

ماجستير إدارة الأعمال المصغر

Mini MBA

الكتاب الثاني

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إعداد / نادر كامل

مستشار التدريب والتطوير بمركز القامة للتدريب

المقدمة

يتبين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة ، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة ، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل ... للمنظمات أو / من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرصة العمل في منظمة محددة ، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية وبعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار العنصر البشري في المنظمة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعي المنظمة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة .

وتجمع الاتجاهات الثلاثة على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة ، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه ، يعتبر من الأنشطة المهمة ، لا بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وورغباته وتوقعاته ، علاوة على أن الاتجاهات الثلاثة تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات وتركيبية الموارد البشرية فيها ، فكانت البدايات مع نشاط استمد اغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الأنثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة ، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ، بإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة ، ونظراً لكون تلك الإدارة استحدثت مبادئها من خصائص المرحلة الزمنية التي مرت خلالها فقد ارتأينا تناول ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية في هذه الورقة وضمن المحاور الآتية :

ثانياً . إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع .

ثالثاً . مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بعد مرحلة التصنيع .

رابعاً . العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية .

خامساً . تعريف إدارة الموارد البشرية .

سادساً . وظائف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتاجها مسلة حمورابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم نماذجها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفؤ، وبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك .

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الاقطاعات الزراعية. يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها .

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر .

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص ، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بمحفل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها ، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل ، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام ، ونظراً لأهمية هذه الحقب التاريخ فسيتم تناولها على النحو الآتي :

مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص. فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 علي ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا , حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام 1832.

اقتصادية الآلة والتصنيع , وكتاب Andrew في عام 1835 المعنون "فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ التصنيع بإدارة الموارد البشرية", حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Babbage علي مبادئ التصنيع كتقسيم العمل , علاوة علي تأكيده المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل , إذ إن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل وكما أكد في كتابه علي أساليب الدافعية المتمثلة بحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج علي مستوي وحده العمل والمنظمة.

يستخلص مما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة, وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

1: زيادة مستوي التفضيل للعمل .

2: التغير في مستوي المعيشة .

3: تحسن المستوي الثقافي العام وللعاملين علي وجه الخصوص .

4: زيادة الطلب علي تقليص وقت العمل.

5: زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية .

6: التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارة مختلفة .

7: إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .

8: التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .

9: التغير في عوامل البيئية الخارجية (السياسية - القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية).

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام . اتضح هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية .

حركة الإدارة العلمية :

يرجع نشأة إدارة الافراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلى مطلع القرن العشرين و بشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال و الفكر الإداري , بعد ظهور حركة الإدارة العلمية , عندما نادي فريدريك تايلور F.Taylor بان زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته لا يتمان إلا علي أساسين : الاختيار السليم للعاملين , و التوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم علي الأعمال , من اجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة , و قد صاغ تايلور نظريته علي أساس الفصل بين مهام الإدارة و جهود العاملين , فوظيفة الإدارة تعدل وفقاً لفلسفة حركة الإدارة العملية و التخطيط و التنظيم و المتابعة , و بينما يقتصر دور العاملين علي تنفيذ ما يكلفوا به من مهام و أعمال من قبل الإدارة , و قد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق و الأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده , و قد تبين تايلور و زملائه إن افتراضاته قد بنيت علي وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد من جهة الإدارة - كممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى , فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده , و الإدارة تسعى إلي زيادة كمية الإنتاج و تخفيض تكلفته , و محاولة في معالجة هذه المسألة (لتناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة و الزمن لدى تحديد الأجور , و من منطلق هذا المفهوم ابتكر نظام الأجر التفاضلي و علي أساس القطعة , أي أن العامل يتقاضى معدلاً اعلي للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج .

و بالرغم من زيادة الإنتاجية و تحفيز العاملين من خلال العائد و الحوافز نتيجة تطبيقات تعليمات حركة الإدارة العلمية , فقد أدى ذلك و بنفس الوقت إلي سخط و تدمير العاملين , و قد ظهر هذا السخط واضحاً في اعتراض الحركات العمالية عليها , مما زاد الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية و صاحب العمل بإيجاد وسائل أخرى تضمن خلق جو أفضل من الود و التفاهم و الرضا بين الإدارة و العاملين , و تم وقتئذ القيام بدراسات التعب و الإجهاد و تحليل العمل و توصيف الوظائف و تطوير نظم الحوافز و الأجور , فعلى سبيل المثال فقد أوصى البعض بضرورة إيجاد إدارة خاصة ينحصر نشاطها بمهام تنظيم و تطوير العلاقات بين الإدارة و العاملين علي أساس الاهتمام بتدريبهم و تنمية مواهبه و رعاية شؤونهم الحياتية و تقديم الخدمات الاجتماعية و غيرها من الخدمات في محاولة إلي تقليل درجة السخط و استياء العاملين من ساعات العمل الطويلة و انخفاض الأجور و قسوة ظروف العمل و التنافس غير الشريف بينهم , و هكذا بدأت تظهر أفكار و آراء تنادي بأهمية تقسيم العملية الإدارية إلي أنشطة تتمم بالجوانب الإنسانية , باعتبار أن كلا الجانبين ضروري في الوصول إلي النتائج المحققة لأهداف المنظمة , و مما لا شك فيه , إن تطور إدارة الأفراد في ذلك الحين كان بطيئاً , فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى علي زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء و الوقت و الحركة , بينما لم تعر الجوانب النفسية و الاجتماعية و الثقافية للفرد أيه اهتمام انطلاقاً من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد , بعبارة أخرى نظرت الإدارة العلمية إلي الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية , و يمكن الحصول منه علي أكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية , كان اهتمام الإدارة في عهد حركة الإدارة العلمية و بالإنسان ينصب علي الجانب الفسيولوجي فهي تهتم به كطاقة إنتاجية - تركزت علي قدرته من حيث الطاقة و سرعة الأداء و استمراريته و لم تنظر إليه كأدمي يجب و يكره , يحس و يتألم , يسعى و يطمح , و يؤثر و يتأثر , أي أن هناك دوافع نفسية و اجتماعية و ذاتية تكمن وراء خلق سلوكه و تصرفاته و ليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه .

