موارد وإمكانات مادية وبشرية



● هناك ← منظمات (مؤسسات) أعمال لها



● هناك ← فرص للعمل، وقيود ومعوقات مختلفة

∴ أي منظمة أعمال [مؤسسة، شركة . . . .] تعمل في ظل ظروف بيئية معينة  
يتاح لها فيها موارد للعمل محدودة بطبيعتها وذات تكلفة، كما أن ظروف  
السوق والبيئة توفر فرصاً وتفرض قيوداً ومعوقات.

وعلى الإدارة أن تشق طريقها

## (ب) الواقع المحيط من الخارج

### «الواقع العالمي»

- نظام دولي جديد يقوم على تحالف القوى الدولية من أجل المصالح الاقتصادية.
- نظام اقتصادي جديد تبرز فيه قوى اقتصادية جديدة، ويتميز بالانفتاح وحرية الحركة ورفع القيود.

### العالم قرية صغيرة

- تطورات تقنية «تكنولوجية» هائلة . . . سريعة وغير مسبقة.
- إنتاجية عالية، وتأكيد لمفاهيم الجودة والتميز.
- منافسة شديدة، وتسابق على الأسواق.

هذا الواقع العالمي الجديد المتغير يفرض نفسه على أي منظمة أعمال أينما تكون. . .

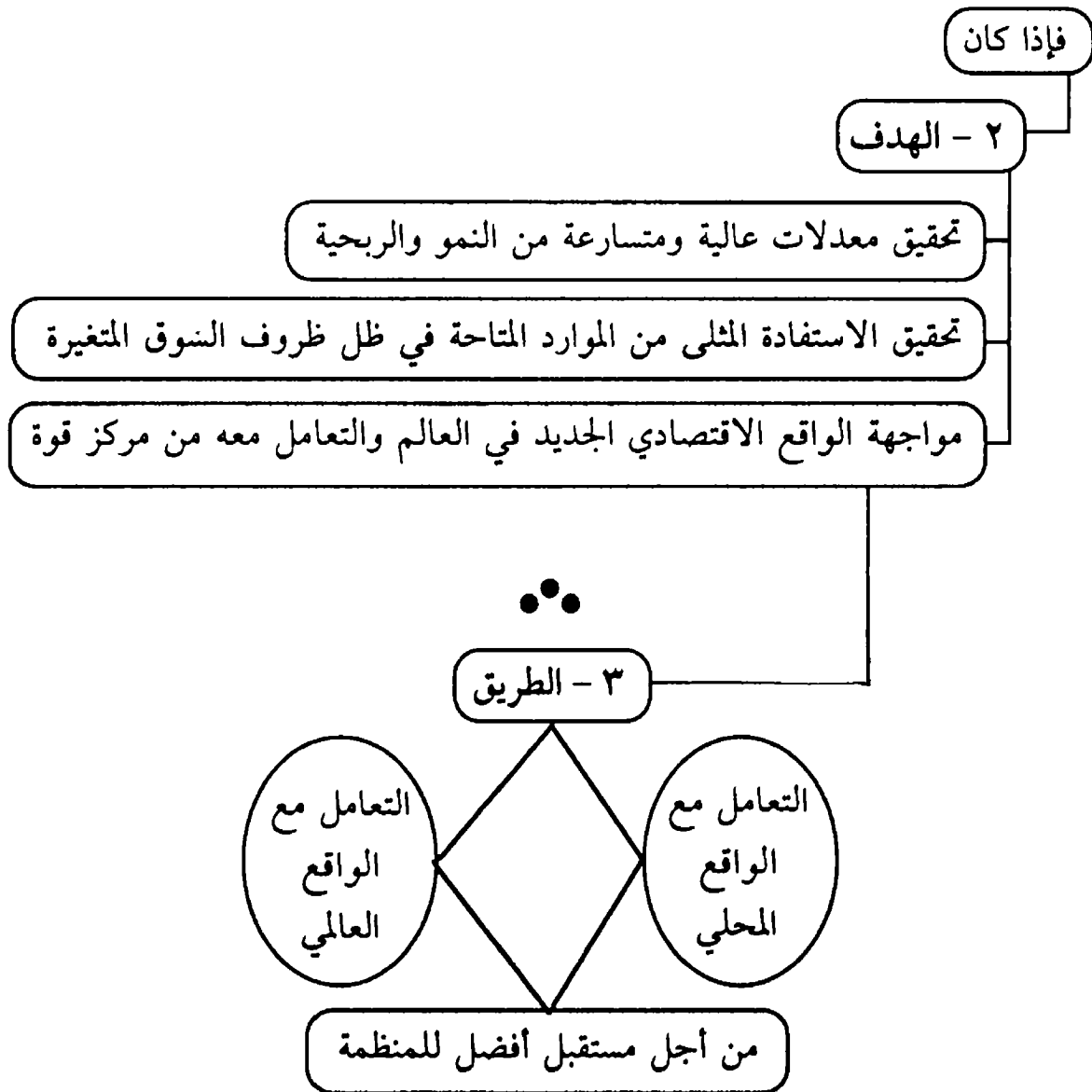
### انعكاسات الواقع على الإدارة

- تأكيد أهمية البحث والدراسة والتخطيط والمعلومات .
- تأكيد أهمية التطوير والتحديث والحركة المستمرة والمرونة .
- تأكيد أهمية التميز والسبق وحل مشكلات ندرة الموارد

الابتكار

أهمية الإنسان  
لتحقيق ما سبق

تأكيد



السؤال

ما هو العنصر الفاعل في تحديد كفاءة الأداء في أي منظمة أعمال

هل هو التنظيم الهيكلي؟

هل هو الإمكانيات المادية؟

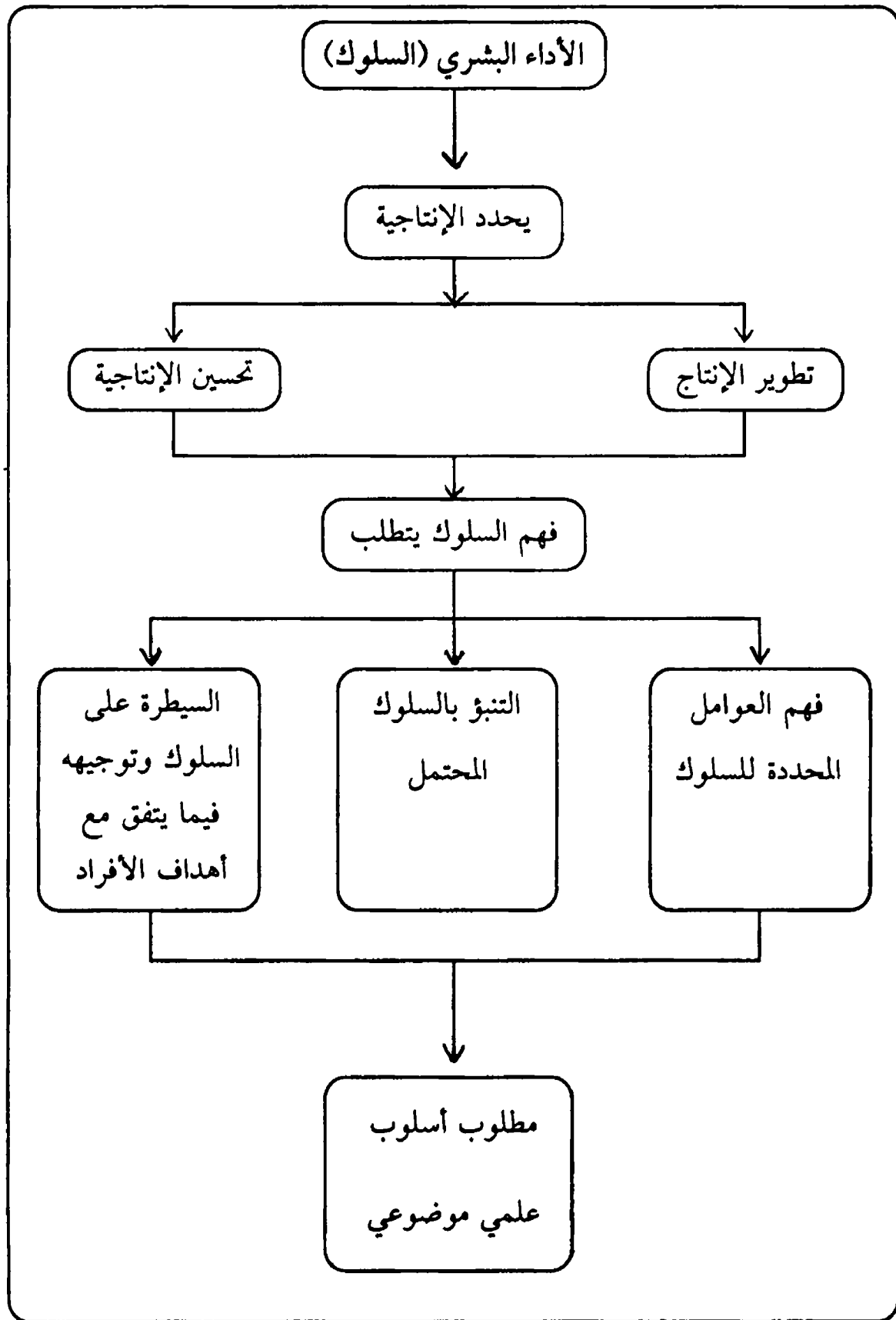
هل هو «التقنية» العالية؟

هل هو التنظيم والقواعد ...؟

الإجماع أنه الإنسان

ويصور الشكل التالي رقم [٢/٣] أثر السلوك الإنساني [أداء المورد البشري] في تحقيق أهداف الإدارة:





شكل رقم [٢/٣] أثر السلوك الإنساني في الإدارة

- ١ - يجب إحلال الحاسب الآلي محل الإنسان.
- ٢ - الجزاءات الرادعة ضرورية.
- ٣ - من يتأخر عن موعد العمل يجازى.
- ٤ - التدريب لا يفيد إلا المبتدئين.
- ٥ - لابد من الإشراف الدقيق في العمل.
- ٦ - الراتب الأعلى يجذب العامل الأحسن.
- ٧ - المدير القوي يحقق نتائج أحسن.
- ٨ - العميل دائما على حق.
- ٩ - المنشأة تأتي أولا.
- ١٠ - على العامل أن يترك مشاكله خارج العمل.
- ١١ - إصابات العمل صورة لإهمال العامل.
- ١٢ - الآلات الحديثة لا تغني عن مهارة العاملين.
- ١٣ - الشائعات سلوك غير قويم.
- ١٤ - لابد من محاربة الشللية في العمل.
- ١٥ - الإدارة تعرف مصالح العاملين أكثر.
- ١٦ - التغيير في السياسات غير مستحب.

بالنسبة لكل عبارة ضع في العمود المقابل لها علامة (✓) إذا كنت توافق عليها وعلامة (X) إذا كنت لا توافق عليها. ضع رقم (٠) في حالة عدم التأكد.





مختبر مبدئي

ضع رقم (١) أمام الإجابة التي توافق عليها  
ورقم (.) أمام الإجابة التي لا توافق عليها.

سؤال ١

١ / ١ هل الأفضل استخدام فرد منخفض القدرة على الأداء ثم محاولة  
تحسين هذه القدرة؟

أم

١ / ٢ الأفضل استخدام فرد عالي القدرة؟

سؤال ٢

٢ / ١ هل الأفضل استخدام فرد منخفض الرغبة. في الأداء «عازف  
وغير متحمس» ثم محاولة إغرائه وتحفيزه؟

أم

٢ / ٢ الأفضل استخدام فرد شديد الرغبة؟

سؤال ٣

٣ / ١ هل الأفضل توضيح وتحديد مهام وواجبات العمل الذي يسند إلى كل فرد؟

أم

٣ / ٢ يترك للفرد حرية تشكيل عمله والقيام بالواجبات والمهام التي يراها لازمة؟

سؤال ٤

٤ / ١ هل الأفضل وضع نظم محددة وقواعد واضحة يلتزم بها الفرد في عمله؟

أم

٤ / ٢ يترك للفرد أداء العمل وفقا للطريقة التي يعتقد أنها أفضل أو الطريقة التي يجيدها هو؟

سؤال ٥

٥ / ١ هل الأفضل الاعتماد على التقنيات الحديثة كلما أمكن؟

أم

٥ / ٢ الأفضل الاعتماد على العامل البشري؟

سؤال ٦

٦ / ١ هل الأفضل أن يحدد الرئيس المباشر «القائد» للفرد كيف يعمل ويشرف على أدائه تفصيلاً؟

أم

٦ / ٢ يحدد الرئيس الأهداف العامة للعمل ويترك للفرد أداء عمله دون تدخل منه؟

سؤال ٧

٧ / ١ هل الأفضل اختيار الأفراد لشغل المناصب المختلفة من بين الأقارب والمعارف والأصدقاء؟

أم

٧ / ٢ البحث عن الأفضل بغض النظر عن درجة القرابة؟

سؤال ٨

٨ / ١ هل يفضل استخدام أفراد من جنسية واحدة؟

أم

٨ / ٢ من جنسيات متعددة؟

سؤال ٩

٩ / ١ هل الأفضل التعاقد مع الأفراد لأداء عمل ما في المنظمة لمدة محددة قابلة للتجديد؟

أم

٩ / ٢ التعاقد بعقود غير محددة المدة؟

سؤال ١٠

١٠ / ١ هل الأفضل تحديد الرواتب عند مستويات منخفضة مادام هناك أفراد يقبلون تلك الرواتب؟

أم

١٠ / ٢ الأفضل تحديد الرواتب عند مستويات أعلى؟ ولماذا؟

سؤال ١١

١١ / ١ هل تعتبر الإدارة نفسها مسئولة عن مشاكل الفرد حتى التي تحدث له خارج العمل؟

أم

١١ / ٢ تلزم الإدارة نفسها بمشاكل العمل فقط ولا شأن لها بما يحدث للفرد خارج العمل؟



سؤال ١٢

١٢ / ١ هل الأفضل أن يتم تدريب الفرد عندما تظهر مشاكل في الإداء؟

أم

١٢ / ٢ الأفضل تدريب الفرد قبل ظهور مشاكل؟ وكيف ومتى يتم هذا التدريب؟

سؤال ١٣

١٣ / ١ هل نخشى استخدام فرد ذي خبرة عالية وكفاءة كبرى خوفا من أن يسيطر ويتحكم في الإدارة؟

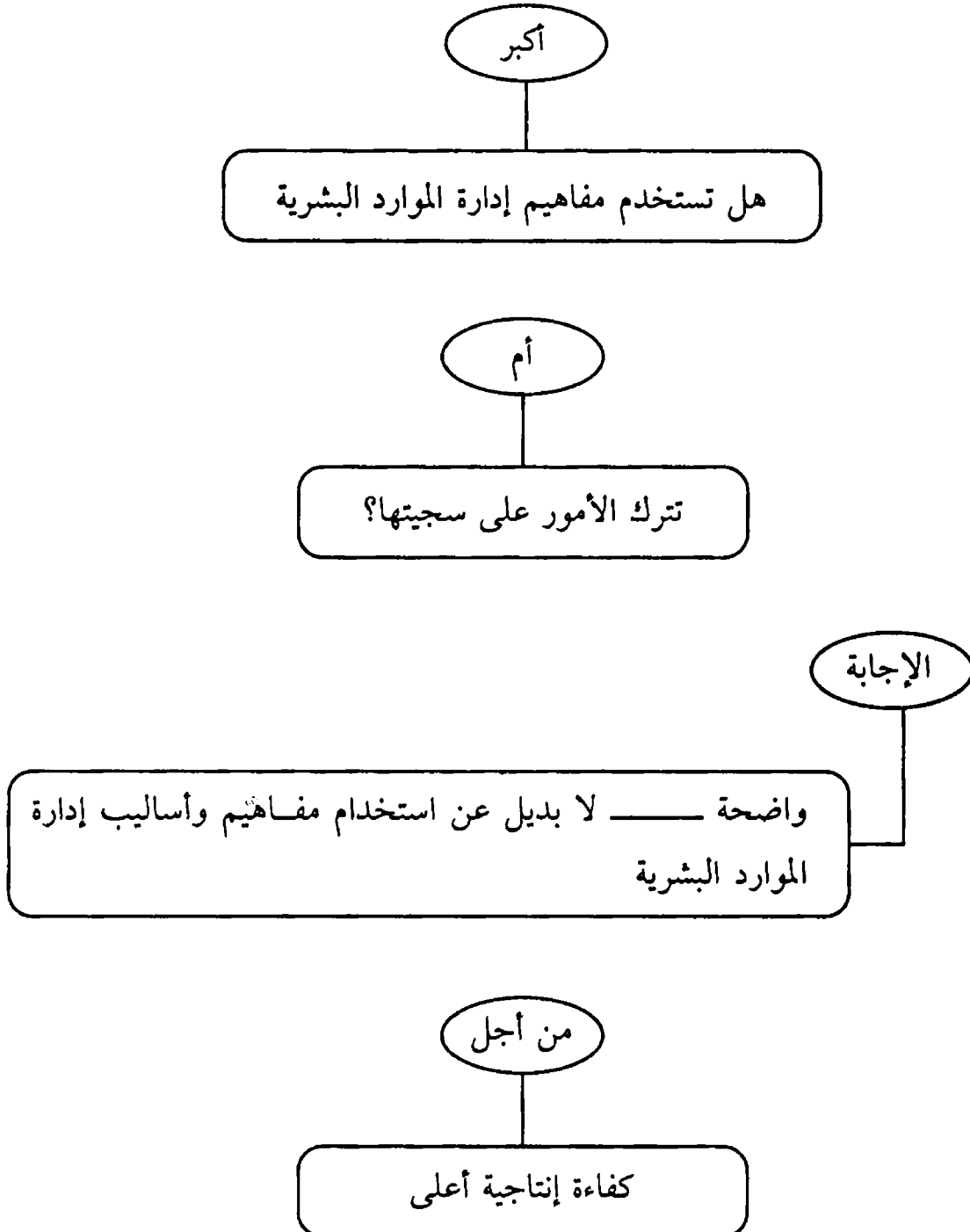
أم

١٣ / ٢ تسعى إلى هذا الخبير وتصر على استخدامه؟

ثم أملأ الجدول التالي:

رقم السؤال	التقدير	أسباب التقدير
١ / ١		
٢ / ١		
١ / ٢		
٢ / ٢		
١ / ٣		
٢ / ٣		
١ / ٤		
٢ / ٤		
١ / ٥		
٢ / ٥		
١ / ٦		
٢ / ٦		
١ / ٧		
٢ / ٧		
١ / ٨		
٢ / ٨		
١ / ٩		
٢ / ٩		
١ / ١٠		
٢ / ١٠		
١ / ١١		
٢ / ١١		
١ / ١٢		
٢ / ١٢		

الأسئلة السابقة تشير إلى سؤال



## ١. المشكلة الإدارية

قلنا إن الإدارة تريد



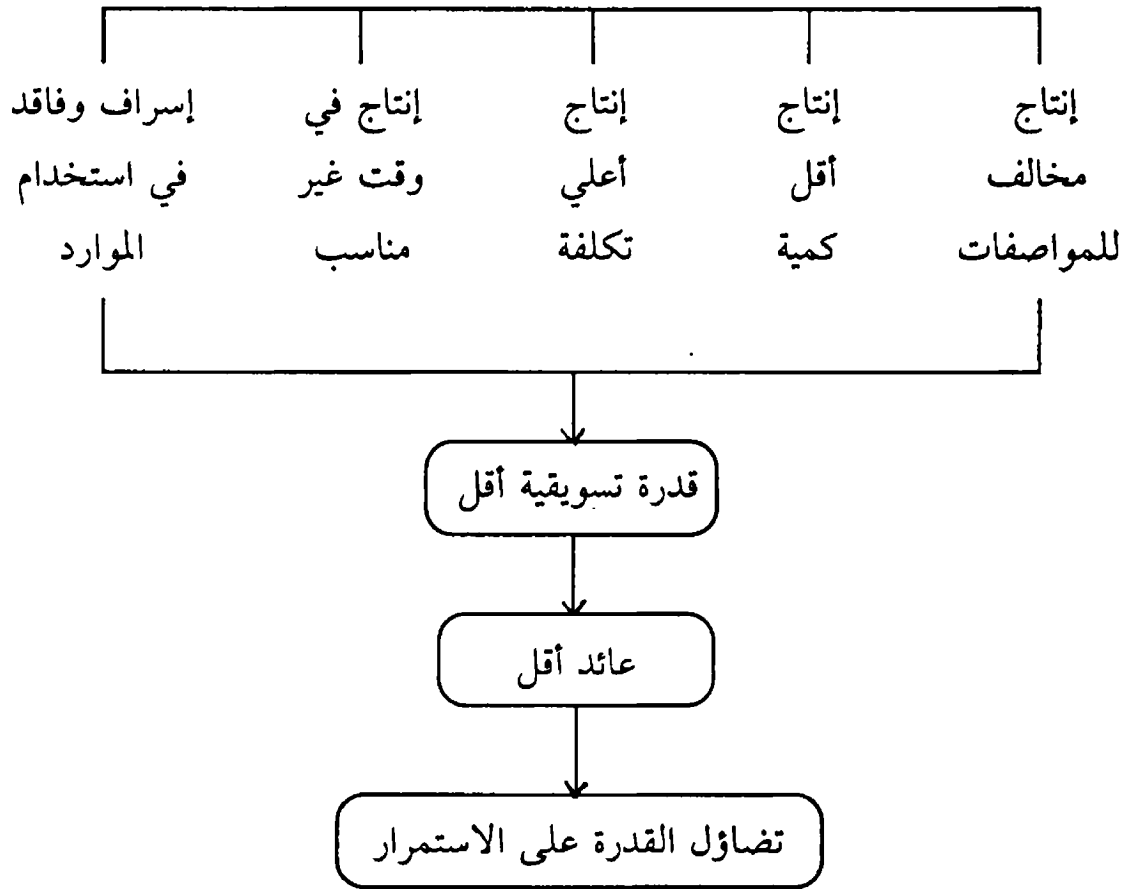
أن الموارد ليست متساوية الأهمية أو القدرة

← ولكن اتفقنا

هناك احتمال أن تخرج بعض الموارد عن  
حدود ما تريده الإدارة

← وبالتالي

أي تتحقق نتائج غير التي كانت تريدها  
الإدارة



السؤال

أي الموارد تلك التي يمكن أن تتسبب في هذا الموقف؟

الموارد البشرية

## حقيقة المشكلة الإدارية

### الحلم الإداري

- أهداف محددة متفق عليها.
- سياسات محددة.
- قواعد عمل محددة.
- موارد متوافرة تم اختيارها وتوظيفها بدقة.
- تنظيم واضح معتمد.
- خطة محددة معتمدة.
- سلطة إدارية معروفة

↓  
قرارات موضوعية متناسقة  
↓  
الإنتاجية القصوى

### الواقع الإداري

- أهداف غير واضحة ومحل اختلاف.
- سياسات غير واضحة ومحل اختلاف.
- قواعد عمل غير مستقرة.
- موارد محدودة ومتغيرة الجودة.
- تنظيم غير رسمي.
- خطة غير واضحة.
- سلطة إدارية متضاربة

↓  
قرارات غير متناسقة  
↓  
الإنتاجية الفعلية

### التناقض بين

ما يجب أن يكون . . . وما هو قائم فعلا

الضغط أي اختلافات أو تناقضات على المدير لعمل شيء آخر غير ما يتصوره هو

الحل التقريب ما أمكن بين ما يجب أن يكون وما هو قائم فعلا!



### تتضح المشكلة السلوكية

- في حالة السلوك المعارض
- وكذلك تعتبر حالة السلوك المحايد بداية للمشكلة.
- ما دور الإدارة بالنسبة للاحتتمالات الثلاثة؟

#### ١ - السلوك المعاون

التأكيد والتدعيم والتشجيع لكي يستمر ويقوى.

#### ٢ - السلوك المعارض

محاولة الإصلاح والتعديل ليتحول إلى سلوك معاون أو محايد على الأقل.

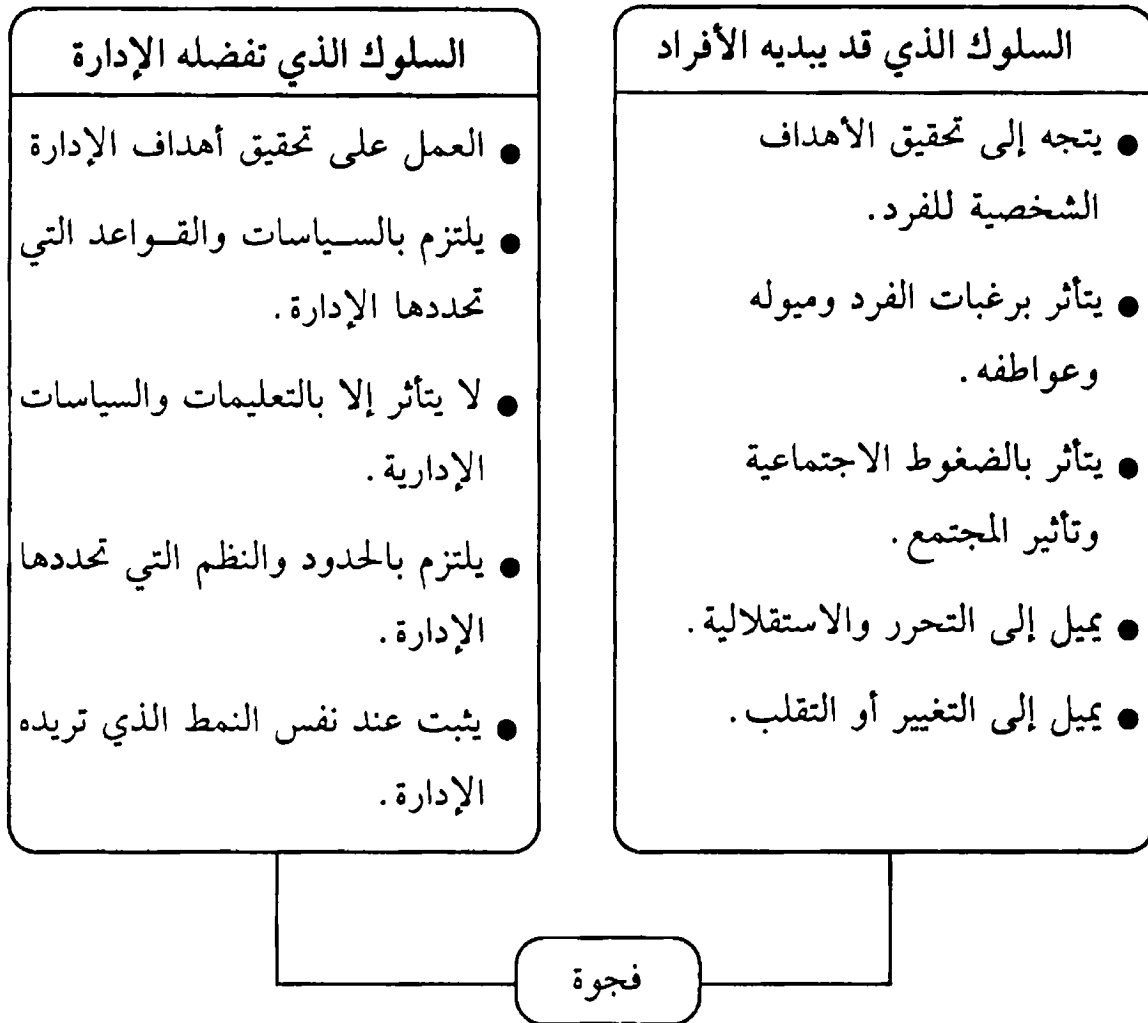
#### ٣ - السلوك المحايد

محاولة التشجيع ليتعدل إلى سلوك معاون أو على الأقل منعه من أن يتحول إلى سلوك معارض.



### ٣ - مظاهر مشكلة الإدارة مع الموارد البشرية

قلنا إن أداء الموارد البشرية يتمثل في نمط السلوك الذي يديه ذلك العنصر في مجال العمل . وقلنا إن السلوك الإنساني قد يتفق أو لا يتفق مع ما تريده الإدارة . ومن هنا يمكن تصور بعض مظاهر المشكلة التي تعانيها الإدارة في تعاملها مع المورد البشري على النحو التالي :



هذان النمطان من السلوك لا يتفقان ومن ثم يمكن حدوث مشكلة تختلف في حدتها وصعوبة حلها حسب :

- مدى الاختلاف والتباين بين النمطين .
- مدى أهمية السلوك موضوع الاختلاف .

- عدد الأفراد الذين يصدر عنهم السلوك المخالف.
- مدى أهمية الأفراد الذين يصدر عنهم السلوك المخالف.
- مدى استمرار السلوك المخالف.
- مدى تكرار السلوك المخالف.

المحصلة أنه في حالة وجود الفجوة في سلوك [أداء] الأفراد عما تريده الإدارة، يحدث قصور في تحقيق الأهداف، وتتحول النتائج الإيجابية إلى سلبيات، ويتدنى مركز المنظمة في الأسواق وتضعف قدرتها التنافسية.

٤ - هل تستطيع الإدارة منع المشكلة السلوكية؟

نعم

وذلك إذا نظرت إلى المشكلة نظرة موضوعية تبحث في أسبابها وتعمل على إيجاد الظروف المناسبة لعلاج تلك الأسباب.

و

لا

إذا اعتبرت الإدارة هذا السلوك المخالف من جانب الأفراد بمثابة خروج عن طاعة الإدارة، ومن ثم يتوجب عقابه وإصلاحه باستخدام أساليب الردع والعقاب. ● إذا سلمنا بأن الإدارة تريد إيجاد حل علمي للمشكلة السلوكية فما رأيك ... هل تنتظر الإدارة لحين ظهور المشكلة وتبحث وقتها عن الحل المنشود.

أم

تعمل على خلق الظروف المناسبة للعمل على عدم نشأة المشكلة في الأساس!

لاشك أن الاقتراح الثاني أفضل ... أي أن على الإدارة أن تحاول منع

وليس فقط علاج المشكلة السلوكية. ولكن كيف يتحقق هذا؟

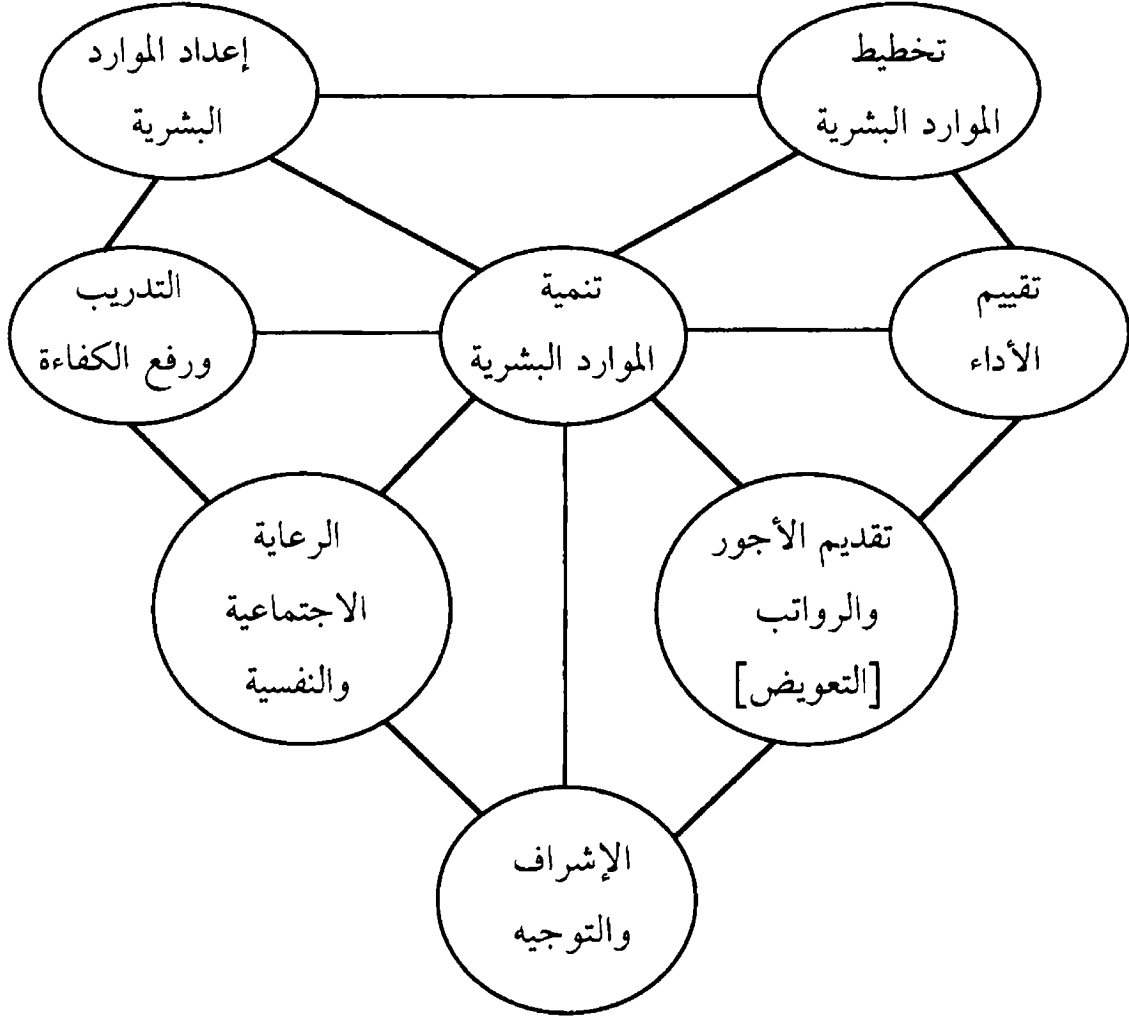
تحتاج الإدارة في هذا إلى أمرين:

- الأمر الأول: فهم لطبيعة السلوك الإنساني ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.
- الأمر الثاني: تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وتصميم السياسات والنظم الإدارية الكفيلة بتوجيه سلوك الموارد البشرية إلى الاتجاهات المناسبة لأهدافها. واستخدام أساليب المتابعة والحفز والتشجيع [ولا مانع من قليل من الضبط] لكي يتحقق لها ما تريد.

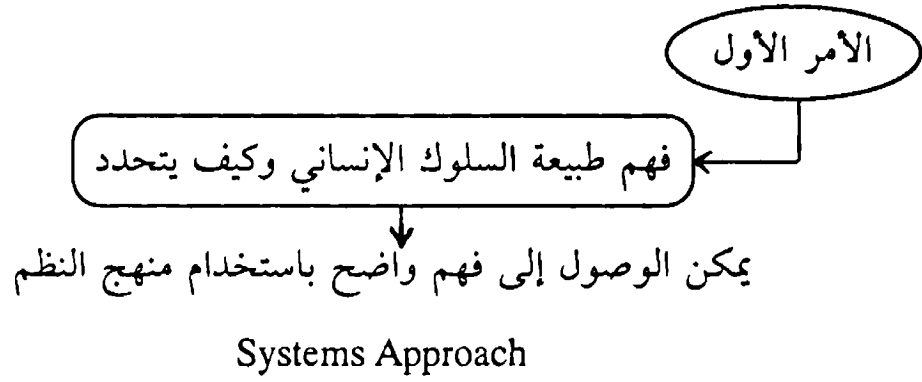
أي أننا نعود مرة أخرى إلى ما سبق تحديده في الوحدة السابقة

وهو

أن واجب الإدارة بالنسبة للموارد البشرية هو:



هل تستطيع تحديد بداية هذه العملية المعقدة؟



ومن خلال هذا المنهج يتم تصوير السلوك الإنساني باعتباره نظاماً يتكون من:

●● مدخلات Inputs

أي العوامل والمؤثرات التي تحرك العمليات السلوكية.

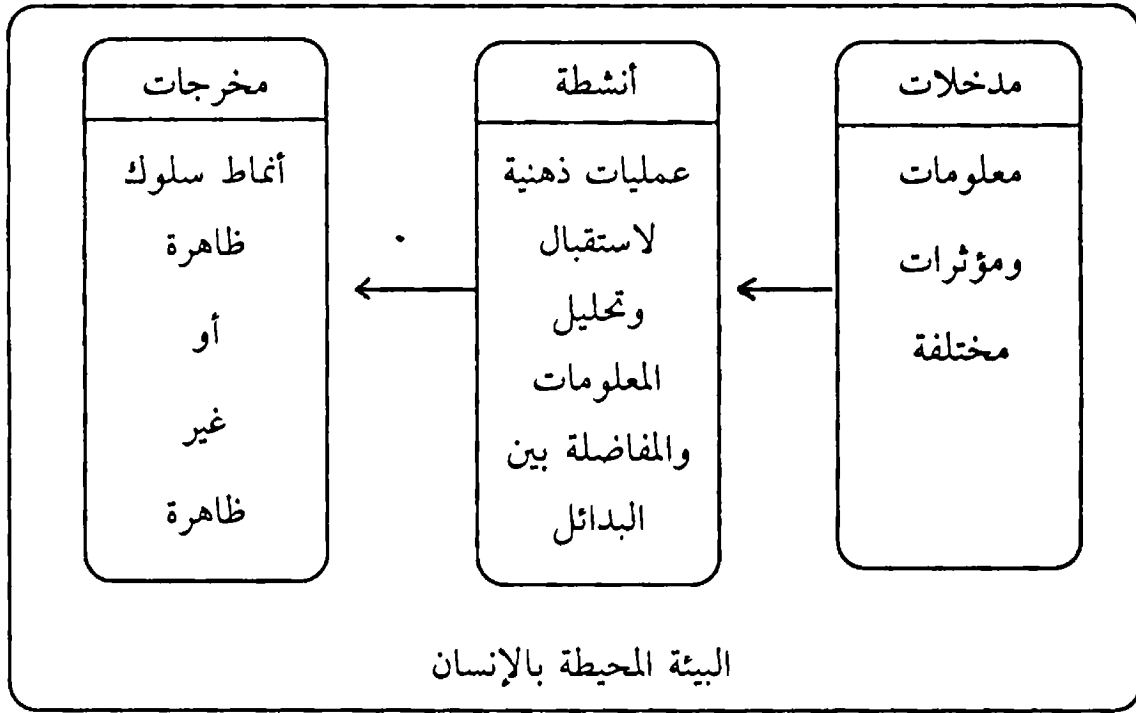
● الأنشطة Activities

وهي العمليات السلوكية [الذهنية] والتي تتم داخل الإنسان بتأثير المؤثرات.

● المخرجات Outputs

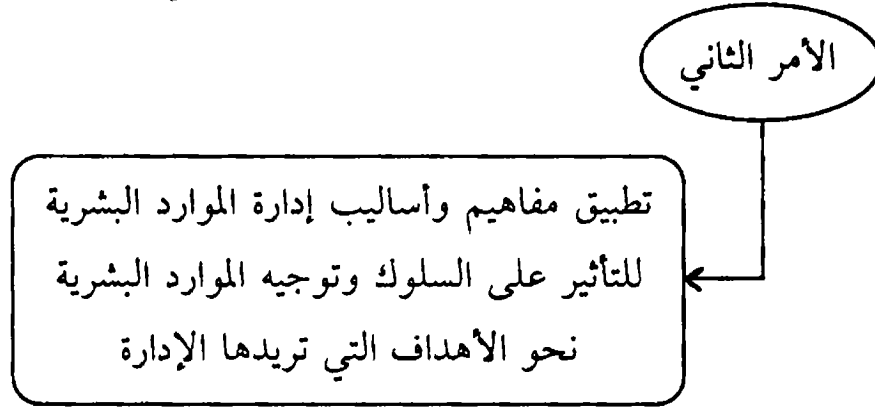
وهي أنماط السلوك النهائي.

ويعبر الشكل التالي رقم [١ / ٤] عن هذا المنهج:



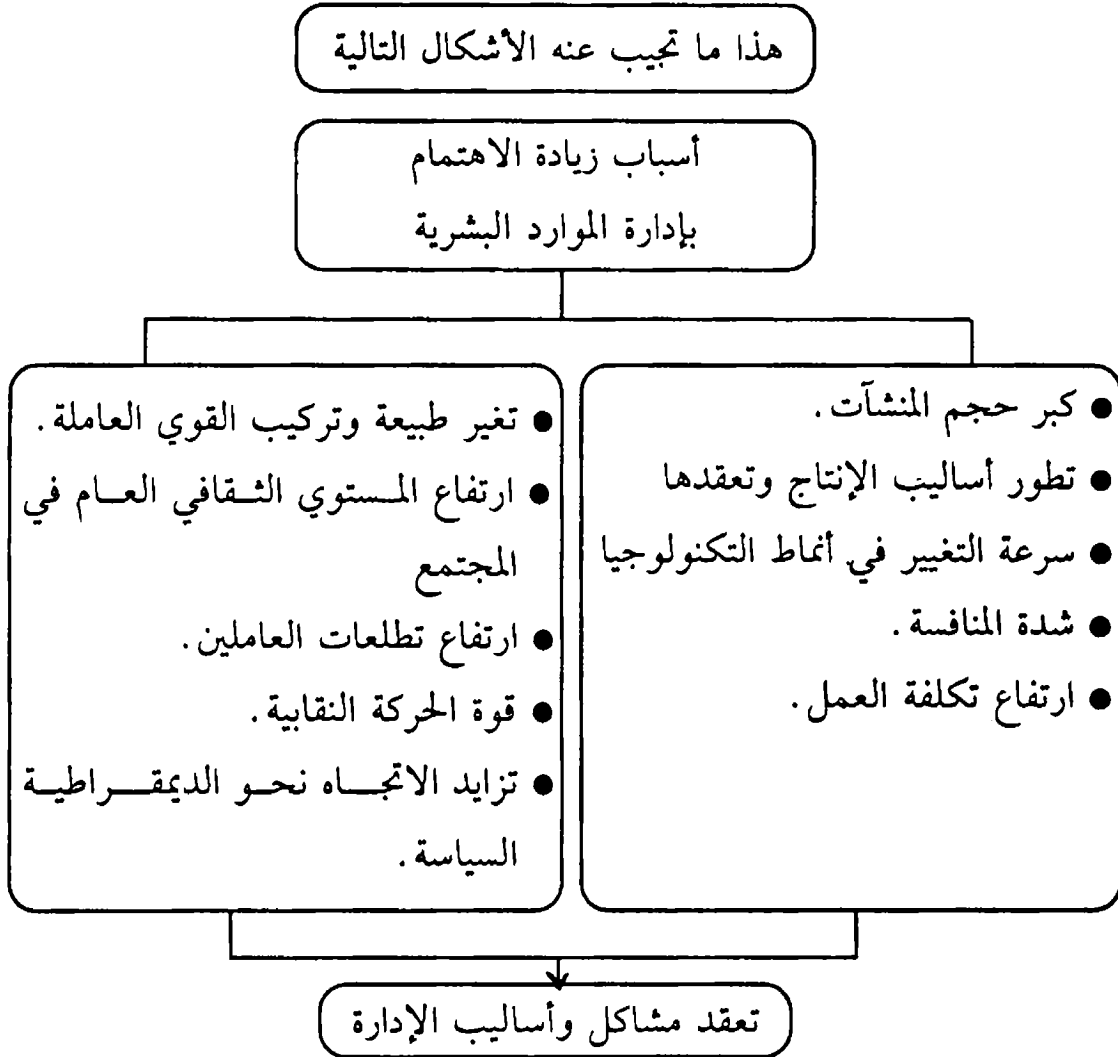
شكل رقم [١ / ٤]

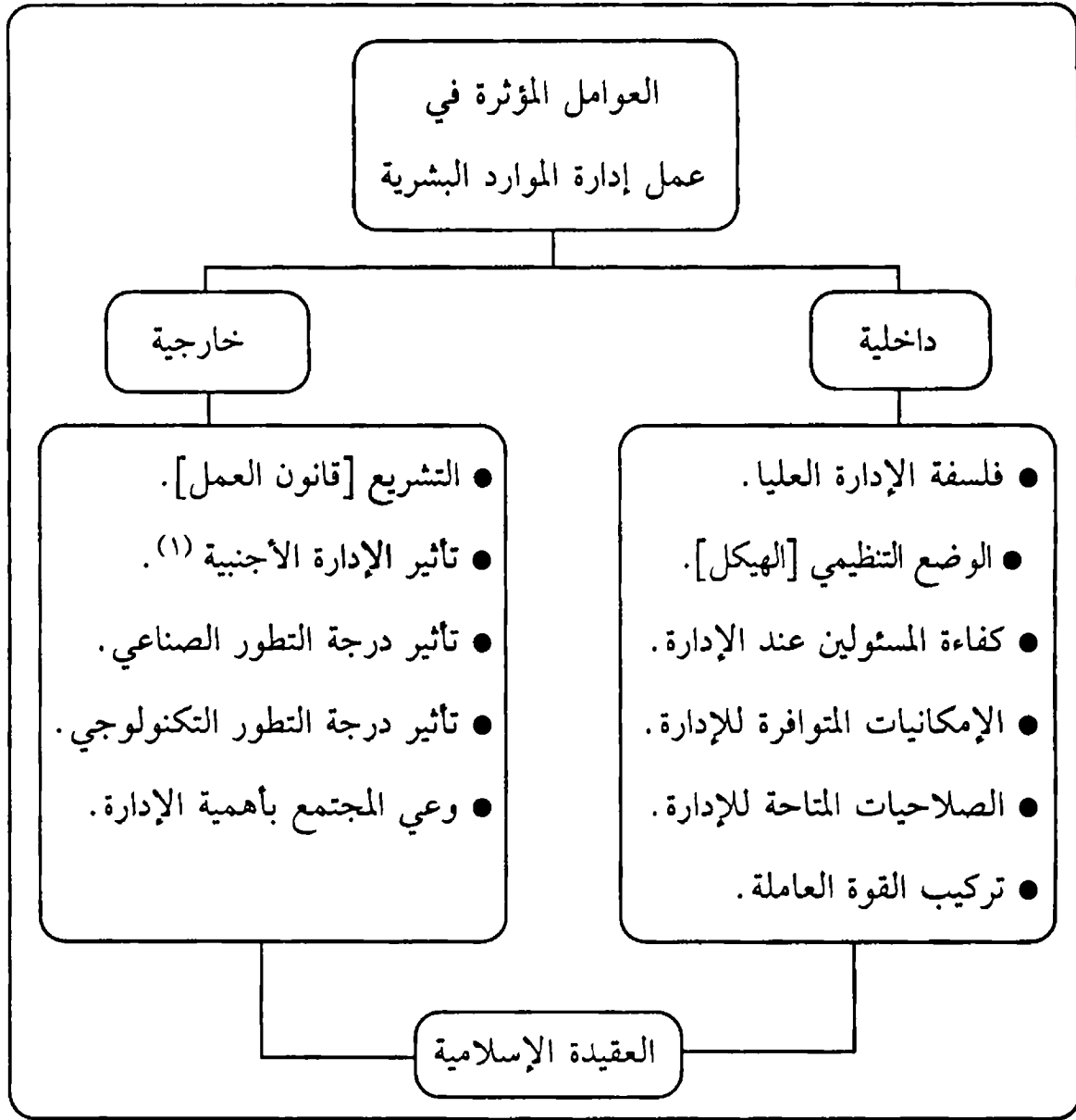
نظام عمل السلوك الإنساني



وهنا نتساءل عن:

- أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
- العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية.
- ارتباط إدارة الموارد البشرية بالمفاهيم السلوكية.





شكل رقم [٢/٤]

وتعرض فيما يلي نماذج لبعض تلك التأثيرات:

(١) في حالة الشركات الأجنبية والمتعددة الجنسية، أو استخدام مديرين أجانب في الشركات الوطنية في بعض البلاد العربية.



### تأثير الوعي العام بأهمية الإدارة

- درجة الإيمان بمسؤوليات الإدارة ووظيفتها الاجتماعية.
- درجة الوعي بالإدارة كمهنة متميزة تحتاج إلى إعداد وتدريب.
- درجة الوعي بتشابك وتداخل مسؤوليات المدير.
- مدى تأثير الإدارة الحكومية التقليدية على الإدارة في منظمات الأعمال.
- تأثير التعليم الإداري الجامعي على السلوك العام لخريجي الجامعات.
- مدى تقبل الوظيفة الإدارية وشاغلها من الناحية الاجتماعية.
- درجة الإيمان بجدوى التخطيط المسبق والبرمجة قبل التنفيذ.
- درجة انتشار الوعي بأساليب الإدارة الحديثة ومتطلباتها.

### تأثير التطور التكنولوجي

- مدى استخدام الآلية في العمليات الإنتاجية.
- مدى التعقيد في العمليات الإنتاجية.
- نوعية نظم الرقابة والتحكم المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- مدى سهولة وحجم تدفقات المعلومات وسرعة تداولها في العمليات الإنتاجية.
- درجة استخدام الحاسبات الإلكترونية في أعمال التخطيط والمتابعة.
- درجة الاتصال المباشر [أو غير المباشر] بمحيط الأعمال الخارجي [محلي أو دولي].
- إمكانيات التطوير الذاتي للعمليات الإنتاجية.
- درجة الاعتمادية في العمليات الإنتاجية على مصادر أجنبية للخبرة التكنولوجية.

- مدى إدماج الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات في نسيج العمل الإداري .
- مدى تكامل واستيعات تكنولوجيات الحاسب والاتصالات والإلكترونيات في العمل الإداري .

#### تأثير التطور الصناعي

- أهمية التخطيط متوسط وطويل المدى .
- أهمية ترتيب وتوفير مسلتزمات الإنتاج مقدماً .
- حتمية انتظام الإنتاج وفقاً لمخطط سابق .
- حتمية الانتظام والاستقرار في القوى العاملة .
- أهمية تنسيق العلاقة بين العامل الإنساني والآلة .
- أهمية توفير ظروف العمل المادية المناسبة للعامل الإنساني .
- تأثير المستوى الآلي والتكنولوجي على كفاءة الإنسان والعكس .
- تطور نظم الرواتب والخوافز في الواقع الصناعي .
- أهمية الإعداد والتدريب وإعادة التدريب .
- مدى وضوح أهمية الجودة الشاملة كمفهوم عام وشامل للمنشأة وعناصرها جميعاً .

- مدى إدراك قيمة البحوث والتطوير كأساس في خلق الميزات التنافسية في الأسواق .

#### تأثير العقيدة الإسلامية

- الإسلام منهج إنساني ينظم التعامل بين الرؤساء والمرءوسين، وكذا تعامل الأفراد بعضهم مع بعض:

- أهمية العلاقات الإنسانية وخطورة إهمالها .

- أهمية تصفية ما بين الرؤساء والمرءوسين باللين.
- أهمية تصفية آثار الأخطاء.
- أهمية إحساس المرءوسين بكرامتهم الإنسانية وقيمة المشاركة.

#### الضوابط الإسلامية لسلوك المسلم [رئيساً أو مرءوساً]

- البر، كظم الغيظ والعفو، مراجعة النفس وتصحيح الخطأ.
- تجنب المنكر وقبول الحق.
- نبذ النفساق والذبذبة.
- نبذ الظلم وكراهية الظالمين.
- الاستقلال في الشخصية في القيم الأصلية والقواعد الجوهرية.

#### الضوابط الإسلامية لسلوك القادة

- كراهية الحرص على الرئاسة [أو المنصب].
- الوضوح في رؤية الهدف والتصميم عليه.
- العدل، الرحمة، عدم الاستبداد بالرأي وطلب المشورة.
- اختيار المساعدين الصالحين.
- تحري مصالح المرءوسين.
- الحلم والأنسنة.

#### الضوابط الإسلامية في ممارسات إدارة الموارد البشرية

- الالتزام بالتجرد والنزاهة في القائمين على انتقاء الأفراد واختيارهم.
- ضرورة مطابقة مواصفات الأفراد المختارين مع نوع الوظيفة أو المهمة.

---

\* نقلا عن الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية - إدارة الموارد البشرية - الجزء الرابع صفحة ٢٥ - ٥٤.

●● مبدأ الجزاء على العمل كأساس لتحديد الأجور مع جواز تفاوت الأجور بحسب الجهد ونوع العمل .

●● الالتزام بالمواعيد والانضباط في العمل .

●● الوفاء بالساعات بالوعود .

●● اجتناب الغش وتحرير الرشوة .

●● الانضباط التنظيمي .

●● الشورى وتعميق المشاركة وتوضيح تصرفات القيادة للعاملين .

●● غرس روح العمل الجماعي وشعور الولاء للمؤسسة .

●● أهمية إحسان العمل وإتقانه .

●● أهمية التعليم والتدريب وتطوير القدرات .

●● الكفاءة في العمل والقدرة عليه من شروط الأهلية للعمل .

●● أهمية المتابعة والرقابة على العاملين .

●● مبدأ معاقبة المخطيء ومكافأة المحسن .

●● توفير الضمانات للمخطيء .

●● العنصرية بقدر الخطأ .

#### تأثير الإدارة الأجنبية

● الخلفية الاجتماعية والعقائدية للمديرين الأجانب .

● تحيز المديرين الأجانب لمواطنيهم وضد غيرهم من الجنسيات .

● مدى السلطة التي يمارسها المديرون الأجانب في قضايا الأفراد .

● طبيعة التعاقد بين الإدارة الأجنبية والمنظمة .



### الأساس السلوكي لإدارة الموارد البشرية

تستند إدارة الموارد البشرية إلى قاعدة من المفاهيم السلوكية تنعكس على أساليبها وتوجهاتها، كذلك تعتمد وظائف إدارة الموارد البشرية على مضامين سلوكية أساسية، ويوضح الجدولان التاليان هذه الحقائق:

أهم المفاهيم السلوكية	استخدام إدارة الموارد البشرية للمفاهيم السلوكية
١ - الأفراد مختلفون في القدرات والمهارات والرغبات... والاتجاهات... والسلوك.	١ - الاختبارات المختلفة لاختيار الأفراد المناسبين.
٢ - الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم في الإدراك.	٢ - تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيد لها لضمان سلامة الإدراك.
٣ - الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية.	٣ - تصميم نظم الأجور، الحوافز، الترقيات، بحيث تعد بإشباع حاجات الفرد.
٤ - قدرات الفرد أغلبها مكتسبة وهو قادر على التعلم.	٤ - تصميم برامج التدريب، ونظم التوجيه والإشراف.
٥ - السلوك الإنساني متغير [إلى الأحسن أو إلى الأسوأ].	٥ - تصميم نظم قياس الأداء وتقييم السلوك [الأداء].
٦ - الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ويؤثر فيهم.	٦ - حسن اختيار مجموعة العمل التي يعين بها الفرد.

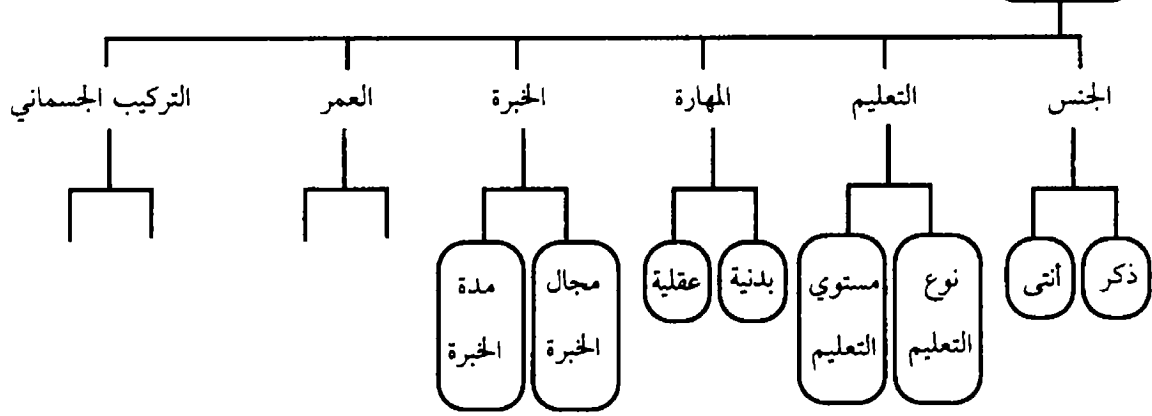
وظائف إدارة الموارد البشرية	المقومات السلوكية للوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● دراسة العمل وتوصيف الوظيفة.</li> <li>● الاستقطاب.</li> <li>● الاختيار.</li> <li>● تقييم الوظائف.</li> <li>● تحديد الأجور.</li> <li>● تقييم الأداء.</li> <li>● توفير الحوافز.</li> <li>● تصميم الترقّيات ودورة الخدمة.</li> <li>● التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● معرفة محددات السلوك وأهمية القدرات وأنواعها.</li> <li>● الإلمام بأهمية العوامل الاجتماعية والحضارية في السلوك.</li> <li>● القيمة الاجتماعية للعمل وأهمية الوظيفة كدافع للعمل.</li> <li>● الدوافع وأهمية الأجر في تحريك السلوك.</li> <li>● السلوك الإنساني متغير ومتعدد الجوانب.</li> <li>● الدوافع، الإدراك والتعلم.</li> <li>● التعلم، الدوافع.</li> </ul>

## علاقة تخطيط الموارد البشرية بالمشكلة السلوكية

إن تخطيط الموارد البشرية يمثل أسلوباً علمياً لتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد [الموارد البشرية] ومعنى الاحتياجات يتمثل في الأبعاد التالية:

الأعداد أي الأفراد اللازمين

الأنواع أي أنواع الأفراد اللازمين وهذه الأنواع تتعدد حسب



ولكن هذه الأنواع [الصفات] تتعامل فقط مع الجوانب المادية في الإنسان، وهناك صفات أخرى يجب أن يهتم بها مخطط الموارد البشرية. إنها سبب المشاكل عادة!!

- \_\_\_\_\_ الدوافع أو الرغبات.
- \_\_\_\_\_ الميول والاتجاهات.
- \_\_\_\_\_ الإدراك وأساليب الفهم.
- \_\_\_\_\_ التركيب الاجتماعي.
- \_\_\_\_\_ القيم والعادات والمفاهيم.
- \_\_\_\_\_ التجارب الاجتماعية.



ومن ثم فإن الفكرة الأساسية هي

إذا استطاع مخطط الموارد البشرية أن يحدد بدقة الصفات المطلوبة والمناسبة لأنواع العمل وطبيعة الظروف التي ستعمل فيها الموارد البشرية، فإنه بذلك

يكون قد وضع

الأساس السليم لبداية إدارة سليمة للموارد البشرية

تقليل احتمالات المشكلة السلوكية إلى أدنى حد

زيادة احتمالات النجاح في تحقيق أهداف الإنتاج [أهداف الإدارة]

من جانب آخر

فإن تنمية الموارد البشرية تحاول تعظيم تلك الصفات الإيجابية لدى الموارد البشرية ودعمها وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التي تبتغيها.

## حقائق السلوك الإنساني

- السلوك الإنساني يبدو في تصرفات [أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات . . .] ظاهرة Overt كما يتخذ صوراً غير ظاهرة Covert [وجهات نظر، آراء غير معلنة، تحيزات، تفضيلات، رغبات مكبوتة . . .].
- السلوك الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفاً في ذاته [لا يعمل الإنسان حباً في العمل لذاته، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل].
- السلوك الإنساني متغير [يمكن أن نقول: متجدد. في أحيان أخرى قد نقول: متقلب] ولكنه على أي حال ليس ثابتاً على منوال واحد.
- السلوك الإنساني اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكيل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- السلوك الفردي قد يختلف عن السلوك في جماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضلهُ لو كان منفرداً.
- لكل سلوك سبب [أو أسباب] كذلك لكل سلوك نهاية.

تلك الحقائق العلمية عن طبيعة السلوك الإنساني [تصرفات المورد البشري] تمثل قاعدة أساسية لا بد من أخذها في الاعتبار عند تصميم نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية حتى يتحقق لها النجاح في الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات البشر لإنجاز أهداف المنظمات.

## تدريب

- ١ - هل يتساوى الأفراد فيما يحاولون تحقيقه من وراء العمل؟
- ٢ - ما الذي يدفع الإنسان للبحث عن العمل وتحمل مشاقه؟
- ٣ - ألا يؤثر الإنسان الراحة والدعة حتى ولو كان دخله قليلاً ويسأم العمل ويتهرب منه رغم ما يوفره له من دخل أو نفوذ.
- ٤ - هل الإنسان موضوعي في تفكيره وتصرفاته، أم هو دائماً أسير لرغباته ومصالحه ووجهات نظره؟
- ٥ - هل يستجيب الإنسان دائماً لما يطلبه إليه رئيسه، أم هناك مواقف يرفض فيها العامل الاستجابة، بل وقد يتذمر ويثور؟
- ٦ - هل جميع العاملين الذي يؤدون أعمالاً متشابهة، متساوون في رؤيتهم للعمل ومزاياه؟
- ٧ - هل يلتزم جميع العاملين بما تصدره الإدارة لهم من تعليمات وبنفس الدرجة؟
- ٨ - هل تنجح قرارات الإدارة وضوابطها في التأثير على تصرفات العاملين جميعاً بنفس الدرجة؟
- ٩ - هل تحقق نظم الحوافز نفس التأثير في جميع الأفراد؟

هل لديك تساؤلات أخرى؟  
هل لديك إجابات للأسئلة السابقة؟

## إجابة التدريب

- ١ - يختلف الأفراد فيما يحاولون تحقيقه من وراء العمل .
- ٢ - يعمل الإنسان مدفوعاً بقوة مجموعة من الدوافع المادية والمعنوية .
- ٣ - الإنسان يحب العمل بطبيعته .
- ٤ - يتأثر الإنسان عادة برغباته ومصالحه ووجهات نظره، مما قد يقلل من الموضوعية في تفكيره وتصرفاته .
- ٥ - من المحتمل أن يرفض الإنسان أوامر رئيسه، وقد يشور ويتذمر إذا كانت طلبات أو أوامر رئيسه متعارضة مع رغباته أو اتجاهاته .
- ٦ - يختلف العاملون في رؤيتهم للعمل ومزاياه حتى وإن كانوا يؤدون نفس العمل .
- ٧ - يختلف العاملون في درجة استجابتهم والتزامهم بما يصدر إليهم من تعليمات .
- ٨ - يتأثر العاملون بقرارات الإدارة بدرجات مختلفة .
- ٩ - يختلف تأثير الحوافز بالنسبة للأفراد المختلفين .

## الوحدة الخامسة

النموذج الأساسي للسلوك الإنساني  
وتخطيط وتنمية الموارد البشرية



## ١ - النموذج الأساسي للسلوك الإنساني

سبق أن اتفقنا أن الإدارة تتعامل مع الموارد البشرية

بهدف الاستفادة من الطاقات والمهارات المتاحة لتلك الموارد

للوصول إلى أهداف إنتاجية محددة

أي أن الإدارة توظف طاقات ومهارات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وهي تعمل على تنظيم هذا السلوك ومحاولة ضبطه وتوجيه مساراته حتى لا يخرج عن الحدود أو الاتجاهات المرغوبة.

تخيل قائد السيارة وهو يمسك عجلة القيادة..  
ماذا يفعل وكيف ينجح في مهمته؟

باستخدام مثال قائد السيارة

لكي ينجح لابد أن تتوفر له المقومات التالية:

- الحد الأدنى من المعرفة بميكانيكا السيارات [حيث يستطيع التصرف إن تعطلت السيارة].
- الحد الأدنى من المعرفة بالأجزاء الهامة والحيوية في السيارة التي تحتاج إلى رعاية خاصة حتى لا تتلف وتعطل [الدورة الكهربائية، الإطارات، زيت المحرك].
- معرفة قواعد وخطوات قيادة السيارة.
- التدريب الفعلي على قيادة السيارة [في موقع التدريب أولاً، وقد يبدأ بالتعليم النظري ثم يتدرج إلى التدريب العملي].
- معرفة الطريق وقواعد المرور والسير.

## وأهم من كل ما سبق

- أن يحدد قائد السيارة هدفه [إلى أين يريد الذهاب] .
- أن يحدد قائد السيارة خط السير الذي سيسلكه .
- أن يحدد قائد السيارة معدل السرعة الذي سيلتزم به .

ليست الغاية مجرد الوصول إلى الهدف

ولكن الغاية الوصول إلى الهدف في الوقت المحدد بسلامة

هل نستطيع الآن أن نحدد ماذا يجب على الإدارة لكي تنجح في قيادة الموارد البشرية؟

الإدارة في حاجة إلى معرفة

- كيف ولماذا يتصرف الإنسان بالطريقة المشاهدة [ما هي العوامل والمؤثرات والمحددات]

١ فهم السلوك

- كيف ولماذا يتصرف الإنسان في موقف مستقبل حين تطلبه الإدارة بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيق أهدافها الإنتاجية [السلوك المستقبل]

٢ التنبؤ بالسلوك

- كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده الإدارة فعلا ومنعه من الانحراف إلى اتجاهات أو مجالات أخرى .

٣ ضبط السلوك



يوضح لنا النموذج التالي هذه الأمور الثلاثة :

● هناك حقيقة مهمة تلقي الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الإنساني وهي تتركز في أن الإنسان يمثل نظاماً متكاملًا Integrated System يتكون من أجزاء متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محددة . والصفة الأساسية للنظام المتكامل ، أن أجزائه المختلفة تتعاون وتتفاعل في سبيل الوصول إلى نتيجة مشتركة يهدف إليها النظام المتكامل . ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة إلى إدراك أن السلوك الإنساني في أي مظهر من مظاهره إنما هو انعكاس لنشاط أجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الإنساني . وبذلك فإن السبيل العلمي الوحيد لفهم السلوك وتفسيره ، هو في النظر إلى جوانبه المختلفة في ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى .

