

الفصل الثامن:

المبحث الأول

التدريب في إطار المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.

وبرغم تزايد ما ينفق على التدريب والتساعد المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب في عالمنا العربي، إلا أن الواقع يشهد بأن جانباً كبيراً من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات.

وبذلك تكمن إشكالية التدريب في المنظمات المعاصرة في ظاهرة "الانعزال المتعدد" حيث تنعزل عمليات التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن استراتيجيات وفعاليات المنظمة في قطاعاتها المختلفة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية جميعاً في معطيات نظام الأعمال العالمي الجديد وطفرة التقنية الحديثة.

كما أن تقنيات التدريب المستخدمة في أغلب فعاليات وأنشطة التدريب في كثير من المنظمات لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني في قطاعات العمل التنفيذي والإداري المختلفة بالمنظمة. ويمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي اعتباره نشاطاً تكملياً وتجملياً وليس باعتباره ركناً جوهرياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

وهدفنا في هذا المبحث هو التعامل مع المحاور التالية لإشكالية التدريب:

﴿ تقديم تحليلاً واضحاً لإشكالية التدريب يدور حول المحاور والأبعاد المشار إليها.

﴿ تقديم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي تمثل الإطار اللازم لصياغة جهود وفعاليات تنمية الموارد البشرية.

﴿ محاولة بناء تصور استراتيجي كامل يضع التدريب في موقعه الصحيح في المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية.

﴿ بيان انعكاس تلك المفاهيم على عمليات التدريب التربوي.

﴿ وتقوم الفكرة الأساسية في هذا الطرح على مجموعة المفاهيم الأساسية:

﴿ أهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.

﴿ تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملاً.

﴿ تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.

﴿ انطلاق التدريب من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

﴿ أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين.

﴿ أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

﴿ إن الربط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، وهو أيضاً الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم "إدارة العمليات" والتحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي.

المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

﴿ أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

﴿ المشاركة الفعالية للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.

﴿ تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى مثل الموقع المتميز، تسهيلات انتمائية، براءات اختراع.. قيمة إلا بتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار.

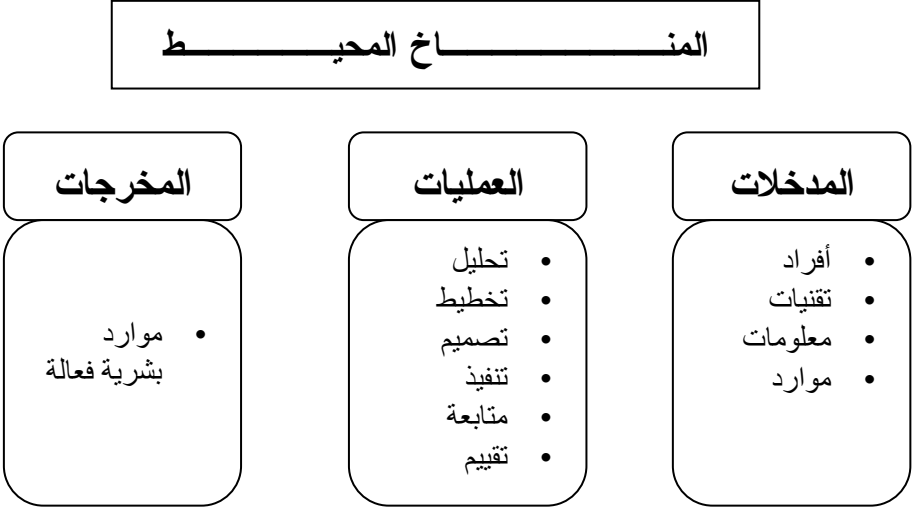
﴿ العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء حيث تبني القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشرية غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.

وفي ضوء هذه المفاهيم تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها.

وتبدأ منظومة تنمية الموارد البشرية من دراسة وتمثل أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.

كذلك تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبية الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة.

ويمثل نموذج "النظام المفتوح" الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:



ويحقق النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها "نظام مفتوح"
النتائج العملية التالية:

1- الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية، وبينه وبين المناخ الخارجي المؤثر على المنظمة وفعاليتها جميعاً من ناحية أخرى.

2- الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، وكذا تؤثر فعالية وكفاءة العمليات في نوعية ومدى تميز المخرجات.

3- إمكانية التأثير في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي من المداخل التالية:

﴿ تحسين مدخلات النظام.

﴿ تحسين عمليات النظام.

﴿ تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.

﴿ بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

أهم عمليات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

﴿ تحليل المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.

﴿ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

﴿ الاستقطاب والاختيار للعناصر المناسبة.

﴿ الإشراف والتوجيه والتدريب أثناء العمل.

﴿ تقييم الأداء وقياس كفاءة الأداء.

﴿ التعويض المادي والمعنوي والحفز.

﴿ التطوير والتدريب على مدى دورة الخدمة.

﴿ مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.

مكونات نظام تنمية الموارد البشرية:

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية:

يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:

﴿ الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.

﴿ تتربط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر

الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتتميز الفرص المتاحة في

المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

﴿ الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك

المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز

وتفوق على المنافسين.

﴿ يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطار مرناً لتنسيق

علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية

واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترباطين

والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

﴿ الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.

﴿ تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

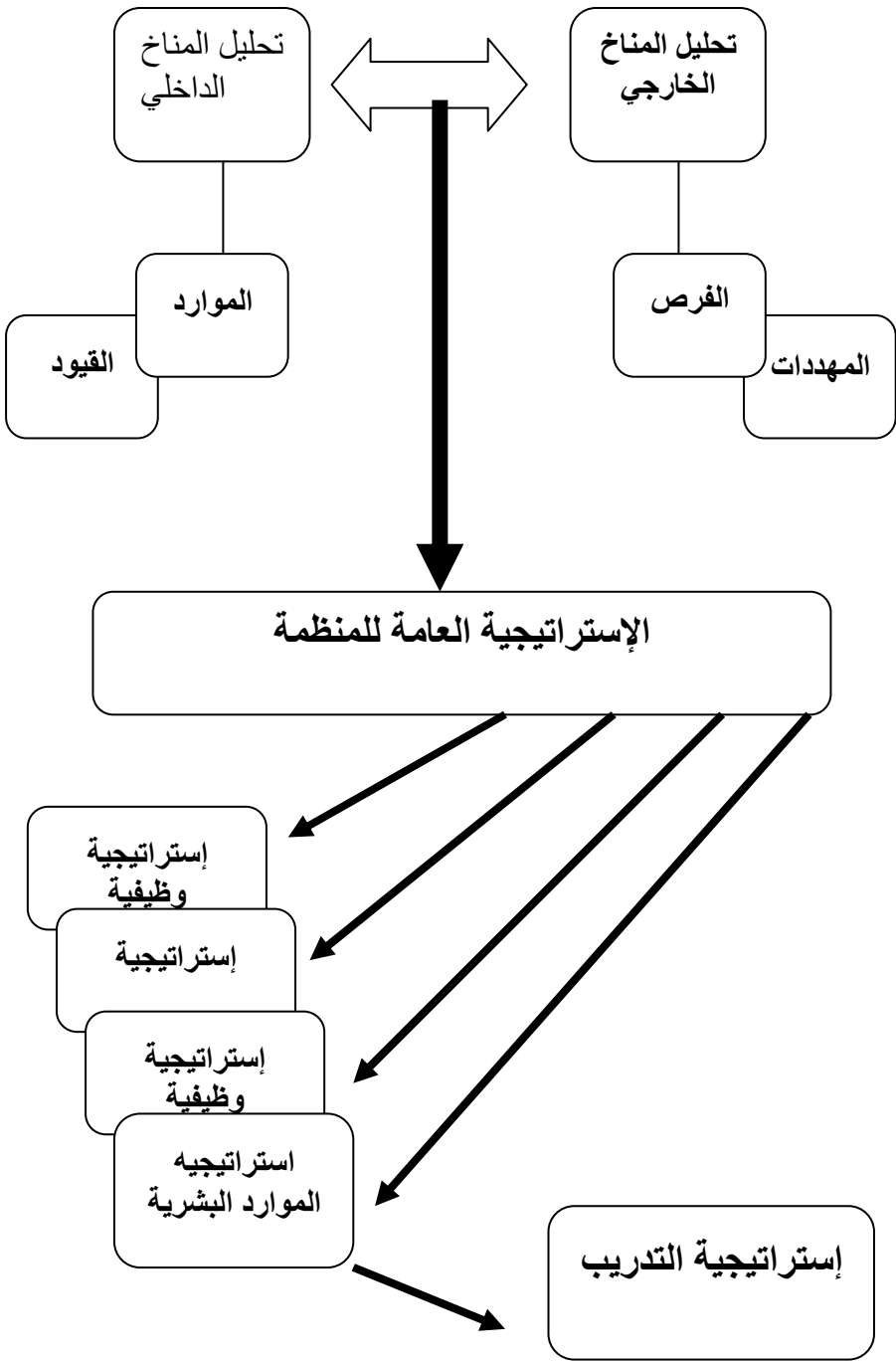
﴿ تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