حركة العلاقات الإنسانية :

يقود التبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبعت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية على المواءمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة والجماعة والمنظمة إضافة إلى المواءمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف , في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان ، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية X و y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارية اليابانية التي قامت على أساس المزج ما بين مبادئ تمثل بأجور عادلة ليوم عمل عادل . برر Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بأن الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية، وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل.

يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على الممكنة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة . ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل .

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا إنها وبتكيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل .

ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية . قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo ، والتي تمت خلال الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين و بتأثير دراسات الهاوثورن بقيادة " ألتون مايو" و " روثلرجر " تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري , فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي , قبل أن تكون كياناً مادياً , و أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط , وإنما أيضاً مشاعر و أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد , و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة , و بذلك فقد ساهمت تجارب " ألتون مايو " و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة , و في تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة , فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر و تقوية خطوط الاتصال بينهم و بين الإدارة و

مشاركتهم قد الإمكان في مناقشة البرامج و الخطط و الأهداف , و علي هذا الأساس فقد أولت مدرسة " العلاقات الإنسانية " اهتمام خاصاً للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل و ترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي و ما ينطوي عليه من أنظمة و قواعد و برامج و سلطات وظيفية .
وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا إن المصطلح الذي يشير إلي المورد البشري ظل حدود ما يسمى بإدارة الأفراد و بوضع تنظيمي و وظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية .
و بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية و النجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العمالية لها , إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية و زيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها , و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - و إن لم تكن الوحيدة - في التأثير علي سلوك الفرد في الأداء , حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر علي حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه , و بالتالي كل من له حاجات و خصائص , غيره من الأفراد , و من ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة , أن تحقيق أهداف المنظمات الغير رسمية كفيل بالوصول إلي أهداف المنظمة الرسمية , كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات و الإجراءات و المعايير و قواعد العمل الجيدة في تزجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة , لهذه الأسباب و غيرها أثرت في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية و تحقيق مستويات عالية من الرضا .

و لكن , لا بد من الإشارة إلي أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية و مدخلاً جديداً في إدارة الأفراد , و قد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين , و تأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد و الجماعة و تفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة و دور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم و صلا إلي أفضل النتائج .

مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات و الثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية , بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متنسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير , و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى , و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج , بعبارة أخرى , ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة , و علي هذا الأساس , يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم .
و تقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية :

1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية . وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .

- 2 - في محاولتها للتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .
- 3 - لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .
- 4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

- 5 - أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . وبمزيد الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .
- 6- تخضع حركة الفرد من البيئة إلى منظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية Human Resources .

ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .
يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلى المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ، أي إنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية ، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية:

- 1 - **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .
- 2 - **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء و الانشداد للعمل .
- 3 - **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
- 4 - **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .
- 5 - **الهياكل و الأنظمة المفضلة** : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية ، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .

- 6 – الأدوار : تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار ، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .
- 7 – الوظائف : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تمي وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية .

العوامل التي ساعدت علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها :

- لقد نشأت إدارة الموارد البشرية - كما ذكرنا قبل قليل - في مطلع هذا القرن و ظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات , و أهم هذه العوامل :
- 1) تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات و المعدات , تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة , لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول , و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .
 - 2) التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة , فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها , و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية .
 - 3) بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .
 - 4) قياس العمل و التخصص فيه , حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل , كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالتربة في الأداء و السام و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي .
 - 5) صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها .
 - 6) إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

7) تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الأجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك .

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج , و الوظائف , و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة , و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة , و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية , عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد , و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية , و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات , و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي .

Functions Of Human Resources Management

وظائف إدارة الموارد البشرية

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة , في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة , و التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها , و يتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال , هذه الوظائف هي :

Human Resources Planning , Recruitment , And Selection	التخطيط , الاستقطاب , و الاختيار للموارد البشرية
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات و المكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة و الرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فان كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات , و كما يأتي :

(1) التخطيط , الاستقطاب , و الاختيار للموارد البشرية :

- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة .
- بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .

(2) تنمية الموارد البشرية :

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل .
- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين .
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة .

- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .

(3) التعويضات و المكافآت :

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
- تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

(4) السلامة و الرعاية الصحية :

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم .
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء .
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .

(5) علاقات العمل :

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .
- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .

(6) البحوث في الموارد البشرية :

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .
- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة .

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى :

- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض و المكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- وضع و تحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- دراسة مشاكل العاملين و معالجتها Employee Problem Solving

أولاً: التعريف بإدارة الموارد البشرية:

هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية بالشركة:

1. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
 2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
 4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في الشركة.
 5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من الشركة والموظف.
 7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.
- حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة .

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية بالشركة :

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توافر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

رابعاً: الوظائف والمهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالشركة:

وضع إستراتيجية **Strategy** لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للشركة و متماشية مع رؤيا **Vision** ورسالة **Mission** وأهداف **Objectives** الشركة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام التالية.

أولاً: التحليل الوظيفي **Job Analysis**

يقصد بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

خطوات عمل التحليل الوظيفي:

1. تفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة.
2. تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
3. شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
4. تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها .
5. إختيار الوظائف لعمل التحليل.
6. جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.
7. تحضير الوصف الوظيفي **Job Description** .
8. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة **Job Specification**

أهمية (استخدامات) التحليل الوظيفي:

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

1. تخطيط الموارد البشرية
2. التخطيط الوظيفي
3. التوظيف والاختيار
4. التطوير والتدريب
5. التعويض والمكافأة
6. تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي :

1. عن طريق المقابلة interview
2. عن طريق الاستبيانات survey
3. عن طريق الملاحظة observation
4. عن طريق سجلات الأداء performance
5. عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة

أبعاد تحليل الوظائف:

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان وهما:

1. الوصف الوظيفي Job Description
2. المواصفات الوظيفية Job Specifications

ثانياً: الوصف الوظيفي Job Description

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

1. قسم خاص بطبيعة العمل Job Description
 2. قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة Job Specification)
- وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

أهمية الوصف الوظيفي:

1. يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف
2. يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف
3. يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

تصميم الوظيفة Job Design :

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

تصميم الوظيفة:

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

تصنيف الوظائف Job classification :

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

ثالثاً: نظام الإختيار والتعيين Recruitment and Selection

يعتبر نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدربة مناسبة للقيام بأداءات الشركة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للشركة، وخاصة أن الشركة تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل .

شروط صحة سياسة وإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين:

1. أن تتوافق مع القوانين والتعليمات المرعية وضمن أفضل الممارسات العالمية .
2. أن تكون عادلة ومتوازنة.
3. أن تراعي جميع المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم وبالجوانب الفنية التي تتضمنها عملية الاختيار .
4. أن تراعي التركيز على الصفات المتعلقة بالقيم وبالجوانب الشخصية وأهمها الخصائص الجسمية والمعرفية والمهارية.
5. أن تؤكد على عدم التعيين من خارج الشركة لأي وظيفة إلا بعد استحقاق التوظيف الداخلي من خلال النقل أو الترقية أو دوران العمل أو إثراء العمل... الخ.

عملية الإستقطاب من الخارج:

1. يقوم مدير الإدارة المعنية أو القسم المعني بالعمل على تحديد الوظيفة المطلوبة ومراجعة وتحديد متطلباتها، وهل الوظيفة وظيفة مستحدثة. وعمل توصيف وظيفي جديد لها (إذا كانت مستحدثة) وتحديد الدرجة المناسبة والراتب المناسب لها.. الخ .
2. يقوم رئيس القسم أو الإدارة المعنية بتعبئة طلب وظيفة شاغرة وتحديد ما يلي:
 - تفاصيل الوظيفة وملخص للوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.
 - موافقة الرئيس الأعلى للإدارة أو القسم.
 - إذا كانت الوظيفة وظيفة مستحدثة، فيجب موافقة مجلس الإدارة في الشركة على إستحداثها، وموافقة المدير المالي لتحديد توفر المخصصات المالية.
- 3- بعد تعبئة طلب الوظيفة الشاغرة من قبل القسم أو الإدارة المعنية وموافقة مجلس الإدارة، وبعدها يرسل إلى الموارد البشرية، ولا يقبل

- أي طلب وظيفة شاغرة بدون موافقة الإدارة ومصادقتها عليه.
- 4- تقوم الموارد البشرية وبالتنسيق مع العلاقات العامة، أو شركة متخصصة بالإعلان، بتصميم نموذج الإعلان وهو نموذج إعلان عن وظيفة أو وظائف شاغرة.
 - 5- تقوم العلاقات العامة بالتنسيق مع شركة الإعلان المعتمدة بإخراج صورة الإعلان بشكله النهائي .
 - 6- إذا كان هناك موقع إلكتروني للتقدم للوظائف إلكترونياً على موقع الشركة الإلكتروني، فإنه يتم الإعلان عن الوظيفة حسب النموذج المتعارف عليه وتحديد تعليمات التوصيف الوظيفي للوظيفة، وخصائص الوظيفة، وتحديد تعليمات تعبئة الطلب على الموقع الإلكتروني لدى المتقدمين للوظائف.
 - 8- تعمل إدارة الموارد البشرية على فرز الطلبات التي تم تسلمها وذلك حسب نموذج قائمة المرشحين للتعين.
 - 9- يتم استثناء الطلبات غير المستوفية للشروط الأساسية المحددة .
 - 10- يتم إرسال رسالة اعتذار للمتقدمين الذين لم يتم اختيارهم.
 - 11- يتم تشكيل لجنة إختيار وتعيين مكونة من مدير الإدارة أو القسم المعني ومتخصصين فنيين حسب الوظائف المطلوبة وكذلك مسؤل الموارد البشرية لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظائف.
 - 13- يتم استدعاء المتقدمين للوظائف الذين تم وقوع الاختيار الأولي عليهم وذلك بتحديد زمان ومكان المقابلات معهم مع لجنة الاختيار والتعيين.
 - 14- يتم إجراء المقابلة الأولى وتحدد مستوى القبول .
 - 15- تحديد المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الأولى بنجاح وتحديد يوم وتاريخ ووقت إجراء امتحان تنافسي لهم.
 - 16- يتم تصميم أسئلة الفحص لكل المتقدمين سواء كانت كتابية أو شفوية، ويتم أيضاً تعبئة طلب التوظيف للوظائف التي يتقدم لها الناطقون بالعربية ونموذج أنجليزي للوظائف التي يتقدم لها الناطقون بالإنجليزية .
 - 17- تنفيذ الفحوص وتحديد من اجتازها بنجاح .
 - 18- تحديد موعد المقابلة الثانية وتحديد لجنة المقابلة للاختيار والتعيين.
 - 19- يتم مقابلة المتقدمين من قبل اللجنة وتعبئة النموذج الخاص بمقابلة التوظيف نموذج مقابلة توظيف من قبل اللجنة لغايات مقابلة الوظائف في الإدارة الوسطى، وللوظائف الفنية، يجب أن تكون المقابلات من خلال لجنة مقابلات للتوظيف، وتسمى لجنة الاختيار والتعيين وتتكون من ممثلين عن القسم الذي طلب تعيين الوظيفة الشاغرة أو استحداثها وممثلين عن إدارة الموارد البشرية.
 - 20- يحدد مجلس الإدارة في الشركة آلية وكيفية عملية استقطاب ومقابلة وتعيين الكفاءات المطلوبة في المراكز القيادية العليا.
 - 21- يتم تصنيف أو فرز النتائج النهائية في المقابلة الثانية وذلك حسب المعايير التالية:
أولاً: إذا كان المتقدمون للوظائف من الإدارة التشغيلية أو من الوظائف الفنية فإنه يتم استخدام المعايير التالية لتقييمهم
- 1- نقاط القوة والجدارة (60 نقطة).
 - 2- الخصائص الشخصية / السمات الشخصية .
 - 3- المعرفة.
 - 4- الخصائص المهنية.