● وقد كان الاتجاه إلى التركيز على بعض مسببات السلوك الإنساني وتجاهل غيرها من المسببات ، من أهم الأسباب التي أعاقَت الوصول إلى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الإنساني يصلح للتطبيق في كافة المواقف الإنسانية .

● إن وجهة النظر التي نعرضها الآن ، تستند إلى إدراك السلوك باعتباره فعلاً هادفاً إلى تحقيق رغبات إنسانية محددة . وبذلك فإن مسببات السلوك تكمن في مصدرين :

١ - الرغبات الإنسانية الموروثة .

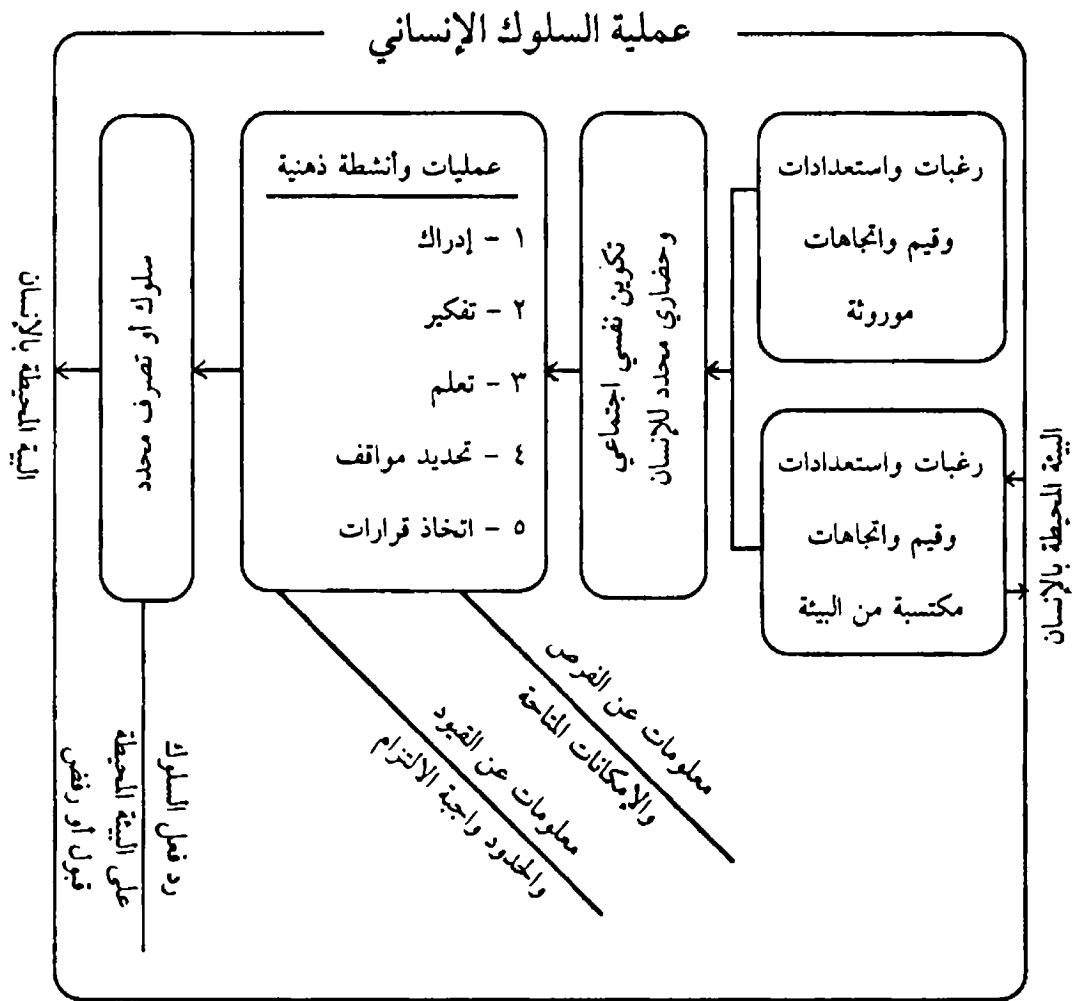
٢ - الرغبات الإنسانية المكتسبة من البيئة المحيطة .

ومن ناحية أخرى فإن أشكال السلوك الإنساني وأنماطه سوف تتحدد على أساس :

١ - المواقف الإنسانية المختلفة وما تتيحه للفرد من فرص وإمكانيات لإشباع رغباته المختلفة ، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات .

٢ - إدراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والإمكانيات المتاحة ، وشدة القيود وأهمية الالتزام بها .

من ذلك نرى أن السلوك الإنساني يمثل نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات في ذات الوقت، كما أن اتصال الإنسان بالبيئة يجعل أنماط السلوك في تجدد وتغير مستمرين، ونستطيع إذن أن نعبر عن عملية تكوين السلوك الإنساني بالشكل التالي:



البيئة المحيطة بالإنسان

شكل رقم [١/٥]

نظام السلوك الانساني

إن نقطة البداية في هذا الموضوع هي الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي بصفة عامة. لذلك يجب أن يتركز البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف معينة. من هو الفرد سواء كان عاملاً أو مديراً؟ ما هي دوافع العمل؟ ما هي المؤثرات التي تتحكم في عادات العمل؟ كيف يتخذ الفرد قراراته؟ هذه الأمثلة وعشرات غيرها لا بد أن تدور بذهن أي إداري يسعى إلى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم، وتهدف إلى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذي يستطيع أن يرفع مشروعات إلى أعلى قمم النجاح، كما يتمكن أيضاً من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمشروعات أخرى.

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الإنساني تقوم على مبادئ وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية. ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع إلى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها. وأن الفرد يخضع في سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها. من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات، ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة.

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة؟ هل الإنسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة؟ أم هو يتصرف وفقاً لغرائز لا يمكن ضبطها؟

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الإنسان له دوافع متعددة، ومعقدة وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعاً، إلا أن هناك جانباً أساسياً من الاختلافات الفردية بينهم. وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل

الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر. ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة في تصرفات الفرد، بمعنى أنه لا يتصرف في كل الأحيان بالطريقة التي نعتقد أنها تحقق له منفعة ما، وبرغم هذه التصرفات الرشيدة إلا أن هناك منطقاً داخلياً لتصرف الإنسان وسلوكه. وعلى ذلك فإن الأساس الأول في فهم السلوك الإنساني هو تحليل ذلك السلوك من الداخل. أي معرفة الدافع أو الباعث عليه. من ناحية أخرى فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد، لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية في الاعتبار عند تحليل السلوك الفردي. وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسية على السلوك الإنساني فيما يلي:

١ - هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التي توجه السلوك الإنساني للمحافظة على الحياة والبقاء.

٢ - الإنسان عضو في مجتمع كبير، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التي يعيش فيها، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها.

٣ - في ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش معها، كالعائلة، الأقارب، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل. ولكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التي تؤثر في تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي يجدر بها اتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات و صداقتها.

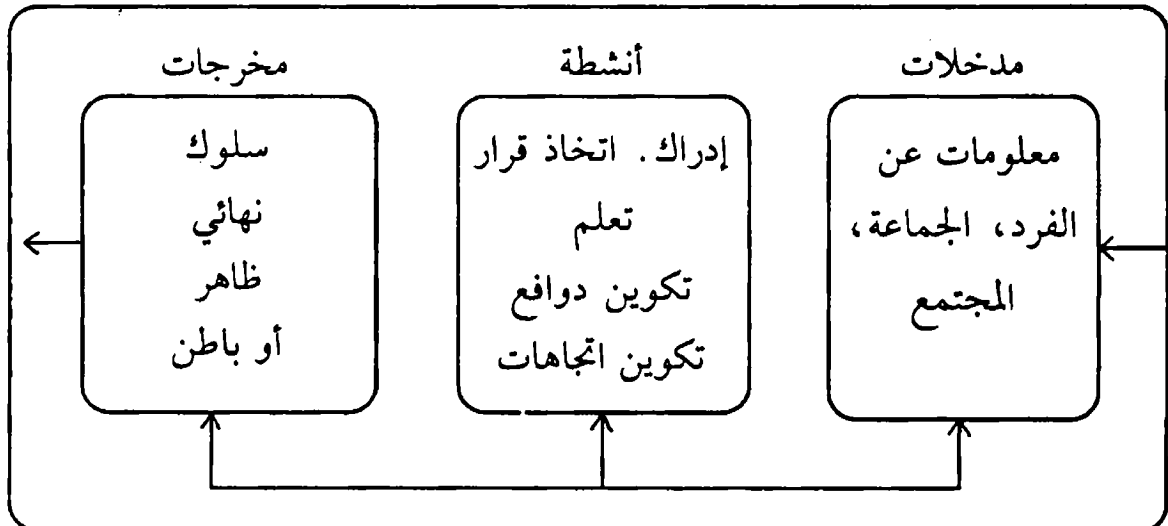
٤ - لكل فرد باعتباره إنساناً «شخصية» تختلف عن غيره من الأفراد، تلك الشخصية هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية، وخلاصة تجاربه في الحياة، وقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط، كما قد يصبح سلبياً أو انطوائياً. ذلك النوع من الشخصية يحدد أنماط السلوك الإنساني ويساعد على تفسير تصرفات الفرد.

٥ - بالإضافة إلى شخصية الفرد الذاتية، فإن أنماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة، فنجد سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلاً.

٦ - وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات لها تأثير على مفاهيم الأفراد وبالتالي توجه سلوكهم.

وعادة تستخدم مفاهيم ومصطلحات مدخل النظم Systems Approach للدلالة عن مكونات النموذج السابق.

- المدخلات [المحددات أو المتغيرات للسلوك].
- العمليات أو الأنشطة [العمليات الذهنية التي تحول المدخلات إلى سلوك].
- المخرجات [هي السلوك النهائي سواء كان ظاهراً أو باطناً].



## ببساطفة إذن

تأاول الإءارة من آلال

- تآطيط الموارء البشرية
  - تنمية الموارء البشرية
- ← إءارة الموارء البشرية

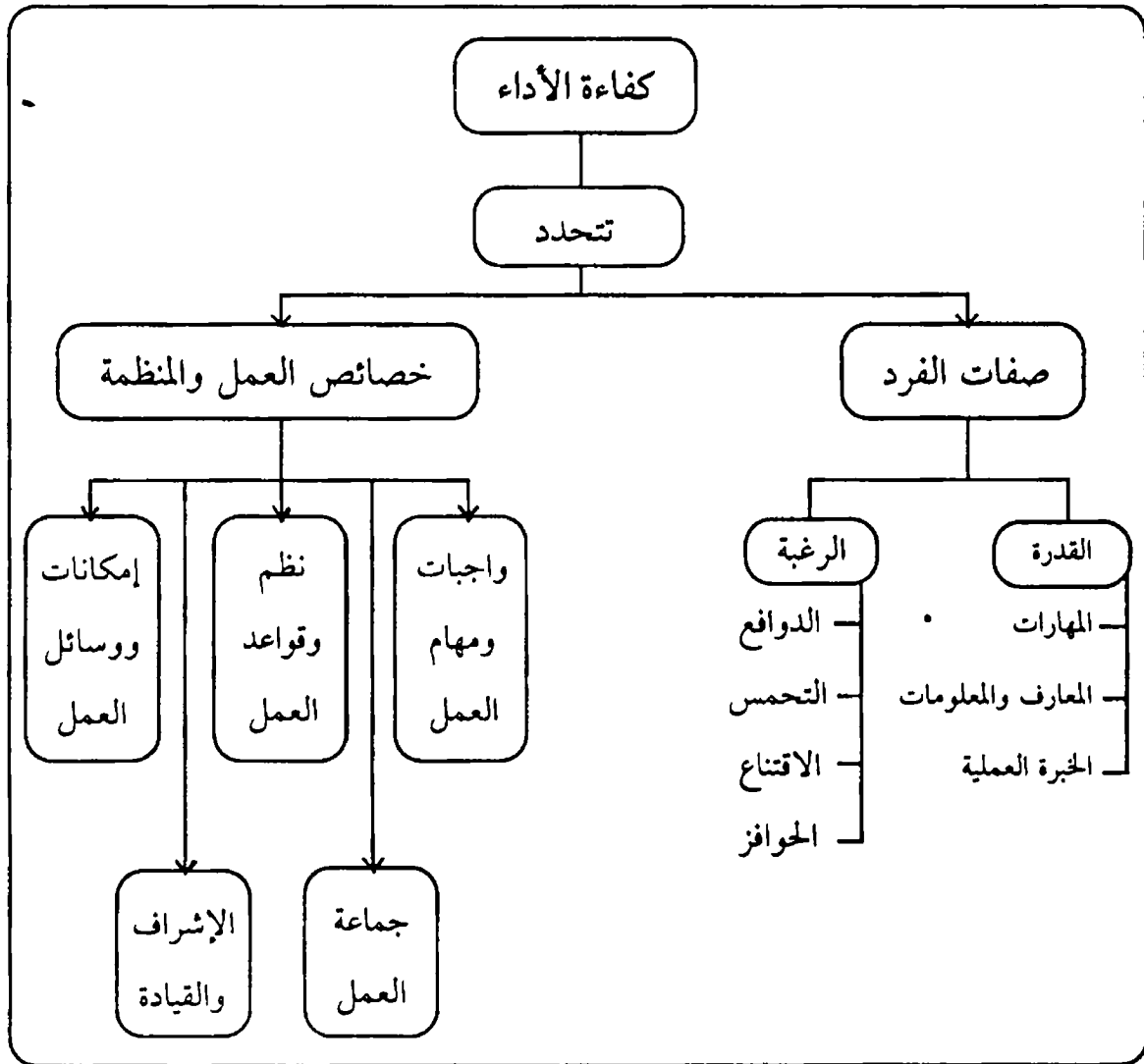
أن تتأكم في المآرجاء [السلوك النهائي] لكي تتفق مع أهدافها.

ومن أين تبدأ الإءارة؟

ولكن كيف؟

## ٢ - دور الإدارة في التأثير على السلوك الإنساني

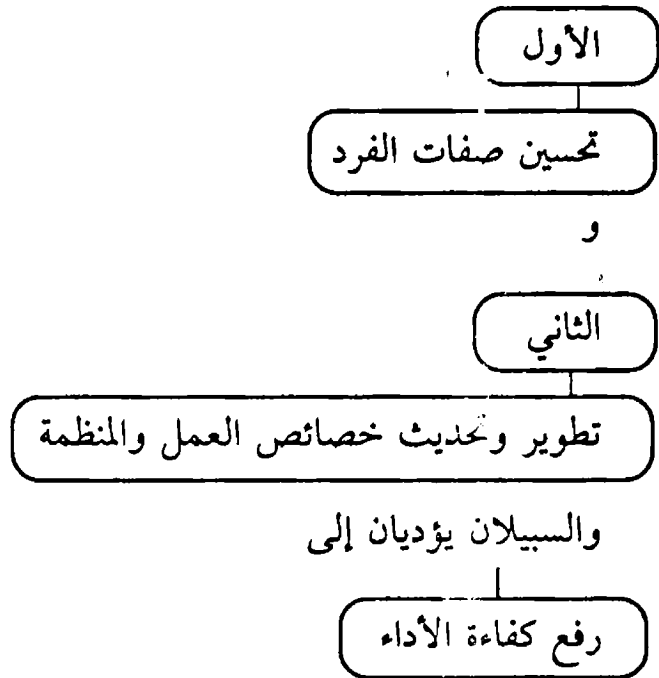
يقصد بالسلوك الإنساني في مواقع العمل [الأداء] أي الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني. ولكي نتعرف على الدور الذي يمكن للإدارة أن تؤثر به في هذا الأداء يجب أن نتعرف على محددات كفاءة الأداء البشري:



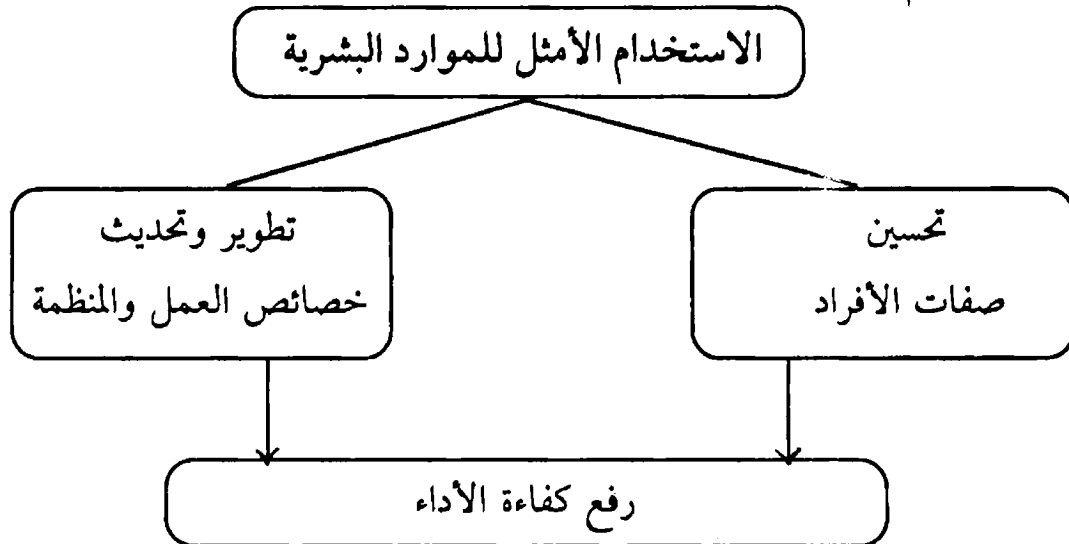
شكل رقم [٢/٥]

محددات كفاءة الأداء البشري

∴ لكي يتحسن أداء الفرد [أي تزيد إنتاجيته وكفاءته] ويصبح أكثر قدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فإن الإدارة أمامها سبيلان:

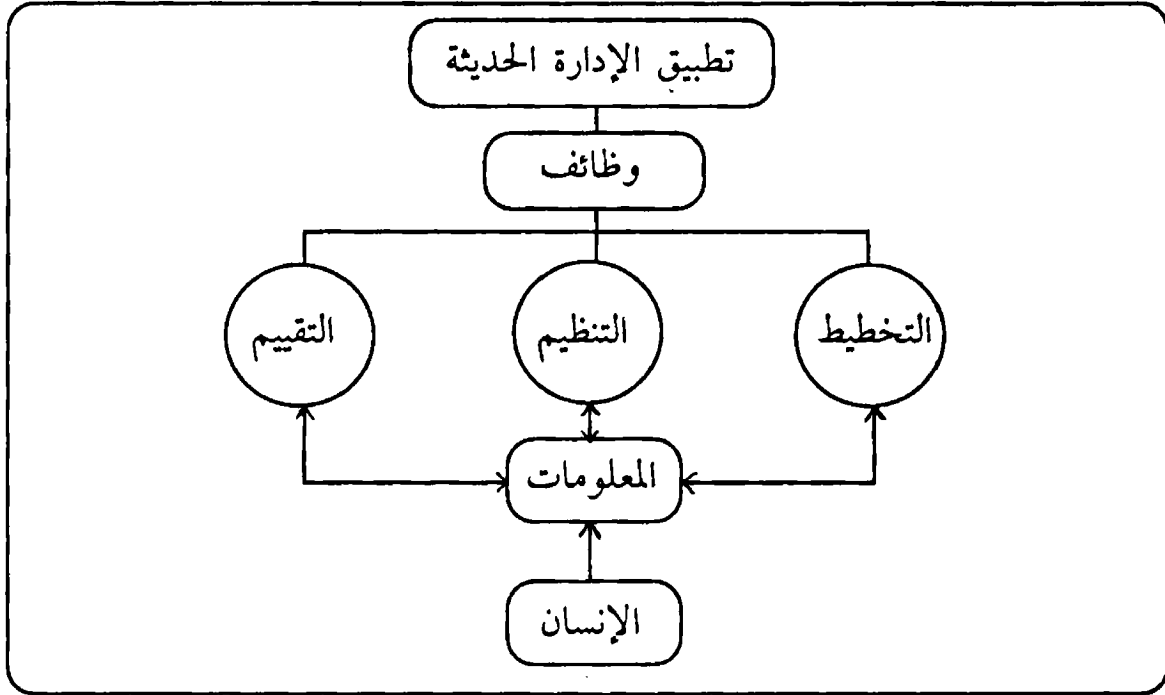


ويمكن التعبير عن السبيلين بأنهما محاولة استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وصولاً إلى الإنتاجية الأعلى.





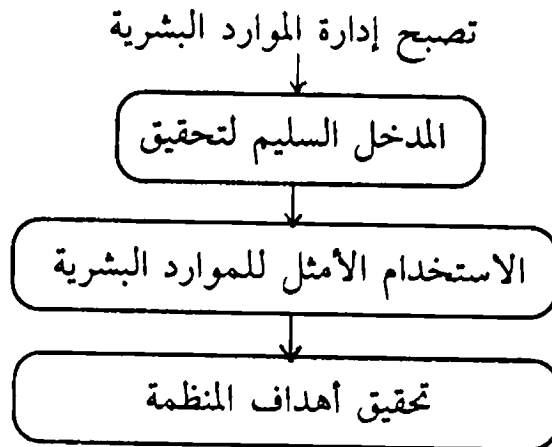
والطريق الرئيسي المضمون لتحقيق الهدف هو:



شكل رقم [٣/٥]

دور الإنسان في الإدارة الحديثة

ومن ثم



وتتكون إدارة الموارد البشرية من عمليتين أساسيتين:

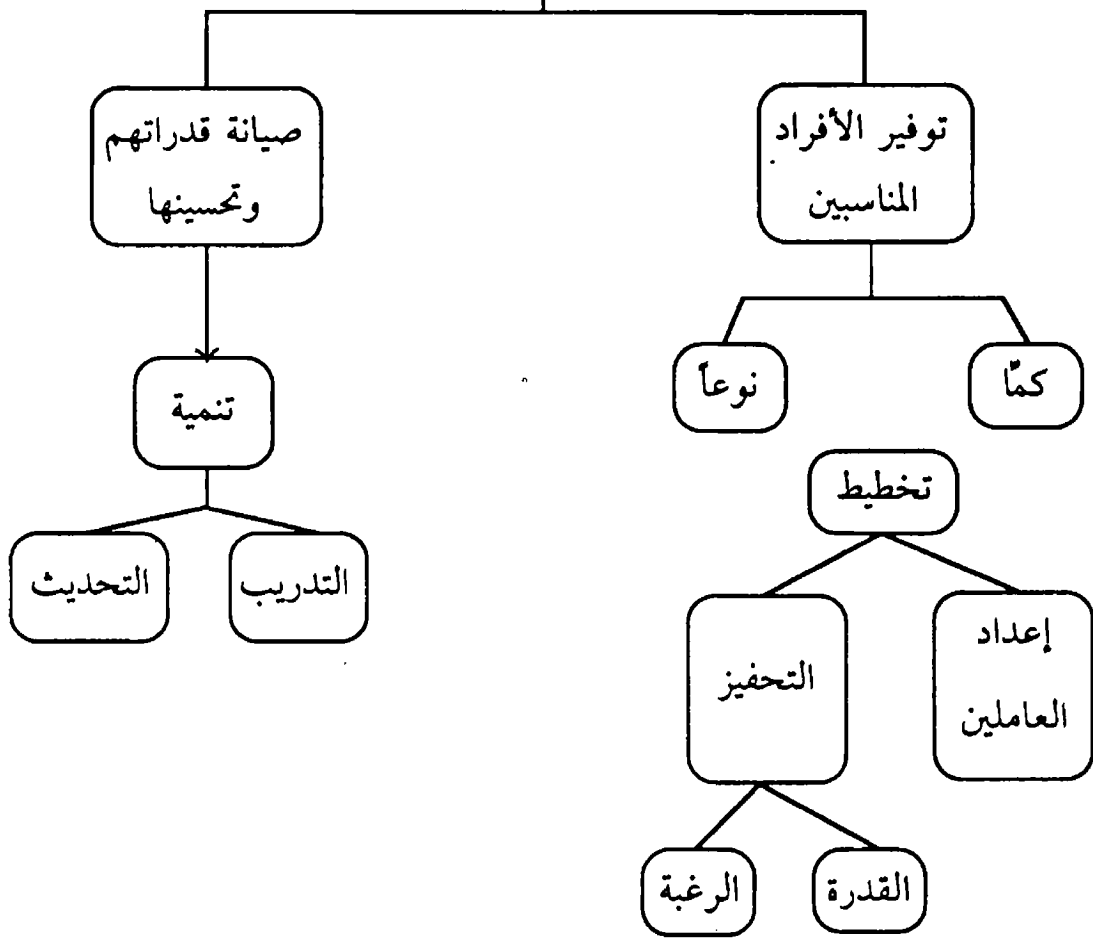
[١] تخطيط الموارد البشرية.

[٢] تنمية الموارد البشرية.

مفهوم وأهمية تخطيط  
وتنمية الموارد البشرية:

الاستخدام الأمثل

يعني



## تخطيط الموارد البشرية

● العناصر الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

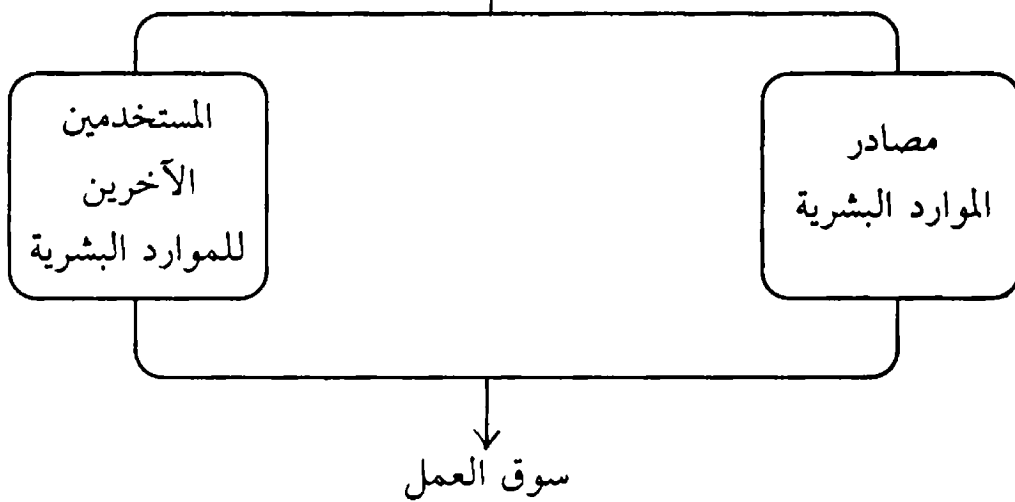
● هيكل تنظيمي واضح.

● مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين.

● أسس لتحديد أعباء كل وظيفة.

● ومن ثم تحديد أعداد الأفراد اللازمين.

وذلك أخذاً في الاعتبار



## تنمية الموارد البشرية

العناصر الرئيسية في تنمية الموارد البشرية:

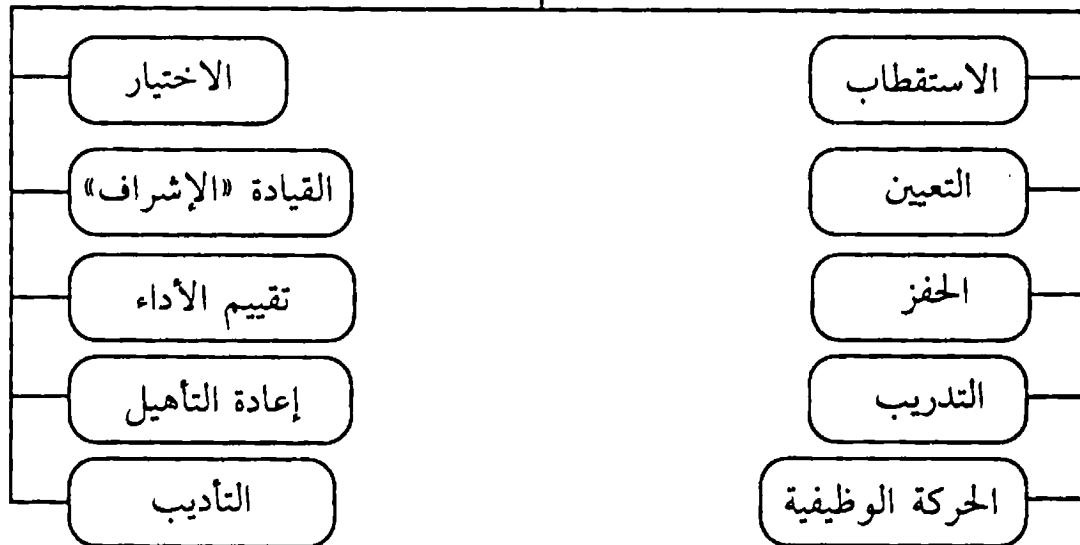
● رفع وتحسين القدرة «الإنتاجية».

● رفع وتحسين الجودة «الفعالية».

● تحقيق الانتماء «استقرار».

وتحقيق هذه العناصر من خلال

خطة تنمية متكاملة عناصرها



••• وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية



هو السبيل نحو الاستخدام الأمثل لهذه القوى البشرية

نقطة هامة

في النهاية من هو المسئول الأساسي عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؟

الإجابة أنه ← الرئيس المباشر

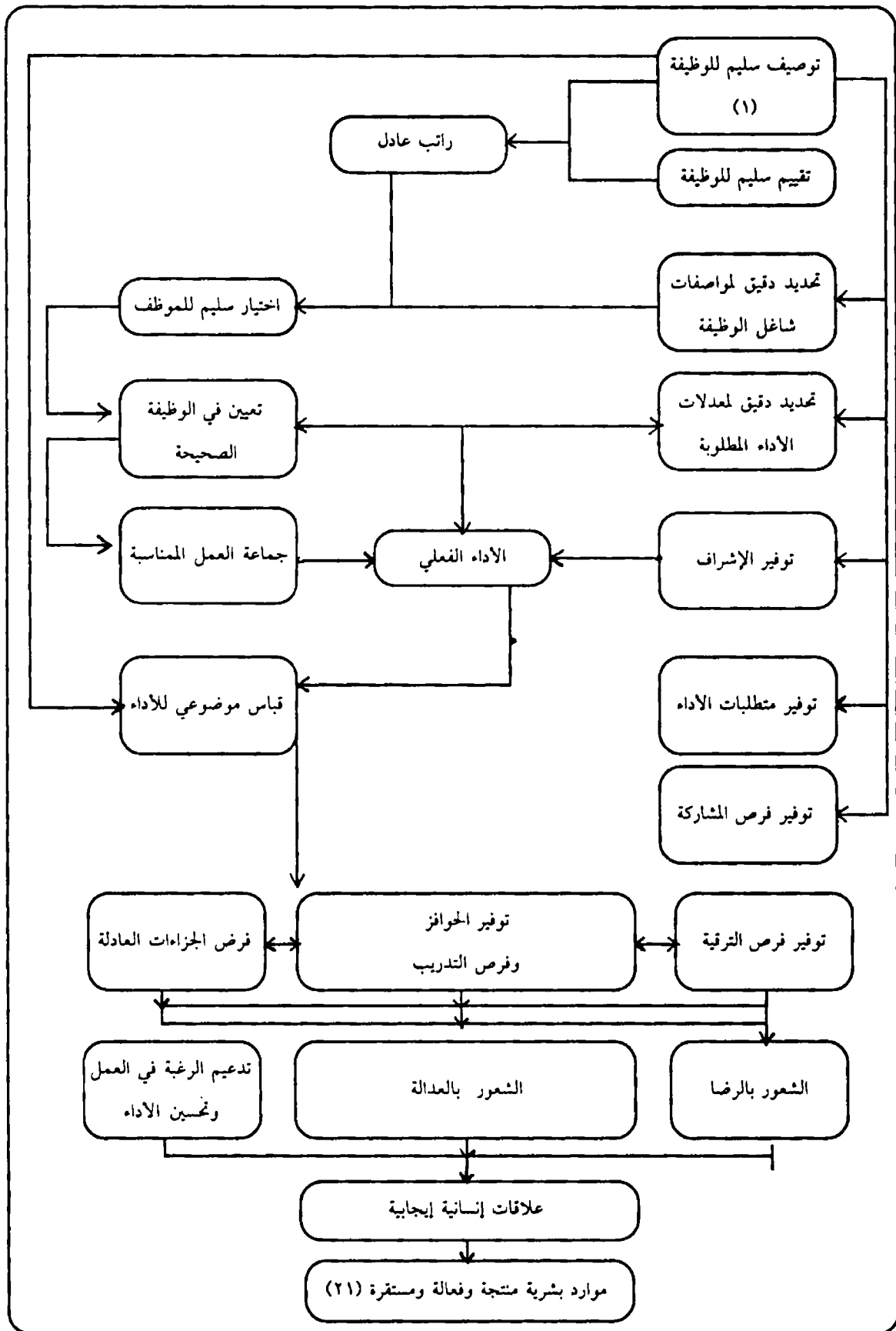
ومن ثم تتضح أهمية

• القيادة

• الاتصالات

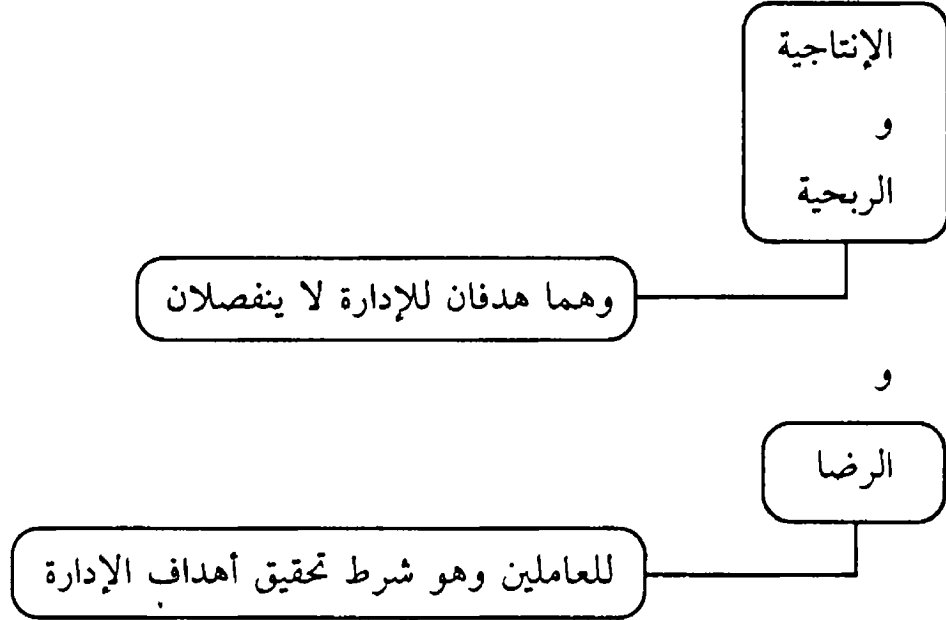
• الدافعية

وتترجم كل المتطلبات السابقة في ضرورة استخدام مفاهيم وأساليب «إدارة الموارد البشرية» Human Resources Management وذلك بشكل متكامل ومتناسق على هيئة نظام متكامل كما يعبر الشكل التالي:

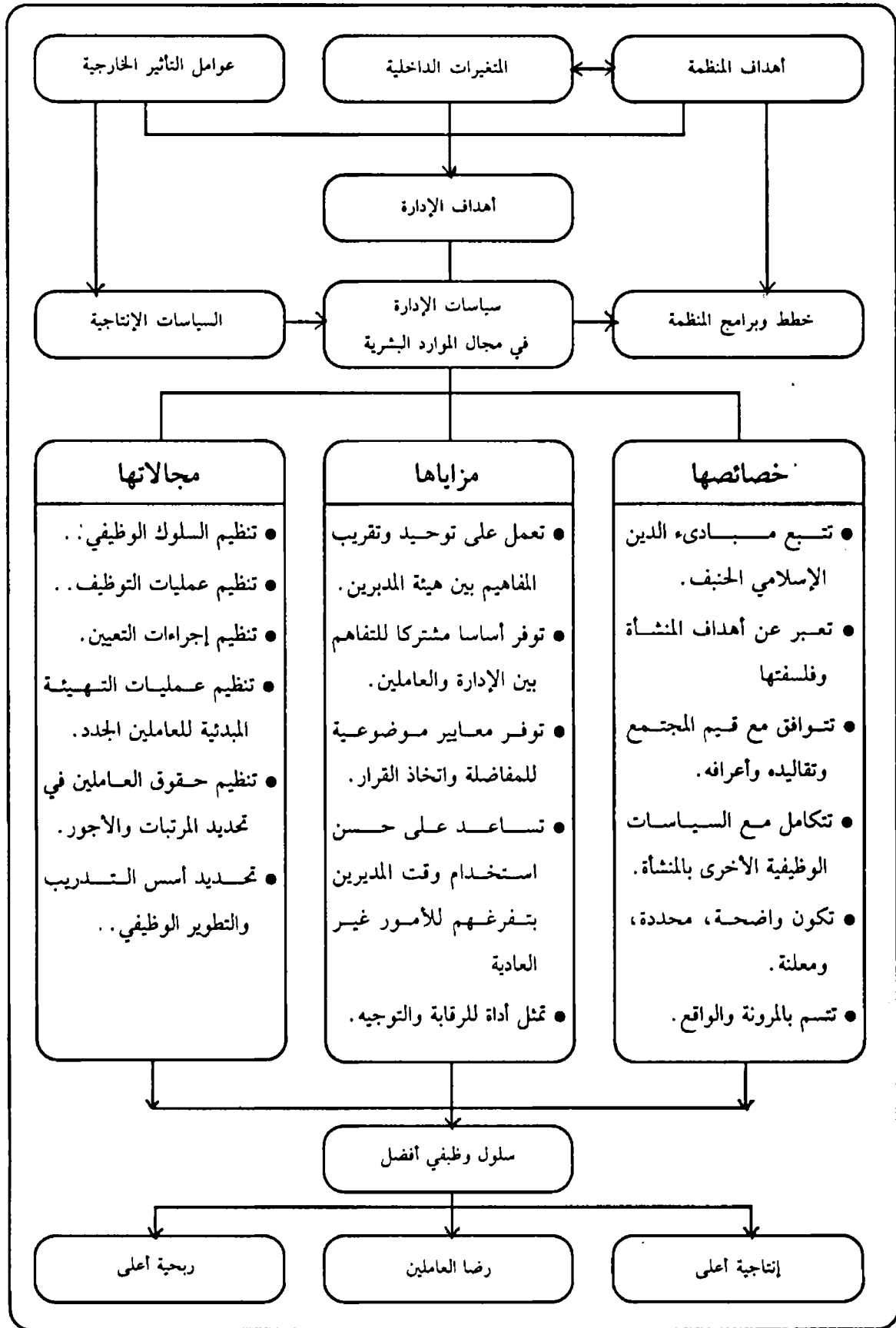


شكل رقم [٤/٥]  
النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية

ويتكامل مع هذا النظام مجموعة من السياسات الرئيسية التي تحدد أسس التعامل مع الموارد البشرية وحقوقهم وواجباتهم ومداخل التعامل معهم لتحقيق:



ويصور الشكل التالي رقم [٥/٥] هذا المفهوم:



شكل رقم [٥/٥]  
سياسات الموارد البشرية وأثرها على المنظمة





مواصفات الإدارة الجديدة القادرة  
على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

- ذات رؤية نافذة للأُمُور
- تشعُر بالآخرين
- ذات بصيرة بالمستقبل
- تتوقع التغيير «وتعمل له»
- تدير التغيير
- ذات مهارة في استخدام التكنولوجيا
- تتعامل مع الضغوط
- منفِتحة
- تتعامل مع الجماعات
- تتخذ القرارات
- تنفذ القرارات

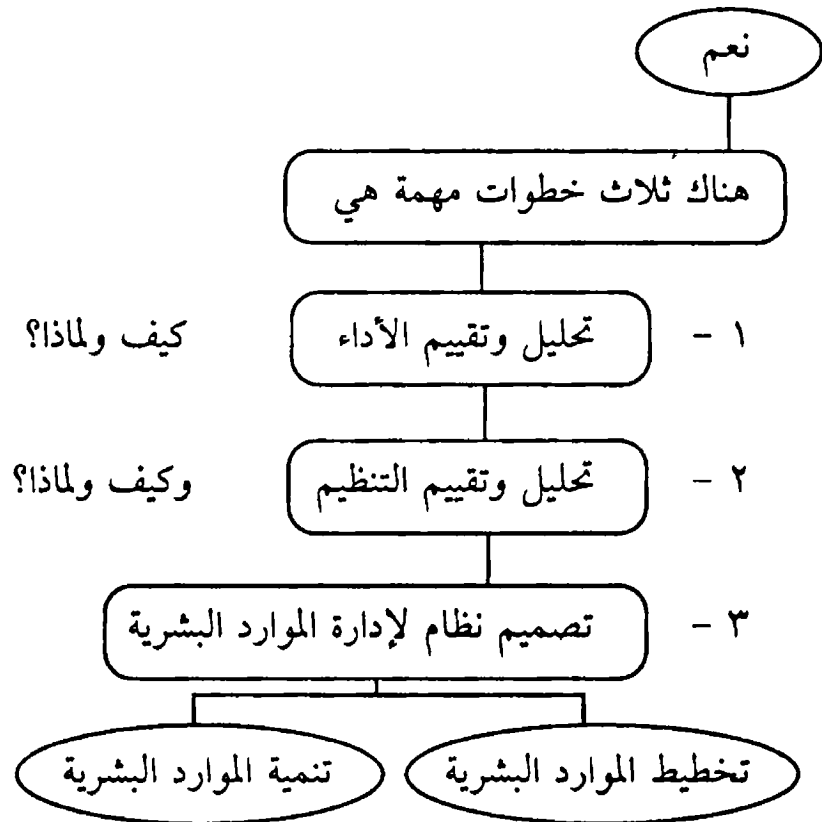
تدريب

ناقش أثر كل صفة من هذه الصفات على الموارد البشرية وحسن استثمارها  
في المنظمة التي تعمل بها.

هل تستطيع الإدارة إن رغبت أن تشرع مباشرة في تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية؟

أم

هناك خطوات منطقية لابد من اتباعها؟



ناقش العبارات التالية مبينا مدى صحتها [صحيحة أو خطأ] مع بيان الأسباب التي تدعم رأيك:

- ١ - بينما تهدف الإدارة إلى تحقيق الأرباح والإنتاجية العالية، فإن العاملين يهدفون أساساً إلى الحصول على الأجور المرتفعة والمزايا العديدة، ومن ثم فهناك تناقض أساسي بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.
- ٢ - تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية على الخبرات والمعتقدات الشخصية للمديرين.
- ٣ - لا يمكن أن تنجح الإدارة في السيطرة على سلوك الأفراد إلا من خلال الوعد بتقديم المزايا والمكافآت.
- ٤ - لا يحتاج فهم تصرفات العاملين إلا لملاحظتهم ومعرفة أساليبهم في التفكير.
- ٥ - الإنسان كائن معقد يتصرف بفعل عديد من المؤثرات المتشابكة.
- ٦ - يمكن تشبيه السلوك الإنساني بأنه نظام متكامل ومتفاعل مع البيئة.
- ٧ - يمكن للإنسان أن يعتزل المجتمع دون أن يتأثر.
- ٨ - إن إدارة الموارد البشرية هي أساساً محاولة للتأثير في السلوك الإنساني.
- ٩ - يصعب التأثير في كفاءة العامل حيث تكون مهاراته كلها موروثية.
- ١٠ - السبيل الوحيد لرفع كفاءة أداء العاملين هو تطوير وتحديث المعدات والأجهزة.

## الوحدة السادسة

إدارة الموارد البشرية  
في إطار الفكر الإداري الحديث





- تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم.

وبالتالي فهي

تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

- تؤمن الإدارة الجديدة أن البشر هم الدعامات الرئيسية للإنتاج والنجاح.

ومن ثم تستخدم

أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد الأعمال لهم وإتاحة كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز، وتعمل على خلق مشاعر المشاركة.

- الإدارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمر والمشارك [الكل في الجزء، والجزء في الكل].

- برغم التوجه نحو المرونة واستخدام أنماط متداخلة ومتباينة في نفس الوقت، إلا أن الإدارة الجديدة سوف تتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة.

- تقوم الإدارة الجديدة على منطق واضح هو أن التنظيم [المؤسسة أو الشركة] كيان حي يتطور ويتعلم، [كائن حي يتفاعل مع البيئة المحيطة].

- يتبنى الفكر الإداري الجديد منطق القيادة بالمعنى الشامل التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم الأداء الذي يقوم به الأفراد. قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح.

- الإدارة الجديدة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف المتعاملة معها [عاملين - مستهلكين - موردين...]. وتعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم



وتحاول أن تصل إلى التأثير في هذه المكونات السلوكية للناس، وليس التسلط أو فرض قراراتها عليهم.

- تركز الإدارة الجديدة العمل الجماعي وتكوين الفرق.

- تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية المبادأة أو الانقضاخ على الفرص واستثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الإفادة منه إلى حد بعيد، وكذلك في إدراكها لأهمية الوقت إلى محاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج وتقليص فترات الانتظار.

- تميل الإدارة الجديدة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة. الإدارة الجديدة تعمل على تقليص البيروقراطية وترى أن العبرة بالتائج. إن الإدارة الجديدة لا ترى الخطأ أو الفشل في العمل على أنه أمر غير مقبول بل هي تراه محاولات في سبيل التجويد والإتقان، ومن ثم تعمل على الاستفادة منه باعتباره درساً ينبغي أخذه في الاعتبار كخطوة على طريق النجاح.

- تتبنى الإدارة الجديدة فكرة «إعطاء الانتباه» بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية. الانتباه بمعنى ملاحظة الأداء، ومتابعة المؤشرات، وتحليل الظواهر، ومعايشة المتغيرات، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة.

- تؤمن الإدارة الجديدة بأن الجدير بالاهتمام واحتلال قمة التنظيم الإداري ينبغي أن يكون العميل الأساسي للمنظمة، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معه ويتصلون به مباشرة بتوفير السلع أو الخدمة التي يطلبها، يلي ذلك في تسلسل الأهمية [ولا نقول السلطة التقليدية] العاملون المساعدون الذين يقومون بأداء الخدمات المساندة للعاملين الرئيسيين، يلي ذلك باقي العاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا. ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً.

- تركز الإدارة الجديدة اهتماماً كبيراً على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات، ولكنها أيضاً لا تستبعد

المواجهة إذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه إلى تغييرها إيجابياً.

- التوجه نحو العالمية أساس في الفكر الإداري الجديد.
- تتبنى الإدارة الجديدة موقفاً محايداً بشكل عام للمشروع الصغير وترى أنه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة.
- الإدارة الجديدة تعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية.
- الإدارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجي، وتستمر في البحوث والتطوير باعتبارها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة.
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود الزمن فهي تعمل في كل وقت وتلغي الوقت الضائع، وتؤمن بتقديم الخدمة للعميل حين يطلبها [فور طلبها].
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المكان والمسافات، وتستهدف إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك.
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المادة.

## ٢. السمات المميزة للإدارة الجديدة

- السعي إلى التفوق والتميز.
- السعي إلى رضا العميل.
- اختصار الأسواق بعناية.
- تخطيط النمو المستمر.
- استثمار كل الطاقات.
- التعامل مع المتغيرات.
- تشجيع الابتكار والخلق والإبداع.
- خلق مناخ تنظيمي محابٍ للابتكار.

● البشر هم الدعامة الأساسية.

- النظرة الكلية للأُمُور.

● اللامركزية.

- الالتزام بالجدولة.

● التنظيم المرن المتحرر.

● القيادة ... هي الأساس.

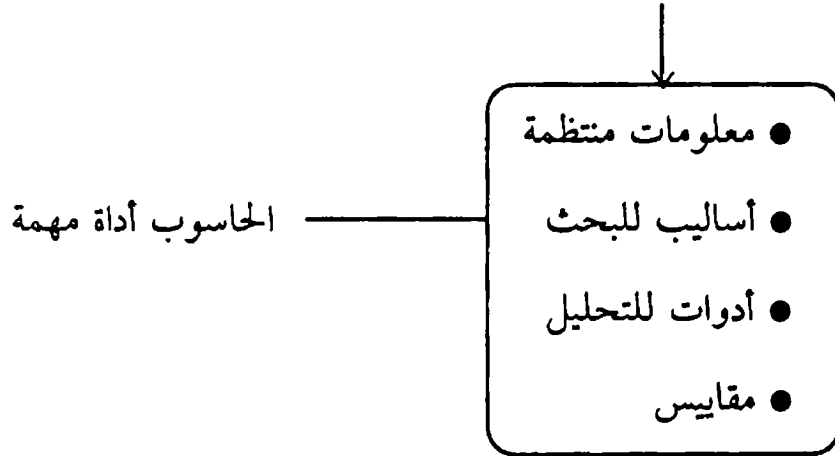
- تنمية العلاقات الإنسانية.

● تنمية العمل الجماعي Team work

- استثمار التشابك Network.
- المبدأ.
- تقليص البيروقراطية.
- التوجه نحو العالمية.
- تأكيد أساليب الرقابة المالية.
- تخطيط التطوير التقني.

### ٣ . الأساس الفكري للإدارة المعاصرة

- ١ - الإدارة عمل مقصود لتحقيق أهداف .
- ٢ - الإنسان مورد هام للإدارة وغاية لها في نفس الوقت .
- ٣ - المنهج العلمي أساس للإدارة يعتمد على :



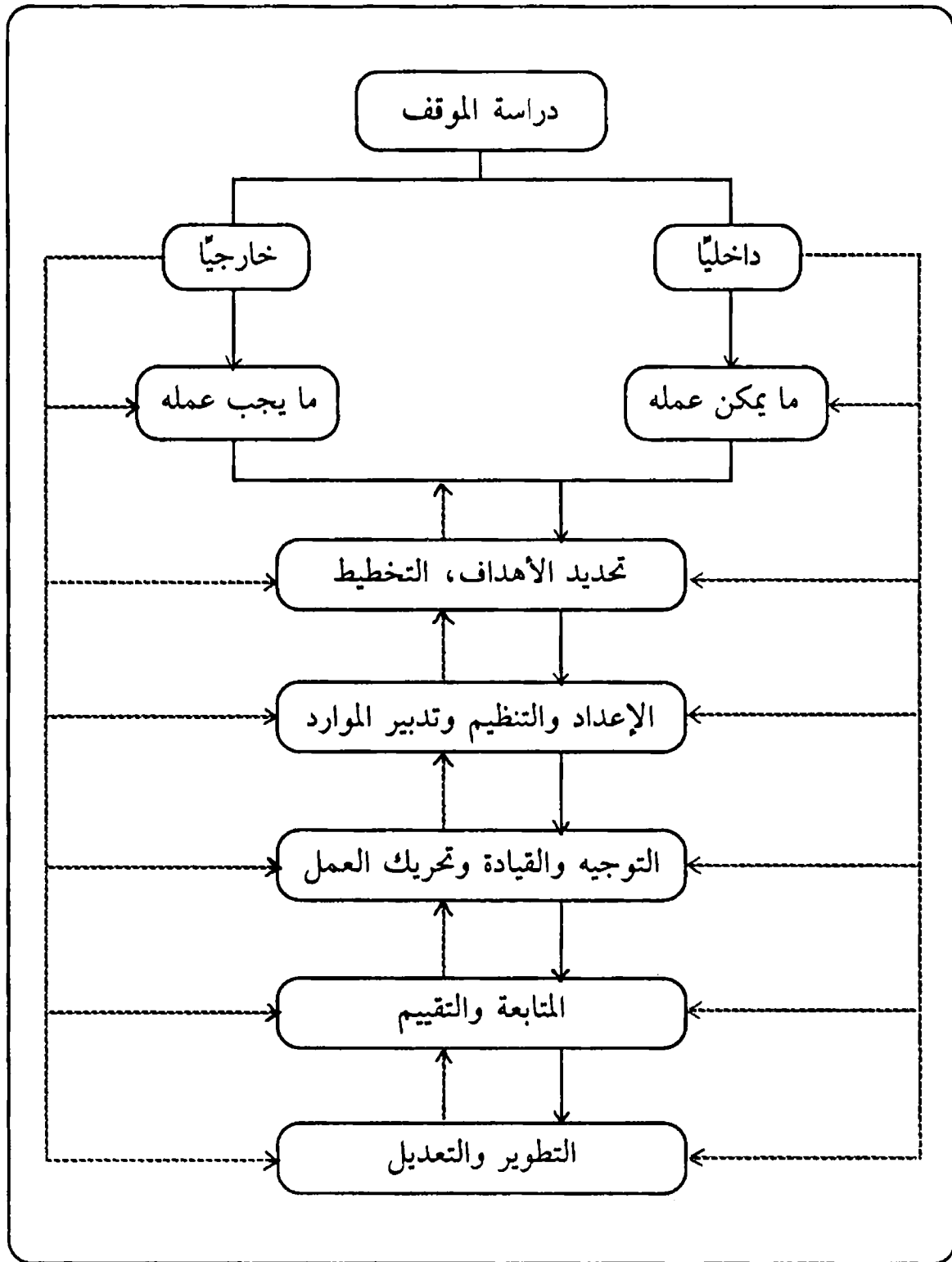
### ٤ - الالتحام مع البيئة

- تستمد منها الإدارة أهدافها .
- تستقدم منها مواردها وإمكانياتها .
- تتوجه إليها بإنتاجها .
- تستمد منها قيمها ومعاييرها .
- تتعامل مع مشكلاتها .

### ٥ - الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي .

### ٦ - قبول التغيير واستثماره .

### ٧ - التدخل بأساليب مدروسة لتحويل المواقف لصالح الإدارة .



شكل رقم [١/٦] نموذج الإدارة المتفوقة

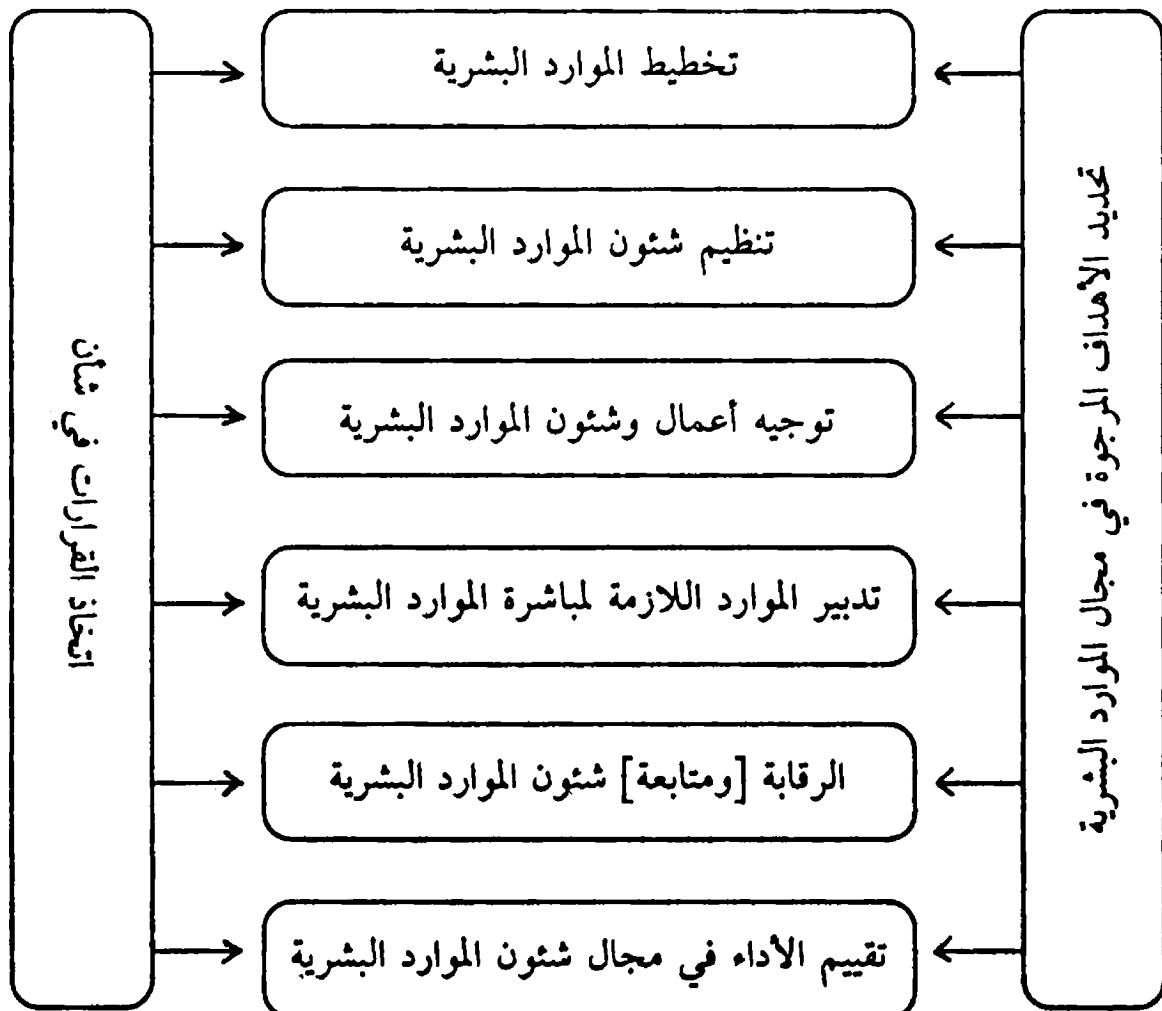


ولإذن إدارة الموارد البشرية

هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية

ومن ثم

فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يشمل:





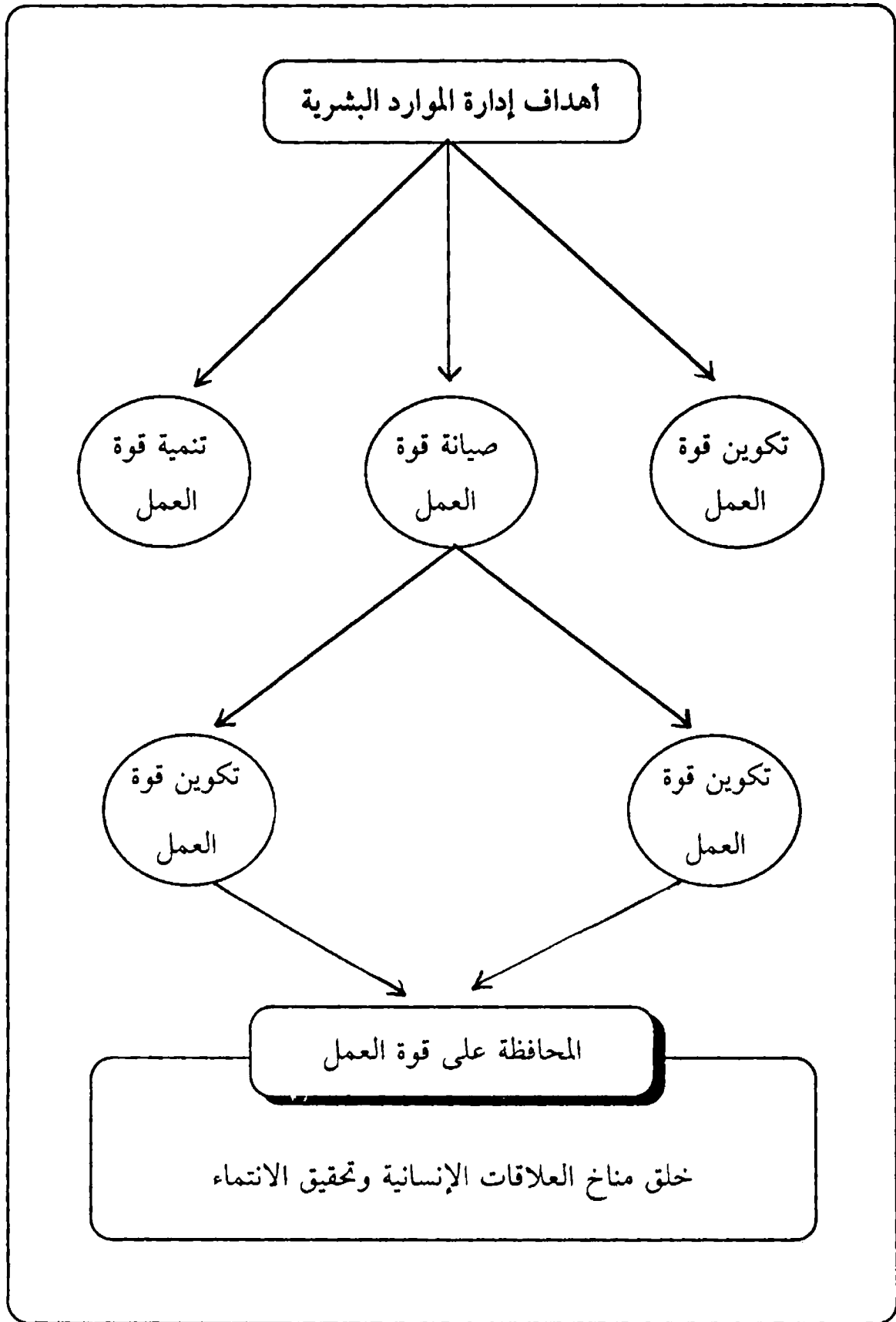
### تحديد أهداف الموارد البشرية

- ١ - تكوين قوة عمل مستجانية.
- ٢ - تكوين قوة عمل منتجة ، فعالة ، كفؤة.
- ٣ - تكوين قوة عمل مستقرة ، منتظمة.
- ٤ - تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
- ٥ - تحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

● هذه هي الأهداف التي تحقق مصالح المنظمة [أي من وجهة نظر أصحاب العمل].

ولكن أيضاً هناك أهداف أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم.

- ١ - توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- ٢ - توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- ٣ - توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
- ٤ - تعويض العاملين عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومكافئاً.
- ٥ - توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل.
- ٦ - تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
- ٧ - توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.