يضم البناء الاستراتيجي:

1. الرؤية: والتي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.
2. الرسالة: والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
3. الأهداف الإستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها.
4. الإستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

- ﴿ دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.
- ﴿ تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها.
- ﴿ دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط.
- ﴿ تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة.
- ﴿ مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها.
- ﴿ رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات.
- ﴿ بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. ويعبر الشكل التالي عن هذه المنهجية.



إن الأفكار المحورية في تلك القضايا هي:

- 1- إن التدريب نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
- 2- إن التدريب هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.
- 3- إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.
- 4- إن التدريب مهمة إدارية إستراتيجية تتطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة.

وفي ضوء التطورات المعاصرة في أفكار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، تتضح ثلاثة اتجاهات رئيسية في شأن التدريب:

- 1- تحتل عمليات التدريب والتطوير أهمية متزايدة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعاصرة.
 - 2- تحول اهتمام الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على مجمل الكفاءة التنظيمية.
 - 3- تصبح مساهمات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة مثل "قائمة النتائج المتوازنة".
- الانعكاسات بالنسبة لعمليات التدريب الإداري:**
- من المهم أن يوضع التدريب الإداري كنشاط مؤثر ضمن إستراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف المديرين في مستويات ومجالات الإدارة المختلفة.

﴿ أهمية تخطيط "التدريب الإداري" في ضوء معرفة مستفيضة بواقع نظام الأعمال ومقومات المنظمات الحديثة من حيث التوجهات المعرفية والأولويات الإدارية، وظروف وإمكانيات المنظمة والظروف المحيطة بها.

﴿ أهمية أخذ أطراف العملية الإدارية المختلفين في الاعتبار عند تخطيط وتفعيل التدريب الإداري، وتضم تلك الأطراف العاملين بالدرجة الأولى.

﴿ من المهم أن يبدأ التفكير في التدريب والتطوير منذ بداية تشكيل المدير وذلك بإدماج "التدريب" في مراحل الدراسة في كليات ومعاهد الإدارة وغيرها من مؤسسات إعداد وتهيئة المديرين.

﴿ يمكن دعم أثر التدريب الإداري من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى ومنها نظم الرواتب والحوافز، ونظم تيسير التنمية الذاتية.

﴿ يعتمد تخطيط التدريب الإداري الفعال على فعالية وديناميكية نظام تقييم أداء المدير، وضرورة استثمار تحليل نتائج التقييم في تحديد الدور المناسب للتدريب إلى جانب عمليات أخرى يتضمنها نظام تنمية الموارد البشرية.

﴿ ينبغي أن يتكامل التدريب الإداري مع مخططات الحركة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد المدير لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

المبحث الثاني

تطبيق مفاهيم

إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات التدريب

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية ومطلباً لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها. كما ساهم انتشار المواصفة الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة، ولكن نشاط التدريب في ذاته لم يكن محلاً لتطبيق تلك التقنيات.

مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة TQM

وإدارة التدريب

يشكل التدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها. والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام "تنمية الموارد البشرية" وهو بدوره نظام فرعي في نظام "إدارة الموارد البشرية".

ويتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة - بخاصية التوازن بين أجزائه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء وهو التوازن الداخلي، وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط. كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزائه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط. ومن محصلة هاتين الخاصيتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب لأن يكون دائماً في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة.