- 5- التفكير الاستراتيجي ومدى تبني القيم الجوهرية (40 نقطة).
- ثانياً: إذا كان المتقدمون للوظائف من الإدارة الوسطى فإنه يجب اعتماد المعايير التالية حسب نموذج تقييم للمتقدمين لشغل وظيفة في مستوى الإدارة الوسطى
- 1- نقاط القوة والجدارة (55 نقطة).
 - 2- الخصائص الشخصية / السمات الشخصية.
 - 3- المعرفة.
 - 4- الخصائص المهنية.
 - 5- التفكير الاستراتيجي ومدى تبني القيم الجوهرية (45 نقطة).
- ثالثاً: إذا كان المتقدمون للوظائف في الإدارة العليا القيادة يجب استخدام المعايير التالية حسب ملخص تقييم للمتقدمين لشغل وظيفة في مستوى الإدارة العليا
- 1- نقاط القوة والجدارة (40 نقطة).
 - 2- الخصائص الشخصية / السمات الشخصية.
 - 3- المعرفة.
 - 4- الخصائص المهنية.
 - 5- التفكير الاستراتيجي ومدى تبني القيم الجوهرية (60 نقطة).
- 22- يتم تصنيف أو فرز النتائج النهائية ويتم بعد ذلك اعتمادها من قبل الإدارة العليا.
- 23- يتم إعلام المقبولين للتعيين عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الإلكتروني انه قد تم قبولهم للتعيين.
- 24- يتم الاعتذار لغير المقبولين .
- 25- تحضير عقد التعيين .
- 26- يحدد تاريخ ووقت التعيين.
- 27- يتم إتمام إجراءات التعيين والفحص الطبي ويعبأ طلب التوظيف ويوقع عقد العمل ويصدر كتاب التعيين من قبل الإدارة ويتم تعيينه.
- 28- يرسل الموظف إلى الإدارة المعنية للبدء بالعمل ويرسل كتاب مباشرة العمل من قبل مدير الدائرة أو لقسم المعني للمالية حتى يتم إدراج اسم الموظف على سجل الرواتب وذلك حسب نموذج مباشرة عمل.

عملية الاستقطاب والتوظيف الداخلي:

عندما يتوفر شاغر أو شواغر في المؤسسة فإنه يجب أن تتبع الخطوات التالية:

- 1- يجب إعلام الموارد البشرية.
- 2- إعداد وصف وتوصيف وظيفي للوظيفة الشاغرة.
- 3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في الشركة، ودعوة المؤهلين للقيام بمهام وواجبات الوظائف أو الوظائف الشاغرة وذلك ليتقدموا بطلبات للتقدم لهذه الوظيفة نموذج التقدم لوظيفة شاغرة من داخل الشركة) ويجب توقيعه من مدير القسم أو الإدارة المعنية للحصول على موافقته.
- 4- تعمل الموارد البشرية، وفي تاريخ معين بعد انتهاء مدة التقديم، بعمل لائحة بالأسماء المتقدمة، وذلك لمقابلة لجنة التعيين والترقية لاختيار المتقدمين المناسبين لتعبئة الشاغر أو الشواغر في الشركة، مع الاهتداء بالإجراءات المتبعة في عملية الاستقطاب والتعيين الخارجي.
- 5- عندما تقرر لجنة التعيين والترقية اختيار أفضل المرشحين، تقوم الموارد البشرية على استكمال إجراءات النقل من القسم أو الوحدة الأصلية التي يعمل فيها الموظف إلى الدائرة أو القسم الجديد، والقيام بتحديث ملف الموظف، وتغيير المسمى للوظيفة أو الدرجة حسب الأصول، وكذلك إعلام الدائرة المالية ومدير تكنولوجيا المعلومات عن التعيين الجديد في المسمى الوظيفي والرتبة أو الدرجة.

رابعاً: نظام تقييم الأداء Performance Appraisal

إن التطبيق الناجح لقياس مؤشرات الأداء يعتبر أحد عناصر تميز الشركة، وهي عملية يتم خلالها قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المرسومة وفق استراتيجية وخطط محددة. تركز عملية قياس الأداء على تقييم أداء المؤشرات المختلفة ومستوى رضى المتعاملين والموظفين وكذلك رضى المجتمع والعمليات الداخلية وتطوير العاملين في الشركة من خلال منهجية إدارة الأداء .

ويعتبر تقويم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة . ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق الشركة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية .
إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

و يستخدم التقييم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة . ويستخدم لتحفيز العاملين من خلال نظام المكافآت ولهذا فليس التقويم الوظيفي أداة مرعبة بيد المدير تستخدم لضبط طاعة الرؤوسيين ولهذا تخفى معاييرها ونتائجها وآلياتها لتكون دوماً ورقة ضغط بيد المدير لتهديد . بل أن التقويم الوظيفي الفعال والموضوعي يستند إلى معايير محددة متفق عليها ويهدف للتحسين والتطوير المستمر .

ويتميز تقويم الأداء الوظيفي بأنه "وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل الشركة في تخطيط إدارة القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية أو التعليمية وبالتالي تحديد سياسة التطور الوظيفي لديها" كما يمثل النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة

بين كفاءة أداء العامل لواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة العامل على الأداء الأفضل والنتائج المحقق طبقاً لمستوى الأداء ودرجة الانجاز الفعلية بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والشركة ."

تقوم الأداء بمحقق ثلاثة أغراض هي كالتالي:

1. الأغراض الإدارية :

ويقصد بالأغراض الإدارية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

أ - تعديل اجر أو مرتب الفرد.

ب - النقل.

ت - الترقية.

ث - تخفيض أو تعديل قوة العمل.

ج - الفصل.

ح - تثبيت التعيين.

خ - تخطيط الموارد البشرية.

د - تخطيط المسار الوظيفي للموظف.

ذ - إعطاء الحوافز.

ر - إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .

كما إن نظم تقويم الأداء الوظيفي تقدم قاعدة أساسية من المعلومات الضرورية في عملية اتخاذ قرارات إدارة الأفراد في معظم المنظمات.

2. الأغراض التنموية:

يقصد بالتنمية الإدارية أي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات.

عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع له والمحدد له سابقاً فإن تقويم الأداء الوظيفي يسعى إلى تنمية أداء الفرد وذلك من خلال المعلومات الموجودة فيه والتي تعكس نواحي الضعف في أداء الفرد ومن خلال توجيهه وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب. ومن أهم النقاط الجوهرية في تنمية الفرد هو مناقشة الفرد لنتائج تقويم أداءه الوظيفي مع رئيسه لكي يقوم رئيسه بتوضيح نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتحديد ما هو مستوى الأداء المطلوب منه بالتحديد. ومن أهم الوسائل المستخدمة في تنمية الفرد هو التدريب.