شكل رقم [٢ / ٦] أهداف إدارة الموارد البشرية



تنظيم شئون  
الموارد البشرية

١ - تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة

٢ - اختيار نمط إدارة الموارد البشرية

لا مركزية

مركزية

٣ - تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

٤ - ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية

٥ - تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات

مكاتب

وحدات

أقسام

٦ - تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين  
المستويات التنظيمية

٧ - تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية

## توجيه شئون إدارة الموارد البشرية

شرح وتوضيح المهام والواجبات

تنسيق أداء مهام إدارة الموارد البشرية مع  
القطاعات المستفيدة في المنظمة

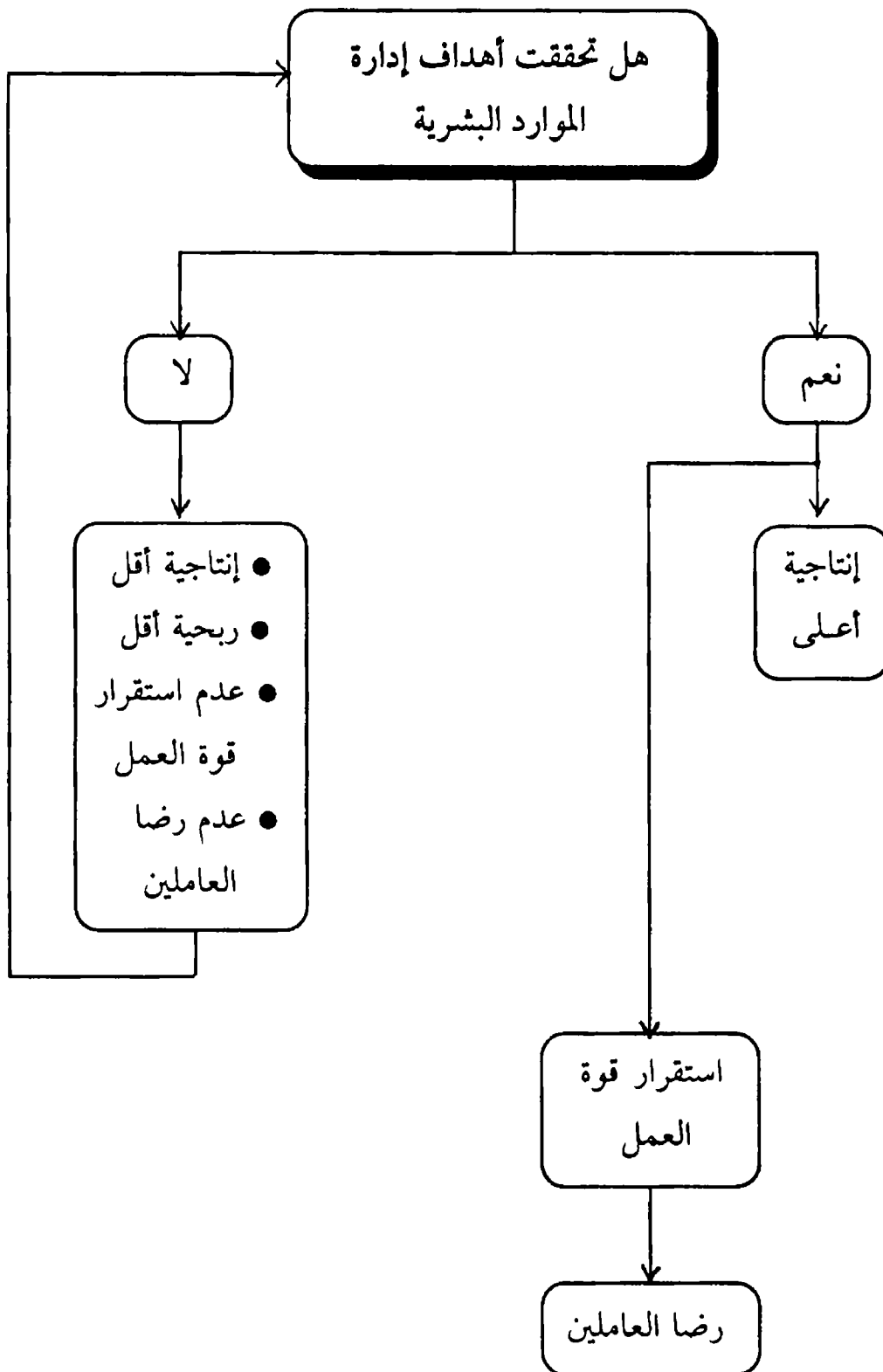
مساعدة القائمين بالعمل في تنفيذ واجباتهم  
على الوجه السليم

حل المنازعات والخلافات في شئون إدارة  
الموارد البشرية

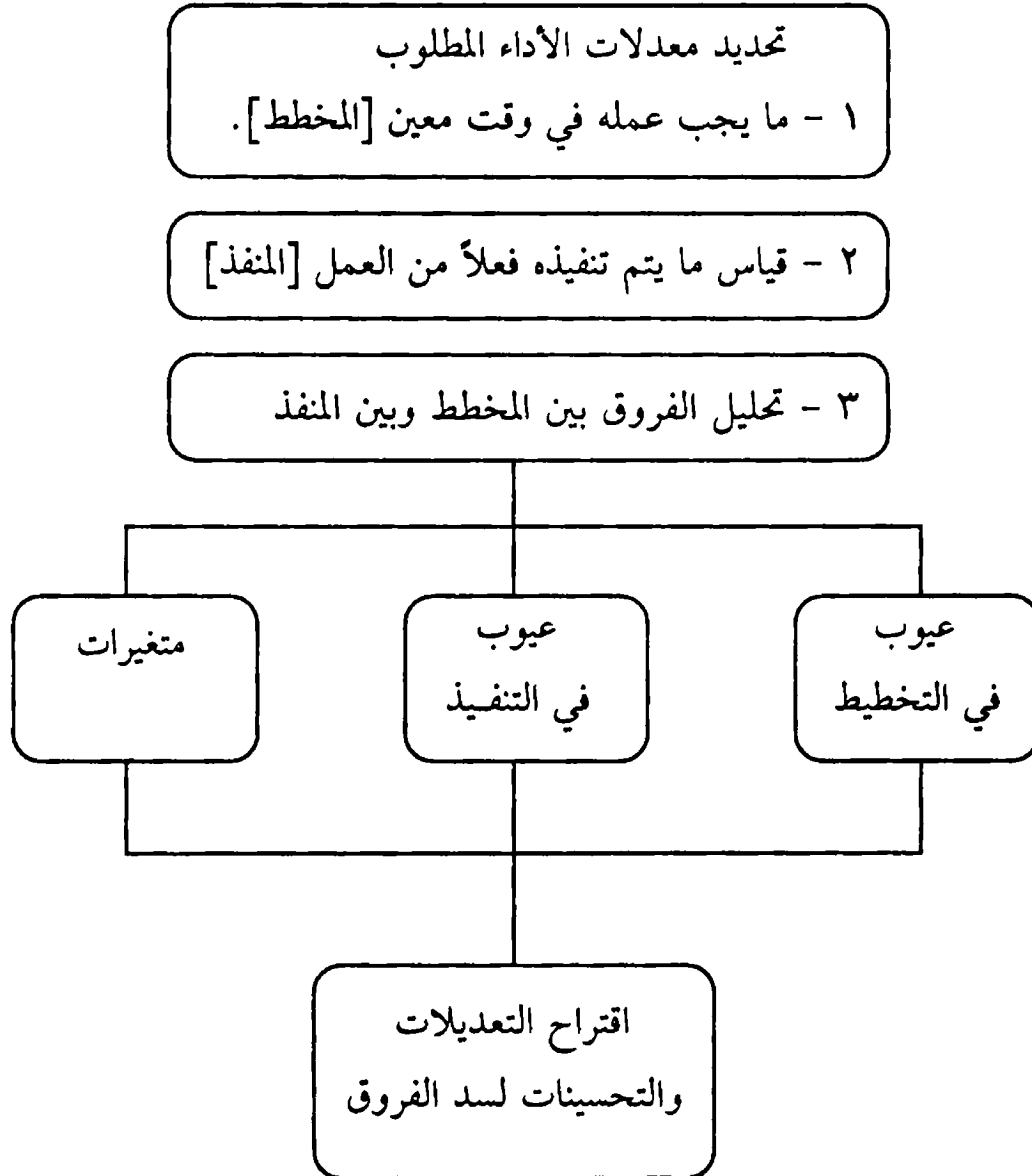
التحقق من الشكاوى والعمل على حلها

العمل على دعم التعاون بين العاملين في  
شئون الموارد البشرية

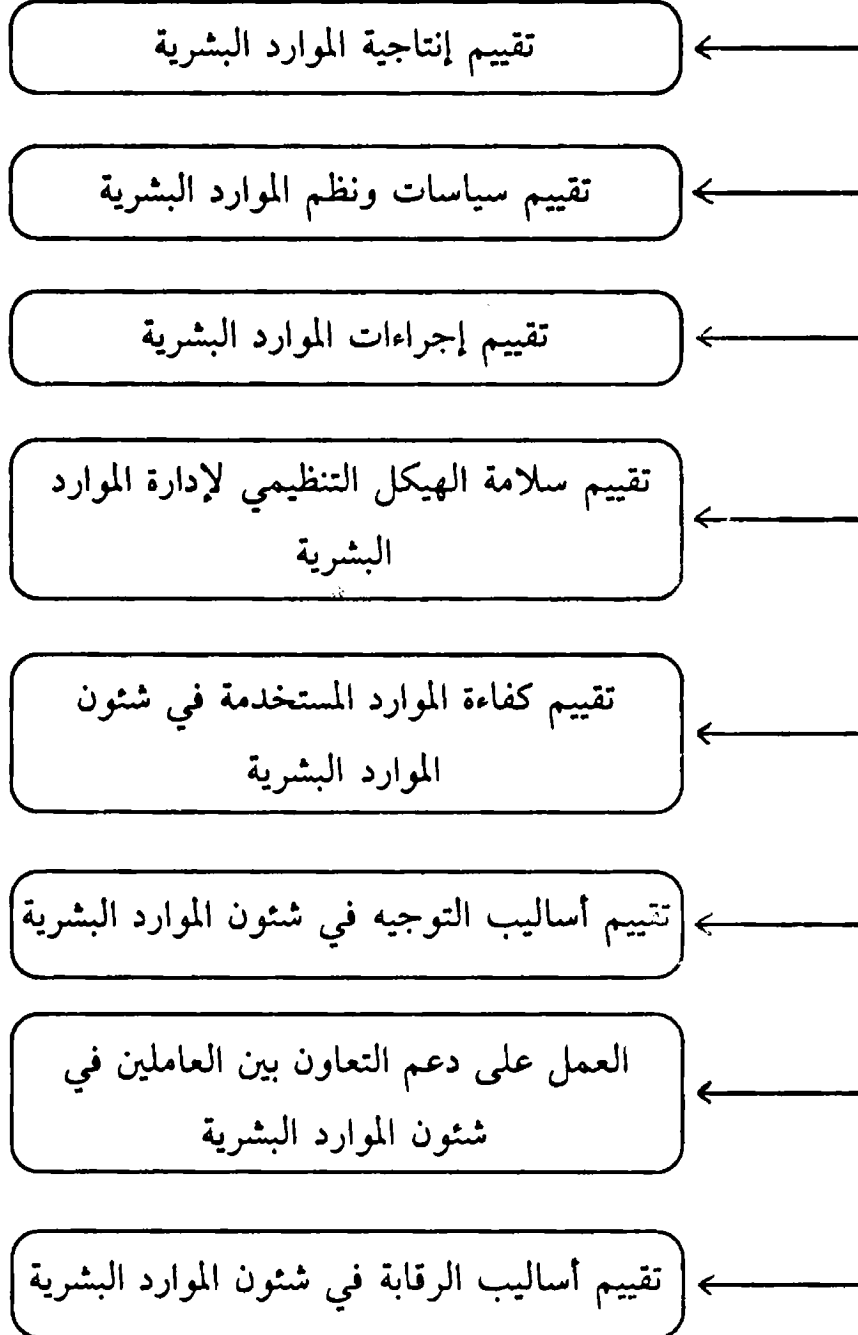
الاستماع إلى المقترحات والآراء وبحثها  
 وإقرار النافع منها



## الرقابة



## تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية





## خلاصة

- إن [وهذا ما يتفق عليه الفكر الإداري المعاصر] تخطيط وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأسلم [والأنجح] لتحقيق تطور ورفع كفاءة فعالية أي منظمة أعمال، ومن ثم إحداث تأثيرات إيجابية دافعة نحو النمو والربحية.



## الوحدة السابعة

### تخطيط الموارد البشرية



## ١ - مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية «تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع». من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

● صفة القدرة على أداء الأعمال Ability

● صفة الرغبة في أداء الأعمال Motive

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا غني بإحدهما عن الأخرى. إن أداء العمل يتوقف إذن على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداء العمل.

ومن ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة [في تنظيم محدد] ورغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً.

فالتخطيط يشير عادة إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ من الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة.



● وبالتالي نستطيع حصر أهم المقومات اللازم توافرها لإمكان تخطيط الموارد البشرية بما يحقق استخدامها بشكل فعال في منظمات الأعمال

- معلومات عن المنظمة، الهيكل التنظيمي، سياسات العمل، تصنيف الوظائف وأوصافها، أهداف الإدارة، أساليب ووسائل العمل المتاحة، نظم وإجراءات وقواعد العمل، طبيعة الجماهير التي تتعامل مع المنظمة.

- معلومات عن مصادر التغذية بالموارد البشرية في المجتمع، معاهد، ومؤسسات التعليم، مراكز التدريب، وحدات الإنتاج والخدمات المختلفة.

- معلومات عن مواصفات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل، وطبيعة الأوضاع النفسية والاجتماعية التي يعيشون فيها وتأثيراتها المختلفة المحتملة على سلوكهم في العمل [لاحظ أهمية هذا العنصر بالنسبة للعمالة الوافدة في معظم دول الخليج مثلاً].

- معلومات عن ديناميكية سوق العمل ومدى توازن العرض والطلب ومستويات الرواتب السائدة بالنسبة لوظائف محددة، ومن ثم تكشف هذه المعلومات عن توافر فرص العمل البديلة للأفراد المستهدف استقطابهم وبالتالي مدى قوة مركزهم التنافسي حيال المنشآت الراغبة في استخدامهم.

## ٢ - المفاهيم الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تهدف إلى تقدير - ومن ثم إمكان تدبير -

العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة.

ومن ثم فإن تخطيط الموارد البشرية

- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنشأة كلها.
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية وهما [الأعداد] و[النوعيات] أي الكم والكيف.
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنشأة، وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية:

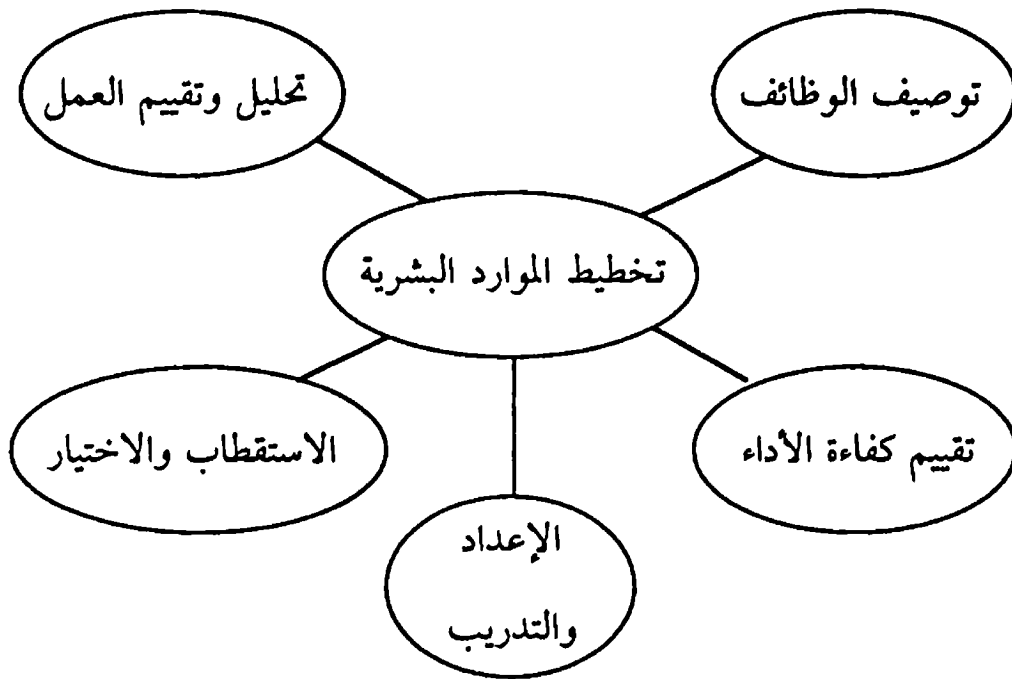
على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد للملاءمة الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.

- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.



### ٣ - ترابط عملية تخطيط الموارد البشرية مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى



### ٤ - مقومات تخطيط الموارد البشرية

- وضوح الأهداف.
- وضوح خطة الإنتاج والمبيعات [خط النشاط عموماً].
- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد / الجماعة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

#### ٥ - أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة المنشأة ونوع الصناعة التي تعمل فيها.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنشأة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.
- المركز المالي للمنشأة.
- حجم المنشأة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي.

#### المعنى المهم

أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم في فراغ، وإنما يتم في ضوء معلومات واقعية وصحيحة.

#### ٦ - المتطلبات المعلوماتية لتخطيط الموارد البشرية

أهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

بيانات داخلية:

- نظم الإنتاج
- نظم التسويق
- التتمويل
- الأفراد
- الإمكانيات والتجهيزات
- السياسات والنظم
- التكنولوجيات المستخدمة

أ - بيانات عن العاملين:

- توزيع أعداد العاملين حسب سنوات مختلفة [تطور أعداد العاملين خلال الزمن].
- توزيع العاملين الحاليين حسب نوع الوظيفة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام / المشروعات / . . . .
- توزيع العاملين الحاليين حسب توزيع التعاقد.
- توزيع العاملين الحاليين حسب المهنة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب تقدير الكفاءة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسية.
- توزيع العاملين الحاليين حسب السن.
- معدلات إصابات العاملين.
- معدلات الإجازات، الاستقالات، انتهاء الخدمة.
- معدلات التخلف [التأخير، الغياب، المرض . . .].

ب - بيانات عن الإنتاج والمبيعات، النشاط:

- تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية.
- الحجم والقيمة الحالية للإنتاج.
- تكلفة الإنتاج - حالياً.
- إجمالي الأجور - تكلفة العمل.
- توقعات الإنتاج في المستقبل.
- معدلات الإنتاج - الإنتاج / الساعة / الإنجاز / يوم.
- الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الطاقة الإنتاجية المستغلة.

ج - بيانات عن سوق العمل:

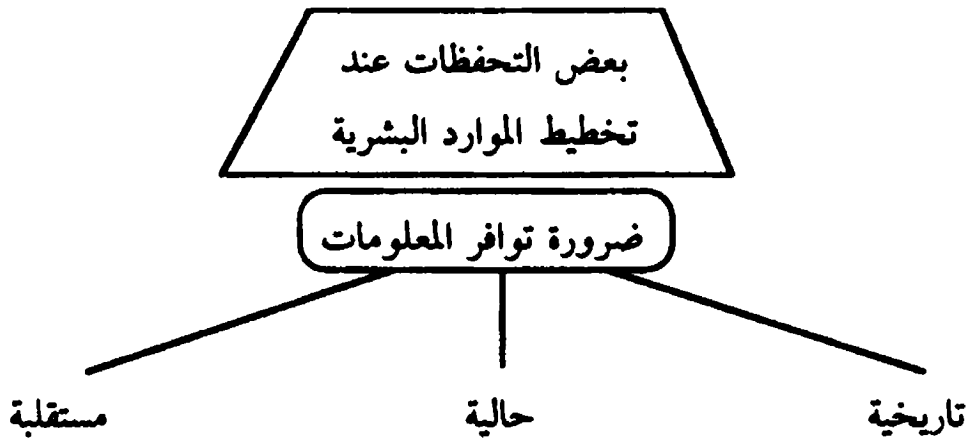
- الأعداد، الجنسيات، الأجور السائدة / العجز والفائض، التوقعات المستقبلية.

### بيانات خارجية

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
- أوضاع وخطط المنافسين.
- ظروف سوق العمل.
- الأوضاع السياسية الداخلية.
- العلاقات السياسية والاقتصادية مع العالم الخارجي.

### ٧ - مشكلات عدم تخطيط الموارد البشرية

- وجود فائض أو عجز في بعض العاملين.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية.
- تنافر التخصصات المطلوبة ومهارات العاملين.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء [عدم استقرار العمالة].



- الحركية والتجديد والمراجعة.
- المشاركة والتفاعل بين أجزاء الإدارة الأخرى.
- ترك مجال للاحتتمالات غير المتوقعة.

## ٨ - توصيف الوظائف

مفهوم توصيف الوظائف :

توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف. وكذلك فإن توصيف الوظيفة يحدد ما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها. ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أداؤه هذا على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية، كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد العلاقات المتوازية والمتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف بين الأفراد المختلفين سواء على نفس المستوى [بالندب، والنقل مثلاً] أو على مستويات مختلفة [الترقية والترفيه، أو تخفيض الدرجة] ومن ثم فإن وصف الوظيفة في شكله الأمثل لابد أن يتضمن العناصر التالية :

### بيانات التعريف بالوظيفة

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- مستواها التنظيمي.
- ملخص عام بواجباتها.
- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة.
- المسؤوليات المختلفة [إدارية، مالية، فنية، مادية . . .] التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها.

\* راجع ملحق رقم ١ عن تحليل العمل كأساس لتخطيط الموارد البشرية.

- الصلاحيات [السلطة] التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها [صلاحيات اتخاذ القرار].
- معدلات الأداء المحددة للوظيفة [كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات] التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة، وتتخذ أساسا للحكم على كفاءته.
- الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها [عمل مكتبي، عمل ذهني، عمل ميداني، عمل عضلي، جسماني....].
- المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة [الإصابات، الأمراض، القلق النفسي، الابتعاد عن الأسرة...].
- العلاقات الوظيفية - الوظائف التي تعلو الوظيفة موضع التوصيف والوظائف التي تتبعها لإشرافها، الوظائف المعادلة لها في المضمون والمستوي.
- مواصفات وتخضع شاغل الوظيفة [مطالب التأهيل لشاغل الوظيفة]:
- التعليم من حيث النوع والمستوى.
- الخبرة من حيث مجالها ومدتها.
- المهارات - يدوية، ذهنية، اجتماعية.
- السمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، الدوافع.
- الصفات الاجتماعية.
- الصفات الجسمانية.

#### طرق جمع بيانات توصيف الوظائف

- إن عملية توصيف الأعمال هي تجميع بيانات، وتختلف أساليب تجميع بيانات الأعمال والوظائف، ولكن يمكن على الأقل تمييز ثلاث طرق أساسية:
- الاستقصاءات.
  - الملاحظة الشخصية.
  - المقابلات.

## ● طريقة الاستقصاءات:

تعتمد طريقة الاستقصاء أساساً على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته. وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسئولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة للتوصيف.

وقد تبين في تجارب كثير من الشركات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى لمن يشغلون المناصب الإدارية.

وعلى هذا فإن طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييداً كبيراً من المشتغلين بهذه العملية. ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء توصيف دقيق للعمل.

## ● طريقة الملاحظة الشخصية:

تصلح طريقة الملاحظة في توصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار، وتقوم الملاحظة أساساً على أن القائم بالتوصيف يعتمد إلى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه، ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة.

## ● طريقة المقابلة:

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهداً ومالاً ووقتاً أكثر من الطريقتين السابقتين، إلا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأعظم فائدة للموظف وللشركة. ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت، ويتم إخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه، ومن هو الموظف المطلوب مقابلته، ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف. وبعد أن يحصل الباحث على المعلومات اللازمة فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف.

- وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله:
- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته.
  - ضرورة إبداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه.
  - الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل.
  - ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
  - لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل. إن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل.
  - ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف.

#### نموذج وصف الوظيفة Job Description

إن النتيجة المباشرة لعملية توصيف الأعمال هي ما يسمى بوصف الوظيفة وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالوظيفة ويتضمن البيانات أو المعلومات التالية:

- اسم الوظيفة \_\_\_\_\_
- مهام الوظيفة وأهدافها \_\_\_\_\_
- الواجبات التي تتضمنها الوظيفة \_\_\_\_\_
- الإشراف الواقع على القائم بالعمل \_\_\_\_\_
- الإشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفة \_\_\_\_\_
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة \_\_\_\_\_
- الآلات والمعدات والمواد المستخدمة في أداء واجبات الوظيفة \_\_\_\_\_
- ظروف تأدية الوظيفة \_\_\_\_\_
- بعض المصطلحات الخاصة المستعملة \_\_\_\_\_



### تحدد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specifications

يقصد بها تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة، وإعداد وصف الوظيفة سهل نسبياً بالمقارنة بعملية إعداد مواصفات شاغل الوظيفة، إذ في أغلب الأحيان قد يحار الباحث فيما إذ كان العمل الموصوف يتطلب شخصاً حاصلًا على شهادة متوسطة أم شهادة جامعية؟ عدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية، أم خبرة طويلة وشهادة متوسطة؟

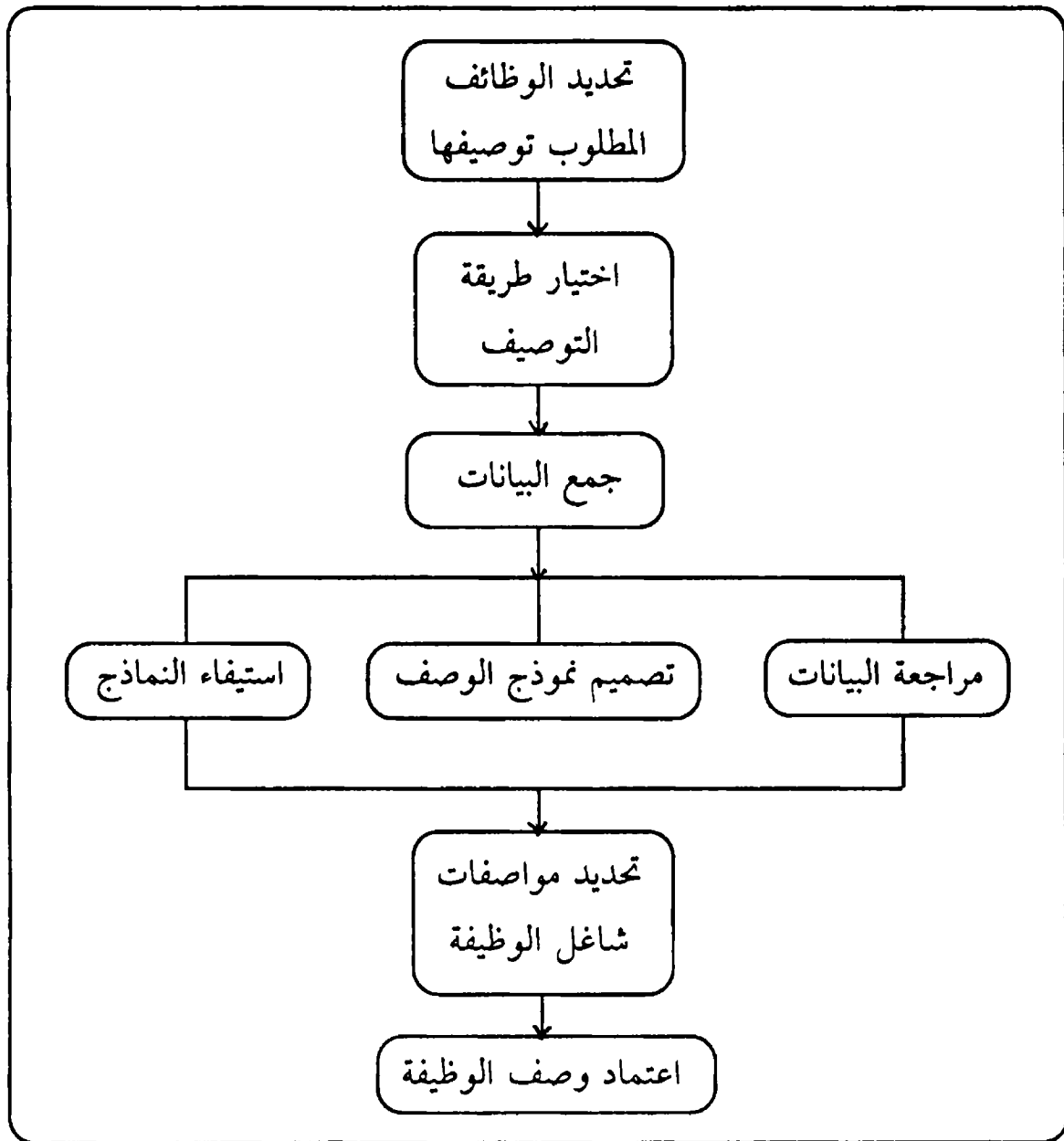
وغالباً يحتوي نموذج مواصفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة، والتعليم، والخبرة، وبالتالي فقد تدرج في النموذج بعض الصفات مثل الصبر، القدرة على التحكم في الأعصاب، القدرة على تكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين. ولكن نجد أن البيانات الشائع استخدامها في تحديد المواصفات هي التالية:

- التعليم.
- الخبرة والمران.
- القدرة البدنية.
- القدرة العقلية.

### اعتماد وصف الوظيفة

بعد كتابة وصف الوظيفة يجب تقديمه للرئيس المباشر والموظف شاغل الوظيفة لمراجعته. والهدف من هذا العرض أن يقوم الرئيس وشاغل الوظيفة بالتأكد من صحة ما جاء به من بيانات حيث إن احتمال وجود بعض الأخطاء ما زال موجوداً برغم كل الدقة التي تتخذ في إعداده.

ويصور الشكل التالي رقم [١/٧] مراحل توصيف الوظائف:



شكل رقم [١/٧]  
مراحل عملية توصيف الوظائف

## استخدامات بطاقات وصف الوظائف

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية في أنشطة إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام. ونستعرض الآن الاستخدامات المختلفة لبطاقات وصف الوظائف:

### - وصف الوظائف أساس في تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يحتوي على أمرين أساسيين هما، تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية، والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد، أي مواصفاتهم نحصل عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف حيث إن بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح في الأداء، تنتقل في شق مهم منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتي تتبلور عادة فيما يلي:

- التأهيل العلمي من حيث النوع والمستوى.
- الخبرة العملية من حيث مجالها ومدتها.
- الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح في الوظيفة.
- المستوى الاجتماعي.
- الصفات الخاصة المميزة، مثل إجادة لغات محددة أو توافر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الأداء الجيد للوظيفة.

من ذلك نجد أنه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعدادا علميا سليما تنخفض كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى درجة بعيدة.

### - وصف الوظائف أساس في الاستقطاب والاختيار:

لاشك أن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى المصادر

الأكثر احتمالاً، مثلاً إذا كان المطلوب موظفين جامعيين، تتجه جهود الاستقطاب إلى مجتمع خريجي الجامعات، أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعي فإن عملية الاستقطاب تتجه إلى سوق العمل الذي تتوافر فيه مثل هذه النوعية.

وكذلك فإن تخطيط الاختيار من حيث أسلوبه وأدواته من اختبارات شخصية وتحريزية أو استخدام للاختبارات النفسية سوف يختلف إلى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظيفة.

وكلما كانت هذه المواصفات أكثر دقة كانت معايير الاختيار أدق وأكثر في تمييز أنسب العناصر للاستخدام.

#### - وصف الوظائف أساس في عمليات التدريب:

إذ في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقضي به بطاقات الوصف.

#### - وصف الوظائف أساس في عمليات الترقية:

إن الترقية هي في الأساس ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى، ولكن بشرط توافر شروط شغل الوظيفة الأعلى، ومن ثم فإن بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها، تصبح أساساً لاختبار من تتوافر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المنظمة تتوافر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة.

## - وصف الوظيفة أساس في تقييم الأداء:

إن جانباً مهماً في عملية تقييم الأداء هو الحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، ولاشك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسئوليات الوظيفة وأساليب أدائها.

وبالتالي فإن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ كأساس في تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها، ثم تتخذ أساساً ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدي كفاءته [هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوي الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة].

وبالتالي فإن وصف الوظيفة يعتبر أساساً غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والخوافز والنقل من الوظيفة، وحتى إنهاء الخدمة والتي تستند جميعها إلى تقدير الكفاءة بدرجة أو أخرى.

### القواعد الذهبية

#### في إعداد وصف الوظيفة

- يراعي أن يركز وصف الوظيفة على الأبعاد التالية:
- ١ - توضيح النتائج التي يجب تحقيقها من خلال الوظيفة.
- ٢ - إبراز تتابع الأنشطة والواجبات والأحداث في محتوى الوظيفة.
- ٣ - إبراز العلاقة مع الوظائف الأخرى.
- ٤ - تأكيد عناصر الإنجاز في الوظيفة [أي بيان الإنجازات التي يجب على شاغل الوظيفة تحقيقها بعمله، مثلاً إعداد سياسة، تقديم تقرير، اتخاذ قرار...].
- ٥ - إبراز الإشراف الذي يجب على شاغل الوظيفة بالنسبة لمؤسسيه ومعاونيه، وكذا الإشراف والتوجيه الذي يتلقاه من رؤسائه.

تَحذِير

لا يجب أن يؤخذ وصف الوظيفة على أنه تحديد جامد لواجبات الوظيفة، وأن الفرد ينبغي عليه الامتثال تماماً له. إن هذا التجميد يتناقض مع الطبيعة الحركية والمتغيرة للعمل، وللتطورات المتسارعة في التكنولوجيا. وبذلك ينبغي أن يؤخذ وصف الوظيفة على أنه إطار عام مرن «يرشد» إلى العمل ومكوناته، ولكنه قابل للتغيير والتطوير. ولذلك يضاف عادة عبارة «وأي مهام أخرى يكلف بها» لبيان أن الفرد مطالب بالمرونة وتوسيع مجالات خبرته.

تدریب

[١] - راجع بطاقات وصف الوظائف لبعض المنظمات التي تعرفها.

- بين ما يميزها بعضها عن بعض .
- بين أهم أوجه النقص أو القصور فيها .
- وضح أهم الاستخدامات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستفيد فيها من تلك البطاقات .

[٢] - صمم بطاقة وصف لكل من الوظائف التالية:

- محاسب رمج حاسب آلي .
- محاسب تكاليف في شركة مقاولات .
- محاسب تكاليف في شركة لصناعة الغزل والنسيج .
- مندوب إعلانات في إحدى الجرائد اليومية .
- مدير وكالة إعلانات .

## ٩ - المتطلبات التنظيمية لتخطيط الموارد البشرية

تحدد تلك المتطلبات فيما يلي :

- وجود تقسيم تنظيمي محدد يختص بواجبات تخطيط الموارد البشرية [أي لا تترك العملية بدون تحديد المسئول عنها].
- وجود سياسة إدارية واضحة تحدد التزام كافة الأقسام الأخرى بإمداد القسم المختص بتخطيط الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة له .
- تحديد السلطة المختصة بمراجعة وإقرار خطة الموارد البشرية التي قد تفرضها متغيرات استجدت بعد إعداد الخطة واعتمادها .
- الالتزام في كافة سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالخطة المعتمدة .

## إجراءات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

نعرض فيما يلي الخطوات التي نمر بها عادة حين تصميم هيكل تنظيمي لإدارة محددة.

الخطوة الأولى:

### تحديد الأهداف

● تمثل الأهداف السبب الحقيقي الذي ينشأ الجهاز [الإدارة، القسم، المنظمة] من أجله.

حين نريد تصميم هيكل تنظيمي لإدارة معينة لابد أن نسأل أنفسنا السؤال الأول:

ما هي الأهداف التي نريد الوصول إليها بإنشاء هذه الإدارة؟

وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية هل نستطيع تحديد أهدافها؟ لاشك أننا هنا نستطيع تحديد الأهداف العامة لأي إدارة موارد بشرية والتي تتحدد في «تكوين قوة عاملة منتجة ومستقرة وفعالة، وتعويض الأفراد عن جهودهم والمحافظة عليهم، وتزويدهم بالتدريب وفرص التنمية المستمرة، كل ذلك بناء على تقييم موضوعي للأداء.»

ولكن حين نتعرض لتنظيم إدارة بذاتها في منظمة بذاتها لابد أن نكون أكثر تحديداً في تعيين الأهداف الدقيقة التي تسعى إلى تحقيقها.

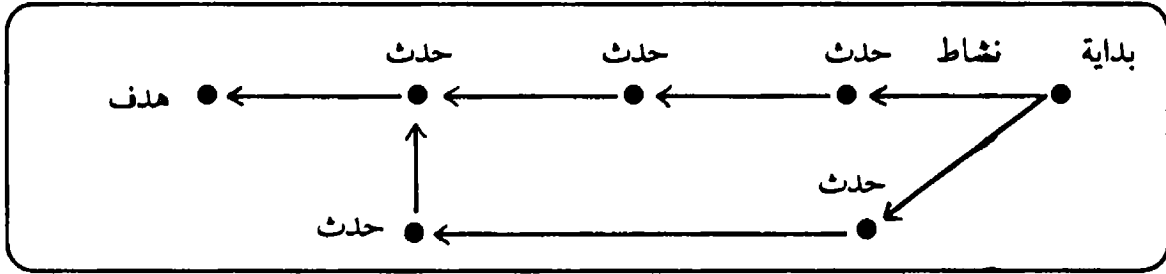
● من المفيد التمييز بين الأهداف العامة أو الإستراتيجية [مثل تنمية الوظائف القيادية بالمنشأة]، وبين الأهداف الوسيطة [مثل تحسين الكفاءة الإنتاجية لمجموعة من الأفراد] وبين الأهداف الدقيقة [مثل ترشيد استخدام العلاج الطبي للموظفين].



## الخطوة الثانية:

### تحديد الأعمال [الأنشطة]

كما رأينا في الخطوة الأولى تتحدد الأهداف، ولكنها لا تتحقق تلقائياً، وإنما يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي نصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية ملموسة، وبذل النشاط معناه أن شخصاً أو أكثر يستخدم آلة أو مورداً ما ويطبق قاعدة أو أسلوباً ما في تأدية مهام وأعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة أو [حدث] يكون نقطة أقرب للوصول إلى الهدف.



وعند تنظيم إدارة الموارد البشرية ينبغي انطلاقاً من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هي الأنشطة اللازمة والتي لا بد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة في هيكل الإدارة

- هل يمكنك حصر أهم الأنشطة المنطقية لإدارة الموارد البشرية في منشأة صناعية متوسطة الحجم مثلاً؟ [راجع النموذج في الصفحة التالية].

## أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في منشأة صناعية متوسطة

- تقدير احتياجات المنشأة من العاملين في المهن والتخصصات ومستويات المهارة المختلفة.
- تحليل الوظائف وتوصيفها لإعداد مواصفات شاغلي الوظائف.
- البحث عن المصادر المناسبة لاستقدام الأفراد [قد يتم ذلك بالتعامل مع بعض مكاتب التوظيف].
- إعداد لائحة شئون العاملين والإشراف على تنفيذها.
- احتساب الرواتب والأجور الإضافية.
- ضبط الدوام لمختلف فئات العاملين.
- إعداد تقارير الكفاءة الدورية عن العاملين.
- تنفيذ متطلبات قانون العمل والتأمينات الاجتماعية.
- الإشراف على مسائل الأمن والسلامة ورعاية العاملين صحيا.

الخطوة الثالثة :

### تجميع الأنشطة وتنسيقها

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابق تحديدها وتقسيمها إلى مجموعة متجانسة [أو متكاملة] حسب أحد أسس التقسيم المناسبة.

### ● لماذا نلجأ إلى عملية تجميع الأنشطة ؟

نتيجة هذا التجميع أننا نكون قد توصلنا إلى حل لما يسمى بالمشكلة الأفقية في إنشاء هيكل التنظيم، حيث يقسم الهيكل إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بإحدى مجموعات الأنشطة التي تم تحديدها، ويعبر حجم القطاع عن الأهمية النسبية للمجموعة. هل تريد مثلاً توضيحياً؟ انظر الشكل التالي رقم [٢ / ٧].



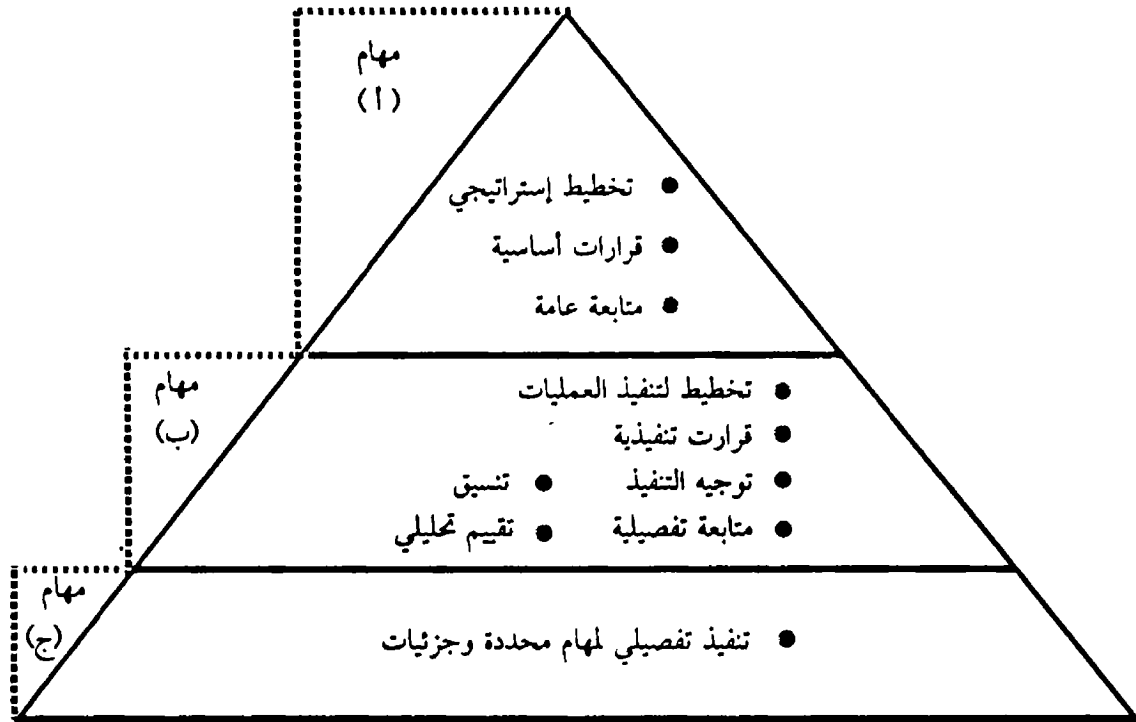
## الخطوة الرابعة :

### تحديد المستويات التنظيمية

- لا يتصور أن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الموارد البشرية ستكون جميعها على نفس المستوى من الأهمية أو الخطورة. وإنما من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل المستويات التالية :
- أ . مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة منها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.
- ب . مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومعتمدة في التعامل بشأنها. إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.
- ج . مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

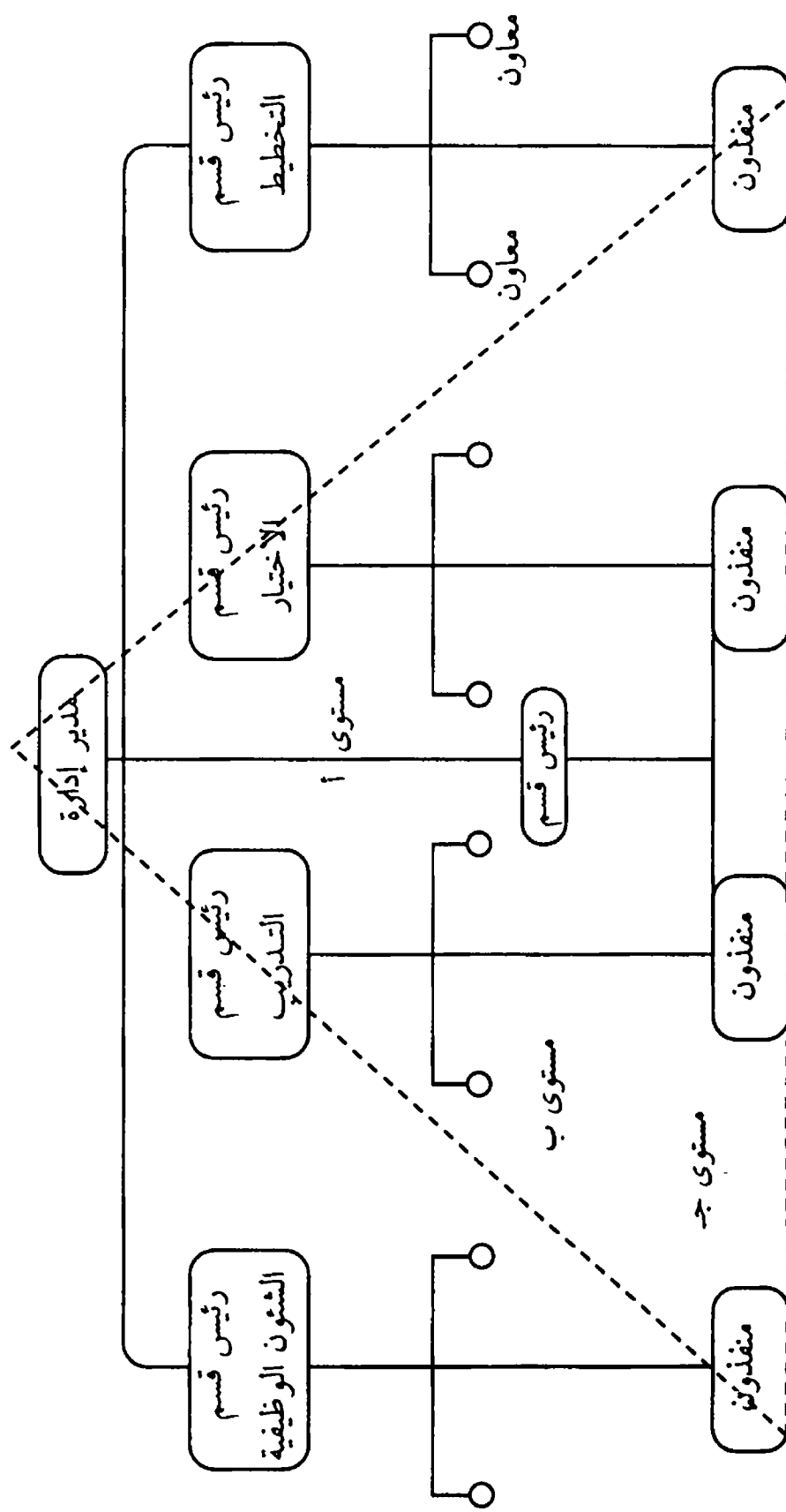
### ● هل اكتشفت الطابع الهرمي التنازلي لخطورة المهام في المنظمة؟

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي [انظر الشكل التالي رقم [٣/٧] ]:



شكل رقم [٣/٧]  
الطابع الهرمي للتنظيم

● والآن هل تريد أن ترى شكل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



شكل رقم [٤/٧]  
التنظيم الهرمي لإدارة الموارد البشرية

### ملحقات الهيكل التنظيمي:

- إن إعداد الخريطة التنظيمية [أي بناء الهيكل التنظيمي] حسب الخطوات السابقة ليس نهاية المطاف في إقامة التنظيم الفعلي، بل هناك متطلبات تكميلية لا بد من إعدادها حتى يكون الهيكل التنظيمي فعالاً، وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

- تحديد الاختصاصات.
- تحديد السلطة والمسئولية.
- تصوير إجراءات العمل.

### تحديد الاختصاصات:

ويقصد بذلك تحديد مجال النشاط الرئيسي والأنشطة المساعدة التي تسند إلى كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي، فلا يكفي أن نقرأ على الخريطة التنظيمية أن هناك قسماً لتخطيط القوى العاملة، أو أن هناك إدارة للبحوث، أو قسماً للعلاقات الصناعية، بل الأهم أن نتحدد بدقة ماهية الواجبات والمهام المسندة إلى كل من هذه التقسيمات.

وفيجد تحديد الاختصاصات في أمرين:

- التأكد من أن كل الأنشطة الضرورية قد أسندت فعلاً إلى جزء في التنظيم يكون مسئولاً عنها.
- منع التضارب والازدواج في الاختصاصات بين أقسام الهيكل التنظيمي.

### تحديد السلطة والمسئولية:

- السلطة هي الحق الذي يخول للشخص أن يفعل شيئاً ما، وقد يكون هذا الشيء هو إصدار قرار أو إعطاء أمر أو القيام بعمل، وقد تعرف السلطة بأنها «علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لها «والمسئولية هي التزام بأداء شيء أو أشياء معينة».



● وهناك ارتباط طبيعي بين السلطة والمسئولية، فنحن إذ نتوقع من شخص ما أن يقوم بعمل معين يجب أن نجعله مسئولاً عن أداء ذلك العمل، ولكي يتمكن من ذلك نخوله السلطة الكافية لأدائه، فإذا لم تكن السلطة كافية كان من الخطأ اعتباره مسئولاً، مادام لا يملك الصلاحية لاتخاذ ما يلزم للنهوض بمسئوليته.

● تتدرج المراكز التنظيمية من حيث نطاق السلطات والمسئوليات المرتبطة بها حسب المستوي التنظيمي الذي تقع فيه، حيث يتسع نطاق السلطات والمسئوليات كلما تدرجنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي، وبالعكس يضيق ذلك النطاق كلما تدرجنا إلى أسفل، فالسلطة المخولة لمدير الإنتاج مثلاً لا بد أن تكون أوسع نطاقاً من السلطة التي يتمتع بها كل من رؤساء الأقسام الذين يعملون تحت رئاسته، لأن نطاق عمله وبالتالي حدود مسئولياته أوسع من أي منهم، وبالمثل فإن السلطة المخولة لرئيس أي من تلك الأقسام تكون أوسع نطاقاً من تلك التي تخول لأي من الإخصائيين تحت رئاسته، لأن نطاق عمله وبالتالي حدود مسئولياته أوسع من أي منهم، وهكذا.

يتضح مما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بعمل معين، ويكونان فارغين من المعنى إذا لم يرتبطا بعمل معين، فالسلطة تحدد طبقاً لاحتياجات القيام بعمل معين، ولا يمكن ترتيباً على ذلك تصور سلطة أو مسئولية ذات معنى بدون أن يكون هناك عمل.

### تفويض السلطة:

بينما فيما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بالعمل المطلوب تأديته لتحقيق أهداف التنظيم، والمفروض أن العمل المطلوب يشترك في أدائه كل أعضاء التنظيم، فإذا كان هذا التنظيم صغيراً ونطاق عمله محدوداً فقد يكون بوسع فرد واحد أن يتولي إدارته بحيث يركز كل السلطة في يده ويكون له وحده الحق في اتخاذ كل القرارات والبت في كل المشكلات، على أنه عندما يزداد حجم التنظيم ويتضخم عدد أعضائه كنتيجة لاتساع نطاق أعماله فسوف يجد ذلك الفرد أن من

الصعب عليه - أو من المستحيل عليه - الاستمرار في إدارة التنظيم بنفس الطريقة التي بدأ بها، حيث إن ثقل الأعباء الإدارية سيكون أكبر من طاقته، وبالتالي يضطر إلى تكليف أشخاص آخرين ببعض الأعمال التي كان يقوم بها من قبل، ولكي يتمكنوا من أداء هذه الأعمال لابد أن يفوض لهم جزءاً من سلطته بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال، فإذا فعل ذلك فإنه يكون قد قام بتفويض السلطة.

ولا يعني تفويض السلطة إلى المرؤوس أن الرئيس قد فوض معها مسؤوليته عن أداء العمل أمام رئيسه هو، فالمسئولية لا تفوض.

#### - نظم وتدفق علاقات العمل:

أقمنا الآن الهيكل التنظيمي، وحددنا اختصاصات وحداته المختلفة وقمنا أيضاً بوصف الوظائف ومواصفات شاغليها، أي بعبارة أخرى لقد حددنا الأعمال المختلفة وقسمناها على وحدات تنظيمية وعلى أفراد، وعبرنا عن ذلك بإيضاح دقيق للسلطات والمسئوليات المصاحبة لكل مركز والمسندة إلى شاغل ذلك المركز. ولكننا مازلنا بحاجة إلى درجة كبيرة من التفصيل بشأن تدفق العمل في التنظيم، حيث يتعين تحديد: من أين يبدأ عمل معين وأين يتحرك، وكيف وأين ينتهي، وما هي المستندات الموثقة لهذه الحركة، وما هي السجلات المستخدمة؟ وهذه الأسئلة هي ما تجيب عليها نظم العمل.

نظم العمل إذن هي بيان دقيق ومفصل بخطوات إنجاز المهام المختلفة في التنظيم والمستندات والسجلات الموثقة لهذه الخطوات، وعادة ما يعبر عن هذه الخطوات في شكل خريطة تدفق.

## الوحدة الثامنة

### خطوات تخطيط الموارد البشرية





- تحليل العلاقة بين حجم الإنتاج أو حجم المبيعات وعدد العاملين في الإنتاج أو المبيعات. وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الإنتاج أو المبيعات والعاملين خلال فترة زمنية سابقة [عدد من السنوات]. لاستخلاص نموذج أو معادلة يمكن باستخدامها التعرف على الاحتياجات المستقبلية من العمالة. وهناك عدد من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها منها: طريقة المربعات الصغرى، طريقة المتوسطات.

### ● الوظائف غير المتصلة بالإنتاج:

[مثال وظائف الحسابات، السكرتارية، الشؤون القانونية] هناك طريقتان في هذه الحالة:

- تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولون في المنظمة [المديرون ورؤساء الأقسام].

- استخدام معدلات الأداء: وفي هذه الطريقة يحلل الأداء للتعرف على نواتج الأداء في الوظيفة، ثم نستخرج معدلات الأداء المعيارية في هذه النواتج [بالنسبة للفرد / الزمن]. وبمعرفة حجم ناتج الأداء المطلوب إنجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها، فيمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لإنجاز هذا الحجم.

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل معين} = \frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب لإنجازه}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

مثال:

$$\text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل فرز البريد} = \frac{\text{عدد المراسلات خلال السنة}}{\text{معدل المراسلات التي يمكن للفرد الواحد فرزها في السنة}}$$

\* راجع الملحق رقم [٢] عن الأساليب الكمية في تخطيط الموارد البشرية.

## ٢ - تحليل أثر التغيرات التكنولوجية

ينبغي دراسة أثر التطوير والتغيير المحتمل في أساليب الأداء والإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة:

- فهذا التغيير قد يتطلب أفراداً ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة، وقد يفرض القيام بمجهودات استقطاب وتدريب لتوفير القدرات والمهارات المطلوبة.

- ومن حيث أثر التغيير التكنولوجي على أعداد الأفراد المطلوبين فهناك علاقتان أساسيتان في هذا الصدد:

تقليل حجم العمالة المباشرة  
[المتصلة مباشرة بالإنتاج]

تؤدي إلى

زيادة المستوى التكنولوجي  
بزيادة درجة الآلية والميكنة

زيادة حجم العمالة غير المباشرة  
[مثل أعمال الصيانة وتخطيط  
ومراقبة الإنتاج]

تؤدي إلى

زيادة المستوى التكنولوجي  
بزيادة درجة الآلية والميكنة

ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات العاملين المطلوبين في فترة رمنية قادمة لابد أن يعتمد على تحليل للمستوى التكنولوجي المستخدم في تلك الفترة.

## ٣ - تحليل احتياجات الإحلال

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها.

ويتم هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية:  
الترك المؤقت بسبب:

- الغياب.
- الاجازات.
- الإعـارات.

الترك الدائم بسبب:

- الإقالة [الفصل].
- الاستقالة.
- الترقية.
- النقل.
- العجز والإصابة.
- الوفاة.
- التقاعد.

### ثالثاً التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة

عرض العمل الداخلي

ويشير إلى عدد الأفراد في أول المدة + المعينون خلال الفترة - احتياجات الإحلال [الإضافات بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من بعثة أو إعاره].

### رابعاً التنبؤ بالمتاح في سوق العمل [خارج المنظمة]

- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل [العرض الكلي].
- درجة المنافسة بين المنظمات [الطلب الكلي].
- مؤشرات أخرى للعمالة:

الهجرة الداخلية والخارجية - الحركة القطاعية - طاقة مؤسسات التعليم

والتأهيل.



### تحديد الزيادة أو النقص [الفائض أو العجز]

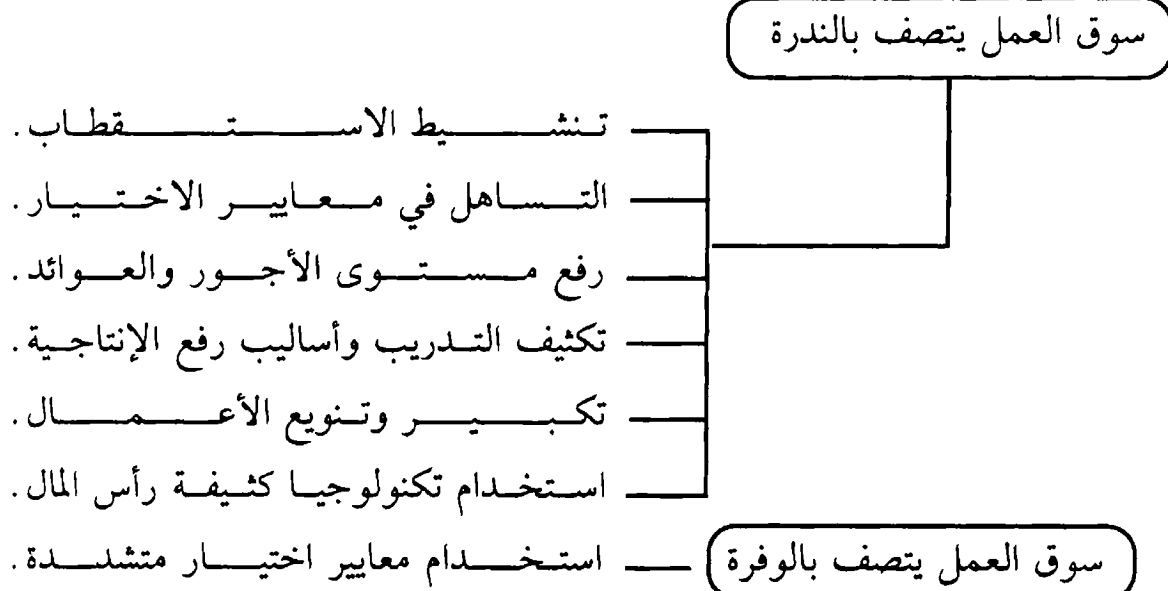
خامساً

ويتضمن هذا تحديد:

- الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أعلى أو أقل من المطلوب.
  - الفائض أو العجز الكمي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة.
- ويتم هذا بمقارنة:
- العمالة المطلوبة.
  - العمالة المتاحة داخل المنظمة.

### كيفية مواجهة الفائض أو العجز

سادساً



طريقة مراكز العمل في تخطيط الموارد البشرية:

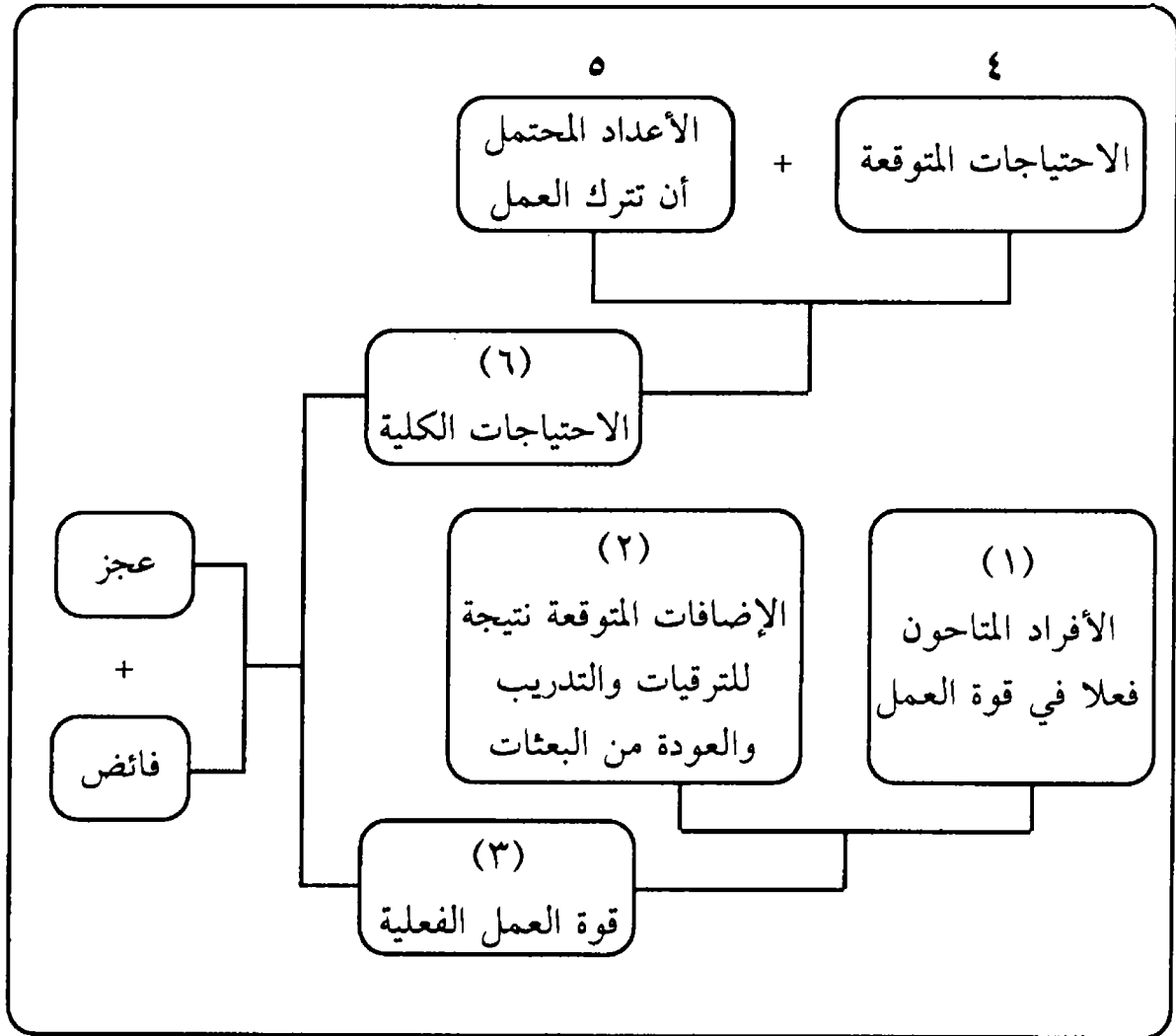
تناسب هذه الطريقة إلى حد بعيد مع ظروف منظمات معينة مثل البنوك، ومحطات الخدمة، وكذا في شركات الطيران. وتقوم الطريقة على أساس مراكز

عمل محددة (مثل مكتب مبيعات الطيران، أو محطة خدمة الركاب بالمطار، أو الطائرة من طراز معين...) وفي هذه الطريقة يتم تقدير عدد الأفراد اللّازمين لكل مركز عمل حسب طبيعة وحجم ونوع الأنشطة التي تؤدي به ثم استخدام هذا العدد في تقدير العدد الكلي اللّازم من الأفراد على أساس ضربه  $\times$  عدد مراكز العمل من نفس النوع في حالة تعددها. [إذا افترضنا أن الطائرة ٧٤٧ تحتاج إلى ١٠ أفراد من تخصصات مختلفة فإن تشكيل ١٠ طائرات من هذا الطراز يحتاج إلى ١٠٠ فرد للتشغيل] ويضاف إلى هذا العدد الأساسي الأفراد الاحتياطيون واللّازمون لعملية الإحلال بدلا من المستقلين أو الذين هم خارج العمل للتدريب أو الإجازات أو ماشابه ذلك.

## البرنامج المنهجي لتخطيط الموارد البشرية

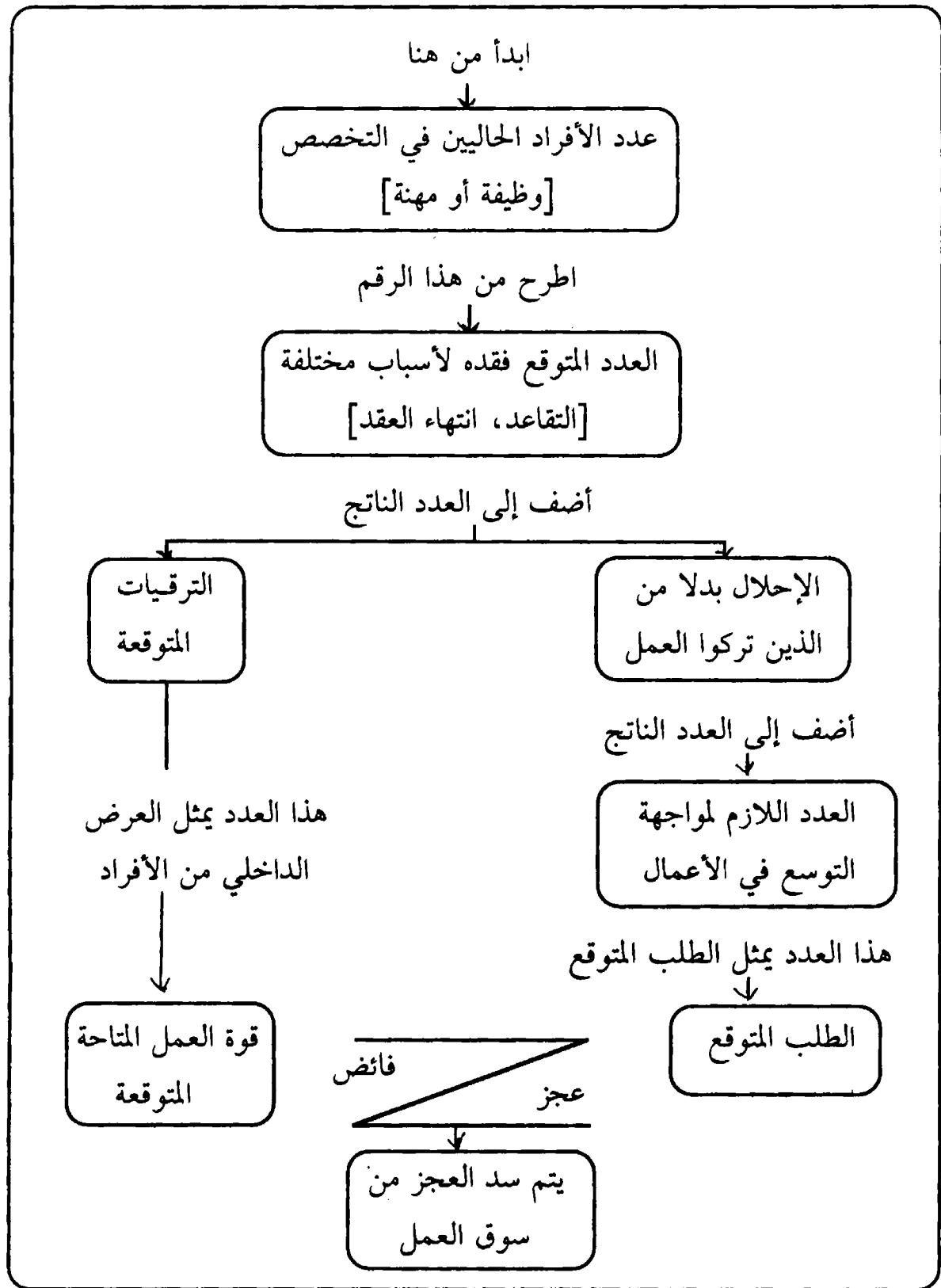
يصور الشكلان التاليان الخطوات المنهجية الواجب اتباعها لتخطيط الموارد

البشرية:



خطوات تخطيط القوي العاملة

شكل رقم [١/٨]



شكل رقم [٢/٨]

برنامج منهجي لتقدير الاحتياجات من الأفراد

ويتم تطبيق البرنامج المنهجي المشار إليه كما يلي :

١ - راجع الهيكل التنظيمي للمنظمة وتأكد من اتفاه مع الواقع التنظيمي والاحتياجات الفعلية للمنظمة حالياً وفي الفترة القادمة .