المدخلات في نظام التدريب:

تنقسم مدخلات نظم التدريب إلى:

﴿ المعلومات عن العملاء الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلباً وإيجاباً. وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليته.

﴿ مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها عن طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.

﴿ مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.

﴿ مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب.

﴿ مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات. ﴾

﴿ مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي. ﴾

العمليات في نظام التدريب:

• العمليات الإدارية:

وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شأن التدريب. وتتبلور تلك العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب، ومتابعة التدريب، وتقويم التدريب

• العمليات الفنية المتخصصة:

وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.

• العمليات الاقتصادية:

وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، وإعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

مخرجات نظام التدريب:

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل إليها التدريب على تحقيقها وتقدم العملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة

لاحتياجات هؤلاء العملاء. وتتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية، والقضاء على مشكلات الأداء.

مقارنة بين المفاهيم الأساسية:

إدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب

تهدف هذه المقارنة إلى تأكيد ما توصلنا إليه من أن التدريب هو وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قريبة للتدريب. وتجري المقارنة من حيث التعريف، ونقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، العلاقات، ومفهوم العملية وذلك على النحو التالي:

• من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل، وكذلك فإن التدريب هو إرضاء العميل. ومحل الاتفاق الأساسي أن كلا من إدارة الجودة الشاملة والتدريب يرتكزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

• من حيث نقطة البدء:

في إدارة الجودة الشاملة والتدريب في كلاهما نقطة البدء هي تحديد العميل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يعبر عنها في شكل تغييرات سلوكية أو إكساب المتدرب مهارات أو إضافات معرفية يحتاجها المتدرب ويتأثر بها مخطوطه والمتصلين به في العمل. والتوجه الأساسي هو السوق المستفيد [العملاء].

• من حيث تطور المفهوم:

تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة من الناحية الإنتاجية، إلى مفهوم شامل يراها التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال. كذلك التدريب تطور من نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية، إلى مفهوم شامل يراه عاملاً في تنمية شاملة للمورد البشري.

• من حيث الوظيفة الأساسية:

الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تفضل ما يقدمه له المنافسون. كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمنظمة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار.

• من حيث العلاقات:

تقوم إدارة الجودة الشاملة والتدريب على استثمار علاقة [المورد- العميل] وتفعيلها.

• من حيث مفهوم العملية:

ينطبق مفهوم العملية في حالي إدارة الجودة الشاملة، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال [الأنشطة] يستخدم فيها موارد مختلفة [مدخلات]. ومن ثم يتضح أن مفهوم

العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب باعتبار
كلاً منهما نظام مفتوح، حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية:

- ﴿ مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات/ الأنشطة/ المخرجات.
- ﴿ مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض، والأنشطة ذاتها.
- ﴿ وفيما بين المخرجات نفسها.
- ﴿ مبدأ الترابط بين العمليات.

تضم عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- ﴿ دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي.
- ﴿ دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.
- ﴿ تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- ﴿ تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- ﴿ تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- ﴿ تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- ﴿ تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- ﴿ دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.

✎ إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.

✎ تطوير المنتجات التدريبية.

✎ تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

دراسة وتحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على أمري: الفرص، المحاذير، والهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المحاذير أو الأخطار.

ويهتم مخطط و التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية:

✎ الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها

المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها.

✎ السوق الذي تتعامل فيه المنظمة.

✎ العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات،

والتعرف على خصائصهم ومستويات رضائهم عن التعامل مع

المنظمة، ومصادر شكاوهم إذا وجدت.

✎ المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم وما يتمتع

به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمنظمة.

✎ الفكر الإداري السائد والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية

في المناخ، والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة.

✎ الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة

والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.

دراسة وتحليل المناخ الداخلي

تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المنظمة، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كماً ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة. وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب، والغرض هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب.

تحديد إستراتيجية التدريب:

تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء إستراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك إيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد أهداف التدريب:

﴿ تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

﴿ وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.