3. الأغراض الاستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيس من استخدام أنظمة تقويم الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية التي تحددها الشركة أو الوحدة التي يعمل بها العامل. عادة ماتقوم الإدارة العليا ومجلس الإدارة بصياغة الأهداف في شكل نتائج عامة لتقوم الشركة بتحقيقها وبعد ذلك يتعين على كل وحدة في الشركة أن تقوم بدورها بترجمة هذه الأهداف العامة إلى أهداف محددة تسهم في تحقيق الأهداف العامة (الكلية) التي قام مجلس الإدارة بتحديدتها وبناء الاستراتيجيات الخاصة بذلك. ولكي تقوم الشركة بمعرفة مدى فاعلية

العامل ومدى فهمه للأهداف التي وضعت له ومدى تحقيقه لها فيجب عليها أن تقوم بتقويم أداؤه ومعرفة الفارق بين مستوى الأداء الذي وصل له العامل والمستوى المأمول منه وذلك بعد أن يتم وضع معايير الفاعلية والأداء التي يقيم على أساسها الأفراد ويكون الغرض من التقويم للأسباب التالية:

1. إدارة الأجور والمرتبات .
2. الترقية .
3. التدريب والتنمية .
4. مساعدة المشرفين في التعرف على العاملين .
5. النقل لإدارات أخرى .
6. متابعة التعيين .
7. الاستغناء عن العامل .
8. التسريح من الخدمة .
9. إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل .

خامساً: نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System

الأجور تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من الشركة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف الشركة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج. وتلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة. ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات. ومن خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين. ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى "بتقييم الوظائف Job Evaluation" والتي تم التطرق إليها من قبل .

أهمية الأجور والرواتب:

1. تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
2. تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل .

هدف الأجور والرواتب:

1. جذب أفضل العناصر إلى الشركة.
2. الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في الشركة.
3. تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي شركة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل.

1. الإنجاز:

المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

2. الجهد:

المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

3. الأقدمية:

الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في الشركة حيث أن بعض الشركات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.

4. المؤهل العلمي:

تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكين الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكين الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.

5. صعوبة العمل:

تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6. قدرة الشركة المالية:

أن توفر الموارد المالية في الشركة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في الشركة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجرة منافسة تكون أعلى.

7. مستويات الأجر في سوق العمل:

أن معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق مهمة جداً للشركة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل الشركة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجر لديها.

8. معدل التضخم السائد:

المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة. فيجب أن يرتبط

تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم .

سادساً: تطوير الموارد البشرية Human Resources Development

مفهوم التدريب و التنمية (التطوير)

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الشركة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والشركة .

الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:

1. إعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية بحد ذاته.
2. ليس من الضروري أن يكون كل شخص في الشركة بحاجة إلى تدريب.
3. التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
4. يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
5. تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
6. التدريب نشاط مستمر ما دامت الشركة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

أهمية وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية:

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة " التدريب والتطوير " حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:

1. يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
2. يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
3. يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
4. تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
5. التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
6. التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل
7. يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
8. يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في الشركة.

مراحل عملية التدريب:

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة . ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل والعمليات الفرعية التالية:

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي:

المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يلي:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

2. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره .

3. وضع المنهاج التدريبي:

المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

4. اختيار اسلوب التدريب والتطوير:

هناك أساليب عدة للتدريب مثل المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق .

5. اختيار المدربين:

أن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

6. تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية الشركة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه .

7. تحديد فترة البرنامج:

يختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى الاسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب .

8. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجه إلى حيز التنفيذ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج. وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح .

ثالثاً: تقييم البرنامج التدريبي:

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج "نموذج كير كباتريك" والي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل / التعليم / السلوك / النتائج. ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:

1. مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي:
2. الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج.
3. الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي
4. ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

أهداف عملية التقييم:

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل.
2. معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية
3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

أنواع التدريب:

أولاً: التدريب حسب عدد المتدربين:

1. التدريب الفردي
2. التدريب الجماعي

ثانياً: التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

1. التدريب في موقع العمل
2. التدريب خارج موقع العمل

ثالثاً: التدريب حسب تاريخ التعيين في الشركة:

1. تدريب العاملين الجدد
2. تدريب العاملين القدامى

رابعاً: التدريب حسب فئة العاملين المتدربة:

1. التدريب الإداري
2. التدريب الفني

خامساً: التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب.

1. التدريب اللغوي.
2. التدريب الفني.
3. التدريب التخصصي.
4. التدريب على اتخاذ القرار.

وسائل تحقيق الفعالية في تدريب الموارد البشرية:

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التدريب لجعله فعالاً ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
2. أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
3. أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
4. إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
5. أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
6. متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
7. أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الإدارة.
8. تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

سابعاً: نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives

التحفيز هو : عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما.

ولو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم جداً أن ندرك الحقيقة التالية: وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخرين ، ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم.

العوامل المهمة في تحفيز العامل:

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بشكل خاص بثلاثة عوامل :

1. **التعاون مع الشركة** : يشعر العاملون بتحفيز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع الشركة التي يتعاملون معها .
2. **القناعة** : حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل الشركة يتحفزون للإستمرار بنفس الجد والإجتهاد .
3. **الإختيار** : يشعر العاملون بالتحفيز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيمهم الصلاحية لإتخاذ القرار أثناء العمل ، ومع ذلك يجب محاولة البحث عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع : كمنحهم العلاوات ، أو توفير مكتب جديد ، أو إعطائهم يوماً ، أو يومين عطلة إضافية وهكذا . ولكن في كل الأحوال يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العاملين في العمل ؛ وخاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

أسباب معوقات التحفيز

- خوف أو رهبة من الشركة .
- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة ، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها .
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل .
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة .
- قلة التدريب .
- كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة .
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى .
- قلة التوجيه .
- الأهداف غير واضحة .
- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل .
- عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين

- العمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة .
- محاولة التحلي بالصبر ، وأشعار العاملين أن الشركة تهتم بهم .
- إفساح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل ، والعمل على تدريبهم على ذلك .
- محاولة إشعار العاملين بالهادئين والصاخبين ، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء .
- إشراك العاملين مع الشركة في تصوراتها ، وطلب منهم المزيد من الأفكار .
- العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ، وتشجيعهم على ذلك .
- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل ، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل .
- السماح و تشجيع المبادرات الجانبية .
- تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم .
- تقييم إنجازات العاملين ، وبيان القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للشركة .
- تذكيرهم بفضل العمل الذي يقومون به .
- تذكيرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل .
- نزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية .
- جعل لهم الحصانة من الإشاعات والافتراءات .
- التكرار عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص .
- محاولة جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام .

• محاولة التفاعل والتواصل مع العاملين .

• محاولة أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة.

طرق تحفيز العاملين

1. التحفيز عن طريق الخوف

حينما تكون الشركة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج ، كالحضور مبكراً ، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل ، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل .

وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة ، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً ، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر ، وإذا رغب المسؤولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف ؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً.

2. التحفيز عن طريق الحوافز

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ همهم ، ولكن السؤال .. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة ؟ وإلى أين سيقود ذلك ؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز مايسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

3. فرص التطوير الذاتي

يجب أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة ، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم ، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة ، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك
إكتشاف دوافع العاملين والعمل على تلبيةها لصالح العمل :

• مراقبة العاملين ، ومحاولة إيجاد ما يثير عندهم من رغبة أو إمتعاض في العمل ، وتوفير الفرص والوسائل لإنجاز جيد طالما كانوا قادرين على ذلك .

• تعيين مجموعات رئيسية من العاملين للاستشارة.

• محاولة تعريف للعاملين بأن كل واحد منهم فريد من نوعه ، والتحرّى عن مهارات ومواهب كل منهم.

• عمل استبيانات عن وضع العمل .

• محاولة إجراء مقابلات مع الذين يتكون العمل لتتعرف على الأسباب التي دعتهم لذلك .

طريق إسناد العمل الذي يفني بتلك الحاجات.

ما هي الحاجات التي يحتاجها العاملون؟ وكيف تفي بها؟

أ- حاجات فسيولوجية

1. خلق الجو المريح للعاملين .
2. صرف رواتب تنافسية لتأمين مستوى معيشي جيد للعاملين .
3. توفير فرصاً للعاملين المحتاجين مالياً يكسبون فيها أجوراً أكثر مثل العمل الإضافي.

ب- حاجات السلامة

1. العدالة مع الجميع .
2. حماية العاملين عن طريق سن قوانين لسلامة الجميع .
3. اتخاذ إجراءات صارمة ضد الجرائم والعنف .
4. تأمين وصول المعلومات للعاملين بصورة منتظمة .

ج- الحاجات الاجتماعية

1. خلق علاقات اجتماعية بين العاملين .
2. الإهتمام بالعاملين.

د- حاجات تحقيق الذات

1. إعطاء الحرية للعاملين على أنها اكتساب للخبرة .
2. توفير الفرص لروح التحدي في العمل.
3. تشجيع النمو الوظيفي من خلال التدريب والتعليم.

ثامناً: تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على إنه "العملية التي تسعى الشركة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الشركة."

أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1. تحديد وتخطيط احتياجات الشركة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
2. زيادة العائد على استثمارات الشركة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
3. تهيئة الشركة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
5. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من الشركة والفرد .

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للشركة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل.

أولاً: أهداف الشركة:

حيث تشكل أهداف الشركة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة الشركة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة الشركة على تحقيقها.

ثانياً: الوضع المالي:

الوضع المالي للشركة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

ثالثاً: التغييرات التنظيمية:

تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

رابعاً: حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي شركة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة الشركة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

1. عوامل اقتصادية:

تتأثر الشركة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الإقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للإختيار من الموارد البشرية المطلوبة .

2. سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3. عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة الشركة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

6. العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز .

التنبؤ باحتياجات الشركة:

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين من هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة تحليل عبء العمل :

تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين. بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محددة. ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل استراحات ... الخ).

2. طريقة تحليل قوة العمل :

تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل. ويمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل.

معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل هو "معدل تغير العمل في الشركة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة. وهو يقيس مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي.

3. خرائط الإحلال :

تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد. وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته .

4. تحليل مخزون الموارد البشرية:

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية العاملة بدراسة ما يتوفر لدى الشركة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي. ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف. ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر في الشركة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.

5. أسواق العمالة الخارجية:

في حالة عدم مقدرة الشركة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية. وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية. ويتطلب ذلك معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب.

نجاح تخطيط الموارد البشرية:

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لا بد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

1. دقة أهداف الشركة:

أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف الشركة التي تسعى لتحقيقه والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها (أهداف مثل زيادة حصة الشركة في السوق ... الخ).

2. توفر المعلومات والبيانات الدقيقة

تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها الشركة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.

3. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط

لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال الشركة.

4. إرتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية. فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

تاسعاً: وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities

أولاً: مفهوم المسؤوليات والصلاحيات:

1. المسؤوليات:

هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن النتيجة المرجوة.

2. الصلاحيات .:

هي الحق في صنع القرارات وهي شكل من أشكال السلطة تهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع الوظيفي داخل المؤسسة وليس على أساس رغباتهم الشخصية .

ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات .:

إن المهام الوظيفية لأي موظف داخل المؤسسة تنقسم إلى قسمين :

1. أعمال للتنفيذ (مسؤوليات)

2. قرارات للاتخاذ (صلاحيات)

ومن أجل تحديد المسؤوليات والصلاحيات يجب مراعاة الأمور التالية .:

- حق للمديرين تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ولكن يبقوا هم المسؤولين عن استخدام المرؤوسين لهذه الصلاحيات.
 - يفقد المدير الذي يفوض الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي قام بتفويض بها ولكن يبقى مسؤولاً عنها .
 - يتم تمرير الصلاحيات عبر الدائرة إلى الأسفل وتوزيعها على المرؤوسين
 - أما المسؤوليات فيتم تمريرها إلى الأعلى عبر الدائرة.
 - يجب تزويد الشخص المخول (حتى يعتبر مسؤول) بما يلي:
 - متطلبات الوظيفة والأهداف المطلوب تحقيقها.
 - المعرفة وتكون إما عن طريق التدريب أو إجراءات مكتوبة.
 - الوسائل المناسبة لضبط ما يقوم به في حال حدوث انحرافات وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة.
 - الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار حول الأسلوب الذي سيتم من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة .
 - التزام الشخص المفوض بالصلاحيات بالعمل ضمن صلاحياته المفوض به لا أكثر ولا اقل .
- كيفية تحديد المسؤوليات والصلاحيات .:

يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات أما شفويا أو عبر طرق موثقة نذكر منها الأتي :

1. الهيكل التنظيمي:

- الذي يحدد خطوط عريضة في العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة وعلاقة الموظفين فيما بينهم من حيث معرفة ممن يتلقون التعليمات والى من يرجعون
- يقصد الحصول على معلومات و يظهر شكل تسلسل الأوامر.