٢ - بناء على الخطوة رقم [١] أدخل التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي بالحذف والإضافة لتصل إلى الهيكل المعدل الذي يعكس احتياجات المنظمة حالياً ومستقبلياً .

٣ - راجع الهيكل الوظيفي للمنظمة [أي جدول الأفراد شاغلين لوظائف فعلاً بالمنظمة] وحدد الوظائف التي تعاني من :

٣ / ١ عدم وجود أفراد يشغلونها فعلاً .

٣ / ٢ وجود عدد زائد من الأفراد بالنسبة لعدد الوظائف المتاحة .

٤ - حدد في ضوء البند [٣] ما إذا كانت حاجة العمل تستدعي إما :

٤ / ١ شغل الوظائف الشاغرة .

٤ / ٢ إنشاء وظائف جديدة وإبقاء الأفراد الزائدين .

٥ - راجع الخطة العامة للمنظمة [وهي مجمل خطط الإنتاج والتسويق والقطاعات المالية والإدارية والخدمية المختلفة] واستخرج ما تتضمنه الخطة من زيادات في أحجام النشاط أو استحداث لأوجه نشاط جديدة أو تقليص لأحجام النشاط الحالية أو إلغاء لأنشطة قائمة .

٦ - حدد الوظائف على الهيكل التنظيمي التي ستأثر بالبند [٥] زيادة ونقصاناً .

٧ - قدر عدد الأفراد المطلوب إضافتهم نتيجة للخطة في كل تخصص وذلك استرشاداً بالقاعدة العامة وهي :

عدد الأفراد المطلوبين للعمل لفترة معينة

$$= \frac{\text{حجم العمل الكلي المحتمل خلال الفترة}}{\text{معدل الأداء الفردي}}$$

٨ - حدد عدد الأفراد المطلوب تخفيضهم نتيجة للخطة في كل تخصص ، وذلك استرشاداً بذات القاعدة السابقة (٧) .

- ٩ - احصر من الخطوات (٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨) الهيكل الوظيفي المطلوب خلال فترة الخطة [أنواع الأفراد وتخصصاتهم وأعدادهم].
- ١٠ - احصر أنواع وأعداد الأفراد القائمين بالعمل فعلاً في كل تخصص.
- ١١ - من واقع بيانات الأفراد الشخصية والوظيفية والمعلومات التاريخية بالمنظمة قدر ما يلي:
- الأفراد المتوقع انتهاء عقودهم خلال الفترة القادمة.
  - الأفراد المتوقع تقاعدتهم خلال الفترة القادمة.
  - نسبة الأفراد الذين ينقطعون عن العمل في المتوسط لأسباب المرض والأجازات بأنواعها.
  - نسبة الأفراد الذين تنتهي خدماتهم لأسباب الوفاة أو الاستقالة.
- ١٤ - راجع أوصاف الوظائف Job Description للأفراد المطلوب زيادتهم لتحديد أنسب مصادر الاختيار [محلية أو خارجية].
- ١٥ - راجع حالات الأفراد المطلوب تخفيضهم وحدد ما يمكن عمله إما:
- إنهاء الخدمة.
  - التحويل إلى وظيفة أخرى مطلوبة.
  - التدريب ثم التحويل إلى وظيفة أخرى مطلوبة.







## الوحدة التاسعة

تقييم الوظائف  
وتحديد الرواتب

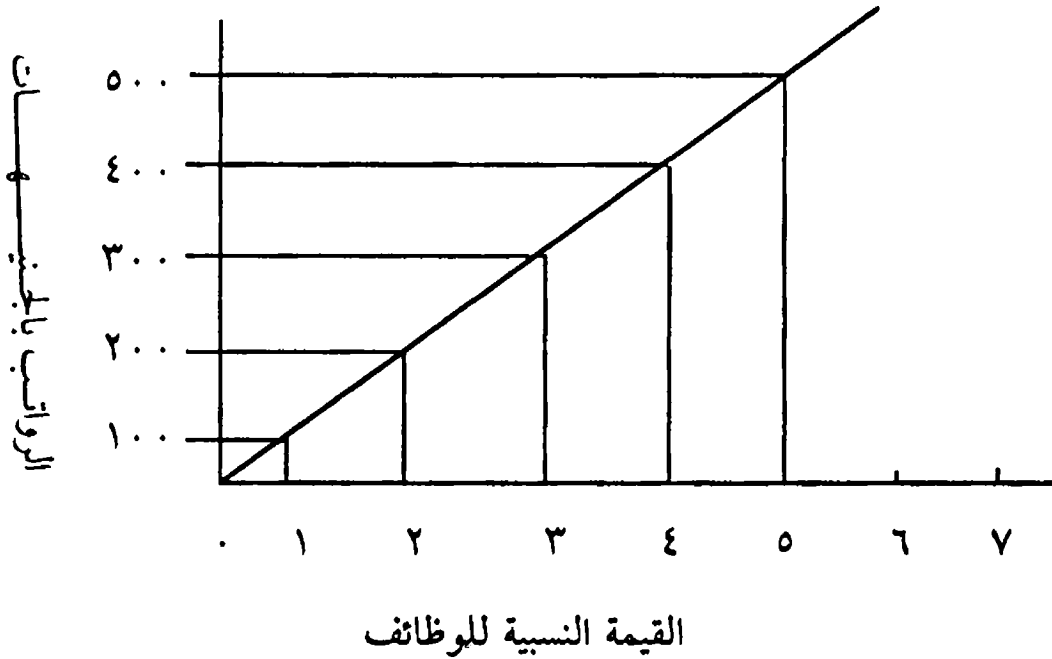


## مفهوم تقييم الوظائف

عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف. والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب.

ويعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المنظمة، بمعنى أننا لو صورنا العلاقة بين القيمة النسبية للوظائف وبين الرواتب التي تدفع لها في شكل رسم بياني لأخذ الشكل التالي:

العلاقة المفروضة بين القيمة النسبية للوظائف والرواتب



بمعنى أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب التي تحصل عليها.

أما التناسق الخارجي فيشير إلى أهمية تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو الإقليم أو في صناعة مماثلة في نفس سوق العمل.

وقد بدأ الاهتمام بتحديد معدلات عادلة للرواتب على أساس تقييم الوظائف منذ فترة قريبة نسبياً. وبالتالي فإن تقييم الوظائف باعتباره أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية الحديثة لم يبدأ إلا منذ سنة ١٩٢٠ تقريباً.

### برنامج تقييم الوظائف

تنطوي عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية نجملها فيما يلي:

أولاً : اختيار خطة التقييم:

تهدف جميع خطط التقييم في النهاية إلى ترتيب الوظائف بحسب قيمتها النسبية، وعلى ذلك فإن المشكلة تلخص في اختيار الطريقة المناسبة لظروف وإمكانات ونوع الوظائف المطلوب تقييمها:

والطرق المستخدمة في التقييم هي:

( أ ) طرق غير كمية [طريقة الترتيب البسيط - طريقة الدرجات].

(ب) طرق كمية [طريقة مقارنة العوامل - طريقة النقاط].

### طريقة الترتيب البسيط

تناسب تلك الطريقة المشروعات الصغيرة التي لا تملك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام إحدى طرق التقييم الأكثر تعقيداً.

وتتضمن الطريقة ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالشركة من أعلاها إلى أدناها بدون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حالياً أو إلى الرواتب التي تدفع لها فعلاً. ولا يتم الترتيب على أساس مقارنة عوامل أو صفات محددة بل يتم على أساس العمل كوحدة.



فمثلاً قد يتقرر استخدام اثنتي عشرة درجة وبالتالي يتم إعداد اثني عشر وصفاً لتلك الدرجات، ويشترط أن تكون شاملة حتى تستوعب جميع الوظائف المحتملة في المنظمة.

وهناك أسلوبان للعمل بهذه الطريقة، الأول أن يتم ترتيب الوظائف ثم تقسم إلى درجات، مثلاً لو كانت الوظائف ١ ، ٢ في درجة، الوظائف ٣ ، ٤ ، ٥ في درجة أخرى فإن أوصاف كل مجموعة من الوظائف تستخدم لكتابة وصف الدرجتين.

والأسلوب الثاني هو أن نبدأ بتحديد أوصاف الدرجات ثم توزيع الوظائف المختلفة على تلك الدرجات بالمقارنة بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة، وبعد إتمام تلك العملية فإن كل الوظائف المندرجة تحت درجة واحدة تعامل نفس المعاملة من حيث الراتب.

وتصل طريقة الدرجات في النهاية إلى مجموعة من فئات أو درجات الوظائف، وهي نفس النتيجة النهائية التي تصل إليها باستخدام طريقتي النقط ومقارنة العوامل اللتين سيرد شرحهما بعد قليل، ولكن الفارق هو أن طريقة الدرجات تتجه إلى هذا بطريقة مباشرة بتقييم العمل كوحدة كاملة بينما الطريقتان الأخريان تصلان إلى تلك الدرجات من خلال قياس تفصيلي لعناصر الوظيفة.

والمشكلة الأساسية في طريقة الدرجات هي ضرورة استخدام أوصاف عامة للدرجات الأمر الذي يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات، كذلك ضرورة إنشاء عدة نظم للدرجات بعضها للوظائف الإشرافية وبعضها للوظائف غير الإشرافية.

## طريقة النقط

تتلخص طريقة التقييم بالنقط في الخطوات التالية:

- ١ - تحديد الوظائف التي سوف يشملها التقييم وتقسيمها إلى فئات متجانسة، مثلاً وظائف إشرافية عليا، وظائف كتابية، ثم وظائف مصنعية.
- ٢ - اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من فئات الوظائف من واقع تحليل ووصف الوظائف.

وعادة تتركز تلك العوامل فيما يلي:

- الخبرة والمران.
- المسؤولية.
- ظروف وأحوال العمل.
- المهارة.
- المجهود العقلي.
- المجهود الجسماني.
- القياس.

- ٣ - يتم تعريف تلك العوامل بدقة. مثلاً بالنسبة للوظائف الإشرافية العليا قد يتم اختيار العوامل التالية وتعريفاتها:

[ أ ] المسؤولية عن التخطيط:

المسؤولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالتخطيط للمستقبل، مع اعتبار مدى التخطيط من حيث النطاق والزمن.

[ ب ] المسؤولية عن الدراسة والبحث:

المسؤولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالدراسة والبحث للمحافظة على التقدم المستمر للأداء.

[ج] المسؤولية الإشرافية والتوجيه :

المسؤولية المتعلقة بالوظيفة والخاصة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الإشراف على الغير وتوجيههم مع اعتبار نطاق الإشراف من حيث الاشتراك في تعيينهم وفصلهم ونقلهم والسلطة نحو تدريبهم وتوزيع العمل عليهم ومتابعتهم ومكافآتهم .

[ د ] الخبرة :

طول فترة الخبرة اللازمة لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية .

٤ - الخطوة التالية هي تقدير قيمة كل من تلك العوامل حسب أهميتها كما يلي :

تقدير قيم عوامل التقييم

العامل	عدد النقاط	النسبة المئوية
التعليم	١٠٠	% ٢٠
المهارة	١٥٠	% ٣٠
المسؤولية	١٠٠	% ٢٠
الجهد المبذول	٧٥	% ١٥
ظروف العمل	٧٥	% ١٥
الإجمالي	٥٠٠	% ١٠٠

٥ - وبعد ذلك يتم توزيع عدد النقاط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له كما يلي :



## توزيع قيم عامل التعليم

١٠٠	٨٠	٦٠	٤٠	٢٠
ما يعادل	ما يعادل	ما يعادل	ما يعادل	يقرأ ويكتب
٤ سنوات	شهادة	شهادة	٣ سنة	يجمع وي طرح
دراسة	الثانوية	الثانوية	مدرسة إعدادية	
جامعية	٢ + سنة	٢ - ٣	أو من ٢ - ٣	
	دبلوم بعد	سنة تدريب		
	الثانوية	مهني		

في المثال السابق فإن عنصر التعليم قيمته مائة نقطة [١٠٠] توزع على الدرجات المختلفة من التعليم كما هو واضح في الشكل، وتكرر نفس عملية التوزيع بالنسبة لباقي العوامل الأخرى المحددة في طريقة التقييم.

- بعد الوصول إلى هذا الحد من التفصيل يمكن إجراء عملية التقييم ذاتها، وذلك بقراءة وصف كل وظيفة ومقارنة المعلومات الواردة فيه بالتعريف المعطى لكل عامل من عوامل التقييم وتقرير إلى أي مدى يتوافر كل عامل في هذه الوظيفة. ثم تجمع نتيجة التقييم بالنسبة لكل وظيفة كما يلي:

### جدول تجميعي لنتائج التقييم

الوظيفة	التعليم	المهارة	المسئولية	الجهد المبذول	ظروف العمل	المجموع	ملاحظات
كاتب أول محاسب مراجع مبرمج أمين مخزن	٤٠	٦٠	١٠	٢٠	٤٠	١٧٠	

- وبعد ذلك يتم تحديد الرواتب لكل وظيفة بمقابلة جدول ترتيب الوظائف بجدول الرواتب، وبالتالي تحصل الوظيفة على الراتب المقابل لرتبتها. \*

\* راجع ملحق رقم [٣] عن بناء هيكل الرواتب.

## طريقة مقارنة العوامل

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس إلى عدد من العوامل المشتركة بينهما. وأهم العوامل الشائع استخدامها في المقارنات هي:

- المتطلبات الذهنية لأداء العمل.
- المتطلبات الجسمية لأداء العمل.
- المهارات اللازمة للأداء.
- المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة.
- ظروف العمل.

- إن الخطوة الأولى في هذه الطريقة هي تحديد العوامل التي ستستخدم أساساً للتقييم. أما الخطوة الثانية فهي الاتفاق على معاني وتعريفات محددة لهذه العوامل حتى لا يحدث اختلاف على معانيها بين القائمين بعملية التقييم.

- الخطوة التالية هي اختيار عدد من الوظائف الرئيسية وهي التي وجدت في المنظمة منذ فترة زمنية طويلة، ويتم دفع رواتب لها تعتبر بشكل عام عادلة ومجزية بهدف اتخاذ هذه الوظائف الرئيسية بمثابة معايير يقاس إليها باقي الوظائف المطلوب تقييمها، ويجب أن تكون هذه الوظائف رئيسية ومثلة للوظائف المطلوب تقييمها كما يجب أن تكون لكل وظيفة رئيسية مستويات:

- عالية.
- متوسطة.
- منخفضة.

[مثلاً وظيفة محاسب - نأخذ محاسب أول، محاسب، محاسب مبتدئ] ثم يتم ترتيب الوظائف الرئيسية حسب موقعها بالنسبة لكل من عوامل التقييم السابق تحديدها كما في المثال التالي:

الراتب بالجنيه	عوامل التقييم الوظائف	متطلبات ذهنية	مهارات	ظروف الاداء	متطلبات جسمانية	مسئولية
١٥٠	كاتب	٣	١	٤	٤	٢
١٨٠	كاتب آلة كاتبة	٢	٨	٥	٨	١
٢٠٠	سكرتير إدارة	٦	٢	٣	٣	٦
٢٠٠	سكرتير خاص	٧	٣	٢	٢	٨
١٥٠	موظف أرشيف	٤	٥	٦	٧	٤
٢٥٠	عامل تصوير	١	٤	٧	٦	٣
٥٠٠	مبرمج حاسب آلي	٨	٧	٢	٢	٦
٣٠٠	مشغل حاسب آلي	٥	٦	٨	٥	٦

يلاحظ هنا أن الترتيب يبدأ بالرقم [١] للدلالة على أقل درجة من توافر العامل في الوظيفة - الرقم [٢] درجة أكبر وهكذا حتى الرقم [٨] ويمثل مجموع هذه الدرجات القيمة المعادلة لراتب الوظيفة.

ويعتمد في إعداد هذا الترتيب على بطاقات وصف الوظائف وما تحتويه من معلومات عن الوظيفة وبالتالي تبدو الأهمية الأساسية لدقة وشمول بطاقات وصف الوظائف.

بعد ذلك يؤخذ الراتب المدفوع لكل وظيفة رئيسية ويوزع بين العوامل السابقة بحسب أهمية كل منها في تكوين الوظيفة، مثلاً لو كان الراتب المدفوع لمبرمج الحاسب الآلي هو ٥٠٠ جنيه شهرياً وعدد الدرجات الحاصل عليها ٢٥ إذن كل درجة تساوي ٢٠ جنيهاً من الراتب، فإنه يمكن تصور توزيعه بين العوامل المختلفة كما يلي:

- المتطلبات الذهنية ١٦٠ جنيهاً

- المهارات ١٤٠ جنيهاً

- ظروف الأداء ٤٠ جنيهاً

- المتطلبات الجسمية ٤٠ جنيهاً

- المسئولية ١٢٠ جنيهاً

٥٠٠ جنية

معنى هذا أن المبرمج يحصل من راتبه الأساسي على ١٦٠ جنيهاً مقابل المتطلبات الذهنية التي يحتاجها منه العمل، ويحصل على ٤٠ جنيهاً مقابل الجهد الجسماني الذي يبذله في عمله وهكذا.

وتكرر هذه العملية بالنسبة لكافة الوظائف الرئيسية ويستخرج جدول مقارنة كالنموذج التالي:

#### توزيع الراتب على عوامل التقييم

الراتب	الوظائف	المتطلبات الذهنية	المهارات	ظروف الأداء	المتطلبات الجسمية	المسئولية
١٥٠	كاتب	٢٨,٥	٩	٣٧,٥	٣٧,٥	٣٧,٥
١٨٠	كاتب آلة كتابة	١٥	٦٠	٣٧,٥	٦٠	٧,٥
٢٠٠	سكرتير إدارة	٦٠	٢٠	٣٠	٣٠	٦٠
٢٠٠	سكرتير خاص	٦٤	٢٧	١٨	١٨	٧٣
١٥٠	موظف أرشيف	٢٢	٢٩	٣٥	٤٠	٢٣
٢٥٠	عامل تصوير	١٢	٤٨	٨٣	٧١	٣٦
٥٠٠	مبرمج حاسب	١٦٠	١٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
٣٠٠	مشغل حاسب	٥٠	٦٠	٨٠	٥٠	٦٠

وبعد ذلك تقيّم باقي الوظائف في المؤسسة بالاستناد إلى هذا الجدول بأن يوضع لها قيمة لأجر كل عامل بحسب مستواه.

مثال ذلك: لو كنا بصدد تقييم وظيفة أمين مستودع وكان توزيع العوامل بها كالتالي:

أقرب إلى موظف الأرشيف [٤]	المتطلبات الذهنية
أقرب إلى كاتب [١]	المهارات
أقرب إلى عامل تصوير [٧]	ظروف الأداء
أقرب إلى مشغل الحاسب [٥]	المتطلبات الجسمية
أقرب إلى المبرمج [٦]	المسؤولية

وبالرجوع إلى جدول مقارنة الوظائف يمكن حساب أجر وظيفة أمين المستودع كالتالي:

٢٣ جنيهاً	- المتطلبات الذهنية
٩ جنيهات	- المهارات
٨٣ جنيهاً	- ظروف الأداء
٥٠ جنيهاً	- المتطلبات الجسمية
١٢٠ جنيهاً	- المسؤولية
<hr/>	
٢٨٥ جنيهاً	
[٣٠٠ تقريباً]	

وبذلك نجد أن أمين المستودع سوف يقع في درجة أجرية واحدة مع مشغل الحاسب الآلي.

ثالثاً: اختيار الوظائف موضع التقييم:

- يجب أن تحدد الإدارة أي الوظائف التي ستشملها خطة التقييم وعادة تبدأ عمليات التقييم بالوظائف المصنعية واليدوية أي الوظائف غير الإشرافية، ثم تتدرج إلى الوظائف الأعلى نظراً لسهولة تقييم الوظائف غير الإشرافية.

رابعاً: تحديد من يقوم بعملية التقييم:

تختلف تجارب الشركات من حيث تحديد من يقوم بعملية التقييم كما يلي:

#### ● تقييم الوظائف بمعرفة إدارة الموارد البشرية:

تتميز هذه الطريقة بأن القائمين بالتقييم يعملون بالشركة فعلاً، وبالتالي فهم يعرفون كل شيء عنها: الإدارة، المشاكل، العادات والتقاليد في العمل، شخصيات العاملين. وبالتالي فهم أقدر من غيرهم على إتمام خطة التقييم. من ناحية أخرى فإن قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم يبعث الاطمئنان في نفوس العاملين من حيث سلامة خطة التقييم وصدق أهدافها عما لو كان القائمون بالتقييم من خارج الشركة. وأخيراً فإن إتمام التقييم بهذه الطريقة يمكن من إعداد فريق من المتخصصين يتولون متابعة نظام تقييم الوظائف ودراسته باستمرار حيث إن التقييم ليس عملية تتم مرة واحدة بل هو وظيفة أساسية ومستمرة من وظائف الإدارة.

ويعيب البعض على تلك الطريقة احتمال تحيز القائمين بالتقييم نظراً لمعرفتهم بظروف الشركة، ولاحتمال وجود خلافات شخصية بينهم وبين بعض الأفراد. أمر آخر، أن التقييم بهذه الطريقة قد يستغرق وقتاً أطول لأن القائمين بالعمل يقسمون وقتهم بين أداء أعمالهم الروتينية وبين أعمال التقييم. وأخيراً فقد لا يكون بإدارة الأفراد خبراء على مستوى كاف من التدريب والمران للقيام بعملية التقييم الأمر الذي قد يقلل من قيمة النتائج التي تحصل عليها الشركة إذا قام بالعملية أفراد ذوو خبرة محدودة.

## ● استخدام مستشارين خارجيين:

تستعين بعض الشركات بمكاتب الاستشارات المتخصصة لأداء عملية التقييم، وتصلح هذه الطريقة أساساً في حالة الشركات المتوسطة من التي ينقصها الجهاز الفني اللازم لأداء العمل من ناحية، أو في حالة إجراء التقييم لأول مرة. وهي تتغلب على النقد الخاص باحتمالات التحيز في حالة قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم، ولكن يعاب على تلك الطريقة أن بيوت الخبرة الخارجية قد تنقصها المعلومات الكافية عن طبيعة وظروف الشركة الداخلية الأمر الذي قد يؤثر على نتائج التقييم.

وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الوظائف عملية أساسية ينبغي أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وأن تعد لها الجهاز الفني الكفء نظراً لضرورة إعادة النظر في نتائج التقييم على فترات دورية وتقييم ما قد يستجد من وظائف.



## تحديد هيكل الرواتب

يحتل موضوع الرواتب جانباً كبيراً من اهتمام الأفراد باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية من ناحية، ومن ناحية أخرى تلعب الرواتب دوراً أساسياً في إشباع بعض أنواع الحاجات الاجتماعية، كالمظهر والشكل الاجتماعي، وبالتالي نجد أن الأفراد العاملين في أي مشروع يولون الراتب جانباً كبيراً من اهتمامهم، وعلى هذا الأساس نستطيع القول بصفة عامة أن الرواتب عامل مهم من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي في مستوى كفاءة المنظمة عموماً.

ومن ناحية أخرى تمثل الرواتب عنصراً مهماً من عناصر التكاليف في أي منظمة، وبالتالي تصبح طريقة تحديدها والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات. كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توافر أساس موضوعي لتحديد الرواتب بحيث يحقق الأهداف التالية:

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الرواتب فروقاً حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق على قوة العمل، أي تصبح:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{إجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي الرواتب}} \text{ أعلى ما يمكن}$$

- ويتم تحديد هيكل الرواتب علي خطوتين بعد الانتهاء من تقسيم الوظائف.
- الخطوة الأولى هي تحديد هيكل الوظائف، والثانية هي تسعير الهيكل.

## هيكل الوظائف

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية، وفي أغلب الأحيان يتم تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات بحيث تشمل كل فئة مجموعة الوظائف المتساوية الأهمية. وفائدة التجميع في فئات أنها تجنب الإدارة مشقة تسعير كل وظيفة على حدة، إذ في هذه الحالة يتم تسعير الفئة ويسري الراتب المحدد لها على كافة الوظائف المدرجة تحتها.

● والمشكلة التي تواجه الإدارة هي اختيار عدد الفئات التي تقسم إليها الوظائف المختلفة وكيفية توزيع الوظائف بينها.

عند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف فإن هناك عدداً من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار. مثلاً يؤثر عدد الوظائف على عدد الفئات، فكلما كان عدد الوظائف قليلاً كان عدد الفئات قليلاً أيضاً.

كذلك فإن مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الفئات، إذ تتطلب الوظائف المتقاربة عدداً من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الوظائف أوضح وأشد. من ناحية أخرى فإن سياسات الإدارة من حيث الترقية مثلاً تحدد عدد الفئات، إذ لو كانت الإدارة تسعى إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة وأن تمنح الزيادات في الرواتب في حالات الترقية، ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيراً نسبياً عما لو كانت الزيادات في الرواتب غير مرتبطة بالترقية.

ويختلف عدد فئات هيكل الوظائف في الدول المختلفة، إذ يتراوح بين أربع فئات وخمس وعشرين في المتوسط. وليس هناك رقم محدد يعتبر نمطاً يحتذى، ولكن المبدأ الأساسي هو تجنب أن يكون عدد الفئات قليلاً إلى الحد الذي يتعذر معه التفرقة بين الأهمية النسبية للوظائف، وتجنب أن يكون العدد كبيراً إلى الحد الذي تصبح فيه التفرقة بين الوظائف وهمية. باتباع هذا المبدأ نحصل غالباً على عدد من الفئات يقارب العشرة.

● المشكلة الثانية هي في توزيع الوظائف المختلفة على فئات هيكل الوظائف في حالة استخدام طريقة التقييم بالدرجات، فإن نتيجة التقييم هي بالتعريف توزيع للوظائف على درجات محددة، أما في طرق التقييم الأخرى فإن إجراءات أخرى لابد من اتباعها. وسنعطي مثلاً على توزيع الوظائف في حالة التقييم بالنقط... مثلاً إذا كانت أقل قيمة حصلت عليها وظيفة هي ٥٠٠ نقطة وأعلى قيمة هي ٣٥٠٠ نقطة فإن المدى هو ٣٠٠٠ [٣٥٠٠ - ٥٠٠ = ٣٠٠٠]. وعلى هذا الأساس فإذا كان عدد الفئات ١٢ فإن مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط [٣٠٠٠] على عدد الفئات:

$$\frac{3000}{12} = 250$$

وعلى هذا الأساس يسير توزيع الوظائف على الفئات المختلفة كما يلي:

#### تحديد الرواتب لفئات الوظائف\*

الفئات	الحد الأدنى	الحد الأقصى	عدد النقط	فئة الراتب الشهري
١٢	٥٠٠	٧٤٩		١٢٠ - ٢٤٥
١١	٧٥٠	٩٩٩		٢٤٥ - ٣٧٠
١٠	١٠٠٠	١٢٤٩		٣٧٠ - ٤٩٥
٩	١٢٥٠	١٤٩٩		٤٩٥ - ٦٢٠
٨	١٥٠٠	١٧٤٩		٦٢٠ - ٧٤٥
٧	١٧٥٠	١٩٩٩		٧٤٥ - ٨٧٠
٦	٢٠٠٠	٢٢٤٩		٨٧٠ - ١٠٠٠
٥	٢٢٥٠	٢٤٩٩		٩٩٥ - ١١٢٠
٤	٢٥٠٠	٢٧٤٩		١١٢٠ - ١٢٤٥
٣	٢٧٥٠	٢٩٩٩		١٢٤٥ - ١٣٧٠
٢	٣٠٠٠	٣٢٤٩		١٣٧٠ - ١٤٩٥
١	٣٢٥٠	٣٤٩٩		١٤٩٥ - ١٦٢٠
١		(٣٥٠٠)		١٦٢٠ - ١٧٤٥

\* بافتراض الحد الأدنى للراتب ١٢٠ جنيهاً، وكل نقطة في التقييم تساوي نصف جنية.

## تحديد سياسة الأجور للمنظمة وبناء الهيكل الأجرى \*

سياسة الأجور :

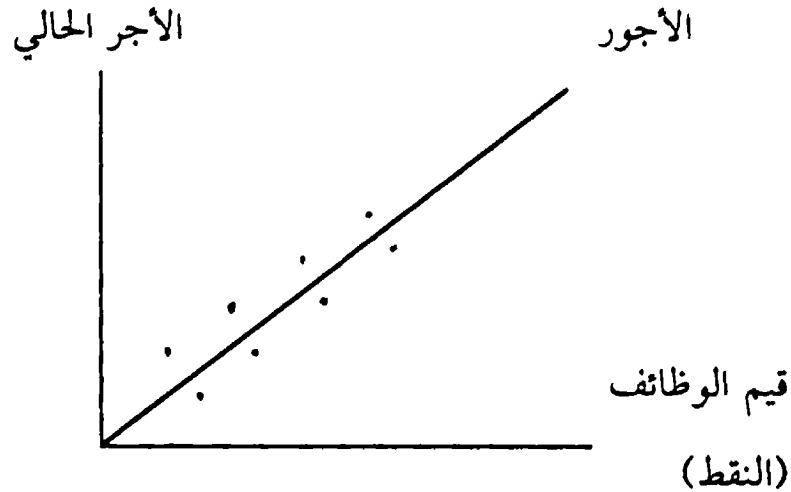
تحدد سياسة الأجور القضايا الرئيسية التالية :

- مستوى أجور المنظمة بالنسبة للسائد في سوق العمل.
- موقع عنصر الأجر من مجمل عناصر العوائد التي يحصل عليها الفرد.
- الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى له لكل مجموعة أجرية.

هيكل الأجور :

يجب أن يعكس هيكل القيم النسبية للوظائف التي أسفر عنها التقييم، ومن ثم يتناول ما يلي :

- اختيار الهيكل الأجرى الحالي للوظائف.
- اختيار العدالة الداخلية: العلاقة بين قيم الوظائف، ومعدلات الأجور.



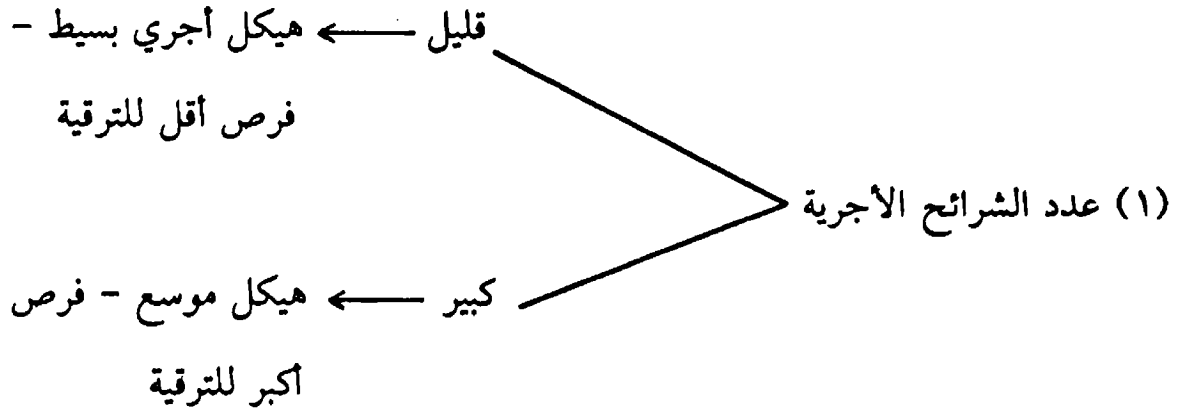
● كلما كان شكل الانتشار أقرب للخط المستقيم، وكلما كانت الانحرافات عن الخط قليلة، كان هذا مؤشراً لوجود عدالة داخلية.

- اختيار العدالة الخارجية: العلاقة بين خط الأجر الحالي وخط الأجر

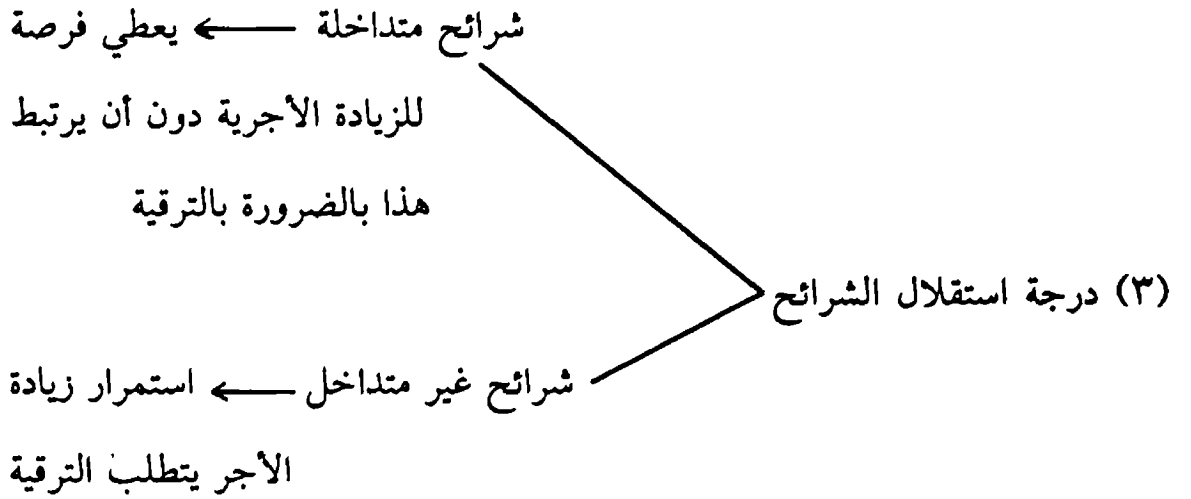
السائد في سوق العمل.

\* راجع ملحق ٣ عن بناء هيكل الرواتب.

تقسيم الهيكل الأجرى إلى شرائح:



(٢) أجر ثابت لكل وظيفة أم مدى أجرى له حد أدنى وحد أعلى.



معالجة انحرافات الأجور الحالية:

- ١ - الانحرافات السالبة [أجر الوظيفة أقل من الأجر الذى أسفر عنه التقييم]. أي أن الوظيفة تحصل على أقل مما يستحق مما يوجب رفع أجرها.
- ٢ - الانحرافات الموجبة [أجر الوظيفة أعلى من الأجر الذى أسفر عنه التقييم]. أي أن الوظيفة تحصل على أعلى مما تستحقه. والحل الأمثل هو تجميد الزيادات الأجرية للوظيفة كلياً أو جزئياً، بحيث يستقطع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية. وبذلك يحصل الفرد على الأجر الزائد بصفة شخصية.



## الوحدة العاشرة

مفهوم وأهمية تنمية  
الموارد البشرية





## ١ . مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية

ليس تخطيط الموارد البشرية هدفاً في ذاته، ولكنه وسيلة إلى هدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسئولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد «قوة منتجة ومستقرة وفعالة»:

- منتجة Productive بمعنى أنها تحقق الإنتاج [الإنجاز] المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

- مستقرة Stable بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن، [أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن]، وكلما زاد دوران العمل، كانت إنتاجية العمل وفعاليته أقل.

- فعالة Effective بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، لكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

ولكي تتحقق هذه الصفات، يلزم أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

## ٢ . عناصر تنمية الموارد البشرية

«تنمية الأفراد أو تنمية الموارد البشرية» تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الاداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام مآليها من قدرات ومهارات.

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية:

Organization Analysis	تحليل النظم
Job Analysis	تحليل العمل
Job Description	توصيف العمل
Man Specifiction	توصيف الأفراد

[والعناصر السابقة هي أيضا جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد الترابط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية].

Recruitment	- الاستقطاب
Selection	- الاختيار
Placement	- التعيين
Supervision / Leading	- الإشراف / القيادة
Motivation	- الحفز والتشجيع
Appraisal	- تقييم الأداء
Training	- التدريب
Rehabilitation	- إعادة التأهيل
Promotion	- الترقية (الترفيـع)

تلك العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر.

والتصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه على النحو التالي:

- إنه في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسئولة مواصفات الفرد [الأفراد] المطلوب لأداء عمل محدد.

- بناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل [محلي وخارجي] بحثاً عن المصادر التي يمكن أن يتوافر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة [وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءاً من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها].

- وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدوون رغبتهم [أو استعدادهم] للعمل في القطاع الباحث من عاملين [الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملئها].

- ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار [أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب] ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد منها:

- التعليم.
- الخبرة.
- مواصفات الشخصية Personality.
- التركيب النفسي للفرد [الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن].
- التركيب الاجتماعي للفرد [الأصول الاجتماعية، العادات والتقاليد].
- الاهتمام في العمل.
- القدرات والمهارات.

- وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفة محددة لهم [الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم] وهنا تجدر الإشارة إلى

أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند إلى الفرد المهام الوظيفية التي كان اختياره من أجل القيام بها.

- وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه [رؤسائه] في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

إن الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.

- ويواكب القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.
- ولا بد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات.
- ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أيّاً من الأغراض التالية:

### أغراض التدريب

- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليه ومتطلباته.
- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل مهارات وقدرات الفرد وأسلوب أداء العمل.
- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرءوسين.

- وفي أحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها [أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسباً مع الفرد وميوله أو رغباته، أو يكون عملاً بديلاً عن عمل آخر لم يعد متاحاً لسبب أو آخر] مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا أعمال الحسابات وفقاً للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحاسبات الإلكترونية.
- وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى.

### ٣ . سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

من واقع تحليلنا لعملية تنمية الموارد البشرية يمكن أن نحصر أهم السياسات والإستراتيجيات ذات العلاقة ونبين أهميتها ودور الإدارة العليا في تطبيقها:

- سياسات وإستراتيجيات الاستقطاب .
- سياسات وإستراتيجيات الاختيار .
- سياسات وإستراتيجيات التعيين .
- سياسات التقييم .
- سياسات التدريب .
- سياسات الترقية .
- سياسات إعادة التأهيل .
- سياسات التعويض المالي والمعنوي .

وستتناول كلا منها بالعرض في إيجاز على النحو التالي:

### سياسات وإستراتيجيات الاستقطاب

يقصد بذلك المبادئ والأساليب التي تتبعها الإدارة العليا المسؤولة لضمان الحصول على النوعيات المطلوبة من الأفراد. وعملية الاستقطاب هي في الأساس نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة إلى أسواق العمل المحتملة [محلياً وخارجياً] للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرر المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات حث الأفراد على السعي إلى طلب العمل.

### الواقع في الإدارة العربية إهمال واضح لعملية الاستقطاب

ويمكن القول أن نجاح عمليات الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة التي تحدثنا عنها سابقاً، وتعالج سياسات وإستراتيجيات الاستقطاب قضايا مهمة منها:

- أي الأسواق نبحث فيها عن العمالة؟
- أي قطاع في السوق نركز بحثنا فيه؟
- كيفية تجميع المعلومات الصحيحة عن حالة العرض من القوى العاملة في سوق العمل؟
- من يتولى أعمال الاستقطاب، وكيف ومتى؟

### سياسات وإستراتيجيات الاختيار

تتضمن هذه السياسات معالجة لنقاط مهمة منها:

- ما هي معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟
  - التأهيل العلمي أم الخبرة العملية؟
  - التخصص الدقيق أم الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات والمعارف؟
  - التفوق المهني أم التميز الإداري؟
  - الجنسية، النوع، العمر . . . . هل هي أسس في الاختيار؟

- ما هي الأساليب الأفضل [والأدق] في المفاضلة والاختيار؟

- اختبارات شفوية، تحريرية، عملية...
- مقابلات شخصية.
- تجربة الفرد في العمل فعلاً.

- ما هي المستويات التي لا يجوز النزول عنها حين المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟

- ما هي معايير تقييم سلامة ودقة الاختيار؟

- الموازنة بين الرغبة في التدقيق أثناء الاختيار والتمحيص الشديد من جانب، وبين ضبط تكلفة عملية الاختيار واقتصادياتها من جانب آخر.
- من يشارك في عملية الاختيار؟ هل تتم مركزياً أم لامركزياً؟

#### سياسات وإستراتيجيات التعمين

من المشاهد أن آفة إدارية شائعة في الوطن العربي هي إسناد الوظيفة إلى غير المختصين أو غير الأكفاء، وبرغم ما قد يُصرف في عمليتي الاستقطاب والاختيار من جهود وأموال ووقت، إلا أن الالتزام بإسناد العمل إلى الشخص الجدير به قد لا يتحقق [أطباء يعهد إليهم بأعمال إدارية، مهندسون يعهد إليهم بأعمال حرفيين، محاسبون يشغلون وظائف في إدارات شئون العاملين، قانونيون يعملون في مجالات المبيعات والمشتريات وهكذا...].

لذلك تبدو أهمية وجود سياسة صريحة وإستراتيجية معتمدة لضمان إيجاد الفرد في الوظيفة التي تتوافر فيه شروط شغلها والتي يكون احتمال نجاحه فيها أكبر. وتسهم تلك السياسة في إلقاء الضوء على الشروط والأوضاع التي تبرر التدخل من جانب الإدارة العليا لإعادة توزيع القوي العاملة لضمان استمرار التناسب بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها.

والفرد حين يعين لأداء عمل إنما يكون في الأساس واحداً من مجموعة عاملين، لذا يصبح تكوين فرق [مجموعات] العمل على أسس سليمة أمراً مهماً في



نجاح الفرد في عمله، إذ يمثل فريق العمل جماعة من الأفراد من المفروض فيهم أن يتعاونوا على إنجاز عمل معين تتوزع فيما بينهم مسؤولياته بدرجات متباينة.

ولذلك فإن حسن اختيار الأفراد ليس كافياً لضمان إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ولكن الأهم هو حسن تشكيل فرق العمل بحيث تتوافر فيها الشروط التالية:

تجانس الخبرات والمهارات بحيث يتشكل فريق عمل يتميز بالانسجام بين أعضائه.

تقارب المستويات الاقتصادية والاجتماعية.

تقارب العمر.

تقارب الاهتمامات والأفكار بحيث يتحقق للفريق الترابط والتكامل.

إن النجاح في خلق فريق يعمل بروح الفريق فعلاً Team Spirit هو خطوة أساسية في نجاح المنظمة.

#### سياسات التقييم

وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الأساس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله [وهو الهدف الأساسي الذي من أجله تم توظيفه في المقام الأول]، ومن ثم تكون سياسة التقييم عاملاً مهماً في حسن توجيه باقي السياسات. فنتائج تقييم الأداء تلقي الأضواء على ما يلي:

- سلامة ودقة عمليات الاستقطاب.
- سلامة ودقة عمليات الاستقطاب.
- مدى سلامة وكفاية وموضوعية عمليات الإشراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله

- مدى صلاحية الفرد للترقية [أو النقل] إلى وظائف أخرى [على مستوى أعلى أو في نفس المستوى الوظيفي].

ومن المشاهد أن أساليب التقييم في حاجة إلى دراسة مستمرة وتطوير يستهدف ضبط النتائج وإعلاء الناحية الموضوعية وإبعاد العنصر الشخصي إلى أدنى حد ممكن.

- إلى أي مدى تصل الممارسة الفعلية لعمليات التقييم إلى ذلك المستوى المستهدف من الدقة والموضوعية؟

ولاشك أن قضايا مهمة لا بد أن تتصدى لها سياسات التقييم حتى يتحقق عنها النتائج الإيجابية المستهدفة منها:

- من يتولي التقييم؟ وما هي ضمانات وحدة التقييم وتعادل النتائج بين قطاعات التنظيم المختلفة؟
- مدى مشاركة الأفراد الخاضعين للتقييم في عملية التقييم؟
- مدى ثبات واستقرار نتائج التقييم؟
- وسائل المراجعة للكشف عن احتمالات التحيز في عمليات التقييم؟

#### - سياسات التدريب

إن التدريب هو أحد الأساليب الشائعة في محاولة تنمية الموارد البشرية، وفي أحيان كثيرة يساء استخدام التدريب بحيث لا يتحقق عنه النتائج المرغوبة، بل وقد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم، لذا فإن وجود سياسات واضحة للتدريب يعتبر شرطا أساسيا لإمكان استخدامه كعنصر مهم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمنشأة.

ولابد لتلك السياسات من معالجة القضايا التالية:

- من الذين يستفيدون بالتدريب؟ وكيف يتم تحديدهم؟
- [قضية تحديد الاحتياجات التدريبية].

- كيف ومتى يتم التدريب وما هو محتوى العملية التدريبية وأساس اختيارها وتجميعها؟

[قضية تصميم العملية التدريبية].

- كم ينفق على التدريب وما هي أسس تحديد الموازنات المخصصة للتدريب، وكيف يمكن قياس العائد من هذا الإنفاق على التدريب؟

[قضية اقتصاديات التدريب]

- من الذي يتولي التدريب وما هي الشروط الواجب توافرها فيهم وكيف يمكن إعدادهم وتدريبهم؟

[قضية إعداد المدربين]

- كيف يمكن قياس النتائج المترتبة على التدريب من حيث تحسن الأداء أو ارتفاع الإنتاجية أو تعديل سلوك العمل؟

[قضية تقييم التدريب]

لكي تتحقق فعالية التدريب، لابد من :

●● ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.

●● اقتناع الفرد بجدوى التدريب.

## سياسات الترقية

المشكلة في مفهوم الترقية في التطبيق العملي في معظم [إن لم يكن جميع] الوطن العربي هي انحصار ذلك المفهوم فيما يسمى «الترفيع» بمعنى نقل الموظف من وظيفة في مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى. وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى. ويغيب عن ذلك التطبيق السالب أمران مهمان:

### الأول

عدم تحري الدقة دائما في التيقن من توافر شروط ومتطلبات ومقومات النجاح في الوظيفة الأعلى فيمن يرقى إليها، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور ما يسمى «بمبدأ بيتر» Peter's Principle [يظل الفرد يصعد إلى أعلي إلى أن يصل إلى وظيفة يفشل فيها لافتقاده الشروط والمتطلبات اللازمة لها فيبقى مكانه فيها. أي يستقر في الوظيفة التي فشل فيها حيث لا يوجد مبرر لتصعيده إلى وظيفة أخرى].

### الثاني

افتقاد مفهوم تخطيط التقدم الوظيفي Career Planning بمعنى رسم دورة الخدمة المناسبة للفرد والتي يتحرك فيها أفقيا [في نفس المستوى التنظيمي] ورأسياً [بين مستويات متتالية] داخل التنظيم وخارجه لكي تكتمل له الخبرات والشروط التي تؤهله للوصول إلى وظيفة [أو وظائف] عليا أخذاً في الاعتبار مؤهلاته وخبراته وتخصصه.

وسوف نلاحظ أن تخطيط التقدم الوظيفي يواكبه تخطيط التدريب بحيث يحصل الفرد على الجرعات التدريبية المناسبة في مراحل محددة من تقدمه الوظيفي، كما يتناسق الأمران [التدريب والتقدم الوظيفي] مع باقي عناصر ومكونات خطة تنمية الموارد البشرية.

## سياسات إعادة التأهيل

تحدث ظروف كثيرة، وتنشأ متغيرات عديدة تمارس تأثيراتها التي تؤدي إلى نتيجة هامة فيما يتصل بكفاءة استخدام الموارد البشرية . . . تلك النتيجة هي اختلال العلاقة [التوازن أو التناسب] بين:

● متطلبات العمل . . . و

● مواصفات القائم بالعمل

الأمر الذي يجعل استمرار الفرد في أداء نفس العمل بذات الأسلوب غير مجد وغير كفء، ولذا لابد من إعادة التوازن إلى هذين العنصرين الأساسيين، وهذا ما يسمى بإعادة تأهيل الموارد البشرية [لاحظ مثلاً عمليات إعادة التأهيل الناشئة عن شيوع استخدام الحاسبات الآلية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت كثيراً من العاملين في مواقع عمل كثيرة غير متناسبين مع آليات العمل الجديدة، ومن ثم تكون إعادة تأهيلهم لكي يتعرفوا على تلك الآليات الجديدة، ويتقنوا استخدامها هو البديل الوحيد عن فصلهم من وظائفهم].

## سياسات التعويض المادي والمعنوي

ولو أن المبدأ القائل أن الإنسان لا يعمل من أجل الأجر فقط هو مبدأ صحيح إلا أن الصحيح أيضاً أن الإنسان غير مستعد للعمل بدون أجر مجز وعادل كما يتصوره هو. إذن قضية الرواتب والمكافآت والعوائد المالية عموماً التي تقدمها المنشأة تمثل عنصراً حاكماً في نجاح أو فشل خطط تنمية وحسن استخدام الموارد البشرية. والشائع أن تكون مستويات الرواتب وما في حكمها لوظائف القطاع الخاص هي أعلى من مثيلاتها في القطاع العام [ولكن قد يعوض عن هذا درجة أعلى من الضمان الوظيفي والاستقرار في العمل الحكومي].

وفي جميع الأحوال يكون تحديد الرواتب المناسبة أمراً مهماً ينبغي أن تفرد له الإدارة العليا جانباً مهماً من اهتمامها إذا أرادت أن تحصل من الموارد البشرية على عطاء وإنجاز.

ومن عناصر هذا الموضوع:

- أسس تحديد الرواتب [نظم تقييم الوظائف].
- أساس استحقاق الراتب [أهمية العمل، أهمية العامل أم الشهادة الحاصل عليها، أم جنسية العامل مثلاً].
- ضوابط تحريك الرواتب.
- الحدود الدنيا والقصوى للرواتب.
- ملحقات الرواتب [مكافآت، علاوات، حوافز مالية...].

كما يتكامل مع قضية التعويض المادي، مسألة التعويض المعنوي للعاملين [الاحترام، التقدير، الشعور بالأمان الوظيفي، الشعور بأهمية العمل، الانتماء، الاستقرار، تناسب وتجانس مجموعات العمل].

#### ٤ . الوسائل والأدوات المعاونة في إدارة الموارد البشرية

تمتلك الإدارة المعاصرة مجموعة من الوسائل والأدوات التي يمكن بحسن تنفيذها أن تصل بها إلى نتائج باهرة في حسن استخدام الموارد البشرية والحصول منها على أعلى إنتاجية ممكنة :

Leadership	● القيادة
Communication	● الاتصالية
Motivation	● الدافعية
Participation	● المشاركة
Creativity	● التشجيع على الابتكار
Team Work	● خلق فرق العمل
Networking	● ربط الفرق ببعضها البعض
Total Quality	● تنمية الإحساس بالجودة
Delegation	● تحميل المسئولية والتفويض
Entrepreneurship	● زرع روح المبادرة والأعمال

إن استخدام هذه الأساليب، بالإضافة إلى حسن التنظيم والتحديد السليم للوظائف ومتطلباتها ينعكس جميعاً على كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية.

### إن ناتج استخدام الإدارة للأساليب السابقة سوف يحقق التالي

- اختيار أنسب العناصر للعمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية [المناخ المناسب] .
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة .
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
- توفير الاتصالات الفعالة [أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات] .
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم .
- إشراك الأفراد [كل بحسب مجال عمله] في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه .
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء .
- توضيح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات .

إن السبيل إلى حسن استخدام العنصر البشري في العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الإنساني .  
ومن ثم نصل إلى الاستنتاج الرئيسي وهو:

«حتمية دراسة وفهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة»



### أهمية الإدارة العليا في تخطيط وإدارة عملية تنمية الموارد البشرية

المدير [المسئول المباشر] هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد متطلبات تنمية قدراته، ويمكن أن تحدد المهام التي يقوم بها المدير في عملية التنمية على النحو التالي:

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل الملائم له [الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد].
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد [المجالات التي يحتاج فيها إلى مساعدة خارجية لتحسين أدائه أو تطوير سلوكه].
- التدريب أثناء العمل، إعطاء القدوة للفرد في كيف يؤدي عمله، وما هو نمط السلوك المفترض أن يلتزم به.
- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

- ١ - يرى بعض الخبراء أن تطوير شركات الأعمال العامة ورفع كفاءة الأفراد بها لا يتحقق إلا بالتخلص من العمالة الزائدة، ويرى آخرون أن الاستغناء عن العاملين ليس ضروريا حيث إنه من الممكن إحداث تطوير في الإنتاج وتحسين الكفاءة بدون المساس بالموارد البشرية العاملة.
- ٢ - إذا عهد إليك بإدارة إحدى الشركات التي تعاني من خسائر مالية وتدهور في الإنتاجية، ما هي أهم الإجراءات التي تتخذها لتحسين الأوضاع من خلال التعامل مع الموارد البشرية؟
- ٣ - ما هي في رأيك أهم سمات ومقومات الإدارة المتفوقة، وما هي أهم سياسات الموارد البشرية التي تتبعها تلك الإدارة؟

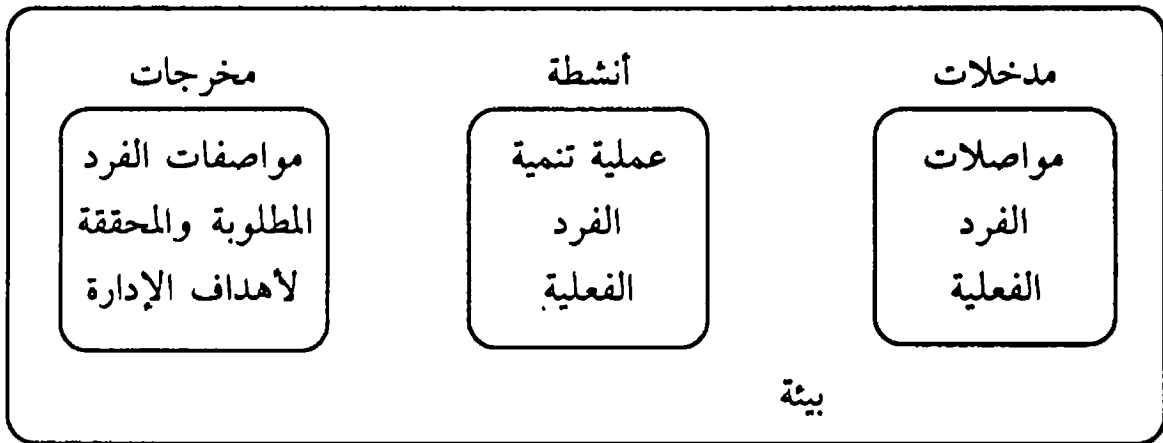
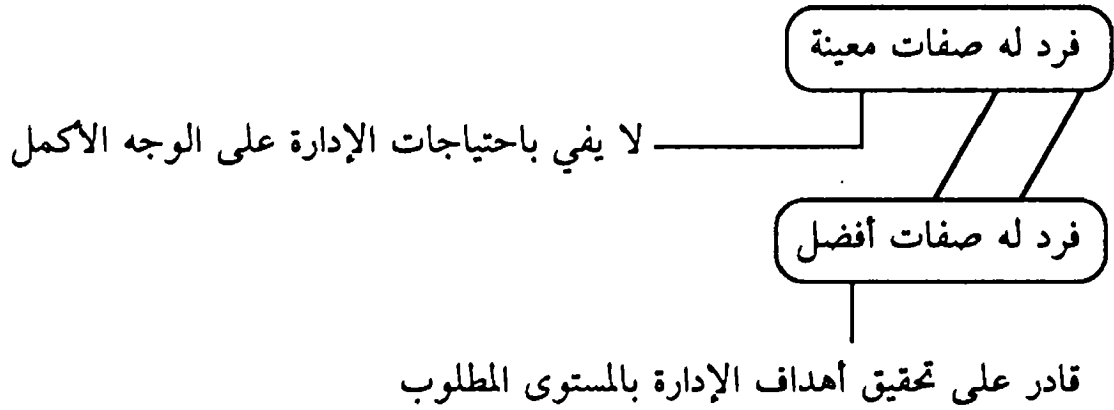
## الوحدة الحادية عشرة

### عملية تنمية الموارد البشرية



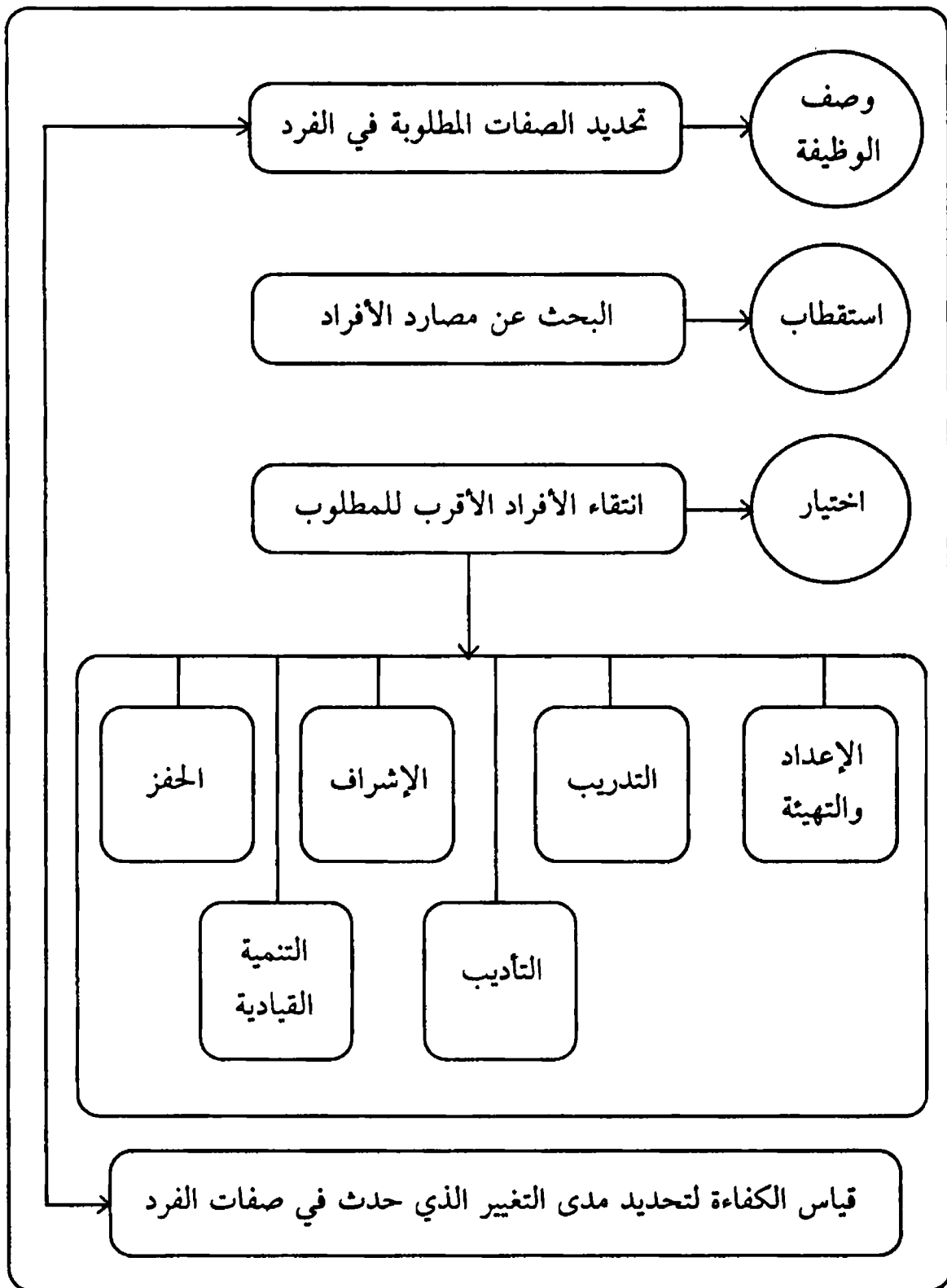
## الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

تتمثل عملية تنمية الموارد البشرية في النظام التالي :



ومن ثم

فإن عملية تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :



شكل رقم [١/١١]  
عملية تنمية الموارد البشرية

## ١. الاختيار

### مفهوم عملية الاختيار

● تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الإنتاجية، وتمثل وظيفة الاختيار عنصراً مهماً في خطة تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية، وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ. وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية هو مدي توفيق الإدارة في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل. بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين:

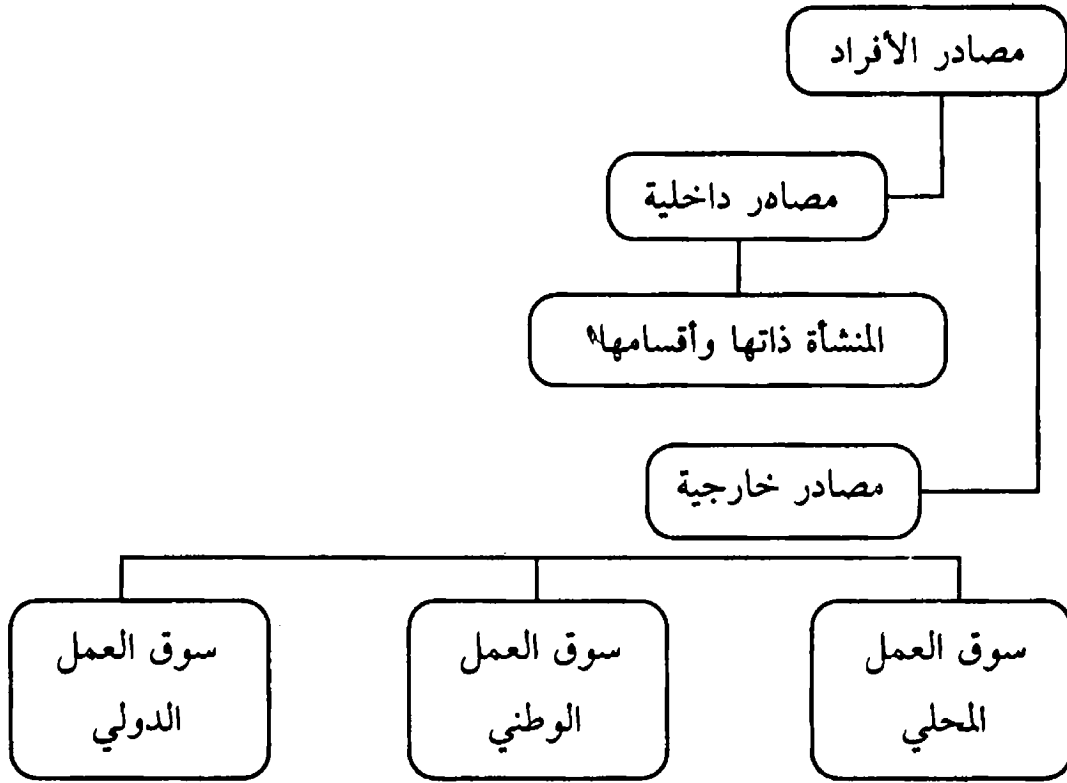
#### متطلبات الوظيفة

- أداء واجبات معينة.
- تحمل مسئولية معينة.
- ممارسة سلطات محددة.
- في ظروف عمل معينة.

#### مواصفات الشخص

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوي.
- خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية.
- مواصفات شخصية تشمل هوايات.
- / سن / نوع / .....

وبقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، يكون ذلك دليلاً على احتمال نجاح الفرد في عمله، ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى. وتبدأ عملية الاختيار بالبحث عن مصادر الأفراد:



تحدد العوامل التالية أي المصادر تلجأ إليها الإدارة:

- نوع العمل المطلوب شغله وأهميته.
- درجة توافر الكفاءات والتخصصات في الأسواق الأقرب.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في سوق العمل.
- الرغبة في الحصول على مستويات أفضل من الأفراد.
- ضمان السرعة في شغل بعض الوظائف التي تخلو فجأة بدون أن يتم إعداد من يشغلها.
- الرغبة في تطعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة ومختلفة عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وذلك لضمان التجديد والابتكار.



وفي كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى استخدام العمالة اللازمة من الأسواق الخارجية [الدولية] التي تتصف بكثافة سكانية عالية وبالتالي تمثل مصدراً رخيصاً للموارد البشرية.

تسعى الشركات عادة إلى تحقيق التعادل بين النفقات التي تتحملها في سبيل البحث عن طالبي العمل، وبين العائد الذي تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد في شكل إنتاج.

من ناحية أخرى يقصد بالمصادر الداخلية للأفراد شغل الوظائف الخالية عن طريق النقل والترقية من داخل المنظمة.

ولاشك أنه إذا توافرت العناصر والكفاءات المطلوبة داخل المنظمة، فإن عملية الاختيار والتعيين تصبح أقل نفقة وجهداً، وفي تلك الحالة تحقق الإدارة الفوائد التالية:

● معرفة الأفراد لظروف وإمكانيات وأهداف وسياسات المنظمة تجعلهم أكثر قدرة على تفهم العمل وأكثر كفاءة في الأداء نظراً لسابق خبرتهم بالتنظيم.

● أن تناسب الشخص مع الوظيفة لا يمكن الحكم عليه تماماً إلا من خلال الحكم على عمله، وارتباط الفرد بالعمل السابق مع المنظمة يتيح فرصة للإدارة للحكم على مدى ملاءمة الفرد للوظيفة أو العمل المقترح نقله إليه، وذلك على العكس من حالة اختيار شخص من خارج المنظمة حيث إن هذا الاختيار يعتمد على بيانات ومعلومات يعطيها الفرد عن نفسه قد تكون غير صحيحة، وعلى نتائج اختبارات قد لا تثبت صلاحيتها في الكشف عن أصلح العناصر فضلاً عن أن ترقية الأشخاص من الداخل لشغل المناصب الأعلى التي تخلق بالمنظمة له أثر مهم كحافز على العمل وعامل في رفع الروح المعنوية للأفراد.