﴿ وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.﴾

تحديد سياسات التدريب:

﴿ سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.﴾
﴿ سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسؤولية الرئيس المباشر للمتدرب، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.﴾

﴿ سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته.﴾

﴿ سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد.﴾

﴿ سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم.﴾

﴿ سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.﴾

﴿ سياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلاً عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهاءها.﴾

تحديد العملاء:

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو المتدرب، وهو عادة موظف يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، ومهاراته، أو مكوناته السلوكية. ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم "العميل المباشر"، بل يعتبر من العملاء أيضاً أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب، ثم يأتي أيضاً في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله.

تحديد الاحتياجات التدريبية [احتياجات العملاء]

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا. وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جاني الطلب من العميل ولكن يبقى أن يكون العرض ممكناً حتى يتلاقى الطلب والعرض وتتم المنفعة المستهدفة، لذا تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، والمقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية

وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية. وفي حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير.

تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

تطوير المنتجات التدريبية

يقصد بها عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي، ومعنى التطوير إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي. فالتطوير هو ابتكار الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلبي الاحتياج التدريبي.

تصميم التدريب:

هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا. ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

تطوير العمليات التدريبية:

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها:

- ﴿ خفض الوقت المستغرق في الأداء.
- ﴿ تحسين أساليب العمل.
- ﴿ تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة.
- ﴿ ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة.
- ﴿ زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن.
- ﴿ ترشيد تكلفة الأداء.

تخطيط الموارد التدريبية:

يمثل البشر أهم المورد في العمليات التدريبية. وتتعاون أعداد من المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة لإنجاز التخطيط والتصميم والتنفيذ للفعاليات التدريبية على أعلى مستويات الجودة والكفاءة. ومن أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، ومحلي النظم، ثم والمدرّبين.

تصميم التقنيات التدريبية:

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي بالدرجة الأولى، وأمكن ابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي والسمة

الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج المستمد من فكرة النظم حيث تبدأ بالمدخلات وتتطور إلى عمليات تنتهي بالمرجات وهي التقنيات المناسبة لفعاليات تدريبية معينة.

المبحث الثالث

التدريب

حلقة في نظام إدارة الأداء

المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ويمكن توفير فرص النجاح للإدارة في مهمتها من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة ليتم الأداء المستهدف.

وبالنظر إلى التغير المستمر في كافة ظروف المنظمة والمناخ المحيط، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المراجعة تسهم في إعداد المنظمة لمواجهة المتغيرات. ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المنظمات المعاصرة.

من ناحية أخرى، تؤدي المنافسة والتطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسين والتفوق والتميز على المنافسين، بل والتفوق على النفس بمعنى عدم الركون إلى ما تحقق من نجاح والسعي الدائب لتعظيمه. وفي جميع الأحوال، فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

تعريف إدارة الأداء:

إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد [الفرد] القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. كما ويتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة المستهدفة ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف.

مدخلات نظام إدارة الأداء:

هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل "الأداء" على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج المستهدفة في مختلف المجالات، والهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة، والتقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة، والمستفيدين من خدماتها أي السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات، ثم معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة عناصرها البشرية. وتقيد تلك المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد مواصفات كل من العمل المطلوب أدائه والفرد المناسب لأداء هذا العمل.

عمليات نظام إدارة الأداء:

تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات، وتشمل تخطيط، توجيه، تشخيص،

تقييم، تحسين، وتطوير الأداء. ويضيف البعض عمليات مثل تيسير الأداء أو تمكيناً لأداء وهي في رأينا تدرج ضمن عملية التوجيه.

مخرجات نظام إدارة الأداء

تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء في تحديد عناصر الأداء المستهدف، ومستوياته ومعدلاته، وشروط ومواصفات الأداء المقبول. كما تحدد معايير وآليات قياس وتقييم وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليرقى إلى المستوى المستهدف.

مداخل تحسين الأداء:

﴿ تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين.

﴿ تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية.

﴿ تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة.

﴿ تحسين الأداء من خلال التطوير التقني.

التدريب من منظور إدارة الأداء:

يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:

﴿ أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء".