2. التوصيف الوظيفي:

• وهو مفيد لوصف مسؤوليات و صلاحيات كل شخص وتعتمد أهميته وفائدته تبعاً للأسباب التي تم وضعها من أجلها .

3. إجراءات النظام :

وهي تعد أكثر الطرق فاعلية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات على أن يتم ذكر المسمى الوظيفي من خلالها وليس أسماء لإفراد

4. الحريات التنظيمي :

حتى يتم تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف ضمن نطاق مسؤولياته يجب أن يتمتع بحرية تنظيميه نذكر منها ما يلي .:

- إتخاذ الاجراءات التي تمنع حدوث حالات عدم مطابقة.
- تحديد وتسجيل المشكلات.
- إتخاذ الحلول أو تركيتها أو اقتراحها.
- التحقق من تطبيق الحلول ومتابعتها

5. منع الأعمال التي تؤدي إلى حدوث انحرافات أو عدم مطابقة .

عاشراً: وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان ،فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح ، لقد تعددت أشكال الهياكل التنظيمية وتطورت في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية الإدارية ككل في المؤسسات و الهيكل التنظيمي هو الألية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وهو نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة . ويوضح الهيكل التنظيمي التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية . وهو أيضاً التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسؤولية كل تقسيم .

خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لا بد من القيام بالخطوات التالية لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي

الخطوة الأولى.

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف

الخطوة الثانية.

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف الشركة.

الخطوة الثالثة.

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة و هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس.

أ. التقسيم (التجميع) حسب الوظائف)

ب. التقسيم (التجميع) حسب المنتج)

ج. التقسيم (التجميع) حسب العملاء)

د. التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية)

هـ. التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج)

الخطوة الرابعة

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف

المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها

(السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان)

الخطوة الخامسة .

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها

من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر

الخطوة السادسة .

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار التنظيمي الهيكل بعد الانتهاء من عملية تصميم

قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الخطوة السابعة .

رسم الهيكل التنظيمي

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة.

إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن إسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة.

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

الخريطة التنظيمية

وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

تعريف الخريطة التنظيمي:

شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي وهي وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات .

حيث الخريطة توضح الآتي:

الأنشطة الرئيسية والفرعية:

• التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية

• عدد المستويات الإدارية

• نطاق الإشراف

• خطوط السلطة

• مواقع الإدارات

• مراكز اتخاذ القرار

خرائط التنظيم العام : وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة

خرائط الاختصاص : وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيسية على صورة عبارات قصيرة مختصرة.

خرائط الأفراد : وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية.

عناصر الخريطة التنظيمية:

عند رسم او تصميم الخريطة التنظيمية لا بد من مراعاة العناصر التالية:

1. تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة الى القاعدة
2. لوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى
3. يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل او مربع)
4. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.
5. يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.
6. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
7. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (مدير إنتاج مثلا)
8. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع:

• عمودي أو راسي

• أفقي

• دائري

الدليل التنظيمي:

- إعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي ، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها ، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل ، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية.
- والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها ، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات ، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء ، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة ، ويمكن أن يحمل الدليل للتنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة

حادي عشر: وضع أنظمة السلامة Health and Safety

تعد أنظمة الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية من أهم المسؤوليات التي يجب ان تتضمنها الاستراتيجية لاي شركة او منشآه سواء كانت صناعيه او زراعيه او تعليميه أو ترفيهها أو بيئيه أو خدماتيه بأشكالها المتنوعه..

وذلك لأن الأمن والسلامه المهنيه ترتبط مع كل مجالات الحياه ولاهميتها البالغه في حماية الارواح والممتلكات والبيئه والقياده والتوجيه والارشاد ، ووضع القواعد ونشر الوعي الوقائي وبيان التعليماتالفنيه ، وكل هذه الخصائص لهذه الاداره تجعلها من الاهميه بحيث يجب ان تاخذ حيزامهما في كل الاعمال.

واجبات إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهني Occupational Safety Systems Dept. Duties

هناك العديد من الواجبات والمسؤوليات التي يجب على ادارة انظمة الامن والسلامه المهنيه ان تقوم وتهتم بها وتعمل على وضع قواعد لها و لتتمكن من عمليه تفعيل هذه الواجبات والانتقال الى مرحله حيز التطبيق سواء من قبلها او من قبلالعمال يجب ان تضع خطة عمل تتمكن من خلالها من تحديد استراتيجيتها ومسارها ومسؤولياتها في العمل لتتمكن من وضع الاساسيات ومن ثم تنظيمها داخل اطار لبيالقوانين والتشريعات الموجوده وتوفير كل متطلبات نشر الوعي الوقائي ووضع برنامجعملي ضمن الخطه الاساسيه يتضمن التدريب والتأهيل واليه عمل تشمل الاشراف والتوجيهوالمتابعه ومن خلال كل هذه الخطوات تكون واجباتها ومسؤولياتها بموضع التنفيذ من الجميع ومن واجبات ادارة أنظمة الامن والسلامه المهنيه الاتي:

1. تعتمد قواعد و اجراءات والتعليمات الفنيه والارشادات بشأن تنفيذ سياسةالأمن والسلامة في العمل
2. العمل بأسس الأمن والسلامة والجوده والارتقاء بما إلى المعايير الموضوعه من قبل المؤسسه او المنشآه.
3. وضع معايير للأمن والسلامة والصحة المهنية والسلامة
4. تنفيذ معايير الجوده
5. العمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو حوادث أثناء العمل
6. عمل تقييم وتحمين وتحليل للمخاطر سواء لمقر العمل او الالات او الواجبات
7. الاشراف والمتابعه للتحقق من تطبيق تعليمات الامن والسلامه المهنيه.
8. التأكد من التزام العاملين بأرتداء تجهيزات الوقايه الشخصيه اثناء العمل
9. القيام بتفتيش دورى لمقرات العمل .
10. وضع برامج تدريب للعاملين الجدد لتعريفهم بأساسيات الامن والسلامه المهنيه في عملهم.
11. القيام بعمل دورات في السلامه المهنيه سواء التخصصيه والعامه للعاملين في المؤسسه.
12. نشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنيه عن طريق اللوحات الارشاديه والمنشورات والكتيبات.
13. إجراءالتحقيقات في حوادث السلامه المهنيه وعمل دراسات ميدانيه عن اسباب الحوادث لوضع توصيات للحد منها
14. متابعة التقارير والابحاث سواء المحليه او الاقليميه اوالعالميه المختصه في السلامه المهنيه لمواكبه تطورها وبدورها تقوم بتحديث وتطويرعملها.