## مصادر اختيار الأفراد:

### المصادر الداخلية:

- الترقيات.
- التحويل أو النقل.
- الموظفون السابقون.

### المصادر الخارجية:

- سوق العمل المحلي أو الدولي.
- مكاتب أو وكالات التوظيف الخاصة.
- الجامعات.
- الشركات الاستثمارية.
- الجمعيات المتخصصة.
- مكاتب التوظيف الحكومية.
- المدارس.
- طلبات الشخصية.
- النقابات.
- المؤسسات الدينية والاجتماعية.

### خطوات عملية الاختيار \*

- ١ - تحديد الوظائف المطلوب شغلها.
- ٢ - تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.
- ٣ - تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب.
- ٤ - الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

في حالة المصادر الخارجية  
إعلان في الصحف

في حالة المصادر الداخلية  
نشرة داخلية

٥ - استقبال طالبي العمل:

بعد الإعلان [وأحيانا بدون] يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل فيتم إعطاؤهم معلومات عنها وسياستها ودورها وبالتالي تصفية المتقدمين الذين لا يجدون الميل الكافي للعمل وإفساح فرصة أكبر للأصلح.

٦ - ملء طلبات الاستخدام:

أهم البيانات الموجودة في طلب الاستخدام:

١ - بيانات شخصية: الاسم / العنوان / تاريخ الميلاد / الحالة الاجتماعية / مقر السكن. ومن خلال هذه البيانات نستطيع الحكم هل الشخص يصلح للوظيفة أم لا.

٢ - البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي نوعه / مستواه / درجاته العلمية / تاريخها. ومن خلال هذه البيانات نستطيع إدارة الأفراد اختيار الأفضل من بين المتقدمين.

٣ - البرامج التدريبية التي حصل عليها ومكانها ومدتها وتقديره فيها وتاريخها وذلك إذا كان التدريب له علاقة بالعمل.

---

\* راجع ملحق رقم ٤ عن عمليات التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت.

٤ - الخبرات السابقة [التدرج الوظيفي].

الوظيفة	الجهة	التاريخ	الأجر	سبب ترك الوظيفة	ملاحظات

وهذا يوضح مدى استقراره في الوظائف، أي مدى بقاءه فيها وأسباب تركه للوظيفة.

٥ - أسئلة خاصة بالرغبات والميول الشخصية وهي توضح مدى تقبله وتفاعله مع الوظيفة.

٦ - أسئلة تتعلق بالنواحي الصحية [إصابة / عمليات جراحية] توضح مدى قدراته على القيام بأعباء الوظيفة. وترفق مع هذه البيانات المستندات اللازمة والأشخاص والجهات التي يمكن التثبت منهم عن صحة هذه البيانات. وذلك للتأكد من صدق المتقدم واستكمال الناحية الخاصة بالصلاحيات للوظيفة. إن البيانات الموجودة في طلب الاستخدام على جانب كبير من الأهمية. وكلما كان هناك تحليل وتقييم لهذه البيانات أصبحت عملية الاختيار أكثر كفاءة.

٧ - المقابلة المبدئية:

وتهدف إلى التأكد من توافر شروط شغل الوظيفة في المتقدمين قبل الدخول في إجراءات الاختبار.

٨ - الاختبار:

إن الهدف من عملية الاختبار هو الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل. لذلك تلجأ إدارة الأفراد الحديثة إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية والنفسية التي تهدف إلى وصف قدرات الشخص وإمكانياته والتنبؤ باحتمال نجاحه في أداء عمل معين؛ لذلك يجب اختيار الاختبار المناسب.

وتقوم فكرة الاختبارات على فرضين أساسيين:

- ١ - إن المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب من التوزيع الطبيعي. وتحاول الاختبارات الكشف عن الأقلية الممتازة.
- ٢ - هناك ارتباط بين توافر درجة معينة من المقدرة وبين احتمالات النجاح في العمل.

وهناك العديد من الاختبارات منها:

- ١ - اختبارات الذكاء / الميول والاتجاهات / الاستعدادات.
  - ٢ - اختبارات تكشف عن المهارات والقدرات.
  - ٣ - اختبارات نمط التعامل مع الآخرين.
- ولا تحاول اختبارات الاختيار الكشف عن التميز المطلق بل التميز الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

٩ - استكمال خطوات قانونية لإكمال عملية الاختيار مثل الفحص الطبي وهو يجري حسب أهميته إما أن يتم قبل الاختبارات مثل الكليات العسكرية لأهمية اللياقة أو يتم بعد توافر جميع المقومات اللازمة للوظيفة. وهذا يتوقف على أهمية اللياقة الصحية وعدد العاملين المتقدمين.

١٠ - فترة الاختبار:

حيث يوضع الفرد تحت الاختبار لمدة تتراوح بين ٣ و٦ أشهر، وتتم ملاحظة الشخص أثناءها وتسجيل الملاحظات، وفي نهايتها إما أن يصلح للتعين كموظف دائم أو إما تنهي خدمته أو تجدد فترة الاختبار. وفترة الاختبار مقياس لأمرين:

١ - مدى صلاحية الشخص لأداء الوظيفة.

٢ - مدى سلامة إجراءات الاختيار.

١١ - اختبار سلامة إجراءات الاختيار.

إن عملية الاختيار تعتبر استثماراً، وتلقى عناية كبيرة في المنظمات المتطورة فالاختيار الكفء يحقق النتائج الإيجابية التالية:

- ١ - إنتـاجـيـة أعلى في الوظيفـة .
- ٢ - تكلفة أداء أقل لأن أخطاء الشخص أقل والوقت المستغرق في الأداء أقل .
- ٣ - قلة الاحتياج إلى التدريب الأولى [الإعداد] . ومن ثم انخفاض التكاليف .
- ٤ - سهـولة الإشراف والتـسـويـة .
- ٥ - تقل الحاجة إلى الرقابة .

وبالتالي يمكن ترجمة كفاءة الاختيار إلى أرباح أكثر

وقبل أن تبدأ عملية الاختيار ينبغي أن تحدد شروط التعيين حسب النظم المتبعة ومنها عادة:

- شرط الجنسـية .
- شرط حسن السيرة والسمعة .
- شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية .
- شرط عدم سبق الفصل من الخدمة .
- شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدها الجهة .
- شرط اللياقة الصحية .

## نموذج تطبيقي

كيف تختار الأفراد لشغل الوظائف؟

تعريف:

اختيار الأفراد عملية منظمة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة للتأكد من توافر المواصفات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة من جانب، وتحديد أكثر الأفراد ملاءمة لشغل الوظيفة، أي أكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل من جانب آخر. ولأداء عملية الاختيار على الوجه الأكمل اتبع الخطوات التالية:

١ - راجع وصف الوظيفة المطلوب شغلها وتعرف بدقة على أهم ما فيه من معلومات وهي:

- طبيعة الوظيفة وأهدافها.
- موقع الوظيفة في التنظيم.
- الواجبات والمهام التي تتضمنها.
- الصلاحيات المخولة لشاغل الوظيفة.
- المسؤوليات التي ترتبط بالوظيفة.
- المواصفات والشروط المحددة فيمن يشغل الوظيفة.

٢ - راجع الخطوات التي اتبعت في الحصول على المرشحين لشغل الوظيفة، وتأكد من أن المصادر التي جاءوا منها هي الأنسب بالنسبة لطبيعة الوظيفة:

- هل تم إعلان بالصحف لطلب موظفين؟
- هل تم ترشيح الأفراد بواسطة بعض العاملين بالمنظمة؟
- هل تقدم الأفراد من تلقاء أنفسهم بطلب التعيين؟
- هل تم طلب المرشحين من جهات توظيف متخصصة؟
- هل تم طلب أسماء المرشحين من جهات تعليمية وتدريبية متخصصة؟

٣ - ادرس الأوراق التي تقدم بها المرشحون لتحديد مدى توافر الشروط الضرورية في شغل الوظيفة وأهمها:

- شرط النوع [ذكر / أنثى].
  - شرط الجنسية [إذا كان وارداً].
  - شرط السن والحالة الصحية.
  - شرط الخبرة في مجال الوظيفة.
  - شرط الخبرة في مجال عمل المنظمة.
  - شرط التأهيل العلمي.
  - شروط أخرى خاصة بالوظيفة.
- ٤ - استبعد كل المرشحين الذين لا تتوافر الشروط المطلوبة فيهم بعد دراسة الأوراق المقدمة منهم.
- ٥ - أعد برنامجاً للاختبارات لكي تكشف عن قدرات ومهارات المرشحين وذلك بحسب نوع الوظيفة. وقد تكون الاختبارات:
- اختبارات تحريرية موضوعية [أي في موضوع تخصص الوظيفة].
  - اختبارات عملية موضوعية [أي في موضوع تخصص الوظيفة].
  - اختبارات نفسية [للتعرف على الاتجاهات والميول].
- ٦ - اتخذ إجراءات الكشف الطبي لمن اجتاز الاختبارات السابقة.
- ٧ - حدد من اجتاز الاختبارات السابقة، وأعد للمقابلات الشخصية التي تهدف إلى التعرف المباشر على شخصيات المرشحين والكشف عن الصفات الشخصية والنفسية التي يصعب الكشف عنها في الاختبارات السابقة [مثل سلامة النطق، الميل إلى الإسهاب في الحديث، الخجل والانطوائية...].
- ٨ - رتب من اجتاز الاختبار الشخصي ترتيباً تنازلياً بحيث يأتي في أول القائمة أحسن المرشحين.
- ٩ - اعرض نتيجة الاختبارات على الرؤساء المباشرين الذين سيعمل المرشح تحت رئاستهم لاستطلاع آرائهم في سلامة الاختيار.
- ١٠ - استصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالنسبة للمرشح الأول.
- ١١ - تابع تقارير قياس كفاءة الأداء للمرشح خلال فترة الاختبار للتأكد من سلامة قرار الاختيار.



## ٢. القيادة والإشراف

تمثل القيادة حلقة مهمة في خطة تنمية الموارد البشرية، فالقائد الإداري بما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثيراً في أسلوب أداء الفرد وبالتالي فإن:

- القيادة
- تقلل الفجوة بين السلوك الفعلي للفرد وبين السلوك المستهدف.
- توجه الفرد إلى أنماط وأساليب جديدة للسلوك [الأداء] تتفق مع أهداف الإدارة.
- تنمي روح التعاون بين مجموع العاملين وتخلق روح الفريق.

∴ القيادة عنصر إيجابي حاسم يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحقيق تنمية المورد البشري.

ولكن

يمكن أيضاً أن تكون للقيادة آثار سلبية على الموارد البشرية

وذلك يتوقف على نمط القائد !

## أنماط القيادة

- القيادة القسرية: يطبق المشرفون فيها مبدأ التخويف كحافز على العمل.
- لا تزال بعض المؤسسات تدير بهذه الطريقة حتى الآن.
- هذه الطريقة ليست قيادة أشخاص. ما هي؟

- القيادة الميكانيكية: كأن ينظر إلى الأشخاص بنظرة مماثلة للآلات والماكينات حيث يعتقد القائد أن دوره يقتصر على توفير الشروط المادية لزيادة الإنتاج (العمل المناسب - الحرارة - الرطوبة - الاستراحات ... الخ).
- لقد تبين أثناء الحرب العالمية الأولى أن تحسين الشروط المادية في مصانع الذخيرة قد أدى إلى رفع الإنتاجية.
- هذه السياسة في القيادة غير كاملة ولكنها كانت خطوة على الطريق.

القيادة الإنسانية: رغم الاهتمام الأكبر بتحسين الشروط المادية للعمل فقد ظهرت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في رفع الإنتاجية. ومن هنا ظهرت أهمية مدرسة العلاقات الإنسانية وكانت مفتاحا للبدء في الاهتمام بسلوك العنصر البشري في التنظيم.

القائد قد يهتم [أو يركز] على العامل أو الوظيفة.

القيادة بالتركيز على العامل مقابل القيادة بالتركيز على الوظيفة

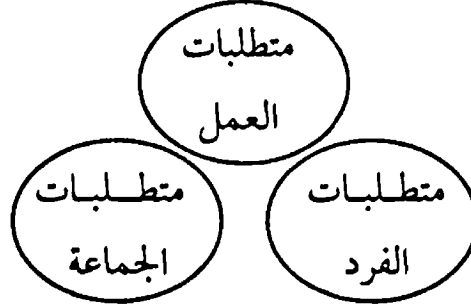
القيادة بالتركيز على الوظيفة	القيادة بالتركيز على العامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الوظيفة هي محور الاهتمام في هذا النمط .</li> <li>● تحليل العمل إلى عناصره الأساسية (الخطوات أو الواجبات الرئيسية)</li> <li>● تحديد أفضل الطرق لإنجاز هذه الواجبات التي يجب أن يلتزم بها الفرد في أداء عمله .</li> <li>● تدريب الأشخاص للقيام بالمهام المنوطة بهم حسب الطريقة المختارة .</li> <li>● توفير القيادة للتأكد من تنفيذ المهام طبقاً للطريقة المحددة .</li> <li>● تطبيق مبدأ الحافز المادي الفردي والجماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● العامل هو محور الاهتمام في هذا النمط .</li> <li>● ترك الأفراد يؤدون واجباتهم بالطريقة التي يرغبون فيها .</li> <li>● إشعار العمال بأنهم شيء خاص وليسوا آلات ولكنهم مطالبون ببذل الجهد الضروري لتنفيذ واجباتهم في الوقت المحدد .</li> <li>● يمكن للأفراد أن يشتركوا في اتخاذ القرارات .</li> <li>● مناقشة الأفراد في مشاكلهم تساعد على الإنجاز .</li> </ul>

سؤال

أي النمطين أفضل في تنمية الموارد البشرية؟

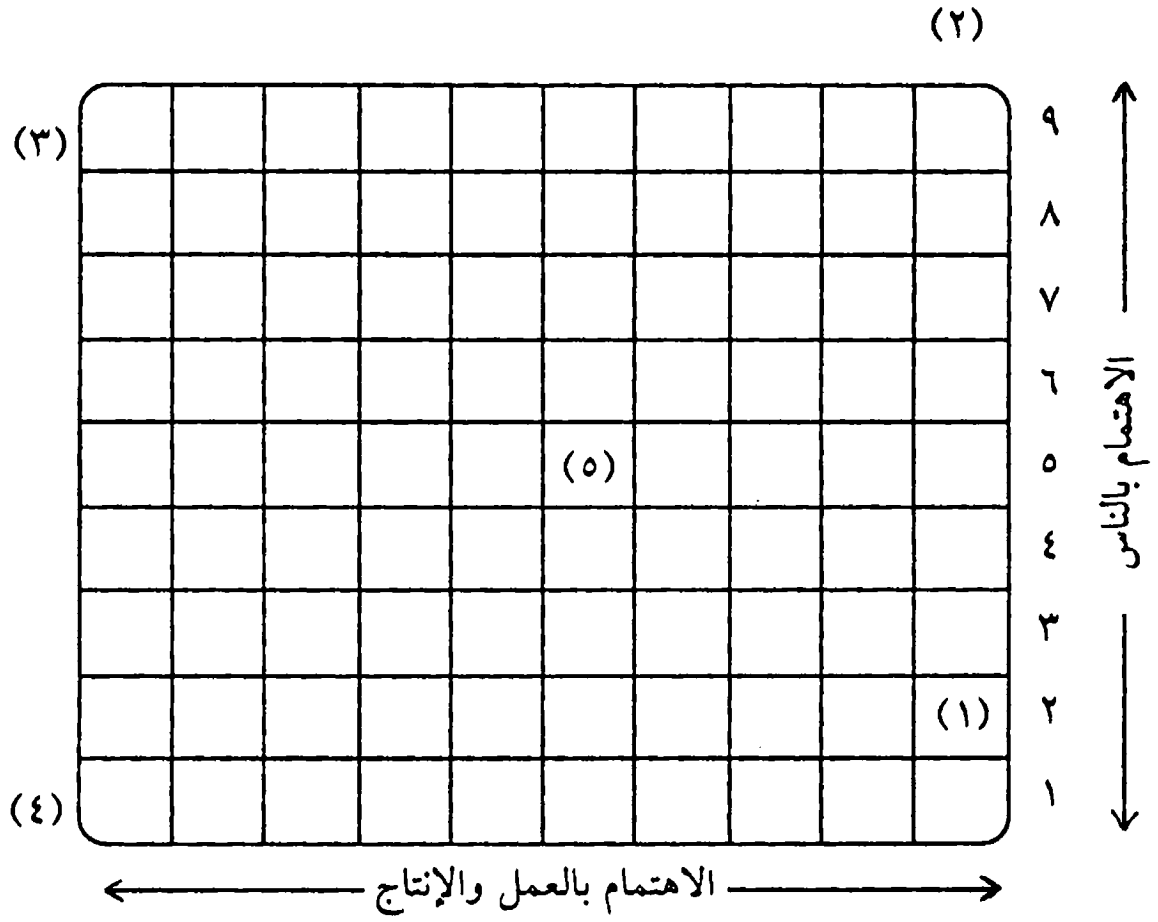
## - الموازنة بين متطلبات العمل والفرد والجماعة

القيادة الجيدة هي التي تراعي بشكل متوازن الأمور الثلاثة التالية :



تختلف الأنماط المختلفة للقيادة في الحياة العملية من حيث درجة اهتمامهم بالناس ودرجة اهتمامهم بالعمل والإنتاج، ويمكن تقسيمهم إلى الأنماط المبينة في الشكل التالي :

- |  |                        |
|--|------------------------|
| التي تعطي اهتماماً قليلاً جداً لكل من الناس والعمل .                                   | القيادة السلبية        |
| التي تعطي اهتماماً كبيراً للناس ولا تهتم بالعمل إلا بقدر ضئيل جداً .                   | القيادة الاجتماعية     |
| وهي الإدارة الفعالة التي تعطي اهتماماً كبيراً ومتوازناً لكل من العمل والناس .          | القيادة المتنورة       |
| وهي التي تعطي اهتماماً كبيراً جداً بتفاصيل العمل مع قلة الاهتمام بالناس .              | القيادة غير الاجتماعية |
| هي التي تتأرجح فيما بين الاهتمام بالناس تارة، ثم ما تلبث أن تعود إلى الاهتمام بالعمل . | القيادة المتأرجحة      |



تدريب

حدد على المنظومة السابقة، مواقع الأنماط الخمسة للقيادة، وبين أيهم أفضل من وجهة نظر التنمية المتكاملة للموارد البشرية

تختلف نظرة القادة إلى العاملين [البشر]

نظرية (ص)	نظرية (س)
<p>نظرة القائد إلى العنصر الإنساني:</p> <p>١ - أن بذل الجهد الفيزيائي والنفسي (الفكري) في العمل طبيعي كاللعب والاستراحة.</p> <p>٢ - لا تشكل المراقبة الخارجية والخوف من العقاب الوسائل الوحيدة للجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ولكن الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي للفرد هما الأساس في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.</p> <p>٣ - الالتزام بالأهداف هو الحافز الأهم في توجيه أداء الفرد لعمله.</p> <p>٤ - إن القدرة على تطبيق درجة عالية من الخيال والعبقرية والإبداع في حل مشاكل المنظمة موزعة توزيعاً عريضاً بين الناس وليست محصورة في عدد ضيق.</p> <p>٥ - إن قدرات الذكاء عند الشخص العادي وفي ظروف الحياة الصناعية الحديثة لم يستفد منها إلا جزئياً.</p>	<p>نظرة القائد إلى العنصر الإنساني:</p> <p>١ - يبغض الإنسان العادي العمل ويتهرب منه متى استطاع.</p> <p>٢ - وبسبب ما جاء في (١) فإن الإنسان يجب سوقه إلى العمل سوقاً ومراقبته وتوجيهه وتخويفه من العقاب لضمان بذله الجهد المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>٣ - يفضل الإنسان العادي أن يقاد ويسير ويرغب في تجنب المسؤولية وليست له طموحات كبيرة ويبغي الأمان فوق كل شيء.</p> <p>٤ - يهتم الإنسان العادي بالعائد المادي للعمل بالدرجة الأولى.</p> <p>٥ - يميل الإنسان العادي إلى قبول الرقابة اللصيقة ولا يستطيع العمل إلا تحت إشراف وتوجيه.</p>

سؤال

أي النظريتين في رأيك أنسب لبناء وتنمية الموارد البشرية؟  
ما النتائج المتوقعة في حالة استخدام كل نمط؟

- هل تعلم ما تتضمنه وظيفتك كقائد؟ أنت مطالب بأداء ما يلي :

١ - معرفة الأهداف، أي أن تكون هناك صورة واضحة عما يجب على الشخص أو المجموعة تحقيقه.

● لا تستطيع قيادة شخص آخر لأداء عمل ما دون معرفة أهدافك أو الغرض من ذلك، ويجب عليك اختيار أهدافك مثل :

- تقديم خدمات ممتازة للزبائن .
- زيادة عدد العملاء [الزبائن] .
- ترشيد التكاليف .
- المحافظة على المكان نظيفاً أو مرتباً .
- التوثيق الجيد للمعلومات .
- تحقيق إنتاج معين في وقت معين .
- تحقيق جودة معينة .

٢ - معرفة الأشخاص الذين تود الحصول على تعاونهم معك .

على القائد البحث والتقصي عن العوامل التي تحدد مفتاح شخصية كل من مرؤوسيه وهي :

- لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف .
  - لكل متطلبات واحتياجاته .
  - لكل صفات شخصية ذاتية .
  - لكل خلفية خاصة .
  - لكل طموحات تختلف عن الآخرين .
  - لكل مزاج خاص .
- والعوامل السابقة هي أساس عملية التقويم الدوري للعاملين أيضاً .

٣ - مهارة الاتصال : القدرة والرغبة في الإصغاء والتوضيح .

● تمثل الاتصالات حلقة الوصل بين الإدارة وبين الفرد العامل [جماعة العمل] وبناء على الاتصالات الواردة من العاملين يمكن للإدارة إعادة تنظيم السياسة والأهداف والتعليمات ونظم العمل بشكل يحقق الاتساق بين الفرد / والأفراد والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها .

- القائد الفعال المؤثر يعتبر مسؤوليته عن الاتصالات مع العاملين واجباً أولياً.

- القائد كالنبع، وكمية الماء المتدفق باستمرار تمثل المعلومات، ولكنه ينبع وبحيرة في نفس الوقت، عليه استلام المعلومات واستيعابها.

لذلك فالاتصالات عملية إعطاء، واستلام المعلومات، وتدفق المعلومات يكون على شكلين هما:

من القمة إلى القاعدة

من القاعدة إلى القمة

- استفسارات العاملين.
- اقتراحات العاملين.
- معلومات عن مشاكل الوظيفة.
- الشكاوي والتظلمات.
- المشاعر والتوجهات.
- التغذية الراجعة حول المشاكل.

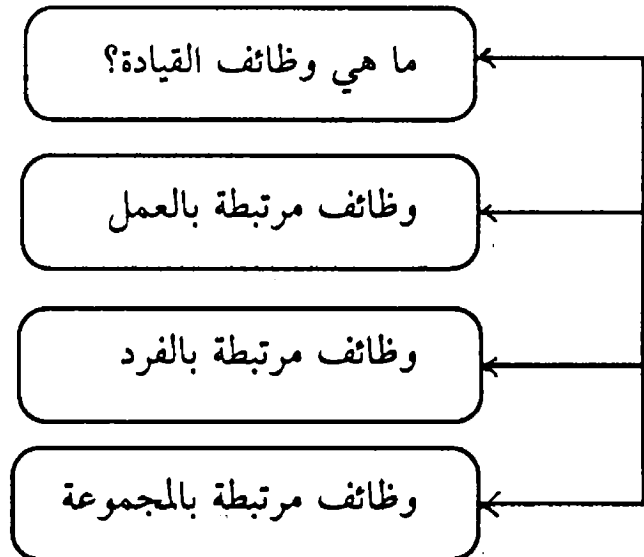
- الإجابات عن الأسئلة.
- توضيح سياسة المنظمة وأهدافها.
- توضيح الأهداف العامة وأهداف القسم.
- توفير معلومات عن الوظيفة.
- توفير معلومات عن الإنتاج بما فيها من تعليم وتدريب وتأمين.

ويقوم القائد بدوره في الاتصالات عن طريق:

تزويد كل فرد	الاتصال	اجتماعات عرضية	تحديد الأهداف	عقد
مستجد	اليومي	لتوصيل المعلومات إلي	لكل مرءوس	المقابلات
بمعلومات	بكل	المرءوسين ومناقشة	ومناقشة مشاكل	التقويمية
تمهيدية	مرءوس	أهداف القسم وتوزيع	تحقيقها والتقدم	مع الأفراد
تعريفية جيدة		الأعمال	نحو إنجازها	



## وظائف القيادة



## وظائف مرتبطة بالعمل

### ١ - تحديد الواجب

- التعرف على التطور الجاري في البيئة . - تفهم سياسة المنظمة ونواياها .
- تقرير أهداف المجموعة . - تفهم كيفية ربطها مع واجبات المجموعة .
- تفهم حدود المسؤوليات والصلاحيات .

### ٢ - وضع الخطة

- استشارة الخبراء . - أخذ جميع احتمالات العمل بعين الاعتبار .
- الموارد المطلوبة والمتوفرة . - تقرير الإجراءات التنفيذية .
- توفير سبل الوقاية للاحتتمالات الطارئة .

### ٣ - توزيع العمل والمصادر .

- التزويد بالمعلومات . - توزيع الواجبات .
- توفير مستلزمات الإنتاج وتوزيعها . - ممارسة المسؤوليات والصلاحيات .
- ترتيب الاتصالات واختبار مدي تفهم الأمور .

### ٤ - المراقبة

- تخصص معايير العمل شخصيا
- التأثير على سرعة العمل - التنظيم - الاتصالات .
- قياس الأداء بدقة واستمرارية .
- قياس الجهد والوقت والموارد المستهلكة .
- تفتيش وتفحص مكان العمل شخصيا .
- تقوية التفهم - جودة العمل .

## وظائف مرتبطة بالفرد

### ١ - الإصغاء إلى مشاكل الأفراد

- توفير شروط العمل والحياة المرضية .
- معالجة المشاكل الناتجة عن المساعدات والمساهمات الاجتماعية .
- إعطاء العذر عن عدم التمكن من اتخاذ إجراء ما .

### ٢ - تشجيع الفرد

- معرفة الأسماء والوجوه وخلفيات الأفراد .
- تقدير وتصحيح العمل بعدالة .
- التكلم مع الأفراد ———— راد .
- المكافأة العلنية على الجهود الجيدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

### ٣ - التقدير والتقويم

- الترفيع لقاء الإمكانات الكبيرة .
- إلغاء التباين في المعاملة [العدل] .
- تقويم التطلعات الفردية والإمكانات الفردية .
- تقويم متطلبات العمل العاجلة والطويلة الأمد .

### ٤ - التعرف على إمكانات الأفراد

- توزيع العمل حسب الإمكانات الفردية .
- الاتفاق على الأهداف ومستلزمات الإنتاج والصلاحيات .
- تفحص الإنتاج باستمرار وما تحقق منه تجاه الأهداف .

- تعديل الأهداف وتقويم الحاجات التدريبية .

### ٥ - تدريب الأفراد

- توفير التدريب التمهيدي والتعريفي .
- تشجيع التعلم والتدريب .
- خلق جو يشجع على تطبيق المهارات الجديدة .

## وظائف مرتبطة بالمجموعة

### ١ - وضع المعايير

- إعطاء أمثلة شخصية، الملاءمة بين معايير المجموعة والمنظمة.

- تصحيح الأخطاء.

- توضيح الأسباب الداعية إلى المعايير في السلوك.

- تحقيق الانضباط.

- بث روح الفخر بما تحقّقه المجموعة والمنظمة.

- بث الإدراك والوعي باعتماد أفراد المجموعة على بعضهم البعض، التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والحد من التباين في المعاملة.

- نقل طلبات واحتياجات المجموعة إلى الرؤساء.

٤ - تشجيع الحوافز والشعور بالهدف - تقوية الشعور بالنجاح مع التقدير والكفاءة.

- تقوية المساهمة في حل مشاكل المنظمة.

- إعطاء معنى للعمل.

- تقوية الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تطبيق مبدأ القيادة غير الرسمية.

- تطوير قيادات كامنة وتحسين الهيكل التنظيمي لمواجهة التطورات المحتملة.

- اتصالات واضحة إلى المجموعة وضمنها.

- تشجيع الاستفسار والاقتراحات.

- توفير البيانات والمعلومات الواضحة.

- التدريب على الواجبات.

### ٢ - المحافظة على الانضباط

### ٣ - خلق روح التعاون

### ٥ - تكليف رؤساء مساعدين

### ٦ - تأمين الاتصالات

### ٧ - تدريب المجموعة

## كيف تنمي مهارات مرؤوسيك؟

تعريف:

المهارة هي القدرة على أداء عمل محدد بأسلوب معين وبدرجة محددة من الكفاءة والنجاح بحيث يتحقق ناتج محدد المواصفات، كل ذلك في وقت معين وبتكلفة معينة.

١ - ادرس الهيكل التنظيمي وتعرف على الأنشطة والاختصاصات التي يباشرها كل قسم من أقسام المنظمة.

٢ - ادرس أنشطة القسم [الإدارة] الذي ترأسه واختصاصاته، واستوضح تماما طبيعة الظروف التي يعمل فيها والنتائج [الأهداف] المطلوبة منه.

٣ - راجع بطاقات وصف الوظائف للعاملين معك [المرؤوسين] وتعرف تفصيلا على واجباتهم ومسئولياتهم، وكذا على المواصفات والشروط الواجب توافرها فيهم.

٤ - راقب مرؤوسيك أثناء تأديتهم لأعمالهم ولاحظ مدى ما يعانونه من مصاعب أو مشكلات في تأدية العمل، أو ما يقعون فيه من أخطاء أثناء العمل.

٥ - اربص العيوب التي تظهر في نتيجة عمل مرؤوسيك كما تكشف عنها شكاوى العملاء، أو تقارير أقسام رقابة الجودة [إذا وجدت] أو ملاحظات الفنيين المختصين.

٦ - راجع تقارير قياس كفاءة الأداء للمرؤوسين وقارن بين تقديراتهم في فترات زمنية متتالية [بحسب ما يتوافر من معلومات].

٧ - من واقع البنود [١ - ٣] تستطيع أن تحدد المستوى المطلوب من جودة الأداء [كما ونوعا] لكل من مرؤوسيك، وما يمكن اعتباره أداءً مقبولا وما يعتبر مرفوضا.

٨ - من واقع البنود [٤ - ٦] حدد نقاط الضعف التي تبدو في أداء المرؤوسين.

- ٩ - قارن بين نتيجة البندين [٧ ، ٨] وحدد مجالات التحسين اللازم التعامل معها في أداء العاملين، وهل هي تتعلق بأي مما يلي:
- نقص في القدرات البدنية للمرؤوس.
  - نقص في القدرات الذهنية للمرؤوس.
  - نقص في المعرفة الفنية للمرؤوس.
  - نقص في المعرفة بشروط وقواعد العمل من جانب المرؤوس.
- ١٠ - في ضوء نتيجة البند [٩] حدد أسلوب التنمية المناسب.

ناقش العبارات التالية مبيناً مدى اقتناعك بصحتها.

- ١ - القائد الإداري الناجح هو الذي يسيطر على العاملين ويجعلهم يحققون الأهداف الإنتاجية للمنظمة حسب الطريقة التي يريدونها.
- ٢ - القائد الإداري الناجح لا يضيع وقته في الاستماع إلى شكاوى العاملين ومنازعاتهم، وإنما يركز همه في حل مشاكل الإنتاج.
- ٣ - القائد الإداري الناجح يهتم بالدرجة الأولى بما يجري داخل المنظمة، ولا يعير اهتماماً كبيراً للظروف والأوضاع خارج المنظمة حيث إن هناك أشخاصاً آخرين يهتمون بتلك المسائل.
- ٤ - القائد الإداري الناجح لا يرجع في قراراته أبداً حتى لا تتأثر صورته في أعين المرؤوسين.





## الوحدة الثانية عشرة

٢٦٢

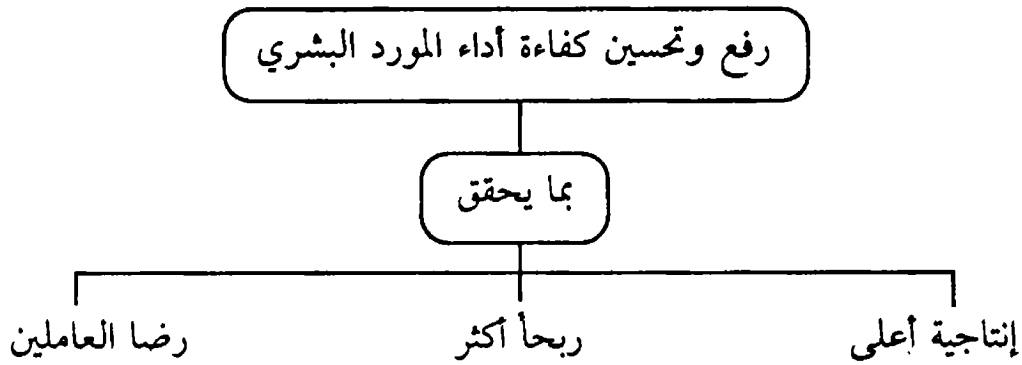
إدارة الأداء



يتضمن مفهوم إدارة الأداء العمليات التالية:

١ . تحليل كفاءة الأداء للموارد البشرية

سبق أن حددنا الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية في أنه العمل على :



ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة :

- أولاً فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء المورد البشري وتتحكم في كفاءته .
- ثانياً التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء المورد البشري إلى التحسن والارتفاع .
- ثالثاً الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات .

أولاً

### فهم المحددات الأداء

● سبق أن حددنا العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل في مجموعتين رئيسيتين هما:

#### - عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

- القدرات والمهارات.
- التركيب النفسي.
- التركيب الاجتماعي.

#### - عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل:

- واجبات ومهام وطبيعة العمل.
- التنظيم الاجتماعي للعمل.
- الموارد والإمكانيات المادية.

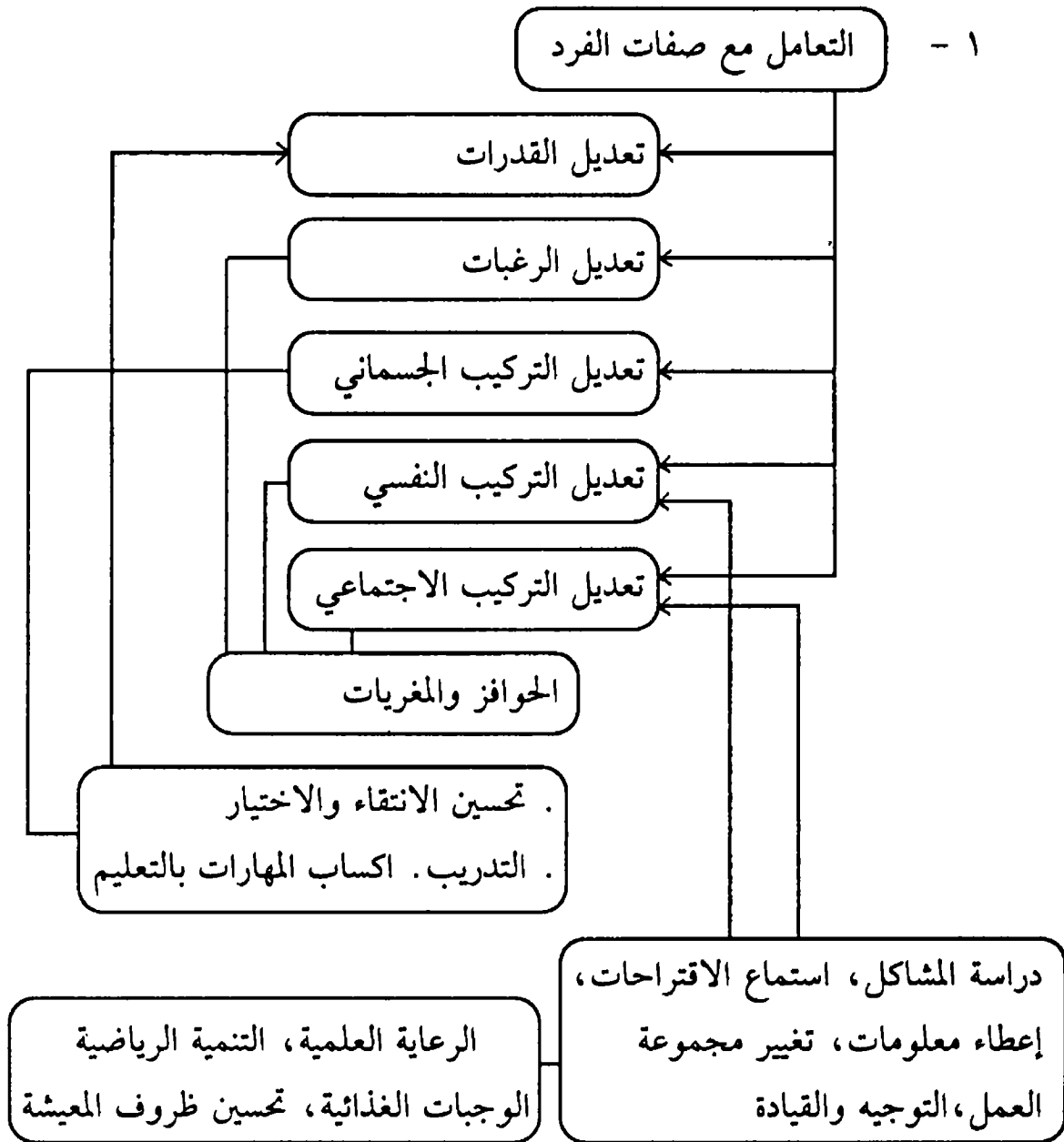
ويحرك المجموعتين من العوامل ويوجهها بدرجات مختلفة من النجاح «نمط القيادة الإدارية» السائد في موقف العمل.

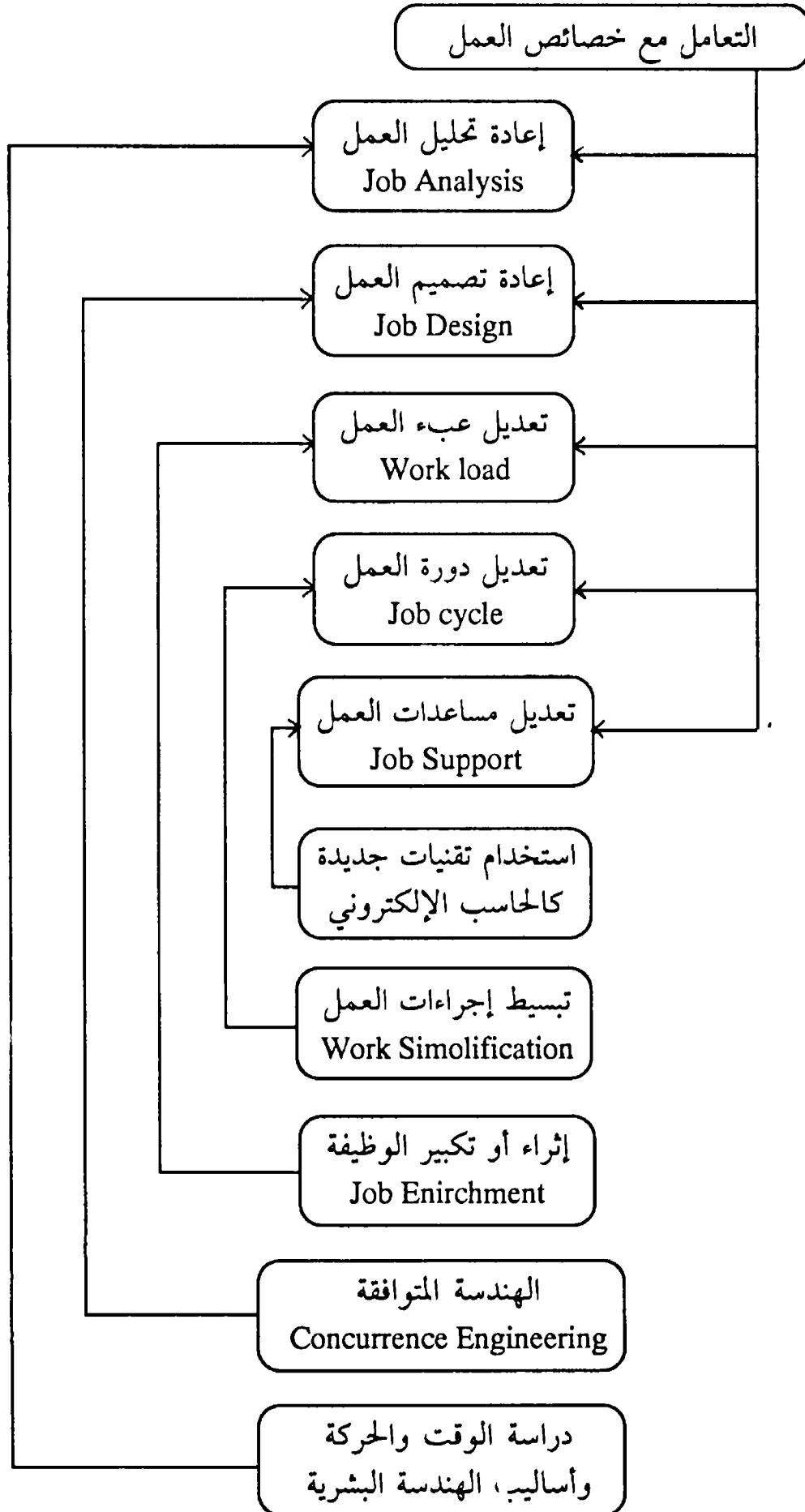
إن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينها هو خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الأداء.

ثانياً

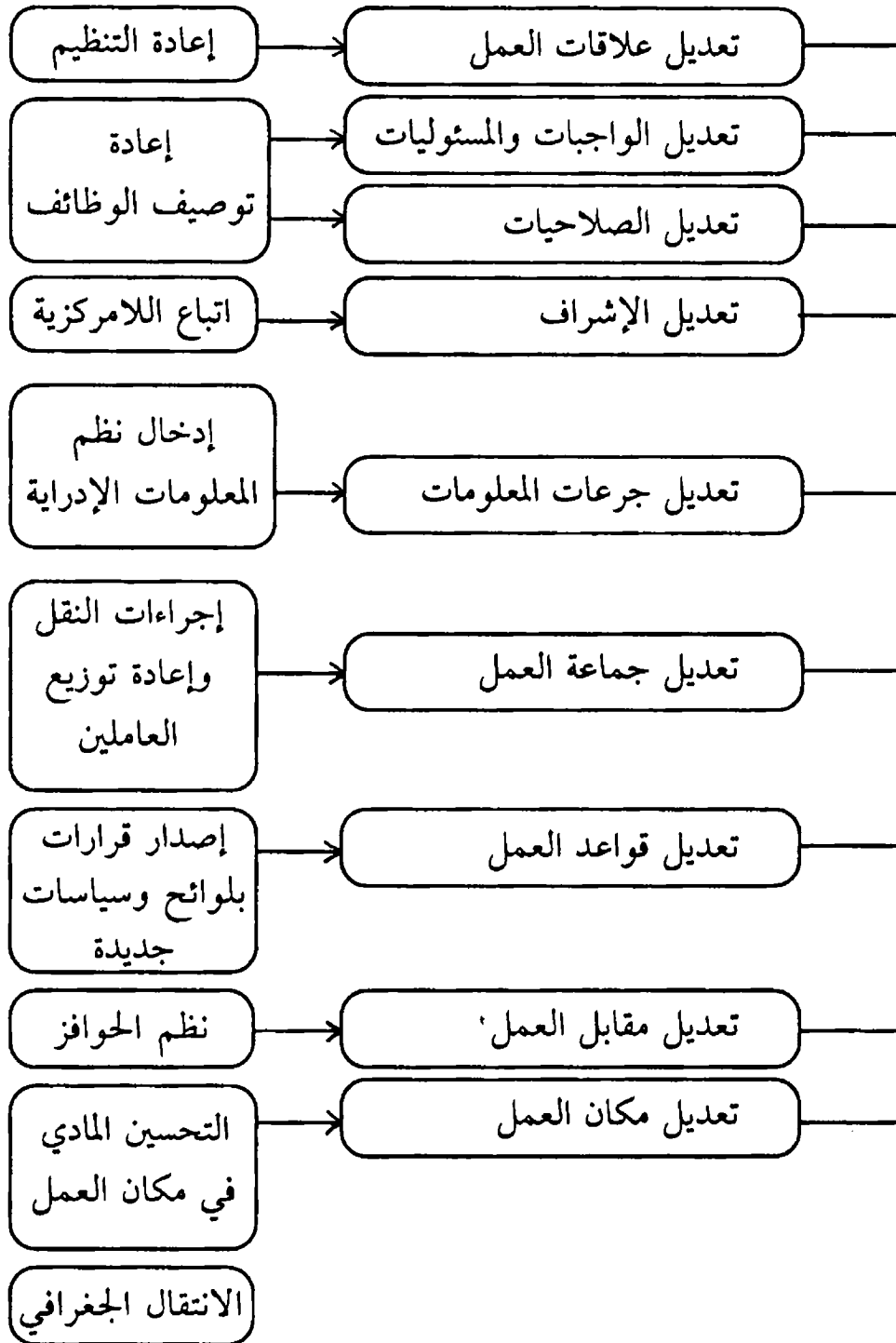
أساليب التأثير في كفاءة الأداء

من النموذج السابق للعوامل المتحكمة في أداء المورد البشري يمكن اكتشاف أساليب وأدوات التأثير وهي:

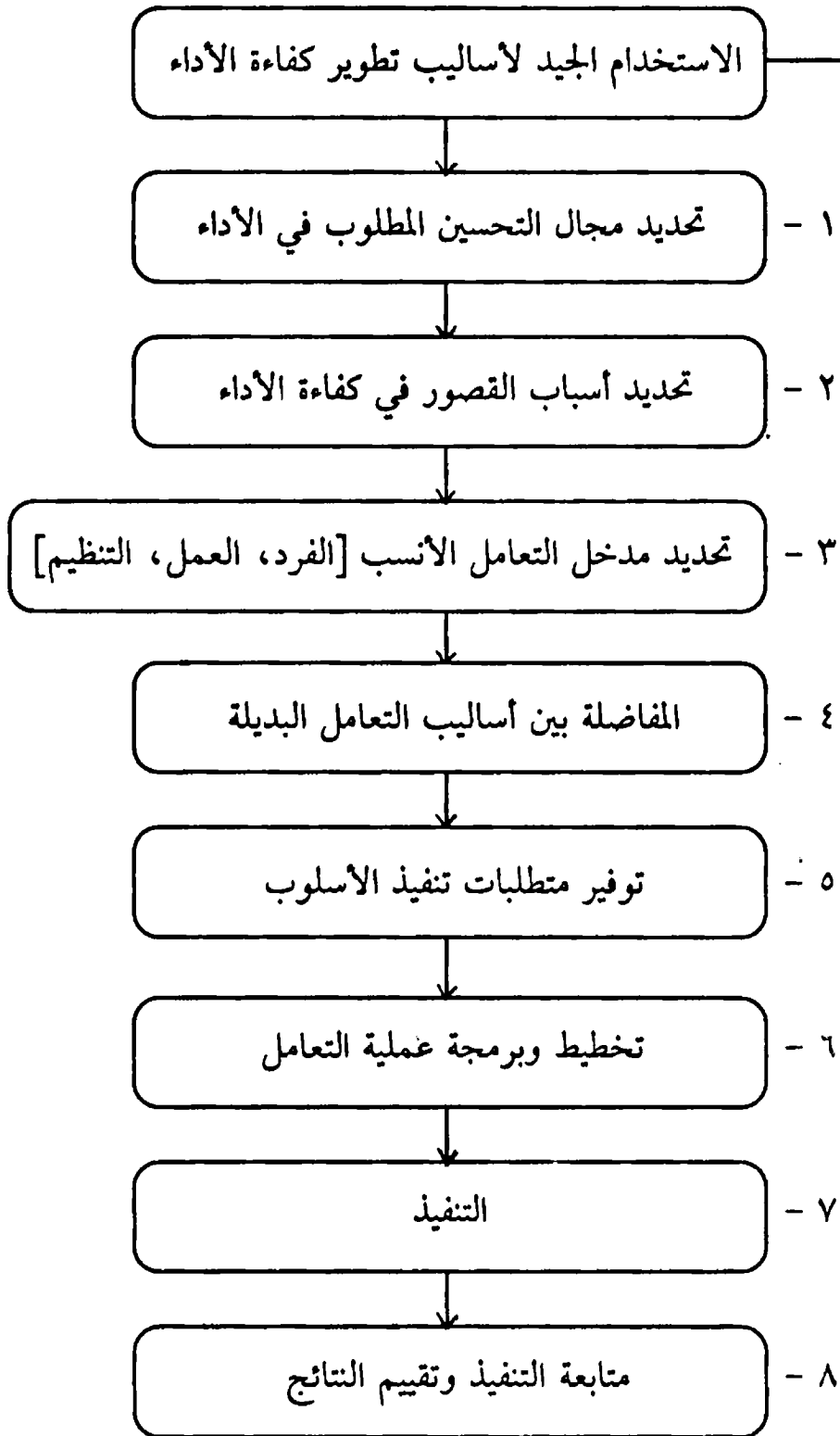




٣ - التعامل مع التنظيم



ثالثاً





## تدريب

١ - من أهم المشكلات القومية تدهور مستوى الفريق القومي لكرة القدم وخروجه من البطولات الإقليمية والعالمية من الأدوار الأولى. وقد حقق نتائج سيئة وغير متوقعة في السنوات الأخيرة رغم توفير كل المقومات المادية للفريق. ما هو في رأيك الأسلوب الأمثل للكشف عن أسباب هذه الحالة المتردية؟ وإذا كنت أنت المسئول عن الفريق، ما هي أهم الإجراءات التي تتخذها لعلاج هذه الحالة؟

## استخدم معلوماتك عن إدارة الموارد البشرية

٢ - يعتقد الكثير من المديرين أن تدريب الأفراد هو الطريق الأسرع لتحسين كفاءتهم، ما رأيك؟ وما هي أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار لضمان تحقيق التدريب لأهداف رفع كفاءة الأداء؟

## استخدم مثال تدريب سائق سيارة في الإجابة

## ٢ . تقييم كفاءة الأداء

- العمل موضع التقييم ومكوناته .
- معدل الأداء المخطط [المستهدف] ويشتمل ذلك على الأبعاد المهمة التالية:
  - كمية العمل [الإنجاز] .
  - جودة العمل .
  - الوقت المستغرق في العمل .
  - تكلفة العمل .
- سلوك الأداء، أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجبات العمل، ويعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين .
- احتمالات التطور في الأداء، وتشمل قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة .

## الغرض من تقييم كفاءة الأداء

- التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة .
- ومن ثم، فإن تقييم كفاءة الأداء يدل الإدارة على معلومات مهمة تستطيع الاعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية .

## النتائج المحتملة لتقييم كفاءة الأداء

أداء أقل من المعدل	أداء يقارب المعدل	أداء يتميز عن المعدل
[المستوى] المطلوب	[المستوى] المطلوب	[المستوى] المطلوب

تلك النتائج قد تكون مؤقتة [عارضة] وقد تكون مستمرة!

سؤال

ما هي العناصر الأساسية في برنامج تقييم كفاءة الأداء؟

### خطة تقييم كفاءة الأداء

- تحديد أسلوب تقييم الكفاءة.
- اختيار طريقة التقييم.
- اختيار طريقة إخطار الفرد بالنتائج.
- تحديد أسلوب تحليل النتائج.

### طرق تقييم كفاءة الأداء

تقليدية حديثة

### الطرق التقليدية:

### طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص.

### ● هل يمكنك إعداد نموذج لهذه الطريقة؟

وعادة يتم اتباع مقياس، بأن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة مثلاً، حيث صفر تمثل درجة انعدام تلك الصفة في الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توافرها.

تتميز تلك الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أو قياس كفاءة الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم.

### عيوب الطريقة:

- العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره، بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة.
- بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه، ويطلق على هذا الاتجاه اسم Halo Effect، وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة.
- النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقديره.
- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع، مثلاً مركز الشخص محل التقييم، إذ نجد هناك اتجاهاً لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع، وبالعكس نميل إلى إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة. كذلك نوع العمل الذي يقوم به الشخص أو الإدارة التي يعمل بها أو علاقاته بالرؤساء.

### عيوب الطريقة:

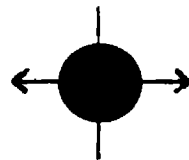
- العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره، بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة.
- بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه، ويطلق على هذا الاتجاه اسم Halo Effect، وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة.
- النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقديره.
- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع، مثلاً مركز الشخص محل التقييم، إذ نجد هناك اتجاهاً لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع، وبالعكس نميل إلى إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة. كذلك نوع العمل الذي يقوم به الشخص أو الإدارة التي يعمل بها أو علاقاته بالرؤساء.

نموذج تقييم بطريقة الصفات

Date ..... التاريخ :

Name ..... الاسم :

Profession ..... المهنة :



	الوصف DESCRIPTION	ممتاز EXCELLENT	جيد جدا VERY	جيد GOOD	مقبول FAIR	ضعيف POOR
1	الأخلاق العامة GENERAL CHARACTER & CONDUCT					
2	النظام DISCIPLINE					
3	التعاون COOPERATIVE RELATIONS					
4	الجهد الإضافي OVERTIME WORK					
5	الإنتاج والكفاءة EFFICIENCY					
6	المهارة وجودة العمل SKILL					
7	إمكانية الاعتماد عليه وحده FITNESS FOR SOLE CHARGE OF A JOB					
8	روح المبادرة INITIATIVE & CREATIVITY					
9	القيادة الشخصية وحسن الإدارة LEADERSHIP & PERSONAL CAPABILITY FOR ORGANISATION					

### طريقة الترتيب

وتلك طريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل. ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

### طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل.

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة.

إلا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، إذ لو كان هذا العدد ٢٥ مثلاً فإن على المشرف أن يقوم بـ ٣٠٠ مقارنة، وإذا زاد العدد إلى ٣٠ مثلاً لأصبح عدد المقارنات ٤٣٥ مقارنة أي أن زيادة قدرها خمسة أفراد تؤدي إلى زيادة قدرها ١٣٥ في عدد المقارنات.

من ناحية أخرى، فإن فائدة تلك الطريقة محدودة إلى حد بعيد، إذ إنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلاً حيث لا تبين السبب الذي تم من أجله تقييم أحد الأشخاص تقييماً عالياً أو منخفضاً، وبنفس المنطق فإنها لا تصلح لأغراض النقل، التدريب أو الفصل.

والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الوظيفة هو في اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار أو التعيين في اختيار الأشخاص المناسبين.





## طريقة الاختيار الإجباري

تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين إيجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك:

- سريع الملاحظة والفهم [صفة إيجابية].
- لمّاح وحاضر البديهة [صفة إيجابية].
- يتردد في أوقات الأزمات [صفة غير إيجابية].
- يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة [صفة غير إيجابية].

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي السلبية واثنتين تعبران عن صفات إيجابية ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص. وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. مثلاً إذا كانت العبارة رقم (١) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضع التقييم من بين العبارات الأربع المذكورة سابقاً ولم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها لا تحتسب في صالح الشخص.

والميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم، حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة.

ولكن رغم تلك الميزة فإن الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً للأسباب التالية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة السرية.

## طريقة الوقائع الحرجة

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل. ويطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

ومن أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة قوائم المراجعة، وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا الأداء. وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل، ويطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العمل. وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيمة لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم قليلاً لاحتتمالات تحيزهم.

وفيما يلي نماذج لبعض هذه الأمثلة:

- هل يقدم أفكاراً جديدة؟
- هل هو مهتم حقيقة بعمله؟
- هل يقف إلى جانب مرءوسيه؟
- هل هو مواظب على الحضور؟
- هل يتأكد من سلامة معداته؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
- هل يحترم مرءوسيه؟
- هل يحابي أحداً من مرءوسيه بدون وجه حق؟
- هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟
- هل ينهي دائماً الأعمال التي يبدأها؟
- هل ينجز أعماله في مواعيدها؟



- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة .

- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لصفات الشخص المختلفة .

- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم ، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط .

والنموذج الحديث لطريقة قياس كفاءة العاملين تأخذ في الاعتبار الاتجاهات السابقة ، وهي طريقة التقييم المشتركة ، وأساس تلك الطريقة هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل التي هو عضو فيها بدون اعتبار للمركز الإداري ، وعلي ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه رؤسائه ومرءوسيه . والصفات الأساسية لتلك الطريقة هي :

- اشتراك الرؤساء والمرءوسين والزملاء في عملية التقييم .
- الاقتراع السري .
- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم .
- إحاطة كل مشترك في التقييم بنتائجها .
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

#### اختيار وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين

في اختيار نظام تقييم أداء العاملين ينبغي على الإدارة أن تجيب على الأسئلة المهمة التالية :

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء العاملين؟
- ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟
- هل تعتمد على عامل واحد أو عوامل متعددة؟
- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟

- ما شكل النماذج والسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم؟
- كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عملية التقييم؟
- كيف تقدم خطة أو نظام تقييم الأفراد إلى العاملين بالمنظمة؟
- ما هي دورية التقييم؟ هل يتم سنويا أم كل نصف سنة؟
- هل يتم إخبار العاملين بنتائج التقييم؟ كيف؟

## كيف تصميم برنامجاً لقياس كفاءة أداء العاملين؟

### تعریف:

قياس كفاءة الأداء هي العملية الموضوعية المنظمة التي تقارن الأداء الفعلي للعامل بالأداء المستهدف، وتحدد نواحي الضعف أو القوة في الأداء وتبين أسبابها.

ويتم تصميم نظام قياس كفاءة الأداء حسب الخطوات التالية:

١ - حدد الوظيفة [الوظائف] التي يعد لها برنامج لقياس كفاءة العاملين.

٢ - راجع وصف [أوصاف] الوظيفة واستخرج أهم العناصر التي تعين في تحديد ما

هو الأداء المستهدف من حيث:

- طبيعة الأداء ومجاليه .
- توقعــــــــــــــــــــيت الأداء .
- كـــــــــــــــــــــمية الأداء .
- الوقت المستغرق في الأداء .
- جـــــــــــــــــــــودة الأداء .
- تكلفــــــــــــــــــــة الأداء .
- أســــــــــــــــــــلوب الأداء .
- مـــــــــــــــــــــكان الأداء .
- علاقة الأداء بأداء الآخرين .
- النواحي السلوكية المتصلة بالأداء .

٣ - حدد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الأداء السابقة، وذلك باستخدام

نظام النقط [استخدم مقياس من ١٠٠ أو ١٠٠٠ نقطة ووزعها على العناصر

المختلفة بحسب الأهمية النسبية لكل منها].

٤ - رتب العناصر في مجموعات متناسقة بحيث تضم كل مجموعة العناصر ذات

الصلة [مثلا مجموعة عناصر القدرة على أداء العمل. وقد تشمل عناصر:

التعليم، المهارة، التدريب، الإلمام بالقواعد والأساليب، الدقة في الأداء.. [ مجموعة عناصر الرغبة في أداء العمل، وقد تشمل عناصر: الحماس في العمل، التراخي في الاستجابة للتعليمات، الحرص على متابعة الأوامر والتعليمات، الحرص على الاستفادة من المعلومات المتاحة].

٥ - عين بالنسبة لكل عنصر [وبالتالي لكل مجموعة] الحدود التالية:

- الحد الأدنى الذي يمثل الأداء الضعيف [ما يقال عنه مرفوض].
- الحد المتوسط الذي يمثل الأداء العادي.
- الحد المتوسط الذي يمثل الأداء المتميز.

٦ - راجع ما توصلت إليه في البنود السابقة [٢ - ٥] مع الرؤساء المباشرين الذي يشرفون على الوظائف المطلوب قياس كفاءة شاغليها، وتأكد من اتفاقهم على عناصر الأداء وأهميتها النسبية.

٧ - ضع وسيلة القياس، وهي استمارة على النحو التالي:

م	عناصر الأداء	الوزن النسبي*	نتيجة القياس**	ملاحظات
<hr/>				
<hr/>				
الإجمالي				١٠٠٠

٨ - جرب هذه الاستمارة على عينة من الأفراد المتحقق من تميزهم وكذا عينة من الأفراد المتحقق من تدني مستوي أدائهم. إذا توصلت نتيجة عملية القياس إلى نتائج متسقة مع الوضع الفعلي فهذا مؤشر سلامة طريقة القياس.

٩ - حدد توقيت عملية القياس بحسب أهمية الوظيفة [عادة يتم القياس سنوياً أو نصف سنوي أو ربع سنوي، وفي حالات قليلة قد ترى أن يتم شهرياً أو لدورية أقل من ذلك].

\* عدد نقط من ١٠٠٠ مثلاً.

\*\* القيمة الفعلية التي يستحقها الفرد بناءً على ملاحظة عمله الفعلي.

١٠ - حدد من يتولى استيفاء قياس كفاءة العاملين [عادة يتولى ذلك الرئيس المباشر للفرد وتعتمد الاستثمار من الرئيس الأعلى مباشرة].

١١ - وزع استثمار قياس كفاءة في مواعيدها، اجمعها بعد استيفائها حسب البند [١٠].

١٢ - تأكد من استيفاء كل عناصر الاستثمار.

١٣ - استخرج من ملفات الأفراد البيانات المتعلقة بالأمور السلوكية والانضباطية:

● الغياب.

● التأخير.

● الجزاءات الموقعة على الفرد.

١٤ - استخرج التقدير النهائي لكفاءة الفرد على النحو التالي:

من واقع الاستثمار، اجمع النقاط الفعلية التي حصل عليها وانسبها إلى المجموع الكلي للنقاط لتحديد موقع الفرد بالنسبة للحدود السابق تعيينها:

أداء مرفوض أقل من ٥٠٪

أداء مُرضٍ [متوسط] من ٥٠٪ - ٧٤٪

أداء جيد من ٧٥٪ - ٨٩٪

أداء متميز أكثر من ٩٠٪

● عدل التقدير بإدخال أثر الجزاءات والأمور السلوكية حسب ما تحدده لائحة العاملين.

١٥ - قارن التقديرات التي حصل عليها الفرد بالتقديرات السابقة للكشف عن مدى التوازن والاستقرار في أدائه.

١٦ - احصر الحالات التي تبدو شاذة [الأفراد الذين يتقلب أداؤهم بشدة من فترة لآخرى] وابحث أسباب ذلك بتعمق مع رؤسائهم المباشرين.

١٧ - قارن التقديرات التي يحصل عليها الأفراد في الإدارات المختلفة بالمنظمة [للكشف عن مدى التباعد أو التقارب بين الرؤساء في تقديرهم للمرؤوسين].



١٨ - احصر الحالات التي تبدو شاذة نتيجة للخطوة [١٧] وناقشها مع الرؤساء المعنيين.

١٩ - اعتمد نتائج قياس الكفاءة بعد إتمام الخطوات [١٤ - ١٨] من الرئاسة المختصة.

٢٠ - أعلن نتائج قياس الكفاءة بإخطار كل شخص بالتقدير الذي حصل عليه وناقشه معه.

### ٣. تحسين الأداء [التدريب]

#### مقدمة

نهتم في هذا الجزء بدراسة نشاط التدريب باعتباره وسيلة لتحسين الأداء، وملتزمين بمنهج «إدارة الجودة الشاملة» الذي أصبح علامة مميزة للإدارة المتفوقة في منظمات الأعمال المعاصرة.

## أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة: [TQM]

يعتمد مدخل «إدارة الجودة الشاملة» على المفاهيم التالية:

- الجودة . . . هي تحقيق رغبات العميل.
- الجودة . . . أساس القدرة التنافسية.
- الجودة . . . شاملة لكل أجزاء وأنشطة المنظمة. . الواصلة إلى العميل.
- أساس إدارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات Processes بحيث تحقق منتجاتها Outputs رغبات العميل، معتمدة على ما يأتي من مدخلات Inputs [هي مخرجات عمليات سابقة].
- أساس النجاح في جودة العمليات، إدراك مفهوم سلسلة الجودة Quality Chain القائم على فكرة [مُورِّد ← عميل] أي أن كل عملية لها مورد Supplier يمدّها بالمدخلات. . ولها عميل Customer يحصل على مخرجاتها، وأن كل طرف في العملية هو مورد لعملية ما . . وعميل لعملية أخرى.
- لكي تتحقق الجودة الشاملة . . . لابد في كل عملية أن يترابط ويتكامل عنصرها الجودة وهما:

• • جودة التصميم Design

• • جودة التنفيذ Impelementation

- الهدف من إدارة الجودة الشاملة . . التحسين المستمر للعمليات . . والوصول إلى مرحلة «منع الخطأ ZERO DEFECT».

● يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على:

- شمولها لكافة قطاعات، مستويات، وظائف وعمليات المنظمة.
- تحليل وتصميم، وتخطيط تنفيذ، ومتابعة وتقويم أداء كل نشاط في المنظمة.

- مشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين .
- العمل الجماعي Teamwork من فرق عمل مترابطة Networked .
- الاعتماد المكثف على تقنيات المعلومات لتحقيق آلية المعرفة وتزامن الأنشطة Concurrent بدلاً من تتابعها Sequential .