﴿ أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء

المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

﴿ أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

﴿ لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب

﴿ تخطيط الأداء.

﴿ توجيه الأداء.

﴿ تشخيص الأداء.

﴿ تقييم الأداء.

تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

﴿ وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه.

﴿ حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

﴿ توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب:

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمرّاً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية. وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور، وأسبابها.

تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب:

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية

تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة.

هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجها.

تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحليل التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- 1- تطوير الأفراد 2- تطوير العمل 3- تطوير التنظيم
- في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع "التدريب" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:
- ﴿ يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.
- ﴿ يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

﴿ يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

﴿ يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

- 1- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.
 - 2- تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي.
 - 3- توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبي.
 - 4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.
 - 5- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.
- ﴿ قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبة.

دور القيادات الإدارية في تفعيل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

الإدارة في عالم المتغيرات:

تعيش الإدارة المعاصرة عالماً مختلفاً تماماً تتمثل فيه مجموعة من المتغيرات الهادرة أهمها:

﴿ التطورات التقنية والعلمية الهائلة والمتسارعة وفي قمتها ثورة المعلومات والاتصالات.

﴿ العولمة والضغط الهائلة من الشركات العملاقة عابرة القارات والأمم وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

﴿ نشأة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والتحالفات الإستراتيجية بين الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات، وتساعد حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة.

﴿ الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام.

﴿ ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

تأثير المتغيرات على المنظمات:

تجد المنظمات المعاصرة نفسها محاطة بتلك المتغيرات وتأثيراتها الهادرة التي مست كل جوانب العمل المؤسسي، وساهمت في إعداد تشكيل المناخ المحيط بشكل غير مسبوق. وتواجه الإدارة - نتيجة للمتغيرات المشار عليها وحركتها المستمرة - ظروفاً جديدة تتضمن العديد من الفرص والواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانيات المؤسسة في العمل والنمو، بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء من الأساس.

وقد أصبحت الإدارة في المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها. ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بها، وقدرات العاملين بها، فضلاً عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية، وإعادة تعيين مكانها في السوق بشكل يواكب المتغيرات، بل ويحاول صنع التغيير ذاته بما يوافق أهداف المنظمة. وقد شاعت في السنوات الأخيرة تقنيات مهمة في عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية "إعادة الهندسة" وتقنية "التطوير المستمر" وغيرهما.

سمات المنظمات المعاصرة

﴿ صغيرة الحجم نسبياً.﴾

﴿ تميل هيكلها التنظيمية إلى الانبساط والتفطح نتيجة تقليل المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الصلاحية للمديرين في كل مستوى.﴾

﴿ تستخدم تقنيات المعلومات بدرجة بالغة، وتكون تدفقات المعلومات بين أجزاءها هي الأساس في تصميم الهياكل التنظيمية، وتعتمد الآلية [الأتمتة] أساساً في تشغيل عملياتها. ﴾

﴿ تهتم ببناء قدراتها التنافسية من خلال البحث والتطوير واستثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية. ﴾

﴿ تسعى إلى التميز والتفوق في كافة عناصرها، وتلتزم إدارة الجودة الشاملة أساساً في أعمالها. ﴾

﴿ تركز على النتائج وتحاول تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وتعظيم الكفاءة والفاعلية في عملياتها. ﴾

دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة. كذلك تتصل المنظمات بكونها تنظيمات تتعلم The Learning Organization التي تسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعاليتها وإنجازاتها.

تعتمد المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من الموارد البشرية ذوي المعرفة لشغل وظائف الإدارة والتوجيه التقني والإداري لجموع العاملين بها، كما وتعتمد على تحديد الرسالة التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثابتة التي توضح مكانتها ودورها الرائد المستهدف في منظومة الأعمال

وتأثيراتها المستهدفة في بناء وتنمية الصناعة أو مجال النشاط الذي تتواجد فيه.

يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها. ويتجلى نجاحها في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة.

المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة

1- الواقع التقني الجديد:

﴿ تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة. ﴾

﴿ تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم. ﴾

﴿ تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات. ﴾

﴿ تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها. ﴾

﴿ تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة. ﴾

﴿ تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن. ﴾

﴿ تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة. ﴾

﴿ تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات. ﴾

﴿ تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها. ﴾

﴿ تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية. ﴾

الواقع الإداري الجديد:

ويتمثل هذا الواقع الإداري فيما يلي:

﴿ هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة. ﴾

﴿ حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية. ﴾

﴿ هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار. ﴾

﴿ أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ﴾

﴿ أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكتل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز. ﴾

عصر التطوير المستمر

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعدد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعون إليهم سوق العمل.

نماذج إدارة التميز Management Excellence Models:

تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تكرر التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة

المرتبطتين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

وقد تطورت بعض هذه النماذج وتقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها:

- 1- التوجه بالنتائج.
 - 2- التركيز على العملاء.
 - 3- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.
 - 4- القيادة الإستراتيجية الفعالة.
 - 5- الإدارة بالعمليات.
 - 6- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسئوليات الإبداع والتطوير.
 - 7- التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.
 - 8- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات إستراتيجية لتقوية القدرات التنافسية.
 - 9- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.
- دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد**
- تلعب القيادة الإدارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسؤولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق ما يلي:

- ﴿ إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها. ﴾
- ﴿ تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات. ﴾
- ﴿ بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتواء مع المتغيرات، ويكون آلية سلسة لمساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو. ﴾
- ﴿ بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل. ﴾
- ﴿ بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات. ﴾
- ﴿ بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة. ﴾
- ﴿ إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، وإتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين. ﴾
- ﴿ بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسة. ﴾
- ﴿ تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة. ﴾

المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية:

﴿ القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه.

﴿ يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القائد إذ يؤثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد.

﴿ القيادة الموقفية Situational Leadership هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.

﴿ من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين.

﴿ إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها.

﴿ تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها.

﴿ يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" وذلك تثبيثاً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء. ﴾

﴿ تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة. ﴾

﴿ على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه. ﴾

﴿ القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو ميسر. ﴾

﴿ من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها. ﴾

﴿ يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم. ﴾

﴿ يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم. ﴾

المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال:

﴿ يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعد في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتبليور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات. ﴾

﴿ كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر. ﴾

﴿ وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ﴾

مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المسئوليات هي:

﴿ رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها،
وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم
استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي
قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.﴾

﴿ تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في
قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية
الإستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من
تركها وعدم الاستفادة منها.﴾

﴿ المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم
وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.﴾

﴿ تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة،
 وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم،
وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق
أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل
ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.﴾

﴿ تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد
البشرية الإستراتيجية وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية
مساعدة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في

المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

القواعد العشر لنجاح القائد الفعال:

- 1- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.
- 2- رؤية النافع في الضار والضرار في النافع.
- 3- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.
- 4- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.
- 5- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.
- 6- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعال من الفرض والتهديد والعنف.
- 7- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.
- 8- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.
- 9- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.
- 10- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي

الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسئوليته في مواقف العمل:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من صلصال من حمأ مسنون وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له، وكانت حكمة الله سبحانه وتعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض والاستخلاف بقصد إعمار الأرض وعبادة الله فيها، كما أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا بناءً على أهمية العمل كفريضة إسلامية يبغى بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل، ويلتزم أوامره ويتجنب نواهيه.

الواجبات الأساسية التي يلزم المسلم نفسه بها في مواقع العمل، وتمثل منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ العامل المسلم ببعضها دون البعض الآخر:

﴿ التفكير وإعمال العقل ﴾

﴿ الاختيار المسئول من بين البدائل ﴾

﴿ الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات ﴾

﴿ إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة ﴾

﴿ الإعداد للأداء وترتيب مستلزماته ﴾

﴿ بذل أقصى الجهد في الأداء ﴾

﴿ الإتقان وتحري الدقة ﴾

﴿ التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات ﴾

﴿ تحمل المسؤولية ﴾

﴿ التعاون ﴾

﴿ تقديم النصح والمشاركة بالرأي ﴾

﴿ الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها ﴾

﴿ التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات ﴾

المنهجية الأفضل في التعامل مع الموارد البشرية

إن نجاح وفعالية علاقة العمل التي تقوم بالمنهجية الأفضل للتعامل مع الموارد البشرية على رعايتها وتنميتها يتوقفان على تحقيق الشروط التالية:

أولاً: فيما يخص العاملين كطرف في علاقة العمل:

﴿ توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل بها. ﴾

﴿ إتاحة الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط

العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود

وأسس تقديرها. ﴾

﴿ يجب أن تتاح للفرد فرص استيضاح ما قد يغمض عليه في نصوص

عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة. ﴾

﴿ أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته

كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار

والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. ﴾

﴿ مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء

الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين

معه. ﴾

﴿ ضرورة توفير المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة من الفرد في عمله،

وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. ﴾

- ﴿ تهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. ﴾
- ﴿ توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. ﴾
- ﴿ التقييم المستمر والموضوعي وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. ﴾
- ﴿ تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. ﴾
- ﴿ تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. ﴾
- ﴿ من المهم توضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى. ﴾
- ﴿ توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة. ﴾

﴿ توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظيف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للأمل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها بانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

ثانياً: فيما يخص الإدارة كطرف في علاقة العمل:

ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى الإدارة ضرورة وفائهم بها ما يلي:

﴿ التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.

﴿ المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.

﴿ أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.

﴿ الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة وإتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف.

﴿ الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة.

﴿ متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل.

﴿ ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار. ﴾

﴿ تحمل المسؤوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها. ﴾

﴿ رعاية مرعوسهم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته. ﴾

﴿ التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة. ﴾

التوجيهات الإسلامية في تطبيق منهجية التعامل مع الموارد البشرية:

﴿ أهمية توضيح الأهداف المرجوة من عمل الموارد البشرية والتصميم على تحقيقها. ﴾

﴿ تحري الدقة في اختيار الأفراد المرشحين للعمل. ﴾

﴿ تحري الدقة في اختيار القيادات الإدارية. ﴾

﴿ إقامة العدل ونشر أسسه في كافة المعاملات مع الموارد البشرية. ﴾

﴿ الرحمة في تطبيق القواعد. ﴾

﴿ عدم الاستبداد بالرأي وإتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي والمشاركة في حل مشكلات العمل وتحمل نتائجه. ﴾

﴿ مراعاة تكامل حلقات نظام التعامل مع الموارد البشرية بحيث تغطي كل مراحل علاقة العمل ومتطلباتها. ﴾

﴿ المراجعة الدورية للأوضاع والإنجازات، والتقييم المشترك للنتائج من وجهة نظر أطراف العلاقة، والسعي لعلاج ما قد ينشأ من مشكلات. الذين يحبهم الله:

- 1- الله يحب المحسنين.
- 2- الله يحب التوابين ويحب المتطهرين.
- 3- الله يحب المتقين.
- 4- الله يحب الصابرين.
- 5- الله يحب المتوكلين.
- 6- الله يحب المقسطين.
- 7- الله يحب الذين يقاتلون في سبيله.

الذين لا يحبهم الله:

- 1- الله لا يحب المعتدين.
- 2- الله لا يحب المفسدين.
- 3- الله لا يحب الظالمين.
- 4- الله لا يحب الخائنين.
- 5- الله لا يحب الجهر بالسوء.
- 6- الله لا يحب المسرفين.
- 7- الله لا يحب المتكبرين.
- 8- الله لا يحب الفرحين.
- 9- الله لا يحب الكافرين.

بعض الاعتبارات المهمة في سلوك القادة لتأكيد دورهم
في تفعيل المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية

- ﴿ كراهية الحرص على الولاية. ﴾
- ﴿ الوضوح الشديد في رؤية الهدف والتصميم عليه. ﴾
- ﴿ العدل. ﴾
- ﴿ الرحمة. ﴾
- ﴿ اختيار البطانة الصالحة من المساعدين والمستشارين والمعاونين. ﴾
- ﴿ تحري مصلحة المرؤوسين والنصح والإخلاص لهم. ﴾