أهداف إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية

Occupational Safety Systems Dept.

لكل اداره اهداف تطمح للوصول اليها وتعمل جاهده من خلال التطوير والتدريب وتطبيق معايير الجوده وادارة أنظمة الامن والسلامه المهنيه من ضمن هذه الادارت بل لعلها من اشد الادارات التي يجب ان تحقق اهدافها لان فشلها في تحقيق اهدافها يعنى الفشل في ايجاد بيئة العمل الآمنه والعكس صحيحومناهدافها التالي:

1. تحقيق بيئه آمنة للعمل خاليه من المخاطر ومحصنة من مصادرالمخاطر
2. المحافظه على صحة وارواح العاملين.
3. المحافظه على الممتلكاتالخاصه بالمؤسسه او المنشآه.
4. المحافظه على سلامة البيئه .
5. تطبيق نظامإدارة الجوده.
6. اعتماد المعايير الدوليه في السلامه المهنيه.
7. الوصول الى ليس فقط نشر الوعي في السلامه بل الى مرحله ان يكون ثقافه للفرد.

ثاني عشر: دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

الهدف الأساسي من معالجة مشاكل العاملين هو الإحساس بالرضا الوظيفي مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الاداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف .

مشكلات العاملين:

تتعامل الشركة مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي لها العديد من المشاعر والأحاسيس والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها. بما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل التي تحصل بسبب محاولة كل من الطرفين (الفرد والشركة) إشباع رغباتهم الخاصة. نظرة تفصيلية:

هناك العديد من المشاكل التي تواجه العاملين في إدارة الموارد البشرية عند تعاملها مع الموظفين العاملين في الشركة ومن أهم هذه المشاكل:

1. الترقيع والترقية:

يجب أن تتوفر سياسات عادلة وواضحة تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بمهده المهمة بشكل سليم ومحفز للموظفين ... الخ. المقصود بالترقية هي الترقية الوظيفية التي يتم على أساسها ترقية الموظف من وظيفة إلى أخرى أعلى في السلم الهرمي للوظائف والتي يصحبها زيادة في الأجر في غالب الأحيان.

المقصود بالترقيع هو الزيادات أو العلاوات الدورية أو السنوية التي يحصل عليها الموظف في فترات زمنية مختلفة .

2. النقل:

النقل هو الانتقال من وظيفة إلى أخرى دون الارتقاء في السلم الوظيفي وقد يكون النقل لسبب إيجابي أو سلبى كان يكون وسيلة تأديب أو عقاب للموظف.

3. تدني الإنتاجية:

تدني الإنتاجية يعني تدني مستوى الاداء عند الموظف وعلى إدارة الموارد البشرية معرفة أسباب ذلك والعمل على حلها واتخاذ الأجراء المناسب لرفع مستوى الإنتاج في الشركة

4. ضعف الالتزام:

والمقصود بضعف الالتزام هنا هو عدم إحساس الفرد بالرغبة في تحمل المسؤولية والقيام بالمهام المناطة به وعدم استغلال كافة طاقاته لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.

5. ترك العمل:

أن ترك العمل من قبل الموظفين من أصحاب الخبرة والمهارة يشكل مشكلة اساسية للمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب الكفاءات الممتازة والمحافظة عليها من التسرب ولا بد من معرفة أسباب التسرب الكفاءات من الشركة وإيجاد الحل المناسب لذلك .

6. فصل العاملين:

تشكل عملية إنهاء خدمات الموظفين من المشاكل الصعبة لدى إدارة الموارد البشرية فيجب التأكد من أسباب الفصل وظروفه والتأكد من عدم حصول ظلم أو أسباب شخصية ... الخ.

7. التأديب:

يجب أن يؤخذ في الاعتبار عملية التدرج في عمليات التأديب وان لا تلجأ له إلا كعلاج أخير.

8. الخلاف بين العاملين:

قد يكون الخلافات رأسية (بين الرؤساء والمرؤوسين) أو أفقية (بين الزملاء والعاملين) وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على حل هذه الخلافات في أي مكان أو في أي مستوى في الشركة.

الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين:

تعتمد الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين على الانتظار لحين حصول المشكلة ومن ثم القيام بمحاولات لحلها ولا يتم العمل على منع حصولها. والطريقة التقليدية في حل المشاكل تلتمز بالأنظمة والقوانين الموجودة بحيث يتم العودة إليها في حالة حصول المشاكل ولا يؤخذ تقدير المدير المباشر في الاعتبار أو العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبشكل عام فان الطريقة التقليدية تقوم على منحي التهديد والعقاب وتخويف العاملين من ارتكاب أي أخطاء ولهذا الطريقة سلبية كثيرة على سلوك وإنتاج الموظف .

الأساليب الحديثة في معالجة مشكلات العاملين:

تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين من خلال إدارة الموارد البشرية وعلى أساس أن الموارد البشرية الموجودة في الشركة هي أغلا ما تملكه ولذلك فان العمل على حل مشاكل العاملين أمر في غاية الأهمية وان الحل أيضا سبب في إنجاح الشركة وتحقيق أهداف كل من الطرفين (الفرد والشركة). وان الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والشركة. وكذلك فان الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تتبنى منحي العلاقات الإيجابية وان حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها .

يجب إتباع الإرشادات التالية في حالة تبني هذه الأساليب الحديثة:

1. تحديد أنماط السلوك ومستويات الاداء المتوقعة
2. الانفتاح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
3. مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بهم
4. حل المشاكل ومتابعة النصائح
5. التعرف على رغبات العاملين ومحاولة إشباعها
6. حماية حقوق العاملين والوصول إلى الرضا الوظيفي
7. تحسين المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله الموظفون.