[TQM is Customer - Driven]

### ثانياً: مدخل النظم [Systems]

- النظام كيان متكامل يضم أجزاء متخصصة ولكنها متفاعلة . . . ويتوقف أداء النظام على تفاعل أجزائه .
- يتكون النظام من .

• • مدخلات Inputs

• • عمليات Processes

• • مخرجات Outputs

• النظم نوعان .. مغلق Closed ، ومفتوح Open

• • النظام المغلق يعتمد في أدائه على سلوك أجزائه دون التأثير بالبيئة

المحيط Environment

• • النظام المفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة .. يتأثر بها ويؤثر فيها .

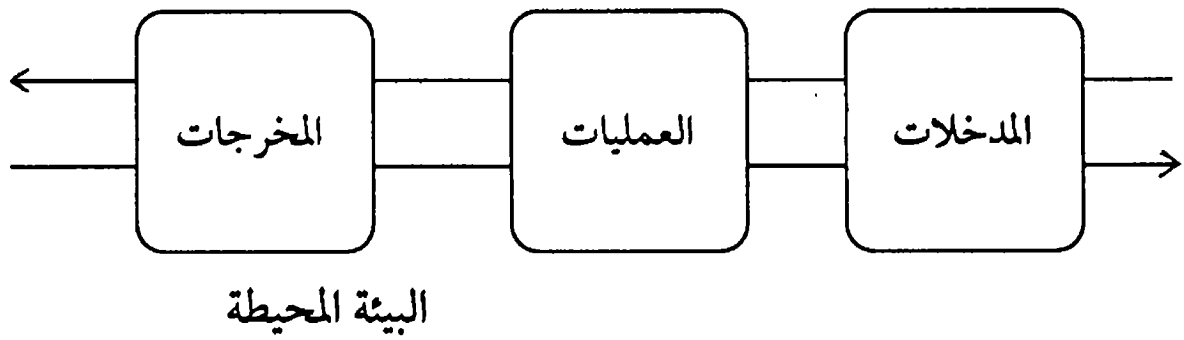
• يسعى النظام لأن يكون في حالة توازن، وفي حالة النظام المفتوح هناك نوعان

من التوازن :

• • توازن داخلي بين أجزاء النظام وفيما بين عناصر كل جزء .

• • توازن خارجي بين أجزاء النظام وبين البيئة المحيطة .

- تحدث دائماً متغيرات خارجية [أو داخلية] تخل بتوازن النظام، ويصبح هدف النظام استعادة توازنه بإحداث تغيير في المدخلات والعمليات والمخرجات.
- يتعامل النظام المفتوح مع البيئة أساساً بطريقتين:
  - يحصل منها على المدخلات.
  - يصدر إليها المخرجات.
- يتوقف نجاح النظام المفتوح واستمراره على سلامة علاقته بالبيئة المحيطة واستمرار قبولها لمخرجاته وإمدادها له بالمدخلات.
- تشابك النظم وتداخل فهي تكون هيكلاً يضم :
  - النظم الرئيسية.
  - النظم الفرعية.
- وعادة يمكن اعتبار كل نظام بمثابة نظام فرعي في نظام أكبر منه، وهكذا حتى نصل إلى النظام الأعظم في كل مجال.
- يفيد منطق النظم [وخاصة المفتوحة] في تتبع سلسلة التطورات المؤدية إلى تحقيق غاية النظام. ففي النظام المفتوح يتم مايلي:
  - ١ - دراسة البيئة المحيطة.
  - ٢ - تحديد المخرجات المطلوبة.
  - ٣ - تصميم المخرجات اللازمة.
  - ٤ - تحديد المدخلات الضرورية.

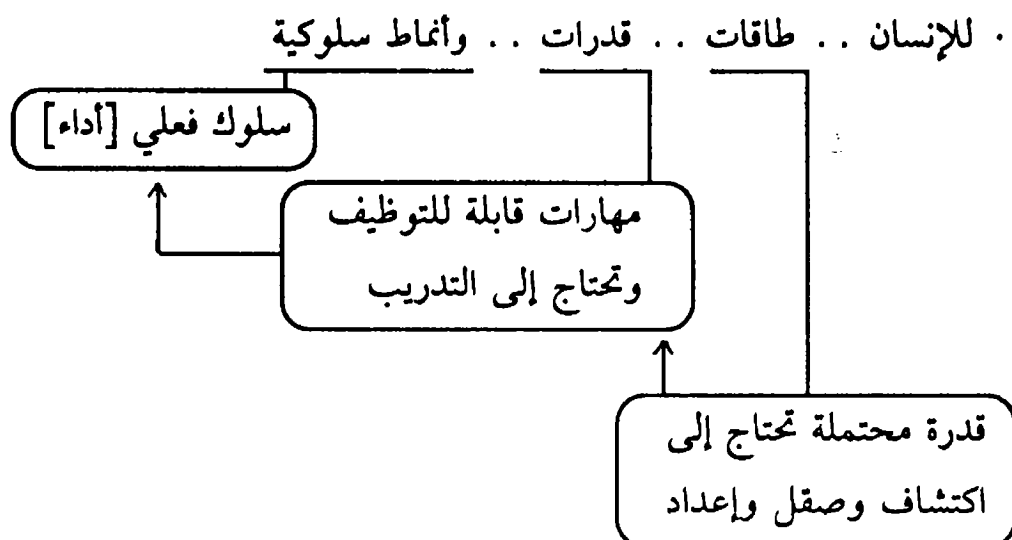


- ← اتجاه حركة النظام في التشغيل [التنفيذ].
- اتجاه حركة النظام في الدراسة [التخطيط].

### ثالثا: المفهوم الحديث لتحسين الأداء

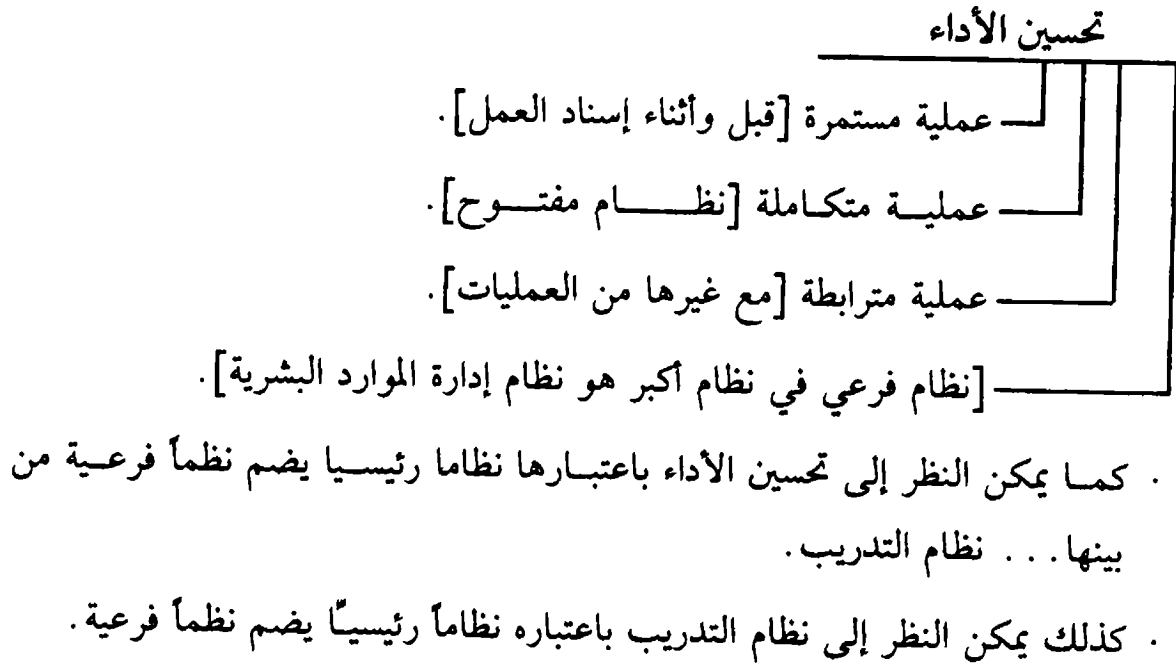
يتبنى المفهوم الحديث لتحسين الأداء المبادئ التالية:

- المورد البشري ... أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الحديثة.
- المورد البشري ... في الأساس طاقة ذهنية. BRAIN POWER
- المورد البشري ... قادر على الابتكار والإبداع. CREATIVE
- المورد البشري ... شريك في المسؤولية. PARTENER
- المورد البشري ... لا يتمثل في أفراد منعزلين .. ولكن في جماعات .. وفريق TEAMS



- للعمل JOB متطلبات [مواصفات، معدلات . . ] تحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء [سلوك العمل] الفعال [المحقق للأهداف].
- القضية الأساسية في تنمية الموارد البشرية هي العمل على تحقيق التوافق المستمر بين . . متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للمورد البشري.
- يوجد مفهومان أساسيان في العبارة السابقة:
- . . التوافق.
- . . الاستمرارية [التواصل].

### أي التوافق المتصل Sustainable Congruency



#### رابعاً : عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

· عملاً بفكرة «النظام» فإن إدارة التدريب تتم وفقاً للمنهج التالي [والموافق مع إدارة الجودة الشاملة]:

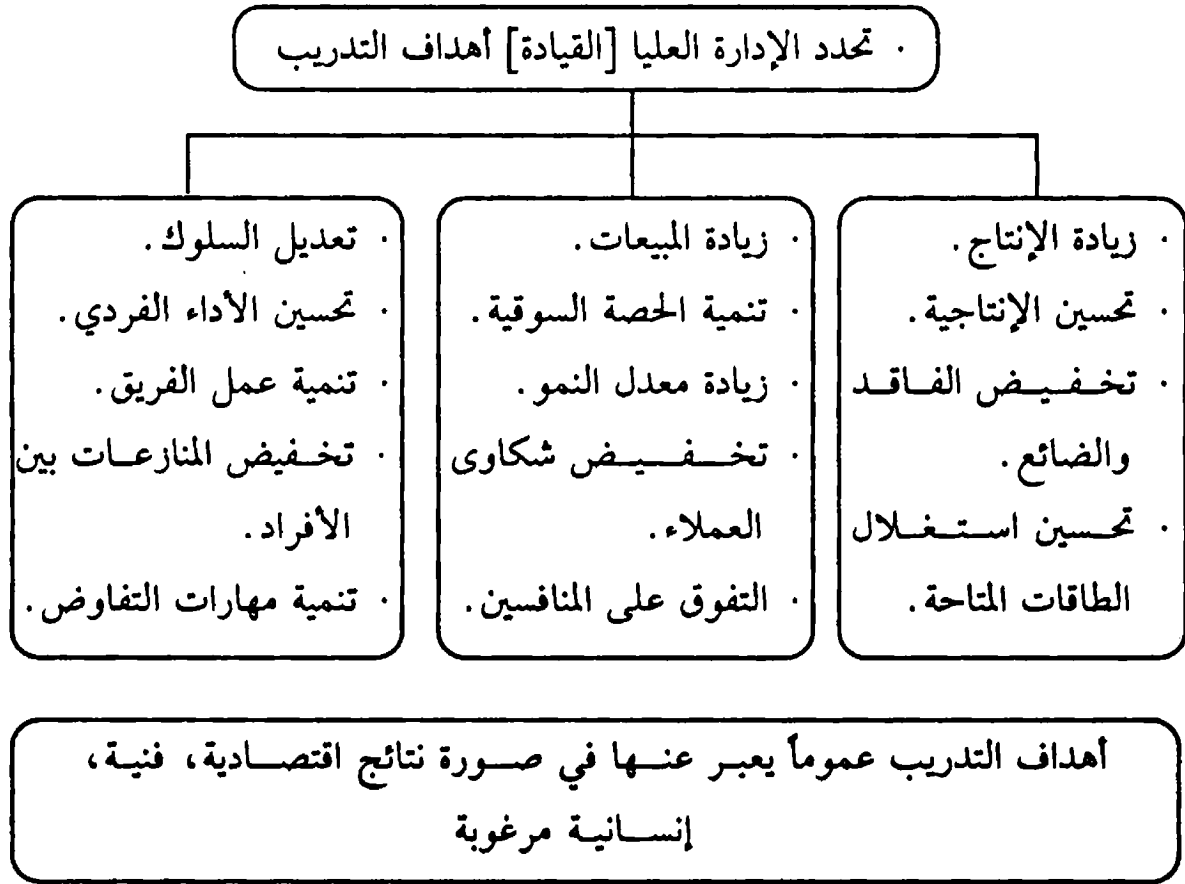
- ١ . تحديد أهداف التدريب .
- ٢ . تحديد سياسات التدريب .
- ٣ . دراسة وتحليل المناخ الخارجي .
- ٤ . دراسة وتحليل المناخ الداخلي .
- ٥ . تحديد العملاء CUSTOMERS . (المستفيدين من التدريب) .
- ٦ . تحديد احتياجات العملاء TRAINING NEEDS [الاحتياجات التدريبية] .
- ٧ . ترجمة احتياجات العملاء إلى عناصر في العملية التدريبية .
- ٨ . دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء .
- ٩ . تخطيط التدريب .
- ١٠ . تطوير المنتجات التدريبية TRAINING DEVELOPMENT .
- ١١ . تصميم التدريب .
- ١٢ . تطوير العمليات التدريبية .
- ١٣ . تخطيط الموارد التدريبية .
- ١٤ . تصميم التقنيات التدريبية .
- ١٥ . توقيت — الفعاليات التدريبية .

تمثل تلك الخطوات منهجاً متكاملاً يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

يباشر تلك الأنشطة فرق متكاملة



## ١. تحديد أهداف التدريب



## ٢. تحديد سياسات التدريب

- السياسة هي مجموعة التوجهات، الإرشادات، القواعد، الضوابط . . . التي تترجم أهدافاً بذاتها تريدها الإدارة.
- السياسة لها وظيفتان  
مرشد لاتخاذ القرارات.  
معياري لمتابعة وتقويم التنفيذ [الأداء].
- السياسات . . . جزء لا ينفصل عن إدارة التدريب بالمعنى الشامل، ومنها:
  - سياسة المدربين [من هم، من الداخل أم الخارج، متفرغون أم غير متفرغين، أين يتم إعدادهم، كم يتقاضى المدرب، كيف يقوم أداء المدرب . . .].

- سياسة تنفيذ التدريب [أين؟ [داخلياً أم خارجياً]، بالموارد الذاتية أم بالاستعانة بالغير، أين تعد المواد التدريبية، من يشرف على التنفيذ، من يراقب التدريب...].
- سياسة تقويم التدريب [كيف، متى، وبواسطة من يتم تقويم التدريب، ماذا يترتب على نتائج التقويم...].

### ٣٠ دراسة وتحليل المناخ الخارجي

- يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط ENVIRONMENT للتعرف على أمرين: الفرص OPPORTUNITIES ، المحاذير THREATS .

وهدف دراسة المناخ اكتشاف كيف يمكن [من خلال التدريب] المساهمة في استثمار الفرص، وتجنب المحاذير.

عناصر المناخ الخارجي التي يهتم بها مخططو التدريب تشمل:

- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة [محلي، إقليمي، عالمي، سوق مشتريين، سوق بائعين، سوق نام ...]
- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة [أفراد، شركات، هيئات...].
- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية التي تعمل المنظمة في ظلها.
- الفرص، الأساليب، البدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة، والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.
- الفكر الإداري السائد، المفاهيم التدريبية السائدة، التقنيات التدريبية السائدة والمحتملة...

#### ٤. دراسة وتحليل المناخ الداخلي

· تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، المالية السائدة في المنظمة، وما يتوافر لها من إمكانيات مادية وبشرية كما ونوعاً.

كذلك ما تهدف إليه الإدارة من نتائج [أهداف] وما تطبقه من قواعد وضوابط [سياسات].

والغرض من دراسة المناخ الداخلي :

- تحديد الموارد [الإمكانيات، الطاقات] المتوافرة.
- تحديد درجة استغلال الطاقات المتوافرة.
- تحديد جودة الأداء في استغلال الطاقات [المطابقة لجودة التصميم].
- تحديد الثغرات، المشكلات، الاختناقات.

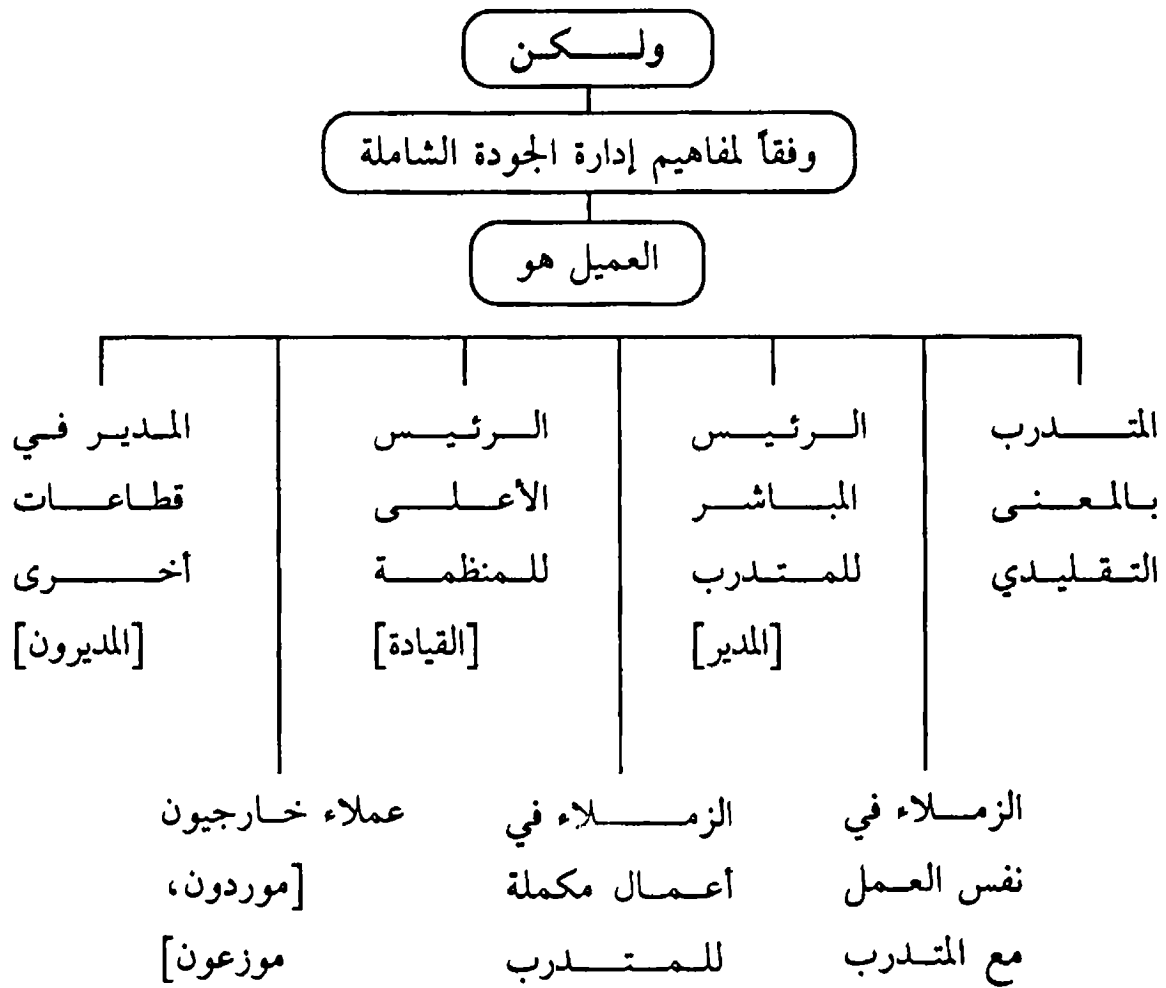
هذا التحليل خطوة نحو تحديد:

- من هم العملاء Trainees .
- احتياجاتهم TRAINING / Customer Needs .

#### ٥. تحديد العملاء CUSTOMERS

· العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو «المتدرب»

«المتدرب» عادة موظف [عامل] يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، مهاراته، مكوناته السلوكية ...



#### ٦. تحديد احتياجات العملاء TRAINING NEEDS

- تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب.
- مع تعدد العملاء [حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة]، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية.
- تعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا [الشعور بالرضا هنا معناه أن يصبح قادراً على مباشرة عمله هو والذي ينتظره منه عميل آخر].
- لا بد من التعبير عن الاحتياجات التدريبية بلغة العميل ذاته [بالطريقة التي يتوقع بها إشباع الحاجة، وإلا فلن يتحقق الرضاء مهما كانت الجهود المبذولة للإشباع].

## ٧. ترجمة احتياجات العملاء

• يعبر العميل عن احتياجاته بلغته هو [أي مستخدماً التعبيرات والمعاني التي يفهمها هو والمتداولة في مجال عمله]، فـلغة المحاسبين تختلف عن لغة المهندسين، وهؤلاء جميعاً تختلف المعاني لديهم لنفس الكلمات عما لو استخدمها مخطط برامج للحاسب الآلي مثلاً.

مادامت احتياجات العملاء هي أساس التدريب، إذن لابد من ترجمتها بلغة المتدربين.

### الترجمة تتخذ شكلين

ترجمة الاحتياج إلى كم  
يمكن قياسه

مثال

- جرعة قوية ---- ٦ ساعات يومياً.
- تحسين جذري في الأداء --- زيادة ١٠٠٪.
- تخفيض ملموس في التكلفة ----- خفض ٤٠٪.

ترجمة الاحتياج إلى  
خطوات عمل يتم  
التدريب عليها

مثال

- رفع القدرة التفاوضية:
- حدد هدفك.
- حدد نقاط القوة في موقفك.
- حدد نقاط الضعف في موقفك.

## ٨. دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء.

• تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وترجمتها.

المقصود بذلك هو التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية.

يمكن تحقيق المستوى المطلوب إذا توافر ما يلي:

- توافر المعلومات اللازمة.
- توافر الأفراد ذوي الخبرة والدراية في التصميم والتنفيذ.
- توافر القدرة على إعداد المواد التدريبية.
- توافر الوسائل والأجهزة لإنتاج المواد التدريبية.
- توافر إمكانيات التنفيذ الذاتي.
- توافر الوقت.
- توافر التمويل.

وفي هذه الحالة يبدأ التخطيط للوفاء بالاحتياج. أما في حالة عدم توافر تلك المقومات فإنه ينظر في الاستعانة بمصادر خارجية لتدبير النقص في بعض المتطلبات أو لأداء العمل كله.

## ٩. تخطيط التدريب.

• إن تخطيط التدريب عملية شاملة تستهدف حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

وتتخذ عملية تخطيط التدريب شكل النظام المفتوح علي النحو التالي:



نظام تخطيط التدريب

شكل رقم [١/١٢]

## ١٠. تطوير المنتجات التدريبية

- يقصد بتطوير المنتجات التدريبية ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي.
- والتطوير بذلك هو إعداد الفكرة العامة، أو الإطار الفكري Conceptual Framework للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي.
- • • التطوير يتعامل مع الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلبي الاحتياج التدريبي.

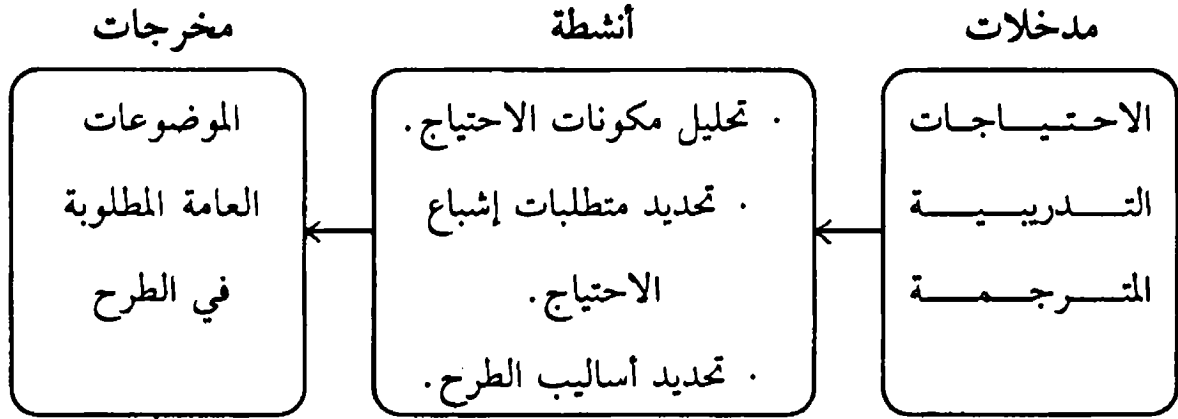
## ١١. تصميم التدريب TRAINING DESIGN

- عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الأهداف الرئيسية وهي رضا العملاء، والالتزام بالجودة الشاملة.
- تتخذ عملية التصميم منهجاً متابعياً حيث تبدأ كل من مراحلها المختلفة بمخرجات المرحلة السابقة باعتبارها [مدخلات] تجري عليها أنشطة منتهية بمخرجات جديدة تكون هي مدخلات المرحلة التالية، وهكذا.
- يكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

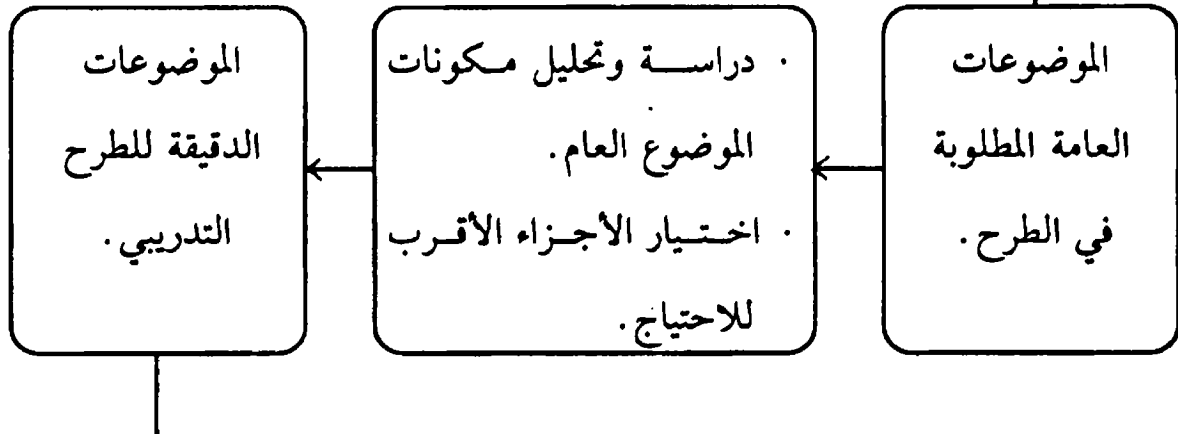
لاحظ أن هذا الوصف يقتصر على البرامج الداخلية بالمؤسسات أو تلك التي تعد خصيصاً لها.

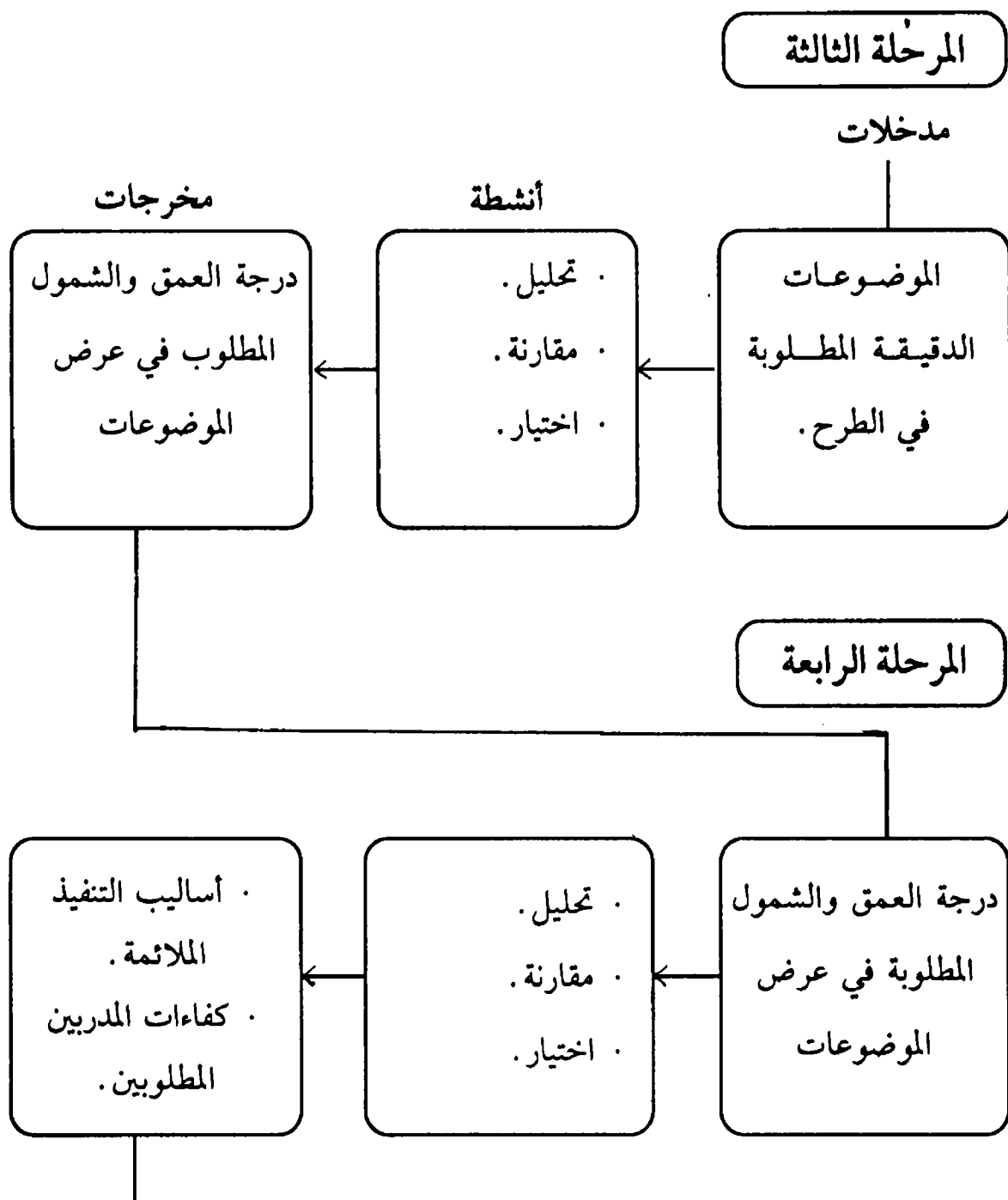


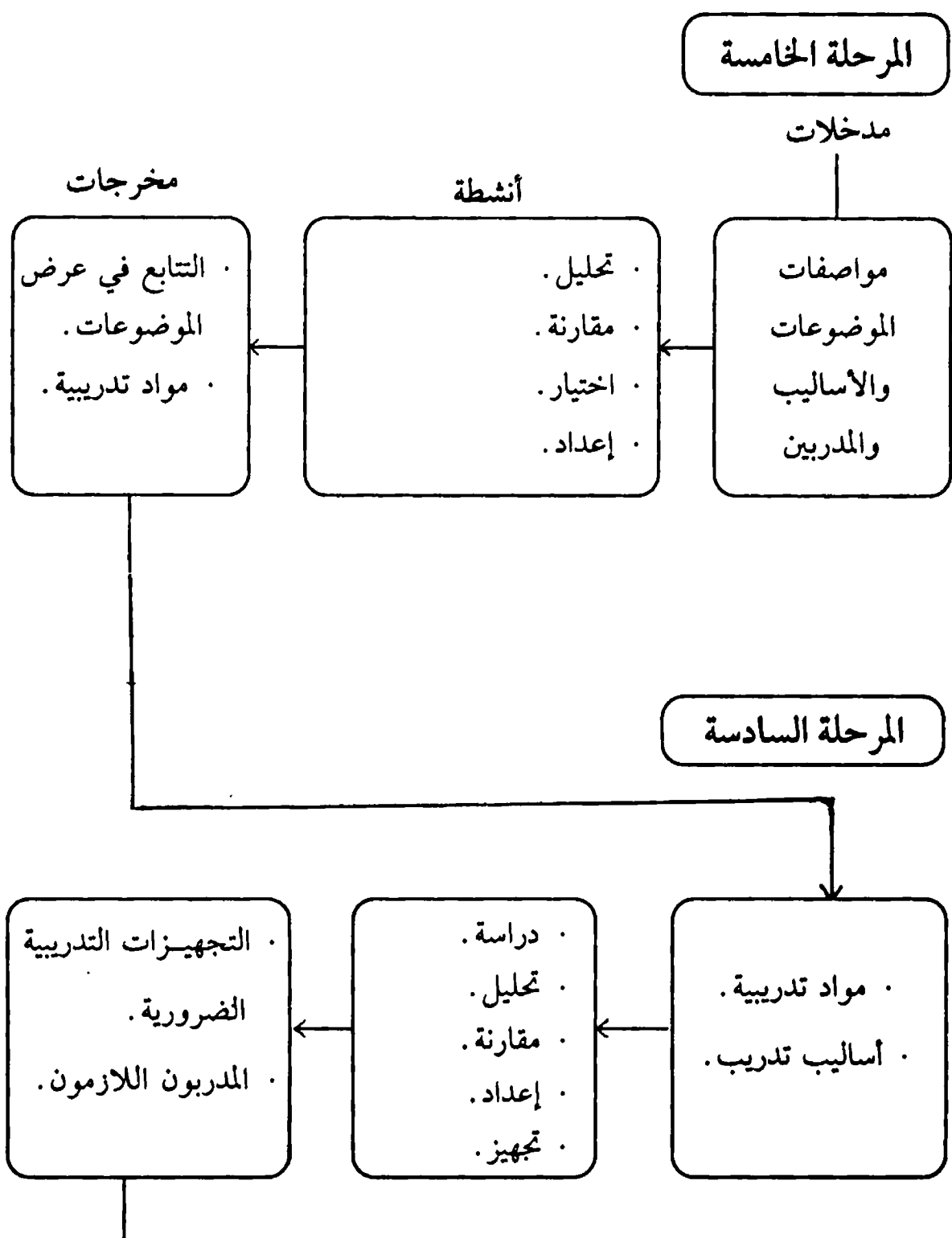
## المرحلة الأولى

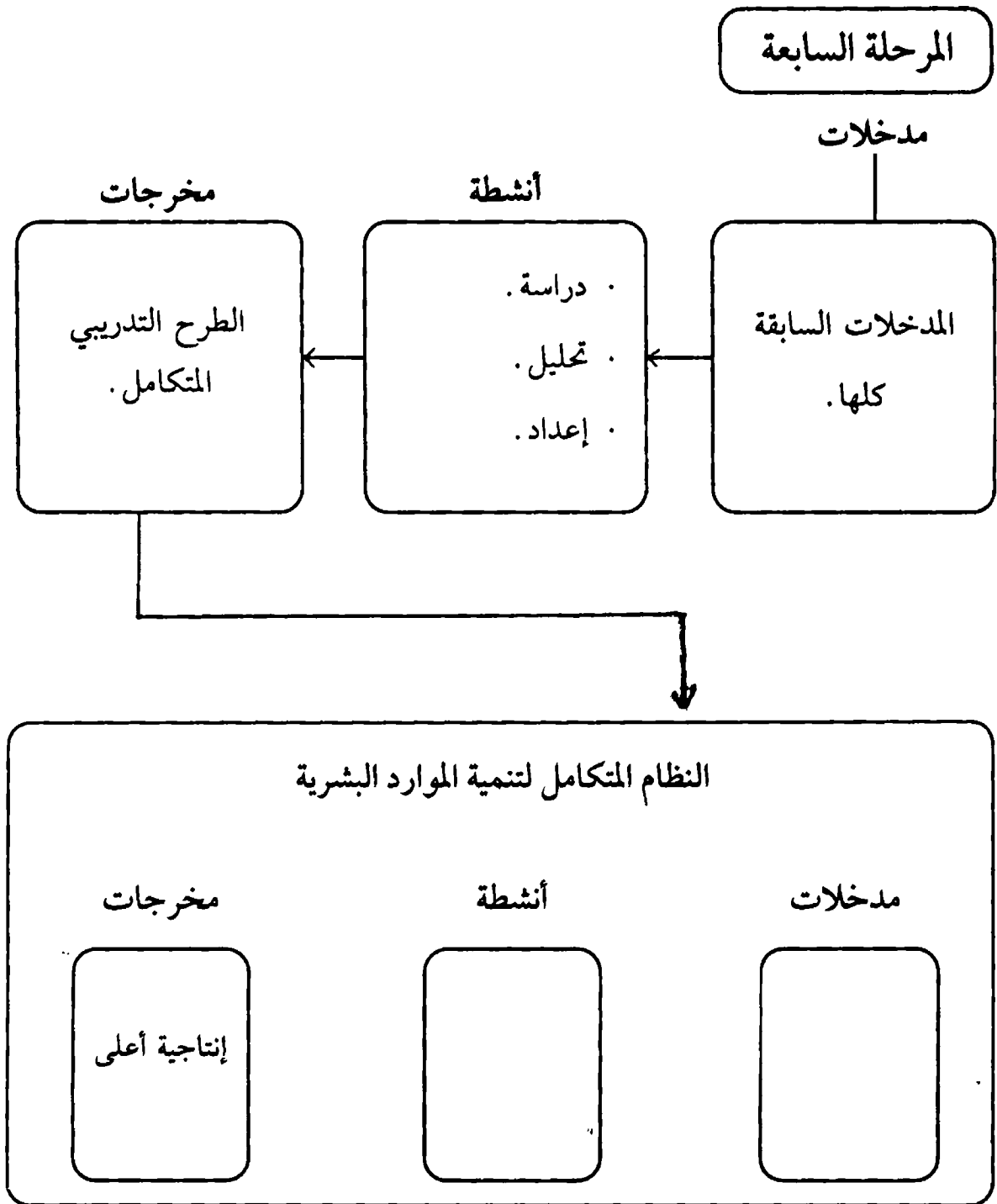


## المرحلة الثانية







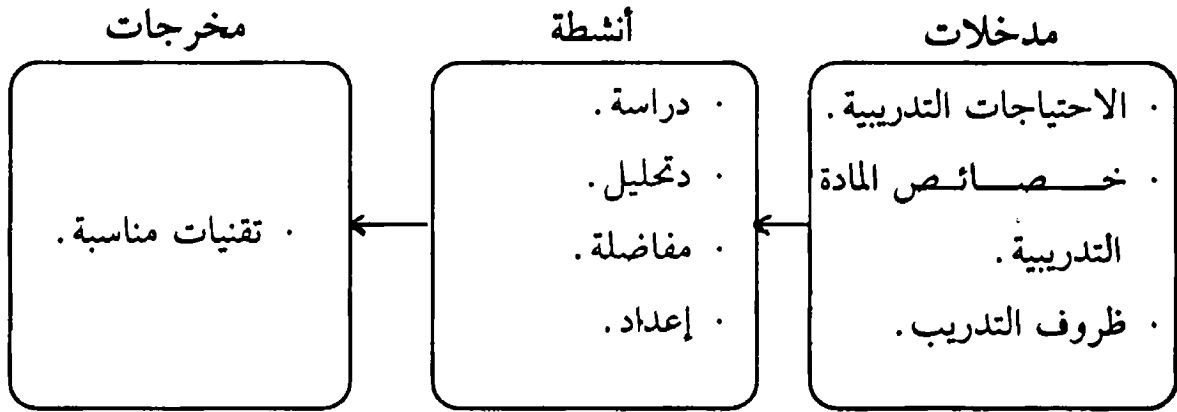






#### ١٤. تصميم التقنيات التدريبية

- في إطار الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة، بفضل تطور تكنولوجيا الحاسب الآلي بالدرجة الأولى وأمكن ابتكار العديد منها.
- والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تكفل المشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين عناصر العمل التدريبي\*.
- وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج:



#### ١٥. توقيت الفعاليات التدريبية

- يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجازه كل مرحلة، مع بيان علاقات التتابع أو التزامن بين الفعاليات المختلفة.

\* راجع ملحق رقم ٧ عن استخدام تقنيات المعلومات والوسائط المتعددة في التدريب.





### • معلومات عن التنظيم الداخلي

- الأهداف \_\_\_\_\_ داف.
- السياسات \_\_\_\_\_
- الإستراتيجيات الأساسية.
- الخطط والبرامج والتوجهات المستقبلية.
- النظم والإجراءات الحالية وتحت التطوير.
- الإمكانيات والموارد المادية المتاحة.
- التقنيات وأساليب الأداء المستخدمة والمتوقعة.
- معدلات الأداء ودرجة النجاح في تحقيقها.
- مؤشرات الإنجاز في مختلف المجالات [التطوير خلال الزمن كنسبة من المستهدف].
- نتائج المتابعة والرقابة والتقويم في مختلف المجالات.

### • مشكلات

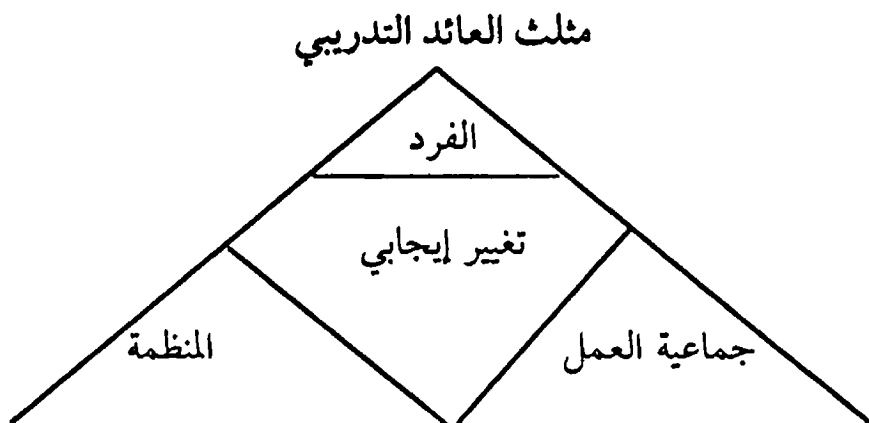
- تنظيمية \_\_\_\_\_
- إنتاجية \_\_\_\_\_
- مالية \_\_\_\_\_
- تسويقية \_\_\_\_\_
- قانونية \_\_\_\_\_

### • هيكل القوى العاملة

- الإعا \_\_\_\_\_ دد.
- الت \_\_\_\_\_ أهيل.



إن الغاية الأساسية للتدريب هي العمل على تحقيق مستوى أعلى وأفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يشمل نظام التدريب أطرافاً ثلاثة هم:



#### المعنى الحقيقي للتدريب

التدريب استثمار موجه لتحقيق عائد محدد يزيد في قيمته على ما أنفق عليه. وبصفته استثماراً بشرياً فإن الأمل أن يكون العائد منه متواصلاً (مستداماً).

#### ضمانات تحقيق العائد من التدريب

هي إعمال للأسس والأساليب الإدارية العلمية الصحيحة في التعامل مع قضية التدريب.

#### شروط التدريب الفعال

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية:

١ - أن التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة، فالإدارة، والمدرّب والمتدرب كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

٢ - مهمة الإدارة هي أن تقبل على نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمنشأة من فوائد.

٣ - ينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينهما من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصلية التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن غط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى.

٤ - وأخيراً فإن المتدرب في نهاية الأمر هو المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة، ومدى قدرته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب، ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاح التدريب، إذ إن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.

#### المبادئ الرئيسية للتدريب

- التدريب استثمار طويل المدى . . لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع في التطبيق.
- التدريب نشاط رئيسي مستمر.
- التدريب وظيفة إدارية أساسية.
- التدريب نظام متكامل ذاتياً ويتفاعل مع المناخ.
- التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة . . . هو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.
- التدريب عملية اتصال ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دوراً أساسياً.

#### مقومات نجاح التدريب

- وضوح وواقعية الأهداف.
- وضوح وتكامل السياسات.
- الترابط مع أهداف وسياسات وفعاليات المنظمة.
- الترابط مع عملية التنمية البشرية الكاملة.

- الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.
- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- دقة تصميم الأنشطة التدريبية.
- دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية.
- دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية.
- الاهتمام بالمدربين.
- العناية في اختيار المدربين.

## استكمال الروابط مع عناصر عملية التنمية البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار.
- الإعداد والتهيئة للأفراد الجدد.
- إسناد الوظيفة المناسبة للملائمة.
- الإشراف والتقييم الفعالة.
- الحوافز والمعنويات المناسبة.
- تقييم الأداء الموضوعي المستمر.



## كيف يتم التقويم؟

- التحليل المنطقي .
- المقارنة مع النماذج الناجحة والمجربة .
- الملاحظة الخبيرة .
- الاستقصاء .
- التحليل والمراجعة الإدارية .
- شهادة الرؤساء والمتعاملين مع المتدربين .
- مراجعة المؤشرات .

## من يتولى التقويم؟

- مسئولو التدريب .
- خبراء محايدين .
- المتدربون .
- الرؤساء المباشرين .
- المدربين .

## كيف تستخدم نتائج التقييم؟

- إعادة تحديد أهداف التدريب .
- إعادة تنظيم التدريب .
- إعادة تخطيط التدريب .
- التدقيق في اختيار المتدربين .
- إعادة تصميم التدريب .
- تدريب المدربين .
- مراجعة وإعادة تصميم وتخطيط إجراءات وإمكانيات تنفيذ التدريب .

## التقويم باعتباره تطبيقاً لمفهوم الجودة الشاملة:

إن العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة حين تقويم التدريب يعني التأكد مما يلي:

- جودة المعلومات التي يبنى عليها التدريب.
- جودة الأهداف التي يسعى إليها التدريب.
- جودة سياسات التدريب.
- جودة تخطيط التدريب.
- جودة تصميم التدريب.
- جودة تنفيذ التدريب.
- جودة عناصر التدريب وتشمل:

- المتــــــدرب.
- المــــــدرّب.
- المادة التدريبيــــة.
- الأساليب التدريبيــــة.
- المساعــــدات التدريبيــــة.
- المناخ التــــــدريبي.
- إدارة العمليــــات التدريبيــــة.

## تقويم إدارة التدريب:

يشمل ذلك التحقق من كفاءة وتناسب الجوانب التالية مع أسس ومبادئ التدريب:

- الإطار التنظيمي لإدارة التدريب.



- الموقع التنظيمي لإدارة التدريب ومدى قربها من الإدارة العليا للمنظمة .
- التكوين الداخلي .
- المهام والواجبات .
- الأفراد 
}

الأعداد  
الخبرات
  - العاملون بإدارة التدريب من حيث كفاية أعدادهم ومستوى خبراتهم .
- الموارد والإمكانات .
- السنظم والإجراءات .
- تكنولوجيا التدريب .
- العلاقة مع الوحدات التنظيمية الأخرى .
- مساندة الإدارة العليا .

#### تقويم جودة التنفيذ:

- سلامة ودقة الإعداد للتنفيذ .
- مناسبة التوقيت .
- دقة الجداول .
- مناسبة المكان .
- كفاءة التجهيزات المادية .
- انتظام المتدربين .
- مشاركة المتدربين .
- فعالية المدربين .
- توفير المادة التدريبية .
- المساهمة الإدارية .



## أمور لا يعالجها التدريب

برغم ما ذكرناه عن أهمية التدريب في تحسين ورفع الكفاءة للعاملين، إلا أنه من الضروري أن نحذر رجال الإدارة من أن هناك مشكلات تعاني منها كثير من المنظمات ولكن التدريب لا يجدي معها ولا يمثل الحل الصحيح لها. ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

● اختلال الهياكل التنظيمية وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد. في مثل هذه الحالات فإن المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة الأفراد ولكنها تتركز في اضطراب التنظيم وعدم تناسب مكوناته أو توازنها. ويكون اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد، إذ الحل أن تتم إعادة تنظيم لاستعادة التوازن وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات على أسس موضوعية سليمة.

● غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات. إن غياب السياسات معناه أن يفتقد العاملون الأساس الذي يستندون إليه في اتخاذ القرارات، ومن ثم تتضارب قراراتهم وتتناقض تصرفاتهم الأمر الذي يصيب المنظمة بخسائر وأضرار. في هذه الحالة أيضاً لن يجدي التدريب، بل الأهم أن تقوم الإدارة بصياغة السياسات ووضعها في التطبيق.

● كذلك فإن سوء التخطيط أو انعدامه العائد إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعتبر كلها من المشكلات التي لا يسهم التدريب كثيراً في علاجها. ولكن العلاج يكون في وضع نظم جيدة للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات، وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

● مشكلات ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض هي أيضاً من المشكلات التي لا يصلح التدريب في علاجها حيث تبدو أسبابها واضحة ويكون التغلب عليها بزيادة الأجور أو تغيير المشرفين.

من كل ما سبق نكتشف أنه لكي يكون التدريب ناجحاً في علاج المشكلات لابد أن تكون تلك المشكلات ناشئة عن أحد الأسباب التالية المتصلة بالأفراد:

- نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.
  - نقص في معلومات الفرد عن العمل.
  - عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.
- أي أنه لابد أن تكون مشكلات الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها.

#### إرشادات لزيادة الفائدة من مراكز التدريب الخارجية

إذا كنت بصدد إيفاد بعض الأفراد العاملين في منشأتك إلى بعض الدورات التدريبية التي تعقدها مراكز التدريب الخارجية، فإليك بعض الإرشادات التي تساعدك على تحقيق أقصى فائدة ممكنة:

- راجع الجوانب التنظيمية التي تسود في المنشأة، وتأكد من أن ما يبدو لك من مشكلات لا يعود إلى قصور في التنظيم أو السياسات أو النظم السائدة مما يمكن تعديله دون حاجة إلى التدريب.
- حدد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، ويتم ذلك بمراجعة تقارير قياس الأداء وآراء المشرفين والرؤساء في شأنهم.
- حدد المجالات والموضوعات التي يجب تدريب هؤلاء الأفراد عليها.
- حدد النتائج التي تتوقعها من تدريب هؤلاء الأفراد. أي ما هي التغييرات الواجب حدوثها عند عودتهم إلى العمل بعد انتهاء التدريب.

- اتصل بمراكز التدريب وابحث مع المسؤولين فيها عن البرامج التي تقدمها وقارن بينها من حيث الموضوعات والأساليب والتوقيت.
- اختر البرامج المناسبة لاحتياجات المنشأة.
- تابع المدربين أثناء فترة التدريب للتأكد من انتظامهم ومشاركتهم الفعالة.
- اطلب من كل متدرب عند انتهاء التدريب تقريراً عما حصله من التدريب ومقترحاته لتنفيذه.



## الوحدة الثالثة عشرة

التنمية المادية للموارد  
البشرية



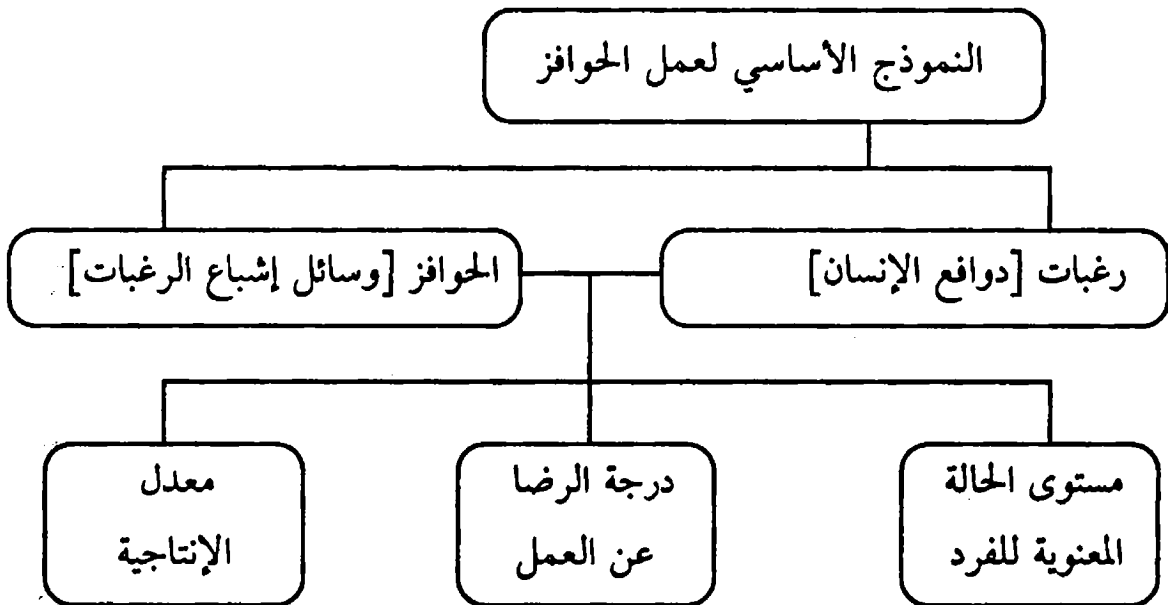


## ١. الحفز والتشجيع

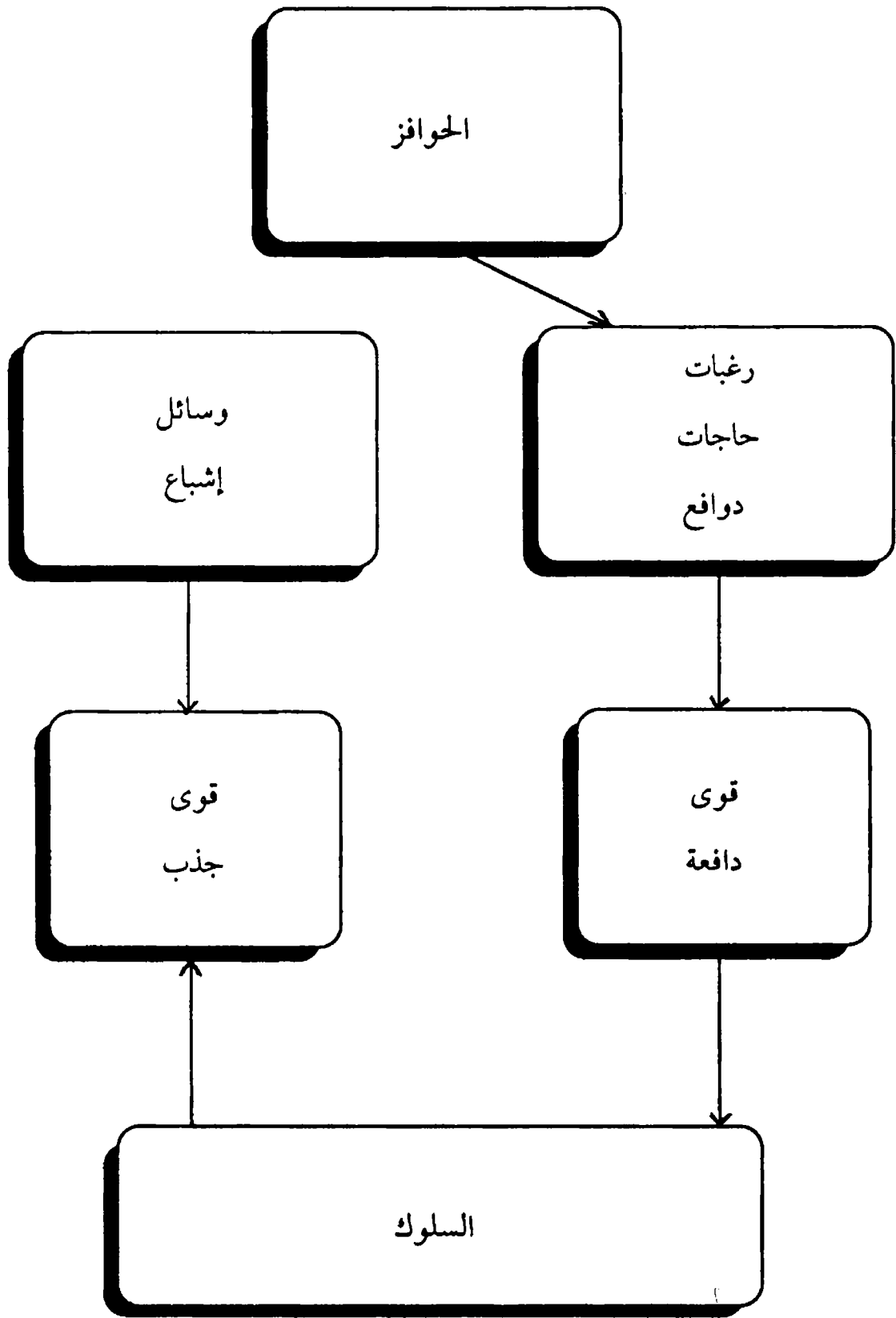
### ●● ماهية الحوافز

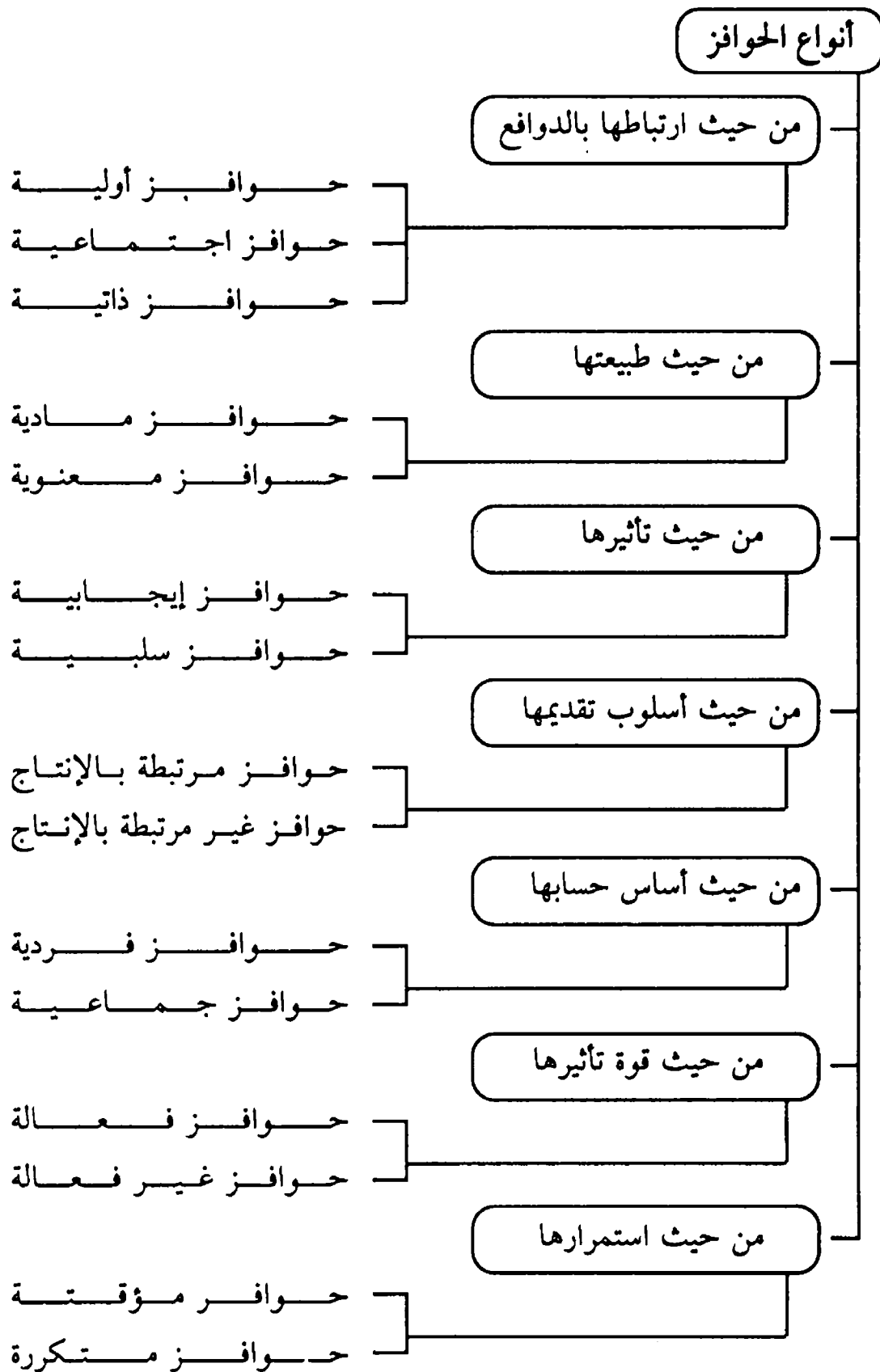
— شيء خارجي يوجد في محيط العمل [أو المجتمع] يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.

— مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهماً بالنسبة للفرد.



أي أنه إذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع رغبات الإنسان العامل، فإن ذلك يتحقق عنه حالة معنوية عالية، ورضا عن العمل وإنتاجية عالية، وبالعكس.





أهم أنواع الحوافز المستخدمة  
لتنمية الموارد البشرية

حوافز وقائية	حوافز معنوية	حوافز مادية
- ظروف العمل المريحة	- الوظيفة المناسبة	- الأجر [زيادات الأجر]
- ساعات العمل المريحة	- ضمان واستقرار العمل	- المكافآت والمنح المالية
- مكان العمل الصحي	- فرص التدريب والتعليم	- المزايا العينية
- إمكانيات العمل المادية	- فرص التقدم الوظيفي	- المشاركة في الأرباح
- نظم العلاج الطبيعي	- علاقات العمل	- نظم تملك الأسهم

يقصد بالحوافز الوقائية أنها تحافظ على مستوى الأداء  
وتمنعه من التدهور، ولكنها في ذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء

- شروط فعالية الحوافز

- ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
- ارتباطها المباشر مع رغبات الفرد.
- فورية الحصول عليها بعد الأداء المباشر.
- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

## نموذج عملي لنظام حوافز بشركة صناعية

### ١. أهداف النظام

إن فعالية نظم الحوافز تتوقف على مدى ارتباطها وتوافقها مع الأهداف العامة [الإستراتيجية] لكل من الشركات التي تطبق بها، ولذلك فإن الأهداف الإستراتيجية لنظام حوافز الصناعة [والمستمدة من أهداف شركة الصناعة ذاتها] تتمثل فيما يلي:

١. المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة.
٢. المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية، وتحسين المركز التنافسي للشركة باطّراد.
٣. المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والحرص على صيانة الآلات والمعدات.
٤. المساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم.
٥. المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى.
٦. المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للشركة وتحسين العوائد لأصحابها.

وإذ تعتبر الأهداف الإستراتيجية المشار إليها ركيزة للنظام فإن تطور ظروف وإمكانيات الشركة، وأوضاع السوق والمنافسة سوف يفرض بالطبيعة تبني أهداف جديدة وتعديل نظام الحوافز ليتواءم معها.

وانطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية للنظام فإن نظام حوافز الصناعة يستهدف في الأساس تحقيق ما يلي:

١. تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات العملاء طبقاً لنوع المنتجات.
٢. تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
٣. ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
٤. ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
٥. تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات واتباع سلوك الأداء الإيجابي.
٦. تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
٧. تحسين التصميمات، وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.
٨. تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع.
٩. تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة [المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات] وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية.
١٠. تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

## ٢. المبادئ الأساسية للنظام

يلتزم نظام الحوافز بالشركة بالمبادئ التالية :

١ . الارتباط والتوافق مع الأداء المستهدف ، ومن ثم فإن نقطة الأساس في تحديد الحوافز وتوقيت استحقاقها هي تحقيق مستوى الأداء [الإنجاز] المخطط الذي تتضمنه خطة الشركة . لذا فإن أعمال نظام الحوافز في الشركة يرتبط مباشرة بالموازنة التخطيطية وما تتضمنه من خطط للمبيعات والإنتاج والمشتريات والموارد البشرية وعناصر العمل والتكلفة المختلفة .

٢ . التخطيط المسبق للحوافز ، بمعنى أن تقرير الحوافز وتحديد قيمتها والمستفيدين منها لا يتم في نهاية فترة زمنية معينة وفقاً لما قد يكون تحقق خلالها من نتائج ، وإنما ينبغي أن تتخذ الحوافز شكل خطة واجبة التنفيذ تعلن للجميع وتلتزم الإدارة المعنية بالعمل على توفير متطلبات نجاحها . بمعنى آخر ، فإن استحقاق الحوافز لا ينبغي أن يأتي كنتيجة تابعة لتحقيق الأداء بل ينبغي النظر إليها كأهداف واجبة التحقيق .

٣ . التعادل بين الحوافز المستحقة لجماعة أو فرد ما وبين المساهمة النسبية لتلك الجماعة أو ذلك الفرد في تحقيق الإنجازات التي استحققت عنها الحوافز ، ويعني ذلك ضرورة التمييز في تحديد الحوافز المستحقة للأطراف المختلفين في كل حالة بحسب مساهمتهم [أو فعاليتهم] النسبية ، الأمر الذي يرتب ضرورة وجود أسس ومعايير موضوعية واضحة لقياس وتقييم تلك المساهمات .

٤ . تكامل دائرة المستفيدين بنظم الحوافز لتشمل الأطراف الثلاثة [بنسب مساهماتهم النسبية] المشتركين دائماً في أي عمل وهم :

- العاملون [مباشرين وغير مباشرين] .
- الإدارة [تمثلو الإدارة في مواقع العمل المختلفة] .
- أصحاب رأس المال [ملاك الشركة] .

وبذلك فإنه يجب التوضيح المستمر للعاملين في مواقع العمل المختلفة أن تحقيق أي إنجاز يصلون إليه إنما تم بجهودهم ومشاركة الإدارة [بالتخطيط والتنسيق والتيسير]، والموارد التي وفرها أصحاب الشركة بأموالهم والمخاطر التي يتحملونها في سبيل ذلك.

٥. أن نظم الحوافز ذات اتجاهين . . إيجابي حين تفوق الأداء وتحقيق الإنجاز الأعلى المستهدف، وسالب حين عدم الوصول إلى المستهدف لأسباب تعود إلى قصور أداء العاملين، وتنبع أهمية هذا المبدأ من أمرين أساسيين:

الأول: أن تتحمل الإدارة مسئولياتها في تجهيز وتوفير متطلبات الإنتاج وتحقيق الأهداف سواء المادية أو البشرية. [وكذا أصحاب الشركة].

الثاني: أن يتحمل العاملون مسئولياتهم أيضاً بالعمل على استثمار ما تتيحه الإدارة من مقومات.

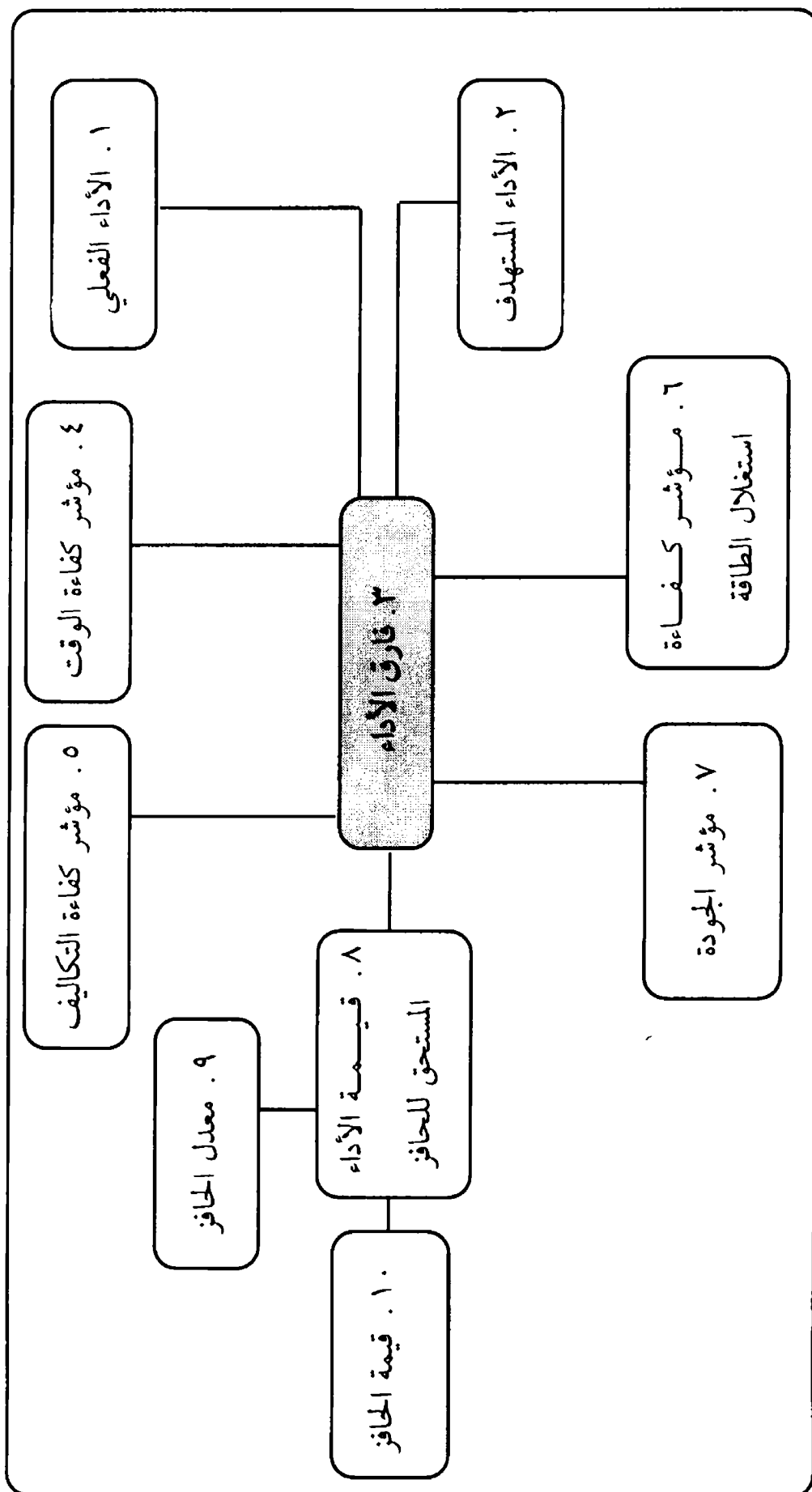
وخلاصة القول أن يصبح تحقيق الإنجازات المستهدفة هدفاً مشتركاً ومسئولية تجمع بين أطراف العلاقة الثلاثة.

٦. توخي البساطة في المفاهيم والوضوح وعدم التعقيد في طرق احتساب الحوافز حتى يكون <sup>١</sup> فرد من المشمولين بالنظام على بيئة كاملة بعناصره وأسس احتسابه، ومن ثم يصبح الحافز دافعاً حقيقياً على الإنجاز الأفضل.

٧. ذاتية التمويل، بمعنى أن تمويل الحوافز يأتي من قيمة الإنتاج الزائد [أو الناشئ] عن تحسين أداء العاملين.



### ٣. النموذج الأساسي للحوافز



شكل رقم ١١/١٣١

أخذاً في الاعتبار تكامل الأهداف التي تسعى نظم الحوافز إلى تحقيقها، يوضح النموذج التالي العوامل الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار للتوصل إلى قيمة الأداء الذي يتخذ أساساً لاحتساب الحوافز:

#### ١ - الأداء الفعلي

ويقاس الأداء الذي تحقق فعلاً سواء من حيث القيمة أو الكمية.

#### ٢ - الأداء المستهدف

ويقاس الإنجاز المخطط حسب الموازنة التخطيطية للفترة سواء من حيث القيمة أو الكمية.

#### ٣ - فارق الأداء [الأداء الفعلي - الأداء المستهدف]

وهو الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. وقد يكون الفارق إيجابياً أو سلبياً.

#### ٤ - مؤشر كفاءة الوقت

ويقاس نسبة الوقت الفعلي المستغرق في الأداء إلى الوقت القياسي [المخطط] أو المقدر، سواء كان ذلك نتيجة لدراسات الوقت والحركة، أو معدلات قياسية تفرضها طبيعة الآلات المستخدمة، أو الخبرة المتراكمة.

#### ٥ - مؤشر كفاءة التكاليف

ويقاس التكلفة الفعلية للأداء المتحقق بالنسبة إلى التكلفة المخططة [سواء التكلفة المعيارية بناء على دراسات تصميمية أو التكاليف المقدرة بناء على الخبرة المتراكمة].

#### ٦ - مؤشر كفاءة استغلال الطاقة الإنتاجية

ويشير إلى نسبة الطاقة الإنتاجية المستخدمة في تحقيق الأداء الفعلي المتحقق إلى الطاقة الإنتاجية المتاحة.

## ٧ - مؤشر الجودة

ويقاس مستوى الجودة الفعلية للأداء بالنسبة للجودة المخططة [وقد يعبر عن ذلك بطرق مختلفة منها نسبة الإنتاج المعيب الفعلي إلى المسموح به، أو نسبة الأخطاء في الإنتاج إلى المسموح به، أو المعدل الفعلي لإعادة تشغيل المنتجات إلى المسموح به، وفي مجال المبيعات مثلاً نسبة مردودات المبيعات إلى النسبة المسموح بها، أو نسبة تأخير المتحصلات إلى النسبة المسموح بها، أو نسبة الديون المعدومة مثلاً إلى نسبة المسموح به. وهكذا في مختلف مجالات العمل].

## ٨ - قيمة الأداء المستحق للحافز

وهو عبارة عن فارق الأداء الإيجابي [الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف] معبراً عنه بقيمة مالية ومعدلة بقيم مؤشرات الوقت والكفاءة واستغلال الطاقة الإنتاجية والجودة [سوف تزداد قيمة الأداء المستحق للحافز نتيجة لتحسن تلك المؤشرات، كما تنخفض في حالة انخفاضها].

## ٩ - معدل الحافز

وهو النسبة من فارق الأداء الإيجابي التي تمنح للعاملين الذين حققوا هذا الإنجاز سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

## ١٠ - قيمة الحافز

وهو المبلغ الذي يتم تحديده نتيجة ضرب [القيمة المعدلة للأداء المستحق للحافز] × [معدل الحافز]. وتصبح هذه القيمة قابلة للتوزيع على المشاركين في تحقيقها.

#### ٤. الفئات المشمولة بالنظام

يشمل هذا النظام مديري المصانع ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمهندسين بمصانع الشركة، والمديرين والعاملين في إدارات التصميم، الجودة، المبيعات، المشتريات، المخازن، الحسابات، السكرتارية والشئون الإدارية، وإدارتي البحوث والتطوير والأمن الصناعي بالشركة.

### ٥. عناصر النظام

يتضمن نظام حوافز الصناعة العناصر العشرة المحددة في النموذج الأساسي  
لنظم الحوافز وهي:

- الأداء الففـعلي .
- الأداء المسـتهدف .
- فـارق الأداء .
- مؤشـر كفاءة الوقت .
- مؤشـر كفاءة التكاليف . [تكلفة المواد، تكلفة العمل المباشر، التكاليف الصناعية] .
- مؤشـر كفاءة الجودة .
- قيمة الأداء المستحق للحافـز .
- معدل الحافـز .
- قيمة الحافـز .

## ٦. طريقة حساب الحافز على مستوى كل مصنع

تتبع الخطوات التالية في احتساب الحافز القابل للتوزيع على مستوى المصنع.

أولاً - بالنسبة للأقسام الإنتاجية.

- ١ - يتم تحديد الأقسام [المراكز] الإنتاجية بالمصنع.
- ٢ - يتم تحديد الإنتاج [الأداء] المستهدف للفترة من واقع الموازنة التخطيطية للمصنع.

٣ - يتم حصر مؤشرات الأداء المستهدف وتحديد عناصرها ومكوناتها:

- ١/٣ مؤشر الوقت [ساعات العمل اللازمة لتحقيق الإنتاج المستهدف].
- ٢/٣ مؤشر التكاليف [تكلفة العمل المباشر، المواد الخام، التكاليف الصناعية المحسوبة في الموازنة التخطيطية لتحقيق الإنتاج المستهدف].

- ٣/٣ مؤشر الجودة [٪ الإنتاج المعيب المسموح به، ٪ السماح في مواصفات الإنتاج المسموح به، ٪ إعادة التشغيل المسموح به...].
- ٤/٣ مؤشر الطاقة [٪ استغلال الطاقة الإنتاجية المستهدفة والمحققة لخطة الإنتاج حسب الموازنة التخطيطية].

٤ - يتم إعلان الإنتاج المستهدف ومؤشرات الأداء القياسية [المستهدفة] لكافة العاملين بالمراكز الإنتاجية المعنية والمشمولين بنظام الحوافز. وتجري مناقشة لهذه الأرقام واستبيان أي مشكلات أو معوقات قد يراها العاملون تحول دون تحقيق هذه الخطة بعناصرها كلها، وبحث تلك الآراء والبت فيها [قد يجري تعديل الخطة المستهدفة زيادة أو نقصاناً نتيجة لهذه المناقشات وبالتنسيق دائماً مع إدارات المبيعات والمشتريات والمالية والموارد البشرية].



٦/٨ تحديد قيمة الحافز للفترة [قيمة الأداء المستحق عنه إلى الحافز × معدل الحافز].

٧/٨ توزيع الحافز بين العاملين المشمولين، يتم توزيع قيمة الحافز على الأفراد المشمولين على النحو التالي:

١. تستقطع نسبة ١٥٪ من قيمة الحافز تخصص للإدارات والأقسام المساندة [غير الإنتاجية بالمصنع].

٢. تستقطع نسبة ١٥٪ من قيمة الحافز تخصص للإدارات المركزية بالشركة [عدا إدارة المبيعات].

٣. يتم توزيع باقي القيمة بين الأفراد المستحقين بنسبة الراتب الأساسي لكل منهم بعد استبعاد ما يكافئ راتب أيام الغياب بدون عذر مقبول والإجازات بكافة أنواعها.

٤. يجمد الحافز المستحق للفرد عن الفترة في حالة ارتكابه أي خطأ وتوقيع جزاء عليه خلال الفترة، ويعلق حصوله على هذا الحافز لحين محو الجزاء عنه [أو حصوله على تقدير امتياز في أول تقرير قياس كفاءة تال].

ثانياً - بالنسبة للإدارات المساندة.

فيما يلي الإدارات المساندة بالمصانع.

- تخطيط ومراقبة الإنتاج.
- الهندسة الصناعية.
- تخطيط ومراقبة المواد.
- التكليف.
- الحاسب الآلي.
- الصيانة.

- المَخـازن .
- الأمن الصناعي .
- مراقبة الجودة .
- التصميم .
- خدمة العملاء .
- البحوث وتطوير المنتجات .

وتسهم هذه الإدارات في تحقيق الإنتاج بشكل أساسي وإن كان غير مباشر .  
ولحساب الحافز المستحق للعاملين في تلك الإدارات يتم تخصيص ١٥ ٪ من قيمة  
الحافز المحتسب للأقسام [المراكز] الإنتاجية ، ويتم توزيعه على العاملين في تلك  
الإدارات [باعتبارها جميعاً متعادلة في الأهمية النسبية لتحقيق الإنتاج] .

وذلك وفقاً لقاعدة الراتب الأساسي على النحو التالي :

١ - يحصر العاملون في تلك الإدارات والذين شاركوا بالعمل طوال الفترة  
المحتسب عنها الحافز [أي تستبعد أيام الغياب بدون عذر والإجازات بكافة  
أنواعها] .

٢ - توزع الـ ٨٠ ٪ الأولى من نسبة الـ ١٥ ٪ المخصصة على هؤلاء العاملين  
بنسبة الراتب الأساسي لكل منهم إلى إجمالي رواتبهم الأساسية .

٣ - بالنسبة لمن حقق أداء متميزاً خلال الفترة يحتسب الحافز المستحق له بعد  
تعديله بمعامل تميز يقرره مدير المصنع ، وذلك من حصيلة الـ ٢٠ ٪ الباقية .

ويراعى في جميع الأحوال التأكد من تحقق معايير الأداء المحددة \* لكل قسم  
بحسب طبيعة نشاطه حتى يستحق أفراد الحافز المحتسب [بمعنى أنه ورغم تحقق  
الزيادة في الإنتاج إلا أن عدم تحقق معايير الأداء المحددة لكل قسم تحرمه من  
المشاركة في الحافز] :

---

\* تحديد إدارة المصنع معايير الأداء الواجب توافرها في كل إدارة من الإدارات المساندة . ويتم تحديد هذه  
المعايير أخذاً في الاعتبار العمليات التي تتم في كل إدارة وأهدافها وتأثيرها في العمليات الإنتاجية بالمصنع .  
[راجع ملحق ١ بالمعايير المقترحة] .



● يرتبط نظام الحوافز ارتباطاً وثيقاً بنظام قياس كفاءة العاملين، وبذلك ينبغي حصول الفرد على تقدير جيد على الأقل، في آخر تقرير كفاءة أعد عنه قبل فترة استحقاق الحوافز لكي يحصل على الحافز المستحق له. من ناحية أخرى يجب أن تتوافق دورية قياس الكفاءة مع دورية استحقاق الحوافز.

**ثالثاً - بالنسبة للإدارات المركزية بالشركة عدا إدارة المبيعات:**

الإدارات المركزية بشركة الصناعة هي:

- إدارة الجودة .  
إدارة البحوث والتطوير .  
إدارة الأمن الصناعي .  
إدارة المشتريات .  
إدارة المخازن .  
إدارة الحسابات .  
إدارة السكرتارية . والشؤون الإدارية .

ويقوم نظام الحوافز لتلك الإدارات على الأسس التالية:

١ - في حالة تحقق زيادة في الإنتاج الفعلي عن المستهدف بالأقسام [المراكز] الإنتاجية يقطع ١٥٪ من قيمة الحافز في كل مصنع لتكوين الحصيلة التي سيتم بها صرف حوافز العاملين بالإدارات المركزية بالشركة.

٢ - تحدد لكل إدارة مجموعة معايير ينبغي تحققها حتى تستحق المشاركة في الحافز.\*

\* يتم تحديد تلك المعايير بالرجوع إلى اختصاصات وواجبات تلك الإدارات وأهداف العمليات الرئيسية بها كما وردت في نظام الجودة [راجع ملحق ٢].

٣ - تطبق ذات القواعد السابقة في حالة الأقسام المساندة على مستوى المصنع لتوزيع الحافز المستحق لهذه الإدارات على العاملين فيها [مبدأ التوزيع باقتطاع ٨٠٪ توزع بحسب الرواتب الأساسية، وتخصص الـ ٢٠٪ الباقية لتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز بمعامل يحدده مدير عام الشركة].

وعلى سبيل المثال، فإن إعداد معايير الأداء لإدارة المشتريات يمكن أن تأخذ في الاعتبار ما يلي :

- ١ - ٪ عدد أوامر الشراء المنفذة إلى عدد طلبات الشراء.
- ٢ - ٪ عدد أوامر الشراء المنفذة خلال الوقت القياسي [٥ أشهر للواردات، ١٥ يوما للمشتريات المحلية].
- ٣ - مدى الالتزام بالمواصفات وشروط الجودة في عمليات الشراء المنفذة.
- ٤ - مدى إتمام المشتريات بأقل الأسعار، والحصول على خصومات أو أسعار تفضيلية.
- ٥ - مدى إتمام عمليات الفسخ من مواني الوصول في الوقت المحدد وعدم تحمل غرامات تأخير.
- ٦ - مدى النجاح في الحصول على كسب الوقت عند تفريغ الشحنات الواردة.
- ٧ - حالات التزام الموردين بالشروط والمواعيد عند التوريد.
- ٨ - مدى القدرة على توسيع دائرة الموردين، وتحسين العلاقات مع المميزين منهم.
- ٩ - مدى القدرة على الحصول على شروط توريد وسداد أفضل.

#### رابعاً - نظام حوافز العاملين في المبيعات

يقوم نظام حوافز المبيعات على الأسس التالي:

- ١ - يحدد لكل إدارة من إدارات المبيعات \* الأهداف البيعية المقررة للفترة.
- ٢ - يتم حصر المبيعات الفعلية المتحققة خلال الفترة.
- ٣ - يتم احتساب حوافز المبيعات المتحققة على النحو التالي:

- ١ - يتم استبعاد قيمة المبيعات الناتجة من مناقصات حكومية داخل أو خارج المملكة حصلت عليها الشركة بتقديم مظاريف مغلقة بأسعار نهائية.
- ٢ - يتم استبعاد قيمة أوامر التوريد الصادرة من شركات شقيقة.
- ٣ - يتم استئزال قيمة المبيعات خلال الفترة ولم يتم تحصيلها.
- ٤ - يتم استبعاد قيمة مردودات المبيعات حتى ولو كانت تخص فترات سابقة.
- ٥ - تحتسب قيمة الحافز [العمولة] على ما يحقق من زيادة المبيعات الفعلية [حسب قيمتها في البند [٤] عن الهدف المحدد للفترة.
- ٦ - تطبق نسب الحافز [العمولة] التالية:

المبيعات في حدود الخطة	—
المبيعات الزائدة حتى ١٠٪ فوق الهدف	٥, ٪
المبيعات الزائدة من ١٠٪ - ٢٥٪ فوق الهدف	٤, ٪
المبيعات الزائدة من ٢٥٪ - ٥٠٪ فوق الهدف	٣٥, ٪
المبيعات الزائدة من ٥٠٪ - ٧٥٪ فوق الهدف	٢٥, ٪
المبيعات الزائدة فوق ٧٥٪ عن الهدف	٢, ٪

\* إدارات مبيعات الأجهزة المنزلية، الصناعات الهندسية والمصانع المساندة.

## • مظاهر التميز في المبيعات

- تعتبر المظاهر التالية من سمات تميز العاملين في حقل المبيعات يستحق أصحابها تميزاً في الحوافز يقترحه مدير المبيعات ويعتمده نائب المدير العام:
- الحصول على أوامر توريد من عميل جديد لم يسبق له التعامل مع الشركة.
- الحصول على أمر توريد لمنتج جديد لم يسبق للشركة إنتاجه.
- إتمام عملية بيع بسعر أعلى من سعر البيع المقرر.
- استرجاع عميل سابق كان قد توقف عن التعامل مع الشركة [لا تنطبق هذه الحالة على العملاء الذين كانوا يتعاملون سابقاً مع الشخص نفسه].
- بيع كميات من المخزون الراكد.
- تحصيل مستحقات كان العميل قد توقف عن سدادها لما بعد فترة الائتمان المسموح به [من غير نفس الشخص].

في جميع الحالات السابقة يتقرر لمهندس المبيعات التميز حافز إضافي بنفس النسبة المعمول بها لحجم المبيعات [أو التحصيلات] والمماثل لما حققه بالتميز

### ٧. إدارة نظام الحوافز

#### تخطيط الحوافز

ويقصد بذلك أن تكون الحوافز مخططة بما يتناسب مع أهداف الشركة وظروف السوق والإنتاج. فكما أن للحوافز جانباً مالياً ونفسياً بالنسبة للعاملين، فإنها أيضاً تمثل نوعاً من الإنفاق بالنسبة للشركة ينبغي أن يوجه لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة.

وتتم عملية تخطيط الحوافز وفقاً للمنطق التالي:

- بعد اعتماد الموازنة التخطيطية للشركة وتحديد الأهداف التسويقية والإنتاجية وخطط الإنتاج والبيع والمشتريات والموارد البشرية وغيرها من عناصر الإنتاج، يطرح مديرو المصانع تصوراتهم لحدود الزيادات المحتملة في الإنتاجية ويتم مناقشتها مع مدير عام المبيعات.
- يناقش مجلس المديرين مقترحات زيادة الإنتاج التي تقبلها إدارة المبيعات، ومتطلبات تحقيقها وانعكاساتها على الموازنة التخطيطية المعتمدة.
- يقر مجلس المديرين حدود الزيادة المحتملة في الإنتاج والمبيعات وما يتطلبه ذلك من تعديلات في برامج العمل المعتمدة.
- يتم تقدير الحوافز المحتملة حال تحقق تلك الزيادات المخططة، وتعد موازنة تقديرية للحوافز أساساً لمتابعة ما يتحقق فعلاً.

#### تنظيم إجراءات الحوافز

- تختص إدارة كل مصنع بمتابعة الأداء الفعلي وتقدير الحوافز المكافئة حسب النظام.
- تتولى إدارة الحسابات إعداد قوائم صرف الحوافز بناء على المعلومات الواردة من مدير المصنع.
- يتم صرف الحوافز ربع سنوياً [٤/١، ٧/١، ١٠/١، ١/١].
- يعد تقرير ربع سنوي يوضح فيه الإنجازات المتحققة عن الأهداف المقررة والحوافز المستحقة، والمقارنة بالفترة السابقة، والفترة المماثلة من العام السابق، ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة المالية بالمجموعة بعد مناقشته في مجلس المديرين واعتماده من المدير العام.

## متابعة نظام الحوافز

تتولى الإدارة المالية بالمجموعة مراجعة تقارير الحوافز الدورية لكل مصنع على حدة وعلى مستوى الشركة، ويتم المقارنة بخطة الحوافز من ناحية ونتائج الأداء على مستوى الشركة من ناحية أخرى. والهدف الأساسي من متابعة نظام الحوافز ما يلي:

- التأكد من صحة احتساب الحوافز وتوزيعها حسب النظام.
- التأكد من عدم تجاوز الحوافز الفعلية ما كان مخططاً منعاً من حدوث انعكاسات سالبة على الشركة [تزايد أرقام المخزون من الإنتاج التام، زيادة معدلات إهلاك الآلات والمعدات، عدم انتظام أعمال الصيانة وفقاً للنظم...].
- مراجعة معدلات الحوافز وتطويرها حسب التغير في الأهداف أو الظروف الإنتاجية والتسويقية.

## ٢. إثراء العمل

### JOB Enrichment

- هو إعادة تصميم العمل [الوظيفة] الذي يسند إلى فرد معين بحيث تزداد العمليات المتضمنة في العمل ليكون الناتج شيئاً ذا قيمة واضحة.
- يتم إثراء الوظيفة بإضافة وإدماج عمليات إلى العمل المعين كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى.

### مثال

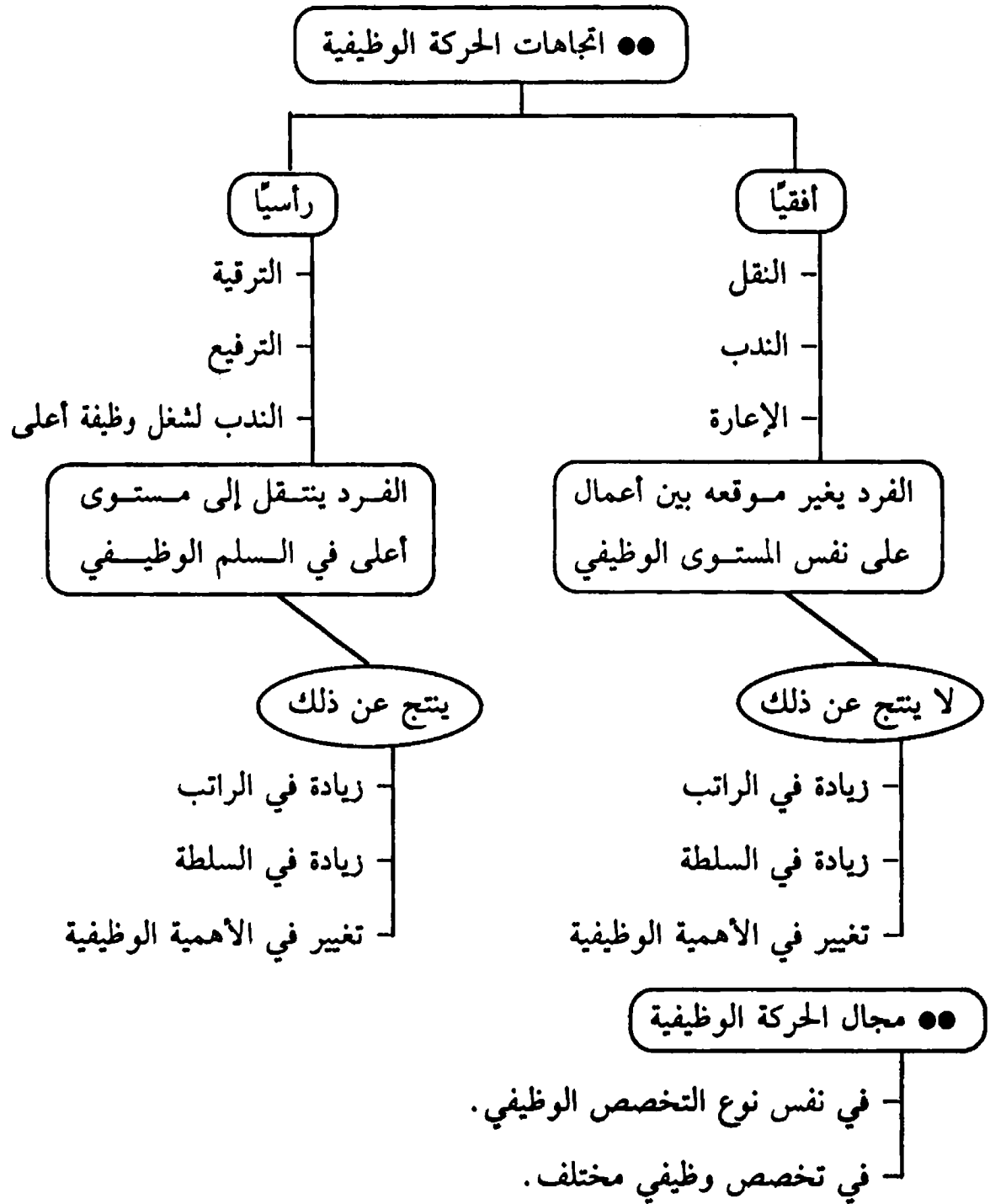
- أن يتولى سائق السيارة بالإضافة إلى عمله [قيادة السيارة] أعمال الصيانة الدورية والإصلاحات الخفيفة للسيارة.
- أن يتولى صراف البنك مراجعة الشيك والتأكد من رصيد العميل وتوقيعه وإثبات العملية في حساب العميل وليس فقط صرف النقود للعميل.

### الهدف

- إشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به.
- استثمار الطاقات المعطلة عند الفرد.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

## ٣. الحركة الوظيفية

- هي التنقلات [التغييرات] التي تحدث للفرد بين أعمال [وظائف] مختلفة عبر حياته الوظيفية.
- قد تكون الحركة الوظيفية مجالاً للتخطيط فتصبح وسيلة مهمة للتنمية البشرية.
- وقد تترك الحركة الوظيفية دون خطة فتتم بعشوائية تفسد الهدف منها وتبدد الطاقات الإنتاجية.



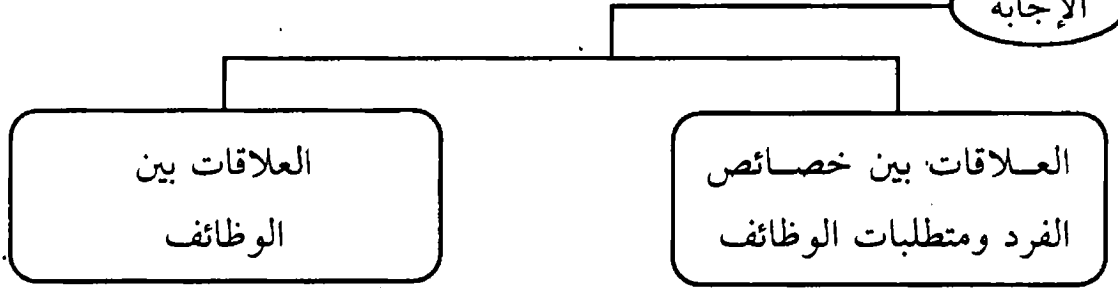
الفكرة أن الحركة الوظيفية تصبح وسيلة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد، ومن ثم زيادة كفاءة الأداء لو تم تخطيطها على أسس سليمة .



سؤال

- ما هو الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تخطيط الحركة الوظيفية؟

الإجابة



### خطوات تخطيط الحركة الوظيفية

- ١ - حصر الوظائف.
- ٢ - توصيف الوظائف.
- ٣ - تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية.
- ٤ - ترتيب الوظائف داخل كل مجموعة نوعية [التسلسل الرأسي].
- ٥ - إيجاد العلاقات بين الوظائف من المجموعات المختلفة [التسلسل الأفقي].
- ٦ - تحديد مطالب الانتقال.

الهدف

- استثمار الطاقات الإنتاجية لدى المورد البشري.
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسئولية من خلال الحركة الرأسية [حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى].
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

النتائج

- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وضخ دم جديد في التنظيم الوظيفي.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

## تدريب

ناقش المواقف التالية مبيناً الأسلوب الإداري الأمثل لعلاجها:

١ - تحقق إحدى الشركات خسائر كبيرة لعدة سنوات. وبالتالي لا يتوافر المصدر المالي لصرف الخوافز التي كان يتقاضاها عمال الإنتاج. ويقول العاملون إنهم لا ذنب لهم في هذه الخسائر حيث يحققون أهداف الإنتاج التي تحددها الإدارة وأن سبب الخسائر هو فشل قطاع التسويق. ويهدد العاملون بالتوقف عن العمل إلا إذا صرفت لهم الخوافز.

٢ - درجت بعض شركات القطاع العام سابقاً على توزيع الأرباح على العاملين رغماً عن تحقيق خسائر كبيرة. وتوزع الأرباح بحد أقصى ٧٥ جنيهاً لكل فرد ويخصم منها أيام الغياب. وبعد صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بتحويل الشركات إلى قطاع الأعمال العام يرى كثيرون ضرورة إعادة النظر في هذا النظام. ما رأيك؟

٣ - لجأت إحدى الشركات الصناعية إلى تطبيق أسلوب إثراء العمل للاستفادة من طاقات ومهارات العاملين بها، ولكن البعض يعترض على هذا بأنه سوف يؤدي إلى البطالة نتيجة عدم تعيين أفراد جدد للقيام بالمهام التي عهد بها إلى العاملين الحاليين. ما رأيك؟

## الوحدة الرابعة عشرة

التنمية النفسية والاجتماعية  
للموارد البشرية



## ١. الاتصالات

### ماهية الاتصالات

- هي تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدي أي [أو كل] من الطرفين.
- أو هي تبادل رسائل Messages بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل [قنوات] للتوصيل.
- إن الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين [أو أكثر] يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

### عناصر الاتصال

- المرسل [المصدر] الاتصال.
- المرسل إليه [المستقبل].
- الرسالة ذاتها [مضمون الاتصال].
- الوسيلة [الأداة] التي يتم التوصيل من خلالها.
- المناخ [المحيط] الذي يتم الاتصال خلاله.

ستختلف جودة الاتصال [معني النتيجة المترتبة على إرسال الرسالة] بحسب طبيعة العناصر الخمسة ومدى اكتمالها في عملية الاتصال.

### شروط الاتصال الفعال

- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه ورغباته وميوله.
- حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يناسب طبيعة المرسل إليه [كلمات، حروف، رموز، أشكال].
- حسن اختيار الوسيلة الاتصالية بما يتوافق مع المرسل إليه من ناحية، والرسالة من ناحية أخرى.
- إمكانية ترجيع الأثر Feed back حيث يحس المرسل بمدى تأثير رسالته وهل تلقاها المرسل إليه؟ وكيف تفهمها؟
- حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة.
- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح.

### معوقات الاتصال

- معوقات إنسانية [المرسل، المرسل إليه].
- اختلاف مفاهيم.
- اختلاف اتجاهات وميول.
- اختلاف دوافع.
- معوقات تنظيمية.
- معوقات فنية [طبيعة الرسالة والوسيلة].

## طرق الاتصال في المنظمة

### تسلسل القيادة

وذلك بتدفق القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الإشرافية ثم إلى العمال.

### الكلمة المكتوبة

من أهم عيوب الكلمة المكتوبة كونها غير شخصية، ولكنها مفيدة حيث تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.

### التجمعات النظامية

وذلك حينما يكون هناك متحدث رسمي باسم العاملين معترف به من الإدارة، حيث يصبح في هذه الحالة مصدراً للتغذية الراجعة للقرارات التي اتخذتها الإدارة.

### التجمعات اللانظامية

لا بد أن تعي الإدارة العليا بأن هناك تكتلات لا نظامية في شكل شلل تجمع الأفراد لبحث مشاكلهم واتخاذ مواقف تحافظ على مصالحهم، وتظهر في الزعامات غير الرسمية.

### الشائعات

يجب تجنب استعمال هذه الوسيلة لنقل المعلومات، ومع هذا يجب الاعتراف بوجودها.

## ٠٠. الفكرة الأساسية

الاتصالات وسيلة هامة لتبادل المعلومات ومن ثم التأثير في السلوك.

الإنسان يحتاج إلى المعلومات حاجته إلى الماء والهواء، ومن ثم فهو يسعى للحصول عليها من أي مصدر.

تستهدف تنمية الموارد البشرية تطوير سلوك [الأداء] الفرد بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف الإدارة

٠٠. حيث تساعد الاتصالات في تطوير السلوك  
فهي وسيلة لتنمية الموارد البشرية



## ٢. برامج الخدمات

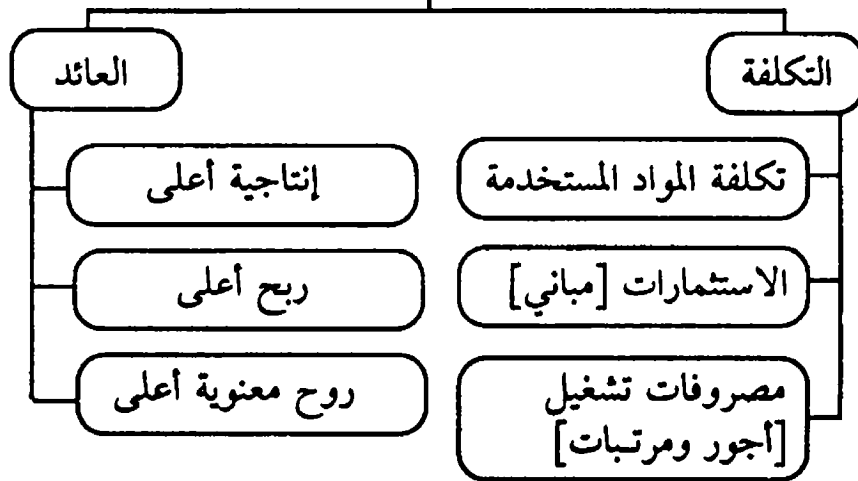
### الهدف من برامج الخدمات

تهدف الإدارة إلى تقييم خدمات ومزايا للعاملين [وهي تمثل تكلفة على المنظمة] لسببين:

الأول استقطاب العناصر الأحسن والأكفا لضمهم إلى فريق العاملين بالمنظمة.

الثاني حفز العاملين على الإنتاج وتحسين الكفاءة نظراً لاطمئنانهم إلى توافر تلك الخدمات والمزايا التي يحتاجونها.

### ٣. برامج الخدمات والمزايا تحاول دائماً أن تعادل التكلفة بالعائد



كلما كان العائد أكبر من التكلفة، كان إقبال الإدارة على استخدام نظم وبرامج الخدمات والمزايا.

## أنواع الخدمات والمزايا

- خدمات الإسكان.
- خدمات النقل.
- خدمات الإعاشة.
- خدمات طبية وصحية.
- خدمات تعليمية.
- خدمات ترفيهية [نادي، احتفالات، رحلات ..]
- قروض بدون فوائد.
- سلع وخدمات بأسعار مخفضة.
- ملابس مجانية.
- الإجازات المدفوعة الأجر.
- البعثات التعليمية.

على أن الإدارة أن توازن دائما بين تكلفة برامج الخدمات والمزايا، وبين العائد المتحقق منها فعلا.

شروط فعالية برامج الخدمات والمزايا:

- أن تكون المزايا متفقة مع رغبات الأفراد.
- أن تمنح لمن حقق مستويات معينة من الأداء.
- أن تمنح فور أداء العمل.
- أن يستمر الحصول عليها مادام أداء الفرد على المستوى المطلوب.
- أن تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

### ٣. برامج الرعاية

#### الفكرة

توفير الرعاية النفسية والاجتماعية للعاملين لصيانتهم مما يتعرضون له من أزمات ومشكلات سواء داخل العمل أم خارجه .

#### الهدف

تمكين العاملين من استرداد صحتهم النفسية والاجتماعية، ومن ثم إطلاق الطاقات الكامنة فيهم لزيادة الإنتاج .

#### نماذج

- العيادات النفسية .
- استخدام الإخصائيين الاجتماعيين .
- برامج اللقاءات المشتركة .
- الاستماع إلى الشكاوي .
- برامج الاقتراحات .
- برامج الرحلات والترفيه .

الإنسان الصحيح نفسياً واجتماعياً قادر على الإنتاج بكفاءة أعلى مما لو كان يعاني مشكلات أو اضطرابات .

حلل المواقف التالية ووضح الأسلوب المناسب للتعامل معها بما يحقق تحسين الإنتاجية:

١ - يترك كثير من العاملين مواقع العمل للذهاب إلى رؤسائهم للاستفسار عن مسائل تخص العمل اليومي مما يترتب عليه ضياع الوقت وتعطيل الإنتاج.

ما البديل لذلك؟

٢ - يتناقل العاملون كثيرا من الأقاويل والإشاعات عن عزم الإدارة الجديدة للشركة تخفيض العمالة والاستغناء عن عدد كبير من العاملين نتيجة استخدام الحاسب الآلي.

كيف تواجه الإدارة هذا الموقف إن كانت الإشاعات غير صحيحة؟ وكيف تكون المواجهة في حالة صحتها؟

٣ - يري كثير من رجال الإدارة أن الأسلوب الأفضل في إدارة برامج الخدمات للعاملين هو أن يتولى العاملون أنفسهم مسئولية إدارة هذه الخدمات. ما رأيك؟

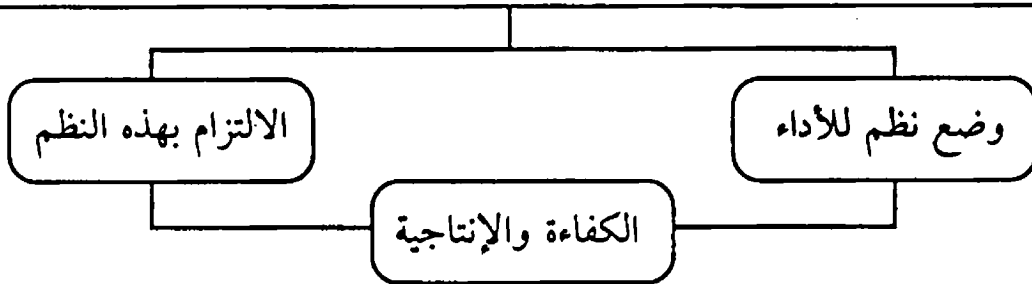
## الوحدة الخامسة عشرة

توجيه الموارد البشرية



## الفكرة

إن نجاح العمليات الإنتاجية وكفاءتها يتوقف على أمرين أساسيين [ فيما يتعلق بالموارد البشرية ]:



∴. يعتبر ضبط السلوك الإنساني في العمل ، وتوجيه البشر للالتزام بالنظم الموضوعه من أهم عناصر خطة التنمية البشرية .

ولا يمكن إحداث الالتزام بالنظم وتحقيق الانضباط في العمل بأسلوب القهر والضغط .

ولكن

الاقتناع والقبول من جانب أفراد المنظمة هو الأساس في إيجاد التزام فعال إيجابي .

إن تحقيق الانضباط هو عملية تسعى إلى تنمية وكسب تعاون الأفراد مع الإدارة .

هناك مشكلات في الأداء يجب علاجها . . منها

#### ١ - مشكلة الغياب والتأخير

الغياب والتأخير عن العمل من المشكلات الأساسية التي تواجه المشرفين في الصناعة الحديثة حيث يتسبب عنها ارتباك في جدول ونظام العمل اليومي الأمر الذي ينعكس على الكفاءة الإنتاجية في النهاية.

وفي حالة الغياب والتأخير فإن المشرف تكون لديه مشكلة وأمامه هنا بعض الحلول:

- أن يعمل على الاستعانة ببعض الأفراد من أقسام أخرى .
- في حالة عدم توافر الأفراد في الأقسام الأخرى فهنا يضطر إلى تقليل معدل الإنتاج .
- قد يقرر المشرف الاستعانة ببعض الأفراد غير المديرين الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة العمل وخفض مستوى الجودة .

. . . تغيب الأفراد يؤدي إلى :

- انخفاض في مستوى الإنتاجية .
- ارتفاع في مستوى التكاليف .

ولكن كيف تعمل على علاج مشكلة الغياب والتأخير؟



والإجابة هنا تتطلب معرفة نوعين من المعلومات:

#### معدلات الغياب والتأخير:

وتستطيع الإدارة أن تمسك لكل فرد سجلاً للغياب مقسماً على شهور السنة. ويقوم المشرف بوضع علامة أمام كل يوم يتغيب العامل فيه، يحرص تلك البيانات دورياً [مرة كل شهر] يمكن استخراج معدل الغياب بالنسبة للفرد وبالنسبة للمصنع ككل.

#### أسباب الغياب والتأخير:

- أسباب شخصية غير متصلة بالعمل.
  - أسباب نابعة من طبيعة العمل أو ظروفه.
- بالنسبة للنوع الأول لا تستطيع الإدارة عمل شيء بالنسبة لها. أما النوع الثاني فتستطيع الإدارة الوصول إلى هذه الأسباب عن طريق وسائل قياس الاتجاهات والرأي العام لدى العاملين عن طريق تحليل الشكاوى والمنازعات وعن طريق صناديق الاقتراحات وتدعيم وسائل الاتصالات بينها وبين العاملين بصفة عامة.

## ٢ - مشكلة الحوادث والإصابات أثناء العمل:

- وترجع أسباب الحوادث والإصابات أثناء العمل إلى العوامل التالية:
- أسباب فنية وتكنولوجية [عطب أو فشل في الأداء].
- أسباب إنسانية [خطأ أو فشل من جانب الشخص تجعله لا يدرك الخطأ أو الخطر].
- المصادفة البحتة.

- هذا وتوجد بعض الظروف المتعلقة بجو العمل ونظمه لها تأثير على نفسية العمال الأمر الذي يؤثر على معدلات الحوادث والإصابات مثل:
- إن إتاحة فرصة الترقى والتقدم في العمل تدعو الأفراد إلى الحيلة والحرص الأمر الذي يقلل الحوادث والإصابات.
  - تنظيم ونظافة مكان العمل وترتيب الأدوات عامل مهم في تحديد معدلات الحوادث والإصابات.
  - هناك بعض الدلائل تشير إلى أن معدلات الحوادث والإصابات ترتفع في حالات العمال الذين يعملون في جماعات، إذ يعتمد كل فرد على الآخر فتكون احتمالات الحوادث أكبر.

وبصفة عامة فإننا يمكن أن نرجع أسباب الحوادث والإصابات إلى:

- أسباب فنية.
  - أسباب إنسانية.
- كما توجد بعض العوامل الموجودة في محيط العمل والتي تؤثر على نفسية الأفراد، ومعنوياتهم بحيث يتعرضون للحوادث أكثر، من تلك العوامل:
- سياسة الإشراف وأسلوب المشرفين.
  - سياسات الأفراد المختلفة.
  - الجو الاجتماعي السائد في المصنع.

### ٣ - مشكلة التأديب والجزاءات:

إن وجود نظام تأديبي ونظام للجزاءات في حالة مخالفة العاملين للتعليمات المبلغة لهم أمر ضروري وحيوي للمحافظة على النظام وضمان سير العمل في أي منظمة .

وعلى الرغم من أن القواعد والتعليمات الموضوعة قد تكون معقولة، إلا أن هناك حالات كثيرة يحدث فيها أن يخالف الأفراد تلك القواعد . والسؤال الآن: ما الذي يجب على المشرف عمله في حالات المخالفة؟  
وهناك اتجاهان رئيسيان في هذا الصدد:

- الاتجاه الصارم نحو تنفيذ لوائح الجزاءات ونصوص العقوبات المحددة لها .
- الاتجاه العلاجي الذي يسعى إلى تفهم الأسباب التي دعت العامل إلى ارتكاب المخالفة ومحاولة توجيهه إلى اتباع سلوك أفضل . هنا يعتبر الشخص المخالف بمثابة المريض الذي يحتاج إلى مساعدة وعلاج .

كيف تواجه الإدارة الحالات التالية:

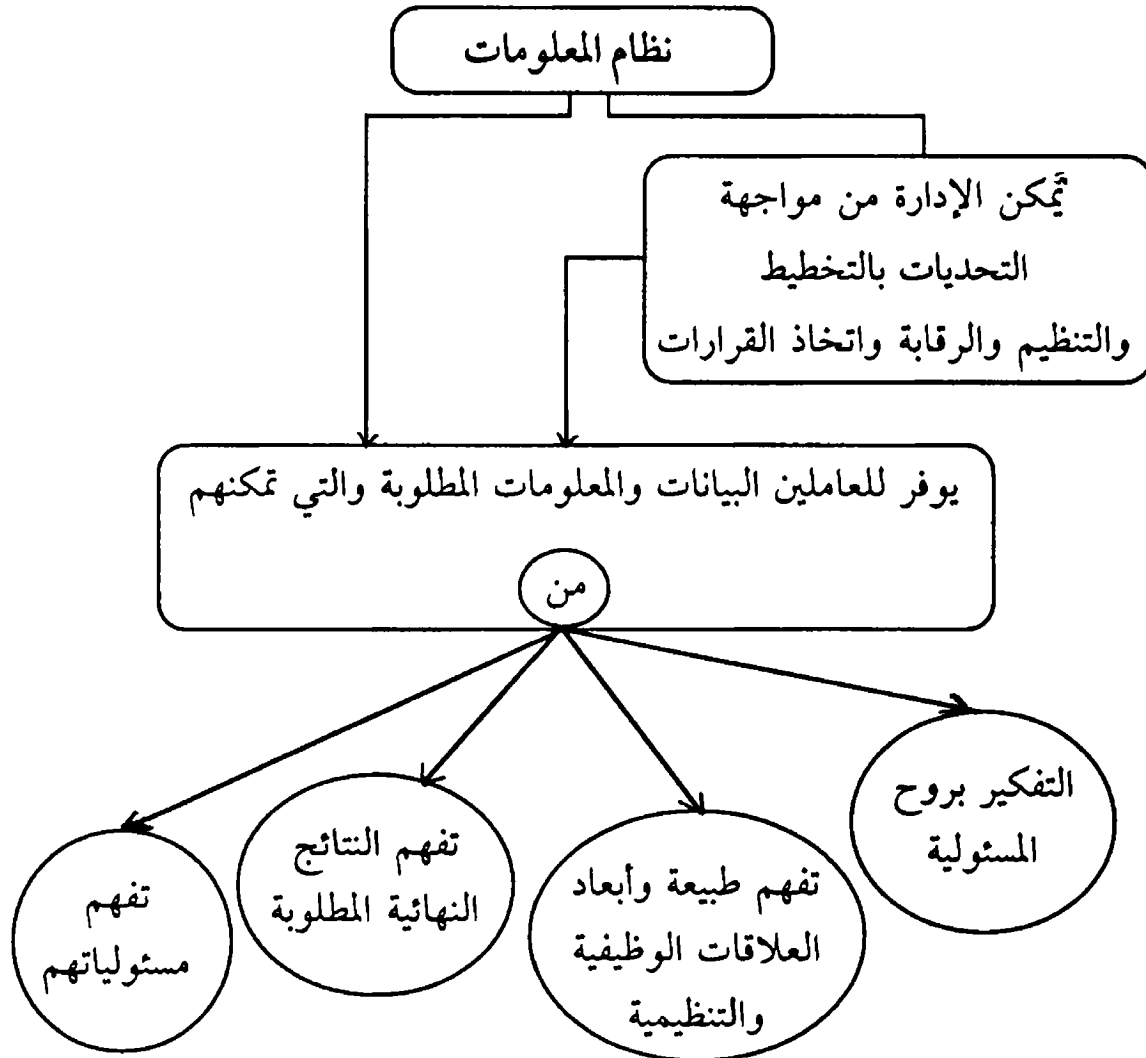
- ١ - مشكلة تكرار غياب بعض العاملين بدون إذن وما يؤدي إليه ذلك من تعطيل الإنتاج.
- ٢ - مشكلة تأخر رؤساء الأقسام في الحضور صباحاً نظراً لأنهم معفون من التوقيع في دفاتر الحضور.
- ٣ - مشكلة ترك العمال لمواقع العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي بحجة الاستعداد وتبديل ملابس العمل.
- ٤ - مشكلة العامل مستهدف الإصابة [الذي يرتكب الحوادث بشكل تلقائي] ويتسبب في إصابة نفسه وزملائه.
- ٥ - مشكلة تعنت بعض الرؤساء في تطبيق الجزاءات على المخالفين من العمال. وتهاون بعض الرؤساء الآخرين في معالجة مماثلة تماماً.

## الوحدة السادسة عشرة

### نظام معلومات الموارد البشرية



## أهمية نظام المعلومات



كيف نشأت الحاجة إلى تصميم نظم للمعلومات الإدارية

الإدارة أمامها جبال من البيانات  
وبحار من الأوراق

المشكلة الأساسية التي تواجه  
الإدارة

تنشأ من

البيانات والمعلومات الزائدة عن الحد، ولذلك يثور السؤال التالي:  
ما هي احتياجات الإدارة من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؟

ولاشك أن ذلك  
يعتبر مدخلاً  
أساسياً إلى

تصميم نظم للمعلومات الإدارية التي تمكن

اللازمة لممارسة المديرين لوظائفهم

من إنتاج  
التقارير  
والنماذج

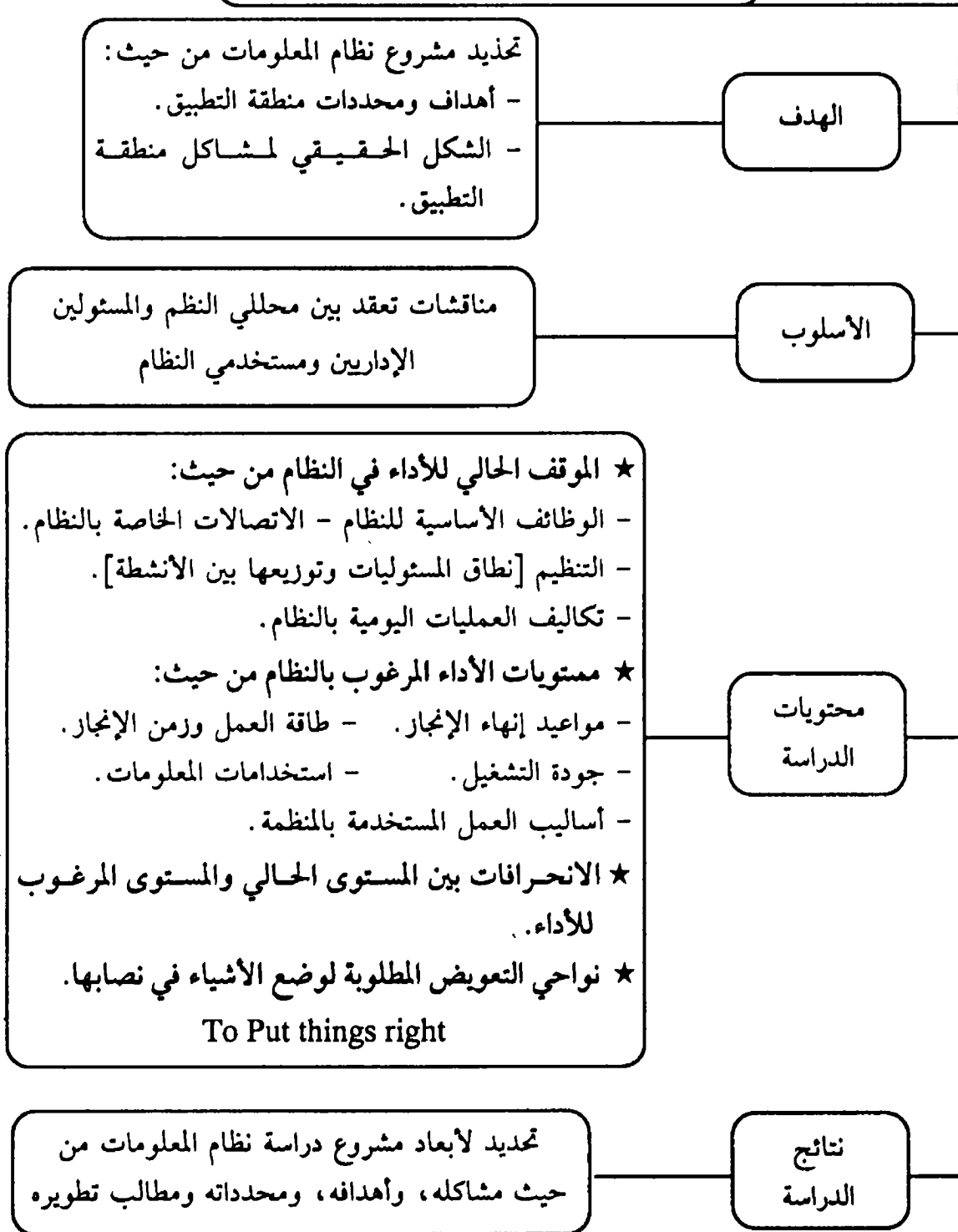




## دراسة ما قبل الجدوى لنظام المعلومات



## تحديد أبعاد مشروع إعداد نظام المعلومات



## تحديد أبعاد النظام الحالي للمعلومات

- تكوين صورة كاملة عن النظام الحالي أثناء تشغيله  
بجمع الحقائق التي تصف جميع أبعاد النظام.
- تحديد احتياجات الإدارة والمستفيدين من البيانات  
والمعلومات الخاصة بالنظام.

### الهدف

- المسح الميداني لمحتويات هرم النظام من التصرفات  
المختلفة.
- جمع حقائق النظام [الملاحظة - البحث في  
السجلات - .... إلخ].
- تسجيل الحقائق الخاصة بالنظام بشكل منظم.

### الأسلوب

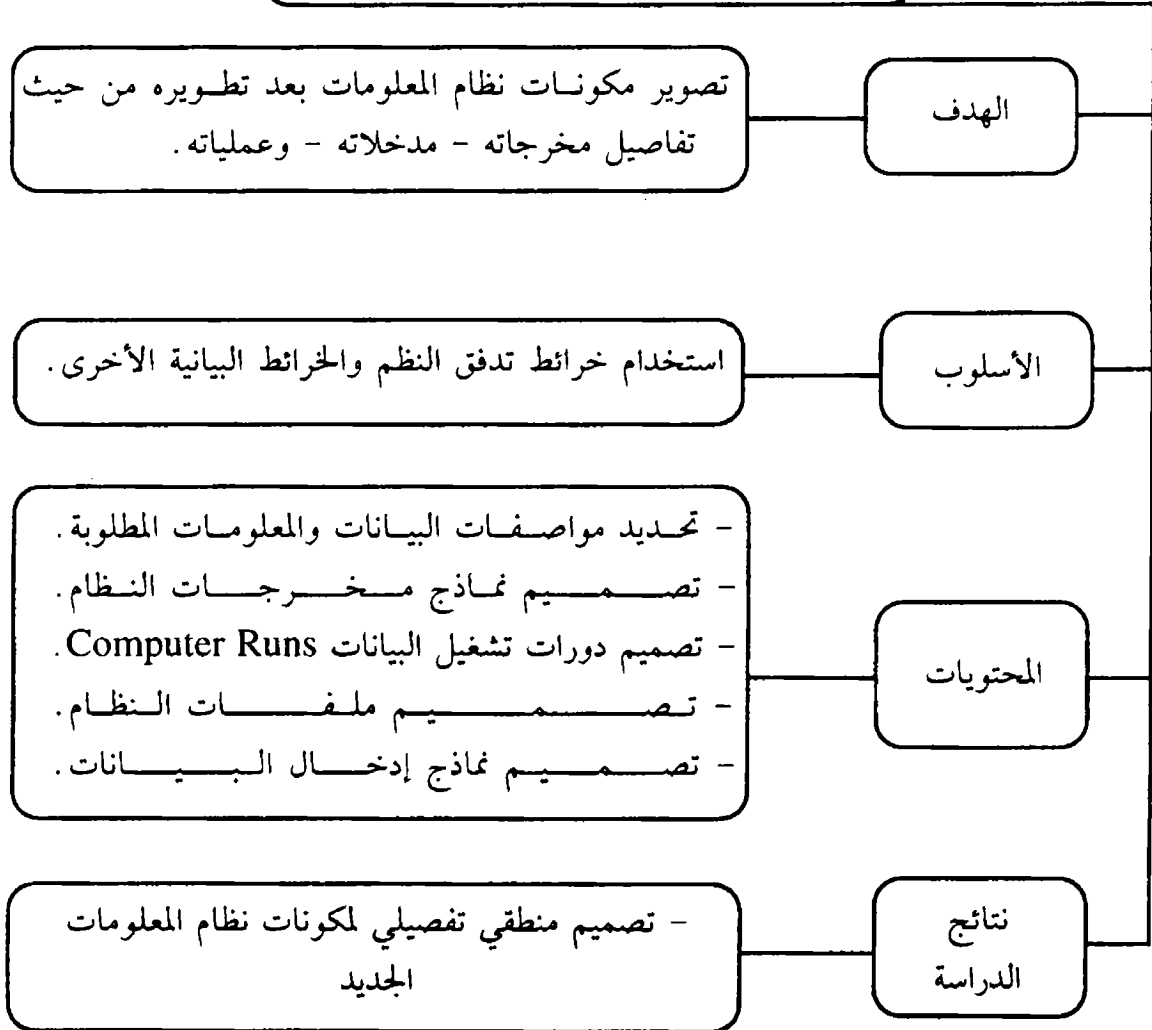
- وضع خطة لفحص النظام الحالي تمهيدا لتحليله.
- تحديد مسار الفحص ومكونات النظام.
- جمع الحقائق الخاصة بالنظام بالأساليب المناسبة.
- تسجيل الحقائق الناتجة عن فحص النظام.
- نمذجة النظام في أشكال بيانية Modelling.
- متنوعة [خرائط معلومات - خرائط تدفق].

### محتويات الدراسة

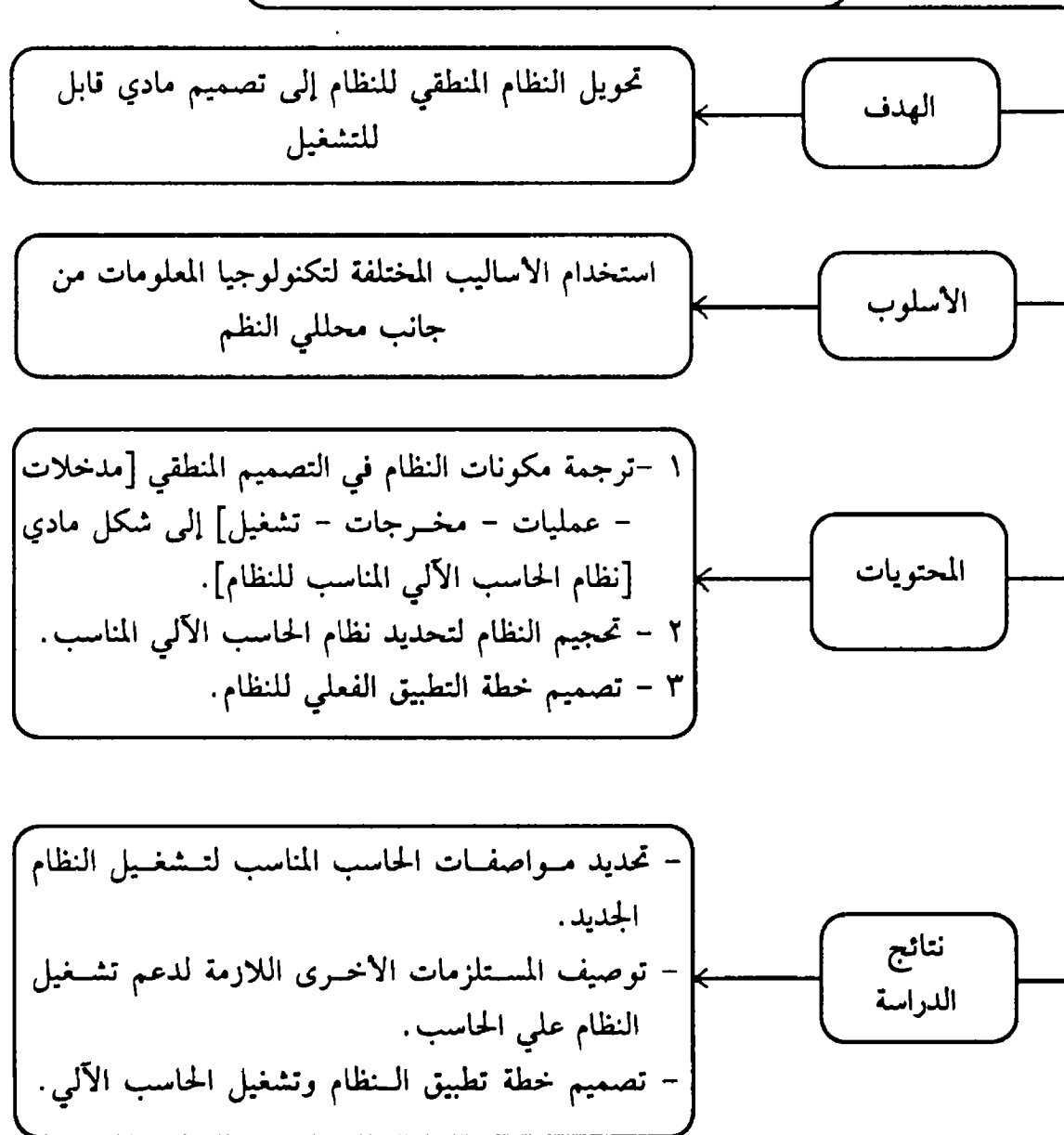
- تحديد مطالب تطوير النظام.
- تحديد الاحتياجات من البيانات والمعلومات.

### نتائج الدراسة

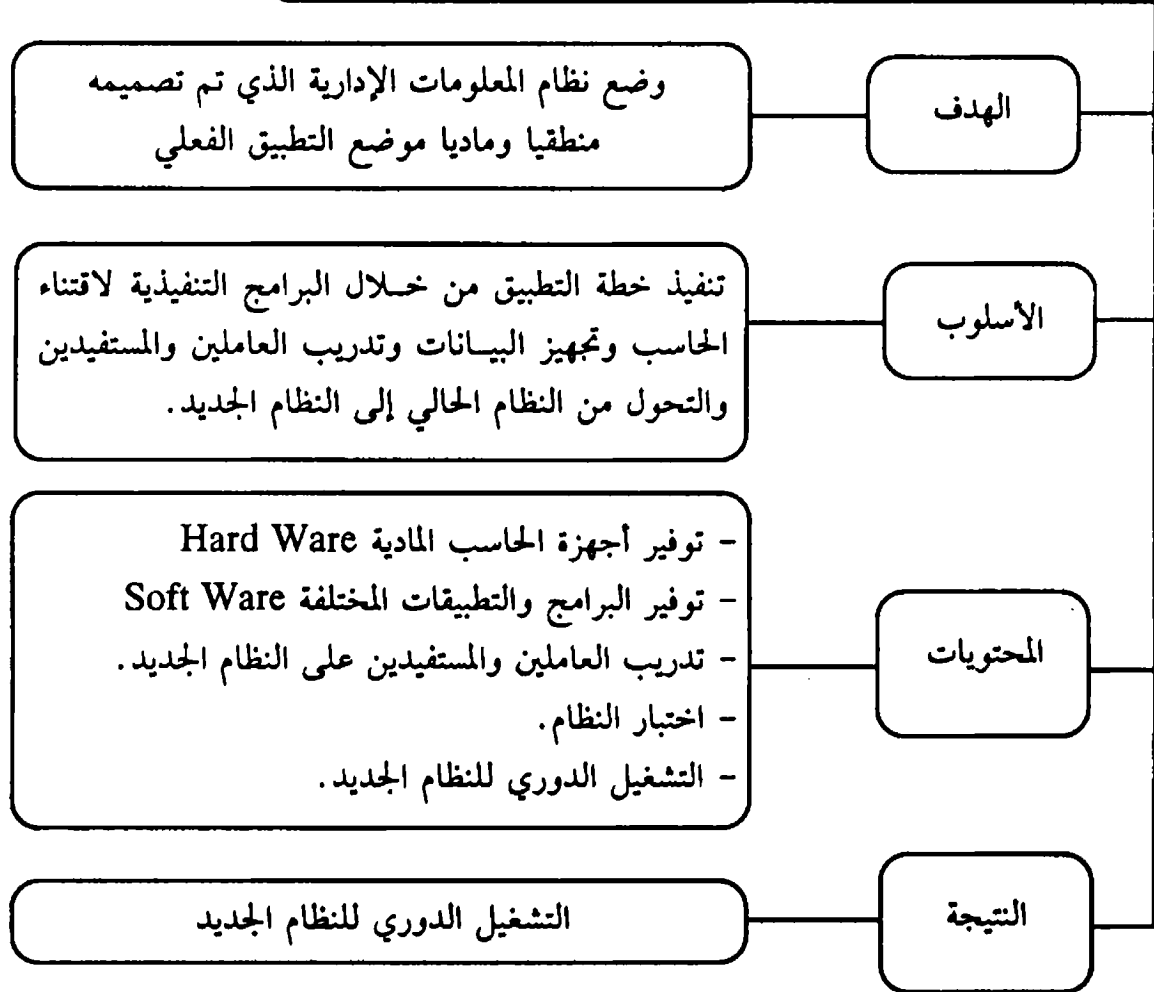
## التصميم المنطقي لنظام المعلومات الجديد



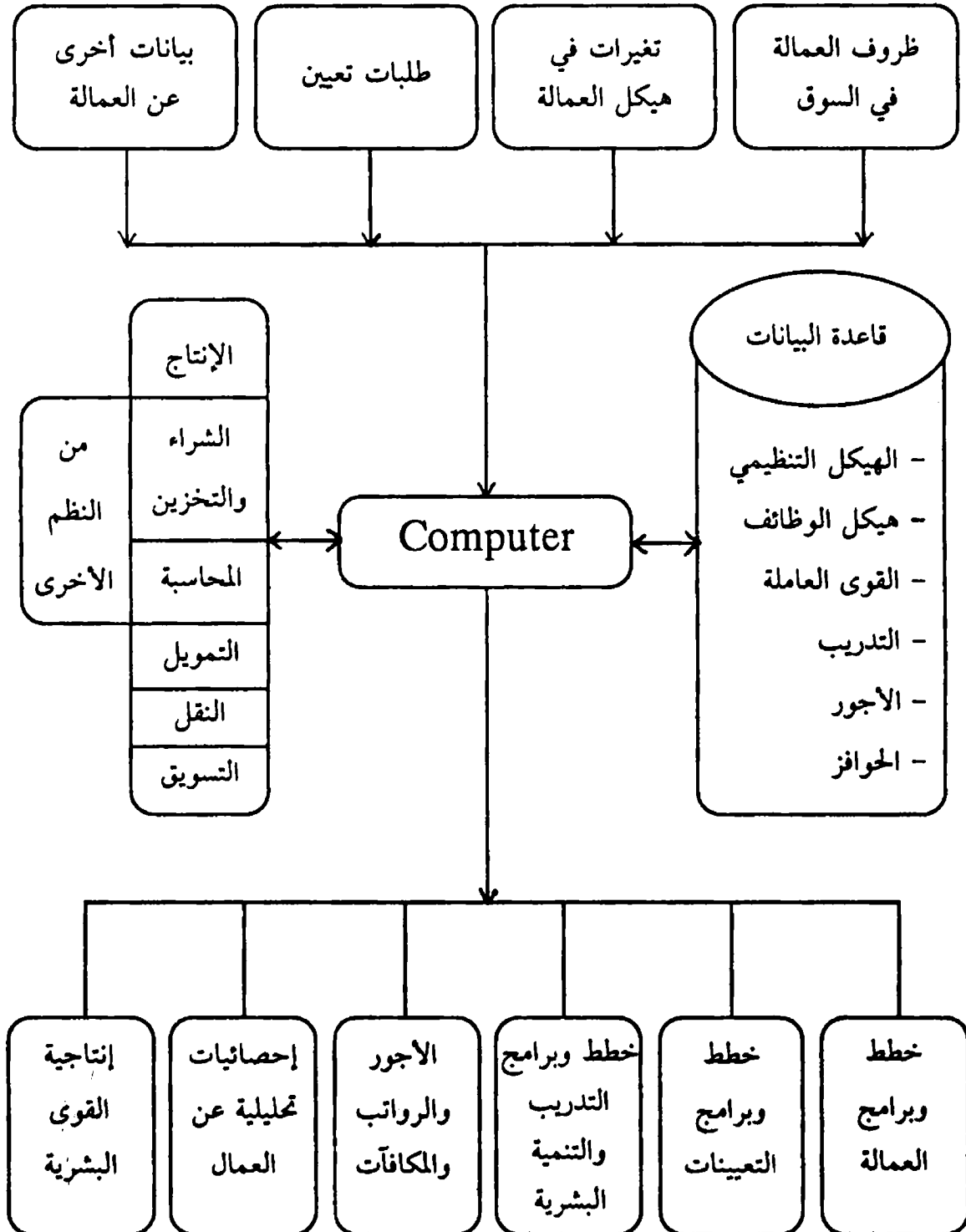
## التصميم المادي للنظام الجديد



## تطبيق وتعديل النظام



## الإطار العام لنظام معلومات الأفراد





بنك .....

(ص ١)

بطاقة بيانات موظف

قسم الأفراد

	الاسم: .....			
	رقم البطاقة: ..... شخصية عائلية			
	[ ] ذكر [ ] أنثى			
العنوان: ..... التليفون: .....				
تاريخ ومكان الميلاد: ..... المؤهل العلمي: .....				
الحالة الاجتماعية: أعزب [ ] متزوج [ ] أرمل [ ] مطلق [ ]				
عدد الأولاد: .....				
الوظيفة: ..... رقم الوظيفة: ..... تاريخ التعيين: .....				
القسم / الإدارة: ..... الفرع: .....				
أسماء الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الطوارئ				
الاسم	العنوان	التليفون		
.....	.....	.....		
.....	.....	.....		
.....	.....	.....		
الخدمة بالبنك				
الوظيفة	تاريخ التعيين	القسم / الإدارة	الفروع	ملاحظات
(يعد النموذج من أصل يحفظ بقسم الأفراد)				
نموذج رقم ٧ / أفراد				

بنك .....

(ص ٢)

بطاقة بيانات موظف

تقارير قياس الكفاءة					
السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة
التدريب					
البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	المدة	ملاحظات	
الجزاءات					
التاريخ	المخالفة	الجزاء	التاريخ	المخالفة	الجزاء
الحالة الصحية					
١ -	٥ -				
٢ -	٦ -				
٣ -	٧ -				
٤ -	٨ -				

بنك .....

بطاقة بيانات موظف

قسم الأفراد

اسم الموظف: .....	التاريخ: .....
رقم الموظف: .....	اسم الوظيفة: .....
تاريخ التعيين في الوظيفة: .....	القسم / الإدارة: .....

البيان القديم	البيان الجديد
١ -	
٢ -	
٣ -	
٤ -	
٥ -	
٦ -	
٧ -	
٨ -	
٩ -	
١٠ -	

توقيع الموظف: .....	يعتمد ، رئيس القسم (نموذج رقم ٨ / أفراد)
(بعد النموذج من أصل يرسل إلى قسم الأفراد)	



## الوحدة السابعة عشرة

• المبادئ الأساسية لتطوير  
نظم إدارة الموارد البشرية  
في منظمات الأعمال  
العربية



تتبلور المبادئ الأساسية لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية\* فيما يلي:

- ١ - أهمية استقبال التكنولوجيا الجديدة والمتجددة واستيعابها والعمل على تطويرها وتطويرها باعتبار كل ذلك من ضرورات الإعداد لبناء القدرات التنافسية ومواجهة تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.
- ٢ - أهمية التخطيط والإعداد العلمي لعمليات التطوير والتحديث التكنولوجي بتحديد الأهداف واختيار التكنولوجيات وتصميم وتوفير متطلبات تطبيقها.
- ٣ - ضرورة تحريك وتطوير الهياكل التنظيمية وإعادة هيكلة وهندسة العمليات والأساليب والنظم في المنظمات تهيئة لاستقبال التكنولوجيا وإعداد المناخ الملائم لاستثمارها والحصول على عوائدها كاملة.
- ٤ - مسئولية إدارة المنظمات عن السعي لتعديل ثقافة المنظمة بما يوافق متطلبات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والمتجددة بسماتها المتمثلة في السرعة والتواصل والقدرة على التنوع وإمكانيات التطوير والتحسين المستمر.
- ٥ - ضرورة العمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الأوضاع التكنولوجية الجديدة والمتوقعة، والتي تتطلب خواص ومهارات وقدرات متميزة في العنصر البشري تختلف إلى حد بعيد عما هو سائد في القاعدة العريضة من الموارد البشرية في مواقع العمل حالياً.
- ٦ - أن تعديل هيكل الموارد البشرية يتخذ أنماطاً متعددة منها:

● تخفيض الأعداد وهذا يفرض ضرورة البحث عن مجالات جديدة للتوظيف لاستيعاب القوى البشرية التي سيتم الاستغناء عنها.

---

\* البيان الختامي للملتقى العربي الثالث للموارد البشرية الذي نظّمته الجمعية العربية للإدارة في القاهرة [أكتوبر ١٩٩٧] ، من إعداد المؤلف .

● تعديل وتطوير المهارات والقدرات وإعادة تأهيل الموارد البشرية من خلال نظم وأساليب التدريب والتأهيل المتطورة والمستندة إلى تكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلومات.

● إعداد الأجيال الجديدة من الموارد البشرية حسب رؤى مستقبلية تستبق التطورات التكنولوجية المتوقعة، وتحدد السمات والمهارات والقدرات المطلوبة للتعامل معها.

٧ - أهمية تعديل وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بشكل يعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة من ناحية، ويستفيد من إمكانياتها الفائقة من ناحية أخرى، ويتمثل ذلك بالدرجة الأولى فيما يلي:

● تعديل محتوى الأعمال أساس توصيف الوظائف لتكون على أساس العمليات Processes وليس على أساس التخصص الوظيفي.

● استثمار طاقات تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد معلومات متطورة لحصر ومتابعة التغييرات في هيكل الموارد البشرية.

● تطوير نظم وأساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أخذاً في الاعتبار خصائص التكنولوجيا الجديدة ومتطلباتها، والأوضاع التنظيمية والإدارية الجديدة المترتبة عليها.

● تطوير أساليب البحث والاستقطاب عن العناصر البشرية اللازمة باستثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات ونظم الاستخدام الإلكترونية Electronic Employment Systems .

● تطوير نظم تقييم الوظائف وتحديد الرواتب وحزم المنافع والمزايا بحيث تعكس مضمون العمل، وأهميته أكثر من المستوى العلمي لشاغل الوظيفة.

● تطوير أساليب التدريب وتنمية الموارد البشرية باستثمار آليات جديدة كشبكة الإنترنت ووسائل التفاعلية التدريبية المستندة إلى الحاسب الآلي.



● تشجيع القدرات الابتكارية للموارد البشرية وتهيئة قنوات وأساليب الابتكار والمشاركة في تطوير وتحديث الأساليب والإمكانيات في مختلف المجالات.

● تعميق استخدام فرق العمل المتكاملة كأساس لتنظيم وتنسيق جهود الموارد البشرية بحسب ما تسمح به ظروف وطبيعة العمل.

٨ - أهمية التفاعل والعمل المشترك بين متطلبات الأعمال ومراكز البحث والتطوير التكنولوجي من أجل صياغة نظم وآليات تسمح بسهولة تدفق التكنولوجيات الجديدة وتعديل ظروف ومقومات العمل بما يتفق معها.

٩ - أهمية العناية بتطوير نظم وسياسات العمل بما يسمح بدرجة أعلى من التمكين للموارد البشرية بما يسمح باستثمار طاقاتهم الذهنية وخبراتهم ومهاراتهم في الأداء.

١٠ - أهمية نشر الثقافة التكنولوجية بين القادة الإداريين، وضرورة تعميم برامج هادفة للتعريف بالتكنولوجيات الجديدة ومتطلباتها.

١١ - أهمية العناية بتكوين المهارات المعرفية للموارد البشرية، وتنمية قدرات العاملين في مجالات البحث والتطوير، وإعلاء المستوى التنظيمي للوظائف المعفاة بشكل عام.

١٢ - أهمية تطوير الأطر المؤسسية العاملة في حقل التدريب وتنمية الموارد البشرية بما يتوافق ومعطيات وإمكانيات التكنولوجيا الجديدة وخاصة تكنولوجيا المعلومات.

١٣ - أهمية التوسع في استخدام أسلوب الحضانات كوسيلة لتنمية الموارد البشرية الشابة من خلال الاحتكاك والتفاعل مع مصادر التنمية التكنولوجية، وكذا كأسلوب للربط بين منظمات الأعمال ومراكز التطوير التكنولوجي بما يساعد على الإسراع بعمليات التنمية التكنولوجية.

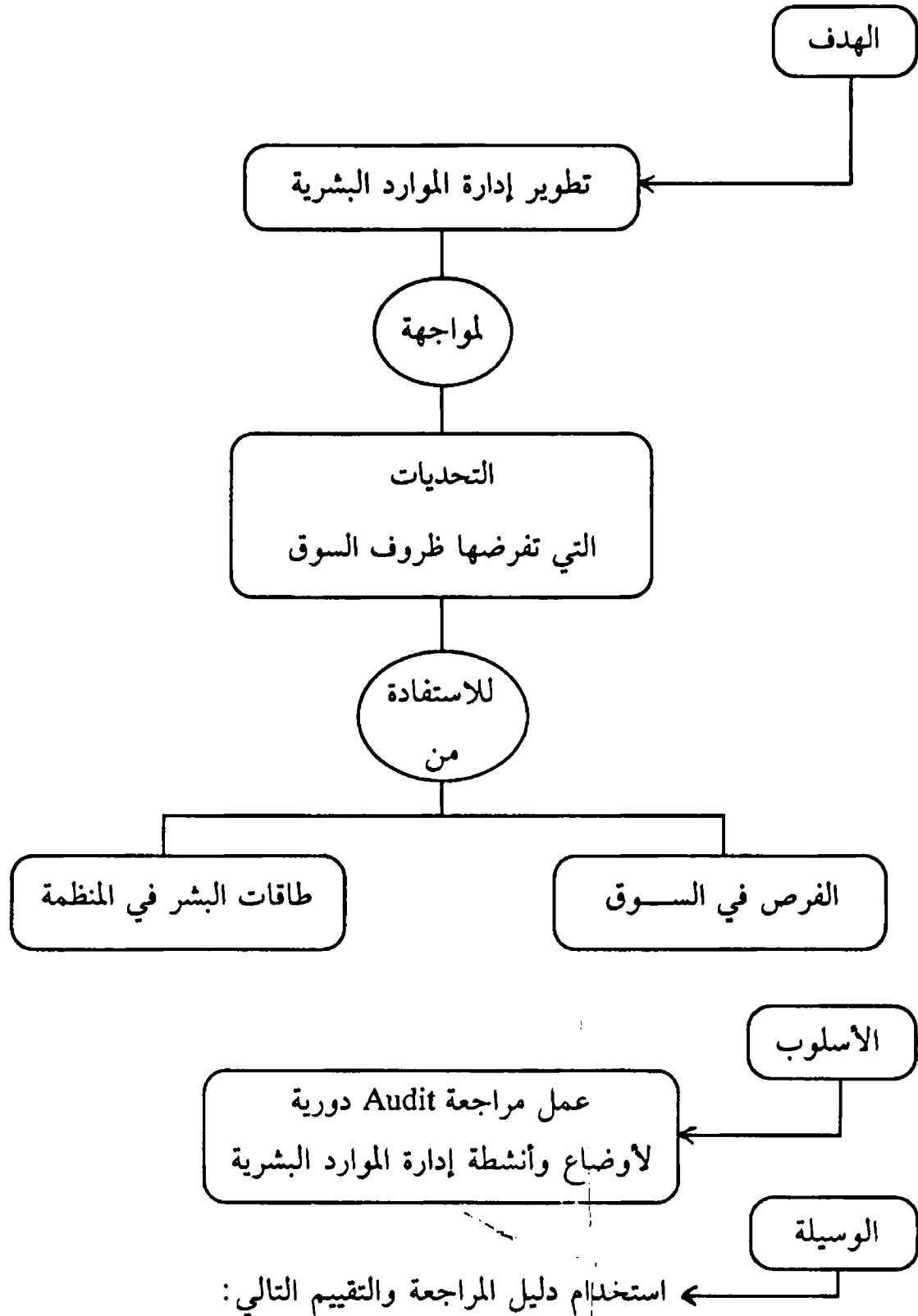


## الوحدة الثامنة عشرة

• برنامج تطوير وتفعيل إدارة  
الموارد البشرية في منظمات  
الأعمال العربية.



تقوم فكرة برنامج العمل لتطوير إدارة الموارد البشرية على الأسس التالية:



## دليل مراجعة وتقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية

- لكي تتحقق إدارة المنظمة من أن نظام إدارة الموارد البشرية بها على مستوى جيد يتناسب والأهداف المرجوة، ينبغي القيام بعملية مراجعة دورية شاملة لكافة عناصر وأساليب وتنظيمات وإنجازات إدارة الموارد البشرية للحكم على مدى كفاءتها وإمكانيات التطوير والتحسين فيها.
- يقدم هذا الدليل مرشداً لعملية تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية، يتناول عناصرها المختلفة، وعلى القائم بعملية التقييم دراسة العناصر المختلفة المبينة في القوائم التالية وتحديد مدى وجودها بوضع علامة [نعم] أو [لا] بحسب الأحوال. وتذكر التفاصيل والبيانات التوضيحية في خانة [الملاحظات والبيانات].

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
١	<u>الأهداف والسياسات:</u>			
١/١	هل هناك أهداف واضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية؟ [ما هي الأهداف].			
٢/١	هل أهداف الإدارة معروفة ومعلومة للعاملين بها؟			
٣/١	هل هناك معلومات عن مدى تحقق هذه الأهداف؟ [ما هي هذه المعلومات؟]			
٤/١	هل هناك سياسات محددة تترشد بها الإدارة في ممارسة وظائفها؟			
٥/١	هل تغطي سياسات الموارد البشرية كافة مجالات العمل؟			
٦/١	هل السياسات المستخدمة مقننة ومعتمدة من الإدارة العليا؟			
٧/١	هل هناك معلومات عن مدى تكامل هذه السياسات؟			
٨/١	هل هناك مشاكل في تطبيق سياسات الموارد البشرية؟			
٩/١	هل تتفق السياسات مع النظام العام؟			
٢	<u>المسؤوليات:</u>			
١/٢	هل هناك أشخاص مسئولون عن وضع سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٢/٢	هل المسئوليات عن وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة محددة وموزعة بين العاملين بها توزيعاً سليماً؟			
٣/٢	هل تتعادل مسئوليات وسلطات العاملين بإدارة الموارد البشرية؟			
٤/٢	هل هناك عدد كاف من العاملين بإدارة الموارد البشرية للقيام بأعباء العمل فيها؟			
٥/٢	هل علاقات واتصالات إدارة الموارد البشرية بالإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة ومعروفة للجميع؟			
٣	<u>التنظيم:</u>			
١/٣	هل هناك هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية معتمد من الإدارة العليا؟			
٢/٣	هل تناسب الهيكل التنظيمي المعتمد مع متطلبات العمل بالمنشأة؟			
٣/٣	هل يتطابق الهيكل التنظيمي المعتمد مع التقسيم الفعلي للعمل بإدارة الموارد البشرية؟			
٤/٣	هل هناك دليل مكتوب لاختصاصات التقسيمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية؟			
٥/٣	هل هناك بطاقات لوصف وظائف العاملين بإدارة الموارد البشرية؟			



رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٦/٣	هل هناك إجراءات محددة لتنفيذ كل من أعمال الإدارة؟			
٧/٣	هل هناك دورات مستندية معتمدة لكل أعمال الإدارة؟			
٨/٣	هل هناك مرونة كافية في التنظيم؟			
٩/٣	هل تتم مراجعة التنظيم ونظم العمل بشكل دوري؟			
٤	<u>تخطيط الموارد البشرية:</u>			
١/٤	هل هناك خطة واضحة ومعتمدة لاحتياجات المنشأة من الموارد البشرية؟			
٢/٤	هل هناك عدد كاف من الأفراد المدرّبين بالمنشأة لسد الاحتياجات الطارئة من العمالة؟			
٣/٤	هل تشارك الإدارات المختلفة في اقتراح ومناقشة خطة الموارد البشرية؟			
٤/٤	هل تتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية في ضوء ظروف المنشأة وأوضاع سوق العمل؟			
٥/٤	هل تشمل خطة الموارد البشرية كافة أنواع العمالة اللازمة لكل أجزاء المنشأة؟			
٦/٤	هل هناك نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في المنشأة؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٧/٤	هل تجرى دراسات لأحوال سوق العمل ومستوى الرواتب في المنشآت المنافسة؟			
٥	<u>تقييم الأداء:</u>			
١/٥	هل هناك نظام معتمد لتقييم أداء الأفراد؟			
٢/٥	هل هناك معدلات ومعايير للحكم على أداء مختلف نوعيات العاملين [أم الأمر يعتمد على التقدير الشخصي للرؤساء؟]			
٣/٥	هل هناك ارتباط بين سياسة الترقية في الوظائف وبين نتائج تقييم الأداء؟			
٤/٥	هل هناك ارتباط بين منح العاملين مكافآت أو حوافز وبين نتائج تقييم الأداء؟			
٥/٥	هل توضح إدارة الموارد البشرية للعاملين نتائج تقييم الأداء وتشرح أسبابها لهم؟			
٦/٥	هل يشارك العاملون في مناقشة نتائج تقييم الأداء التي يضعها رؤساؤهم عنهم؟			
٧/٥	هل تمت دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء للسنوات المختلفة؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٨/٥	هل تتم مقارنة نتائج تقييم الاداء بين الإدارات والأقسام المختلفة؟			
٦	<u>الترقية:</u>			
١/٦	هل هناك خطة واضحة للترقيات؟ [أم تتم على أسس شخصية وغير معروفة مقدما؟]			
٢/٦	هل تتم الترقية على أساس الكفاءة؟			
٣/٦	هل هناك إجراءات محددة في حالة انخفاض كفاءة الأفراد عن المعدلات المطلوبة؟			
٤/٦	هل يعلم الأفراد مقدماً أسس وشروط الترقية إلى الوظائف الأعلى؟			
٥/٦	هل يؤخذ رأي الرئيس المباشر في الاعتبار عند تقرير ترقية الموظف؟			
٦/٦	هل يؤخذ رأي إدارة الموارد البشرية في عملية الترقية؟			
٧	<u>التدريب:</u>			
١/٧	هل هناك برنامج [أو نظام] معتمد لتدريب العاملين؟			
٢/٧	هل تدعم الإدارة العليا نشاط التدريب بالمُنشأة؟			
٣/٧	هل هناك مخصصات مالية محددة للاتفاق على التدريب؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٤ / ٧	هل تستخدم المنشأة خبراء [مستشارين] في التدريب؟			
٥ / ٧	هل يشارك المسئولون التنفيذيون في تحديد من يتم تدريبهم من العاملين؟			
٦ / ٧	هل تولي إدارة الموارد البشرية أهمية لتدريب المشرفين ورؤساء العمال على أسس القيادة والإدارة؟			
٧ / ٧	هل يتم تقييم نتائج [عائد] التدريب بصفة منتظمة؟			
٨ / ٧	هل يستفاد من العاملين الذين تم تدريبهم في مواقع عمل تناسب مع ما تدربوا عليه؟			
٩ / ٧	هل يمارس الرؤساء مسئولياتهم في التدريب أثناء العمل؟			
١٠ / ٧	هل يتم إعداد [تهيئة] العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم؟			
٨	<u>الاختيار:</u>			
١ / ٨	هل يعطى العاملون بالمنشأة أفضلية عند شغل الوظائف الشاغرة قبل البحث عن أفراد من خارج المنشأة؟			
٢ / ٨	هل هناك نظام معتمد للموافقة على طلبات الرؤساء بتعيين أفراد جدد؟			
٣ / ٨	هل هناك تحديد لسلطة تعيين [مركزية أو لا مركزية]؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٤ / ٨	هل يتم استخدام مكاتب التوظيف المتخصصة؟			
٥ / ٨	هل تطبق المنشأة نظام الاختبارات قبل اتخاذ قرارات التعيين أم تكتفي بالمقابلات الشخصية؟			
٦ / ٨	هل هناك نماذج معتمدة لاستخدامات إدارة الموارد البشرية في مختلف الوظائف؟			
٧ / ٨	هل يشارك الرؤساء التنفيذيون في اتخاذ قرارات تعيين الأفراد الجدد؟			
٨ / ٨	هل تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمعلومات كافية عن سوق العمل المحلي [والخارجي] واتجاهات الرواتب للمساعدة في اتخاذ قرارات التعيين؟			
٩ / ٨	هل تتم متابعة العاملين الجدد بعناية أثناء فترة الاختبار؟			
١٠ / ٨	هل تلاحظ إدارة الموارد البشرية بجدية توقيت فترة الاختبار؟			
١١ / ٨	هل التنظيم المكاني لمكاتب وأقسام إدارة الموارد البشرية يوحى بالنظام والدقة للعاملين الجدد؟			
١٢ / ٨	هل تتم المقارنة بين نتائج الاختبارات للأفراد الذين يتم تعيينهم والتقديرات التي يحصلون عليها في تقارير قياس الكفاءة؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
١٣/٨	هل عادة يستمر الافراد الذين يقع عليهم الاختيار في وظائفهم لمدة معقولة؟			
٩	<u>بعض الجوانب الأخرى:</u>			
١/٩	هل هناك نظام واضح ومعتمد لتحديد الرواتب والمكافآت [أم تترك الأمور لتقدير الإدارة العليا؟]			
٢/٩	هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام تقييم الوظائف؟			
٣/٩	هل تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات ومعلومات منتظمة ومتكاملة وحديثة؟			
٤/٩	هل هناك نظام معتمد لتلقي شكاوى العاملين وبحثها؟			
٥/٩	هل هناك لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها؟			
٦/٩	هل هناك نظام محدد للتشغيل خارج الدوام؟			
٧/٩	هل نظم ولوائح العمل معروفة للعاملين؟			
٨/٩	هل تتم مراجعة نظم ولوائح العمل للتأكد من سلامتها وتطبيقها مع النظام العام للعمل والعمال؟			

رقم	عناصر التقييم	نعم	لا	ملاحظات وبيانات تفصيلية
٩/٩	هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في حفظ وثائق ومستندات إدارة الموارد البشرية؟			
١٠/٩	هل تستخدم الميكنة [أو الحاسبات الآلية؟] في أعمال إدارة الموارد البشرية؟			
١١/٩	هل هناك نظام معتمد لتلقي مقترحات وآراء العاملين بشأن تطوير العمل وحل مشاكله؟			
١٢/٩	هل تعد إدارة الموارد البشرية دراسات تحليلية عن مؤشرات تكوين وكفاءة وتكلفة القوى العاملة [الغياب، العلاج الطبيعى، ترك العمل، الاجور... إلخ]؟			
١٣/٩	هل هناك نظام معتمد للعلاج الطبي للعاملين؟			
١٤/٩	هل هناك برنامج معتمد للوقاية من إصابات العمل؟			

في ضوء المعلومات المتجمعة بالجدول السابقة يمكنك تحديد مجالات التطوير  
والتحسين لرفع كفاءة إدارة الأفراد باستخدام الجدول التالي:

المزايا المتوقعة	مقترحات التحسين	العيوب [المشكلات]



## خطوات برنامج تطوير الموارد البشرية

الخطوة ١	بداية
	مراجعة تنظيم الإدارة !
الخطوة ٢	
	مراجعة موظفي الإدارة !
الخطوة ٣	
	استكمال نظم العمل !
الخطوة ٤	
	تقنين السياسات !
الخطوة ٥	
	دراسة السجلات وتصميم نظام معلومات
الخطوة ٦	
	تقييم نتائج التطوير !

ابدأ من جديد

ولوضع هذا البرنامج موضع التطبيق لابد من:

١. إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.
٢. تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، ويتحقق للمسؤولين عنها مرتبة الإدارة العليا، وإشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.
٣. تحديث أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتتطرق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات «شئون الموظفين» إلى مباشرة دور فعال في تحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة على النحو التالي:

#### أولاً: تطوير المفاهيم

١. التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دوراً مرسوماً ومحددأ دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم منظمة الأعمال وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو.
٢. الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملأ يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوبأ في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولأ إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة.
٣. ضرورة إسناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية متكاملة تكون جزءأ رئيسياً من الإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال.

٤ . ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناء على وصف الوظائف، والاختيار والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة.

٥ . ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثماراً له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات.

٦ . الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماتها.

٧ . أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة.

٨ . العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنشآت العربية، وتعميق المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية بما يتفق والعقيدة الإسلامية السمحة، وتأسيس الجذور الإيمانية الإسلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال والمدراء.

٩ . الاستناد إلى المبادئ التالية في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية:

• إن أي برنامج لتصميم وإدارة الموارد البشرية في المنشآت الخاصة لابد أن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة.

- النظر إلى العنصر البشري كرأس مال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج.
- إعادة اعتبار «إدارة الموارد البشرية» كشريك إستراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة والمسئولية عن مستقبلها.
- الاهتمام بالمجالات الرئيسية والتي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات الخاصة في العالم العربي وخاصة:
  - تحليل وتوصيف الوظائف.
  - استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل.
  - تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
  - التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية.
  - الاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية.
- أهمية تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة في محاولات تطوير نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- أهمية إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية.
- أهمية النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.
- إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية، وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق التخطيط والتصميم، ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها.



٨. المشاركة في تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.
  ٩. تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.
  ١٠. تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد.
  ١١. تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.
  ١٢. المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.
  ١٣. تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.
  ١٤. تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.
- والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو:

تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المنظمة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمنظمة، وتحقيق الرضا والتقدم للفرد.

ملحق رقم ١

تحليل العمل أساس لتخطيط الموارد البشرية





## أولاً مصطلحات أساسية:

يتكون أي عمل من مكونات لكل منها دور في إنجاز النتائج المستهدفة، وفيما يلي المصطلحات السائدة عن تلك المكونات:

### ١. العنصر Element

وهو أصغر جزء يمكن فرزه في عمل ما دون حاجة إلى تحليل العمليات اليدوية أو الذهنية التي يقوم بها مؤدي العمل. [مثال كتابة عنوان التقرير بالنسبة لعمل الباحث الإداري].

### ٢. المهمة Task

وهو مجموعة من العناصر تؤدي في تقارب زمني بحيث يكون لها نتيجة يمكن تحديدها. [مثال كتابة تقرير عن تنظيم الشركة].

### ٣. الواجب Duty

مجموعة من المهام لها هدف مشترك [مثال إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية].

### ٤. المركز Position

وهو مجموعة من المهام والواجبات تسند إلى شخص واحد [مثال مركز رئيس الحسابات في شركة].

### ٥. الوظيفة Job

مجموعة من المراكز المتشابهة أو المتماثلة في الواجبات بحيث يمكن أن يطلق عليها اسم واحد [مثال وظيفة محاسب، أو وظيفة باحث].

## ٦. مجموعة وظيفية Job Family

مجموعة من الوظائف المتماثلة أو المتشابهة يمكن جمعها في إطار واحد لأغراض إدارة الموارد البشرية [مجموعة الوظائف المكتبية، الوظائف الفنية، الوظائف المالية، مجموعة وظائف المبيعات والتسويق].

## ٧. المهنة Occupation

وظيفة أو مجموعة من الوظائف توجد في منظمات عديدة [المهن الطبية، القانونية، الهندسية . . .] [عادة تنظمها قواعد ونظم عامة ويكون لها تنظيم يشرف على تطبيق تلك القواعد كالتقابات].

### ثانياً: تحليل العمل Work Analysis

يقصد بذلك تحليل العمل إلى مراحله الأساسية باتباع منطق النظم System وذلك بتحديد كل من الأجزاء التالية:

#### ١. مخرجات العمل Work outputs

وهي النتائج المترتبة على تنفيذ العمل [تحقيق رقم مبيعات، إنتاج كمية من سلعة معينة، كتابة عدد من الصفحات في تقرير، إنجاز الميزانية العمومية لشركة . . .].

#### ٢. أنشطة العمل Work activities

وهي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقاً للنتائج أو المخرجات، وتتخذ شكل عمليات مترابطة Processes ، والعمليات مجموعة من الأنشطة تستغرق وقتاً وتستهلك موارد مادية أو معنوية، وتستلزم خبرة ومهارة في تنفيذها، وتحقق نتيجة محددة، ولها بداية ونهاية معلومتان.

وقد تتم العمليات متتابعة Sequential أو متزامنة Simultaneous ، وتمثل العمليات الأساس الذي يوصل إلى المخرجات.

### ٣. مدخلات العمل Work inputs

وهي الموارد اللازمة للقيام بالعمليات وإنتاج المخرجات . وتكون المدخلات مادية، أو بشرية، أو معنوية [خبرات ومهارات ومعلومات].

#### ثالثاً: أهمية تحليل العمل

يمثل تحليل العمل أداة هامة من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث تتخذ نتائجه أساساً في مباشرة الوظائف الرئيسية التالية:

- ١ . وصف الوظائف . Job description
- ٢ . تحديد مواصفات الأفراد . Job specifications
- ٣ . اختيار الأفراد . Selection
- ٤ . تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم . Training & development
- ٥ . تقييم الوظائف . Job evaluation
- ٦ . تخطيط الحركة الوظيفية . Career planning
- ٧ . تخطيط الموارد البشرية . Human resources management

#### رابعاً: طرق تحليل العمل

تتركز طرق تحليل العمل المختلفة في طريقتين أساسيتين:

- ١ . استقصاء معلومات العمل من خبراء يستطيعون تحديد مكونات العمل بناء على خبراتهم .
- ٢ . ملاحظة أفراد يمارسون العمل فعلاً، واستنتاج مكونات العمل من تلك الملاحظة .



ملحق رقم ٢

بعض الأساليب الإحصائية في تخطيط الموارد البشرية



يحتاج مخطط الموارد البشرية إلى بعض الأساليب التي تساعد في تحديد الأعداد المتوقعة الاحتياج إليها في فترة زمنية قادمة، ومن تلك الأساليب الشائع استخدامها ما يلي:

#### ١. تحليل الاتجاه العام Trend analysis

ويقوم هذا الأسلوب على دراسة أعداد الموارد البشرية في عدد من السنوات الماضية، واستخدام هذه المعلومات في التنبؤ بالأعداد المتوقعة في فترة قادمة. [مع ملاحظة أن أعداد الأفراد لا تتوقف فقط على مرور الزمن كما توحى هذه الطريقة، ولكن هناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في هذا العدد مما يجب أخذه في الاعتبار، لذا يعتبر تحليل الاتجاه العام مؤشرا على الاحتياجات المستقبلية وليس تحديدا قاطعا.

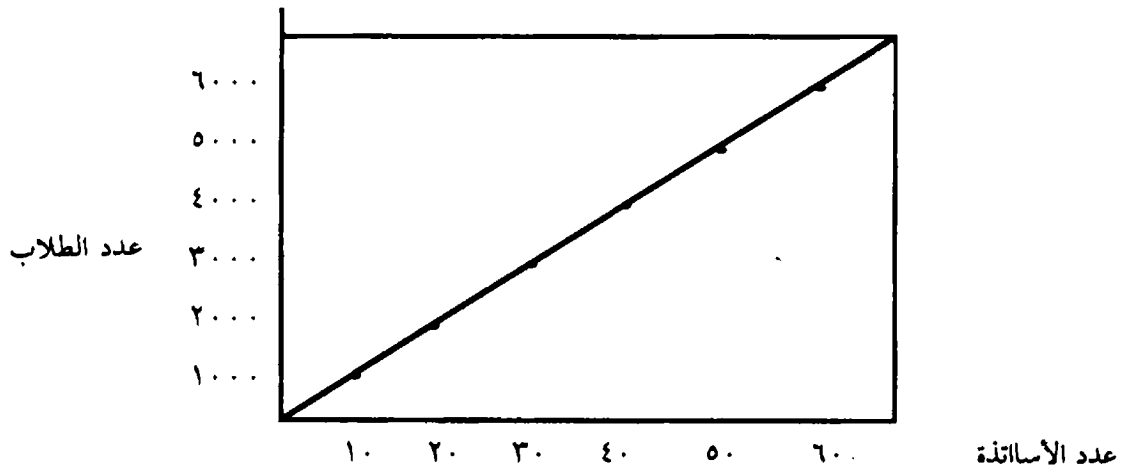
#### ٢. تحليل النسب Ratio analysis

وهي طريقة تعتمد على تحليل العلاقة بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات الأساسية مثل حجم الإنتاج أو قيمة المبيعات أو غير ذلك، فإذا اتحدت القيمة المستقبلية لذلك المتغير أمكن باستخدام تحليل النسب تقدير الموارد البشرية اللازمة في ذات الفترة المستقبلية. [مثال: إذا تبين أن النسبة بين عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب في كلية ما هي 1 - 100 فإذا كان المتوقع أو المخطط أن يكون عدد الطلاب في عام قادم 1000 إذن يكون عدد الأساتذة المطلوب هو 10].

وكما هو الحال بالنسبة لتحليل الاتجاه يجب الحرص في استخدام تحليل النسب كأساس لتقدير أعداد الموارد البشرية بالأخذ في الحسبان العوامل الأخرى ذات التأثير.

### ٣. طريقة الرسم البياني The scatter plot

وتقوم الطريقة على أساس رصد أعداد الموارد البشرية على أحد محوري رسم بياني، ورصد بيانات أحد المتغيرات المصاحبة لعدد الموارد البشرية على المحور الآخر، واستثمار العلاقة بينهما في تقدير أعداد الموارد البشرية المطلوبة عند مستويات مختلفة من ذلك المتغير. [في المثال السابق الخاص بأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب، لو توافرت أعداد الأساتذة في عشر كليات تجارة في جامعات مختلفة، وكذا أعداد الطلاب في الكليات ذاتها، فإنه برصد هذه البيانات على محوري الرسم البياني، ورسم الخط المستقيم الذي يدل على العلاقة بينهما، يمكن تحديد أي رقم متوقع لعدد الطلاب، وبمد الخط المستقيم إلى تلك النقطة يمكن تحديد رقم أعضاء هيئة التدريس المناظر له].





ملحق رقم ٣

بناء هيكل الرواتب



تمثل الرواتب أحد أهم عناصر نظام إدارة الموارد البشرية التي تلعب دوراً هاماً في حفز الأفراد على العمل وبذل الجهد، لذلك كان بناء نظام فعال للرواتب من أهم وأخطر مسئوليات الإدارة التي تحتاج إلى عناية وتدقيق.

وتمر عملية بناء هيكل الرواتب بالمراحل الرئيسية التالية:

#### ١. استقصاء الرواتب السائدة في السوق Salary survey

والغرض منها التعرف على مستويات الرواتب التي تدفعها المنظمات المنافسة أو المماثلة لنفس أنواع ومستويات الوظائف حتى تكون مرشداً للإدارة في تحديد سياستها بالنسبة للرواتب من ناحية، وحتى تكون المنظمة في وضع تنافسي مناسب يمكنها من جذب الموارد البشرية اللازمة لها من سوق العمل والمحافظة على العاملين لديها وتجنب تسربها لمنظمات أخرى تعرض رواتب أفضل.

وتتم استقصاءات الرواتب بتحديد الوظائف الرئيسية Benchmark jobs التي يصير جمع بيانات عن الرواتب المدفوعة لها في عينة ممثلة من المنظمات في سوق العمل الذي تتعامل فيه المنظمة المعنية ببناء هيكل للرواتب. [هناك شركات متخصصة تقوم بجمع ونشر بيانات الرواتب بصفة دورية وتبيع هذه المعلومات لمن يرغب من المنظمات].

#### ٢. تحديد سياسات الرواتب Salary policies

في ضوء نتائج استقصاء الرواتب، وأخذاً في الاعتبار الظروف الخاصة بالشركة المعنية وإمكانياتها المالية وطبيعة النشاط الذي تباشره، وأهدافها وخططها، يتم وضع السياسة التي تتبعها المنظمة في تحديد الرواتب، وقد تكون على النحو التالي:

- سياسة دفع رواتب مقارنة أو مساوية للسوق .
- سياسة دفع رواتب أعلى من السوق .
- سياسة دفع رواتب أقل من السوق [عادة يعوضها مزايا إضافية] .

### ٣. تحديد القيمة النسبية للوظيفة [تقييم الوظائف] Job evaluation

ويتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف بإحدى طرق التقييم التي من أهمها وأكثرها شيوعاً ما يلي :

● طريقة مقارنة العوامل Factor comparison

● طريقة الترتيب Ranking

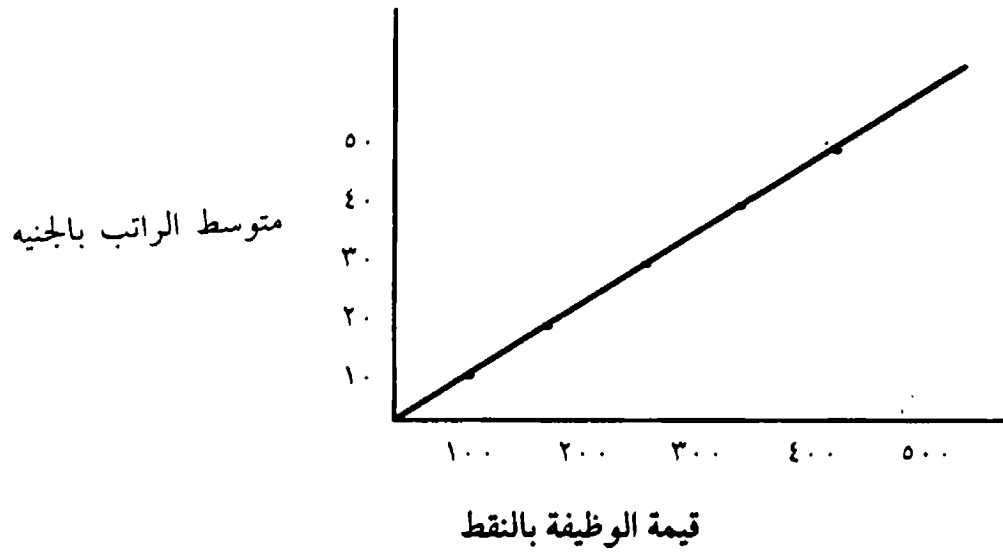
● طريقة التدرج Grading

● طريقة النقاط Point method

### ٤. تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة في القيمة النسبية في مجموعة أجرية واحدة [Pay Grade]

### ٥. تحديد الراتب المناسب لكل مجموعة أجرية

وذلك من خلال بناء منحنى الرواتب الذي يصور العلاقة بين متوسطات الرواتب المدفوعة في السوق للوظائف محل الدراسة، والقيم النسبية لتلك الوظائف معبراً بنتائج تقييم الوظائف، ومن ثم يمكن تحديد الراتب المقابل لكل وظيفة [أو مجموعة أجرية] .



٦. تحديد المدى الأجرى أي بداية الأجر أو الراتب ونهايته بالنسبة لكل وظيفة أو مجموعة أجرية، وذلك للتعبير عن التدرج في الراتب حسب مراحل التقدم في الوظيفة بمرور الوقت أو اكتساب مهارات أعلى.

٧. مراجعة وتصحيح الرواتب الشاذة بالمقارنة بمتوسطات السوق.



ملحق رقم ٤

التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت





شبكة الإنترنت عبارة عن منظومة هائلة من الحاسبات الإلكترونية المتصلة ببعضها البعض، بما يمثل سوقاً هائلة للمعلومات يعرض فيها كل طرف ما لديه، ويبحث فيها كل طرف أيضاً عما يحتاجه. ويبلغ عدد المتصلين بالشبكة عدة مئات من الملايين من الحاسبات الآلية من جميع بلدان العالم، ويزداد هذا العدد يومياً بآلاف الحاسبات التي يجد أصحابها أن الاتصال بالشبكة يحقق لهم مزايا غير عادية لا يستطيعون الوصول إليها بالطرق التقليدية.

ولا يتطلب الأمر أكثر من وجود حاسب شخصي مزود بوصلة مع خط تليفون Modem كي يستطيع الفرد الحصول على خدمات شركات متخصصة Service Providers لتوصيله بالشبكة بمجرد طلب رقم تليفون محلي عبر برنامج مزود به الحاسب الآلي مثل برنامج Microsoft Explorer وبرنامج Netscape .

وقد كانت الطرق التقليدية في التوظيف - سواء من جانب الباحث عن وظيفة أو صاحب العمل الباحث عن فرد مناسب لشغل وظيفة شاغرة - تتركز أساساً في استخدام الصحف والمجلات المتخصصة لنشر إعلانات بها المعلومات اللازمة لبحث الباحثين عن الوظائف للتقدم بطلباتهم، أو لتنبه أصحاب العمل إلى الكفاءات المتاحة لدى الباحثين عن عمل.

كما كان البعض يلجأ إلى مكاتب التوظيف المتخصصة حيث يودع الباحث عن عمل بياناته حتى إذا جاء صاحب عمل يبحث عن نفس النوعية قام المكتب بترشيح الشخص الأقرب إلى مطالب الوظيفة. وقد يتولى مكتب التوظيف البحث عن الخبرات المطلوبة بالاتصال بالجامعات والمنظمات التي يتوقع أن يجد بها النوعيات المناسبة، فضلاً عن استخدام إعلانات الصحف ووسائل الإعلام أيضاً [Head Hunter].

ومع تطور شبكة الإنترنت كوسيلة أساسية وسهلة ورخيصة لتبادل المعلومات فطن الباحثون عن عمل إلى استخدامها بعرض بياناتهم وخبراتهم فيما يسمى صفحة Page أو موقع Site يزوره الباحثون عن أفراد فيعلمون عن تلك الخبرات المتاحة، ومن ثم يتم الاتصال بين الطرفين إما باستخدام الحاسب الإلكتروني من خلال ما يسمى البريد الإلكتروني e-mail أو بأي طريقة تقليدية كالتليفون أو الفاكس أو البريد العادي.

كذلك يلجأ أصحاب الأعمال الآن إلى نشر إعلانات طلب الأفراد في مواقع خاصة بهم على الشبكة، ويعمد الباحثون عن أعمال إلى زيارة تلك المواقع بصفة مستمرة ومتكررة إلى أن يصلوا إلى ما ييغون.

وقد نشأت في الفترة الأخيرة شركات متخصصة للتوظيف عبر شبكة الإنترنت، وذلك بقيامها بتجميع صحائف البيانات الشخصية C.V لكل من يبحث عن عمل أو يريد تغيير عمله بأخر أفضل منه [وعادة تكون هذه خدمة مجانية]، وتتلقى بيانات الوظائف المتاحة لدى الشركات والمنظمات وتنشرها في الموقع الخاص بها جنبا إلى جنب مع بيانات الباحثين بحيث يتاح للشركات الدخول مباشرة إلى موقع شركة التوظيف والبحث مباشرة عن الأفراد المناسبين، أو تتولى شركة التوظيف أداء تلك الخدمة بعمل البحث وترشيح الفرد أو الأفراد المناسبين أو ما يسمى Matching وذلك لقاء رسم اشتراك تدفعه الشركات الباحثة عن أفراد.

ولقد حقق التوظيف الإلكتروني عبر الإنترنت مزايا هائلة لكل من الباحثين عن أعمال وأصحاب الأعمال؛ إذ جعل السوق التي يتم البحث فيها متسعة وعالمية بحيث لا يقتصر البحث داخل نطاق الدولة الواحدة، بل إن العالم كله الآن أصبح في متناول طالب العمل أو الباحث عن فرد معين له خبرات ومهارات محددة، ومن ثم أصبحت احتمالات الوصول إلى نتائج أفضل للطرفين أكبر كثيرا، بالإضافة إلى السرعة الفائقة في عرض البيانات وتعديلها وتحديثها والوصول إليها، وانخفاض التكلفة.

ملحق رقم ٥

بناء نظم معلومات الموارد البشرية





باعتباره المورد الرئيسي الذي يتحكم في نتائج الأداء والإنتاجية بأي منظمة . ومن هنا أصبح من الضروري وجود نظم مرنة وفعالة وشاملة ومتداخلة ومباشرة Online يمكن لأي مدير أن يتعامل معها للحصول على ما يريده من معلومات .

وتشمل المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية عادة ما يلي :

- المعلومات الشخصية عن الأفراد .
  - المعلومات التي تصف الحالة التعليمية للفرد .
  - المعلومات التي تصف المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد .
  - المعلومات التي تصف التاريخ الوظيفي للفرد والأعمال التي مارسها واكتسب فيها خبرات محددة .
  - المعلومات التي تصف الأداء الفردي وتطوره وما يعاني منه الفرد من مشكلات أو نقاط ضعف ، أو ما يتميز به من مميزات .
  - المعلومات التي تصف اهتمامات الفرد واتجاهاته ودوافعه للعمل .
  - المعلومات التي تصف علاقات الفرد في عمله بزملائه ورؤسائه ومرءوسيه وغيرهم من البشر الذين يتعامل معهم .
- ومن جماع تلك المعلومات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتصل بما يلي :

- ١ . تخطيط استخدام الأفراد في أنسب الأعمال المتفقة مع خبراتهم وتأهيلهم وقدراتهم .
- ٢ . متابعة أداء الأفراد والحكم على مستوى الكفاءة في العمل .
- ٣ . تحديد مدى احتياج الأفراد إلى التدريب أو أشكال التنمية المختلفة لعلاج أوجه القصور في الأداء .
- ٤ . تحديد مدى ملائمة الفرد لوظائف أخرى سواء على نفس المستوى الوظيفي أو مستوى أعلى [تخطيط الحركة الوظيفية] .

٥ . تقرير الرواتب والمكافآت والخوافز وغيرها من أشكال التعويض عن الكفاءة والفاعلية .

٦ . تشكيل فرق العمل من العناصر المتوافقة والمتجانسة التي يمكن أن يتشكل منها فريق متعاون وفعال .

وتتمثل أهم سمات نظام معلومات الموارد البشرية الحديث فيما يلي :

- كامل الآلية يعتمد أساساً على الحاسبات الإلكترونية المربوطة في شبكات .
- متاح للاستخدام المباشر Online من كافة المسؤولين المعنيين بشئون الموارد البشرية [كل في حدود صلاحياته بالطبع] .
- منتشر في كافة أرجاء المنظمة مهما تباعدت مواقعها جغرافياً .
- شامل لجميع مكونات الموارد البشرية على اختلاف نوعياتها ومستوياتها .
- شامل لجميع معلومات الموارد البشرية مهما تعددت مصادر الحصول عليها ، وتجميع تلك المعلومات في ملف واحد بالنسبة للفرد الواحد .
- متداخل بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات [الإدارات أو الأقسام أو المجموعات] التي يتصل بها في عمله .
- إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتجددة عن أفكارهم ، ومقترحاتهم لتطوير العمل ، وملاحظاتهم عن المنافسين في السوق وغير ذلك من المعلومات التي قد لا تتوافر الفرص لفرد لتوصيلها بفعالية إلى الإدارة - رغم أهميتها - في النظم التقليدية .
- شمول النظام كل ما يخص الفرد حتى ولو نشأت المعلومات الخاصة به في مواقع متعددة في المنظمة ، مثل الراتب ، الخوافز المستحقة ، الإجازات المستخدمة ، ورصيد الإجازات المتاح ، تعليمات أداء العمل ، التغيير في السياسات والنظم التي تريد الإدارة إبلاغها للأفراد . [يلاحظ طبعاً أن النظم التي نتحدث عنها تتسم بكونها تفاعلية Interactive أي يمكن للفرد ذاته التعامل مع النظام

فيما يسمح له به في حدود عمله وما يخصه شخصياً من أمور دون أن تكون له فرصة الإطلاع على معلومات أفراد آخرين].

وعادة تمر عملية بناء نظام لمعلومات الموارد البشرية بالمراحل التالية:

- ١ . تحليل النظم الإدارية بالمنظمة وتحديد احتياجات الإدارة من المعلومات .
- ٢ . تصميم النظام بتحديد مصادر ووسائل ودورية الحصول على المعلومات، وأساليب التعامل معها [التجميع، التحليل، التبويب، التصنيف، التداخل، التداول، الاسترجاع، التحديث، الإضافة، الحذف...].
- ٣ . تحديد الاحتياجات البشرية والآلية لتنفيذ التصميم المطلوب .
- ٤ . تنفيذ النظام وتشغيله لمرحلة تجريبية، وتعديله أو تطويره حسب نتائج التجريب .
- ٥ . تعميم استخدام النظام .
- ٦ . التطوير المستمر في النظام مع تغير الاحتياجات أو تطور التكنولوجيا .



ملحق رقم ٦

انعكاس ثورة المعلومات على التدريب



أثرت ثورة المعلومات على العديد من مجالات الحياة، إلا أن مجال التدريب والتنمية البشرية قد حظى بالنصيب الأكبر نظراً لأهميته وخطورته في المحافظة على قوة اندفاع هذه الثورة، وقد شمل تأثير ثورة المعلومات بأدواتها المختلفة كافة مراحل العملية التدريبية كالآتي :

- التأثير على مرحلة التخطيط وإدارة التدريب .
- التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية .
- التأثير على مرحلة قياس كفاءة العملية التدريبية .

#### ١ . ثورة المعلومات وتخطيط التدريب :

أثرت ثورة المعلومات على عملية تخطيط التدريب :

##### ١ / ١ قياس الاحتياجات التدريبية :

● معرفة أهداف وتوجهات وسياسات المؤسسة وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف فيها هو أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأي مؤسسة .

● أتاحت شبكة المعلومات الداخلية «الإنترنت» إمكانية معرفة مديري التدريب لكافة عناصر التحليل الاستراتيجي للمؤسسة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف وتلبية التوجهات الجديدة للمؤسسة .

● أتاحت شبكة المعلومات الخارجية «الأنترنت» إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها

---

- نقلا عن : م. رافت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، ورقة أقيمت في

«الملتقى العربي القائل للموارد البشرية». الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٧ .

وبصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

● أتاح شبكات المعلومات الداخلية «الإنترانيت» إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة Work Flow وتحديد نقاط الاختناق وأسباب تلك الاختناقات، وهل هي ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة بما يمكن مديري التدريب من تحديد المتطلبات التفصيلية للعاملين.

وحيث إن شبكة المعلومات الداخلية «الإنترانيت» تمثل عملية رصد مستمرة لكافة الأنشطة الإدارية والإنتاجية الحيوية في كل مؤسسة فإنه يمكن من خلالها فعلاً الوصول إلى تحديد دقيق لأولويات التدريب.

#### ٢ / ١ تخطيط الاحتياجات التدريبية:

● يبرز مرة أخرى هنا دور شبكات المعلومات الداخلية «الإنترانت» في تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى ومعرفة التوقعات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج والخطط، وبالتالي فإنه يمكن أن يضع خططاً واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

● تتيح برامج الحاسبات الخاصة بالتخطيط إمكانيات لوضع خطط إستراتيجية للتدريب.

● تتيح إمكانيات الوسيط الذكي Intelligent Agent إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي.

#### ٣ / ١ تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

● تتيح شبكة المعلومات الدولية «الإنترنت» إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً [نرجو في القريب أن تكون أيضاً المحلية] وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها وبحيث يتمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ [داخلي أم خارجي] ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

## ١ / ٤ إعداد المحتوى التدريبي:

● مرة أخرى تتيح شبكات المعلومات الدولية «الإنترنت» إمكانية إعداد المحتوى التدريبي بالاستفادة بالنماذج المتاحة على هذه الشبكة.

● كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية «الإنترانيت» في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى.

## ١ / ٥ توفير الوسائل التدريبية:

تتيح المقلدات والمحاكيات إمكانية إتاحة وسائل تدريبية رخيصة الثمن ومناسبة للاستخدام في العديد من المجالات التدريبية سواء الإداري منها أو الفني، كما أتاحت تكنولوجيا الوسائط Multi Media المتعددة، قدرات إضافية حيث يمكن لكل مؤسسة تدريبية أن تطور وسائط خاصة بها أو تستخدم وسائط سعرها مناسب كبديل عن استخدام المقلدات والمحاكيات المتطورة ذات الأسعار الكبيرة.

## ٢. التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

### ٢ / ١ التدريب من على بعد:

تمثل المؤسسات التخيلية Virtual Organization أحد النجاحات الأساسية في مجال تنفيذ التدريب الإداري حيث يمكن فعلاً إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة المعلومات الدولية «الإنترنت» أو من خلال الشبكة الداخلية «الإنترانيت».

### ٢ / ٢ التدريب المنزلي:

حيث يتاح للمتدرب من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية إتاحة التدريب في المنزل حتى دون الحاجة للاتصال بشبكة معلومات داخلية أو خارجية، ونظراً لما تتيحه الوسائط المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب وإعادة تدريبه فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية / التعليمية.

## ٢/ ٣ التدريب المستمر [التدريب هواية]:

حيث يتاح التدريب لكافة الراغبين [بالإضافة إلى العناصر المطلوب تدريبها] في جميع الأوقات، حيث يمثل إتاحة البرامج التدريبية على الشبكات [العالمية والداخلية] فصل تدريبي مفتوح ٢٤ ساعة في اليوم جميع الأيام وبلا عطلات [التدريب في كل وقت وفي أي وقت].

## ٢/ ٤ التدريب أثناء العمل:

تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل ودون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

## ٢/ ٥ برامج التدريب المصممة طبقاً لمستوى المستخدم:

### Customized Training Programs

ويتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تدريبية محددة بأكثر من مستوى طبقاً لطبيعة وقدرات المتلقي حيث يقوم البرنامج بتحديد مستوى الطالب ونقاط القوة والضعف وتقديم المادة التدريبية بطريقة تناسب مع مستوى الدارس، كما أن المستوى يتغير مع تغير الدارس وليس ثابتاً.

## ٣. التأثير على مرحلة تقييم كفاءة العملية التدريبية:

٣/ ١ تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

٣/ ٢. يتيح البرنامج التدريبي الذكي إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، ويقوم بتجميع البيانات أثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس مجرد أثناء مرحلة التقييم.

٣ / ٣ تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية «الإنترانيت» واستخدام أساليب تدفق العمل عليها Work Flow إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليست النظرية لهذه العملية .





ملحق رقم ٧

ثورة المعلومات والتدريب .. ثم ماذا؟؟



## ١. ثورة المعلومات تغير:

- متطلبات التدريب [نمط معرفي جديد].
- أساليب التدريب [أساليب غير نمطية].
- وسائل التدريب [وسائل متفاعلة].
- شكل مؤسسات التدريب [مؤسسات بلا حدود وبلا مقار].

## ٢. ثورة المعلومات بالنسبة لمراكز التدريب:

### ● فرصة:

- .. تتيح لها أن تتوسع وتتقدم في تلبية احتياجات المستخدمين بالاعتماد على التراكم المعرفي.
- .. تتيح ارتباطا وثيقا بين جهة التدريب والمتدرب وتحقق تواصلًا مستمرًا.
- .. احتياج متزايد للتدريب واتساع في النطاق.

### ● تهديد:

- .. اتساع نطاق المنافسة وتحولها من المحلية إلى العالمية.
- .. حقوق الملكية الفكرية والحفاظ عليها.
- .. من يملك تكنولوجيا متطورة يملك فرصة أكبر.
- .. معدل سريع لتغير البرامج التدريبية وتطورها.

## ٣. ثورة المعلومات والتدريب تحتاج إلى:

- أطر مؤسسة على كفاءة.

- أطر للبرامج تدريبية متطورة، وتتطور لتلبية احتياجات، أو استعداداً لدخول القرن القادم.
- أطر تكنولوجية قادرة على التنافس.
- إدارة متطورة واعية تستعد للمستقبل ولا تنتظر حدوثه.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. الجمعية العربية للإدارة : ١٩٩٥ ، حصيلة الملتقى العربي الأول للتدريب حول «إشكالية التدريب في الوطن العربي»
٢. الجمعية العربية للإدارة: ١٩٩٦ حصيلة الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية.
٣. الجمعية العربية للإدارة: ١٩٩٧ أوراق الملتقى العربي الثالث للموارد البشرية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- **Hussey, D. E.,** Business Driven Human Resources Management John Wiley & Sons, 1997.
- **Kochan, T., Osterman, P.,** Mutual Gains Enterprise : Forging a winning Partnership Among labor, Management, and Government . Harward Business School Publishing, 1996.
- **Nadler, L. and Z., (eds.),** The Handbook of Human Resource Development (2nd. ed.), John Wiley & Sons., 1990.
- **pfeffer, J.,** Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce Harward Business School Publishing, 1996.
- **Rifkin, J.,** The End of Work G.P. Putnam's Sons, N.Y, 1996.

## المحتويات

الموضوع	الصفحة
● أهداف الكتاب .....	١١
● الإطار العام للكتاب .....	١٢
● مقدمة : السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية .....	١٣
● الوحدة الأولى: الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة .....	١٩
● الوحدة الثانية: الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الجديد .....	٢٩
● الوحدة الثالثة: الإطار الفكري للإستخدام الأمثل للمورد البشري .....	٤١
● الوحدة الرابعة: المشكلة الإدارية وموقع الموارد البشرية فيها .....	٦٥
● الوحدة الخامسة: النموذج الأساسي للسلوك الإنساني وتخطيط وتنمية الموارد البشرية .....	٩٩
● الوحدة السادسة: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث .....	١٢٣

١٤٥	● الوحدة السابعة: تخطيط الموارد البشرية .....
١٧٧	● الوحدة الثامنة: خطوات تخطيط الموارد البشرية .....
١٩١	● الوحدة التاسعة: تقييم الوظائف .....
	● الوحدة العاشرة : مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية .....
٢١٣	● الوحدة الحادية عشرة : عملية تنمية الموارد البشرية .....
٢٣٣	● الوحدة الثانية عشرة : إدارة الأداء .....
٢٦٣	● الوحدة الثالثة عشرة : التنمية المادية للموارد البشرية .....
٣٢٥	● الوحدة الرابعة عشرة: التنمية النفسية والاجتماعية للموارد البشرية .....
٣٥٣	● الوحدة الخامسة عشرة: توجيه الموارد البشرية .....
٣٦٣	● الوحدة السادسة عشرة: نظام معلومات الموارد البشرية .....
٣٧١	● الوحدة السابعة عشرة: المبادئ الأساسية لتطور نظم إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية .....
٣٨٧	● الوحدة الثامنة عشرة: برنامج تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية .....
٣٩٣	● ملحق رقم ١: تحليل العمل أساس لتخطيط الموارد البشرية .....
٤١٣	● الملحق رقم ٢: تحليل العمل أساس لتخطيط الموارد البشرية .....

ملحق رقم ٢: بعض الأساليب الإحصائية في تخطيط

- ٤١٩ ..... الموارد البشرية
- ٤٢٣ ..... ملحق رقم ٣: بناء هيكل الرواتب
- ٤٢٩ ..... ملحق رقم ٤: التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت
- ٤٣٣ ..... ملحق رقم ٥: بناء نظم معلومات الموارد البشرية
- ٤٣٩ ..... ملحق رقم ٦: انعكاس ثورة المعلومات على التدريب
- ٤٧٧ ..... ملحق رقم ٧: ثورة المعلومات والتدريب . . ثم ماذا؟

المراجع



---

رقم الإيداع ٩٨ / ٢٤٥١

I. S. B. N. 977 - 215 - 283 - 5

---