

الفصل العاشر

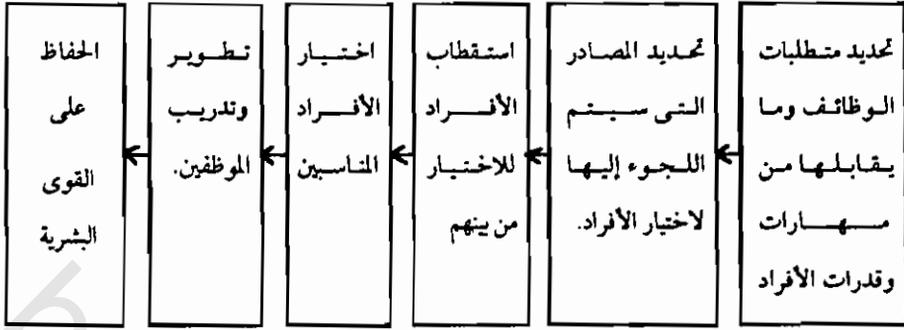
إدارة القوى البشرية فى المشروع
كيف تحصل على أفضل قوى بشرية وكيف تحتفظ بها؟

obeikandi.com

كثيراً ما نقرأ فى كتب إدارة الأعمال مقولة شائعة مؤداها أن تعريف الإدارة هو أن تحقق ما تريد من خلال البشر management is getting things done through people. وتعنى هذه العبارة أن صاحب المشروع (الإدارة) لا يستطيع أن يحقق أهداف المشروع ككل إلا من خلال اختيار العاملين المناسبين Proper selection وتسكينهم فى وظائفهم Placement وتطوير قدراتهم بإستمرار development والقدرة على إستخدام إمكانات وقدرات هؤلاء الأفراد بنجاح utilization of the talent of their personnel والحفاظ عليهم . ويتوقف نجاح المشروع على مدى نجاح أو عدم نجاح صاحبه فى تحقيق ذلك. بإختصار لن يكون هناك مشروع ناجح بدون موظفين أكفاء any organization is only as good as its people .

ويلاحظ أن صاحب المشروع هو مدير الأفراد فى مشروعة حيث أن عملة يتم من خلال Through البشر ، ومعهم With people ومن أجلهم for people . وعلى هذا يجب أن يكون لدى صاحب المشروع قدرة كافية على التعامل مع وممارسة وظيفه مدير الموارد البشرية (الأفراد) حتى يكبر المشروع ويتولى هذه المهمة مدير متخصص ومحترف.

ويدور هذا الفصل حول الأنشطة والمهام الخاصة بالعاملين والتي يجب أن يقوم بها صاحب المشروع. وقد لا يجد القارئ بعض مما سيتم تناوله فى هذا الفصل مطبق حتى فى المشروعات / الشركات الكبرى ، لكننا هنا لا نعرض ممارسة المنظمات المصرية ، بل نعرض ما هو صحيح أو ما يجب على صاحب المشروع تنفيذه حتى يستطيع إدارة مشروعة بفاعليه أكثر . ويوضح الشكل التالى الأنشطة التى يجب على صاحب المشروع تنفيذها كى يستطيع إدارة العنصر البشرى وبالتالي مشروعه بنجاح .



شكل (١/١٠)

الانشطة المطلوبة من صاحب المشروع لتزويد المشروع بالموظفين

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة باعتبارها أحد عناصر النجاح الهامة للمشروع الصغير ، وتزداد هذه الأهمية في المشروعات الصغيرة وذلك لما يلي (سميمر عام ، ١٩٩٣).

١- صغر حجم المشروع وإمكانياته المحدودة بحيث لا يستطيع أن يتحمل أى إسراف أو أخطاء فى التعيين.

٢- تتميز المشروعات الصغيرة بمحدودية عدد العملاء والسوق ووجود نوع من الإتصال المباشر والشخصى بين المشروع وعملائه ، وهذا يفرض على صاحب المشروع الإهتمام باختيار العاملين معه. وتزداد هذه الأهمية فى المشروعات الخدمية حيث الإتصال المباشر مع العملاء ، وحيث أن الدافع فى تفضيل مشروع على آخر قد يرجع بصفه أساسية لاسلوب معاملة العاملين وصاحب المشروع ودرجة إهتمامهم بالعمل.

٣- أن المنافسه بين المشروعات الكبيرة والصغيرة منافسه غير متكافئه إذا كانت النظرة إلى المشروع قاصرة على مادية من معدات وآلات حديثه وإمكانات مادية ، فلا شك أن المشروعات الكبيرة تتفوق فى هذا المجال. ولهذا فإن المجال الوحيد لتفوق المشروعات الصغيرة يكمن فى قدرتها على تكوين

فريق عمل عالى الكفاءة ولديه الولاء والإخلاص. وكلما كان هذا الفريق متكاملأً ، كلما كانت القدرة التنافسيه للمشروع الصغير أكبر.

٤- العلاقة القوية بين صاحب المشروع والعاملين ، فالعدد محدود وصاحب المشروع هو المدير والعلاقة بينة وبين العاملين علاقه مباشرة ، وقد تربطه ببعضهم علاقه قريى أو صداقه. ولهذا كثيراً ما يحكم علاقه قواعد أخرى للتعامل غير القواعد الساندة فى المشروعات الكبيرة.

٥- كثير من أصحاب المشروعات الصغيرة من الحرفيين وليس لديهم خبرات بالأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية سواء فى مجال تخطيط الإحتياجات أو الإختيار أو التعيين ولهذا فهم يعتمدون على مشاعرهم ورأيهم الشخصى وخبرتهم أكثر من إعتمادهم على المنهج العلمى فى كل شئون الأفراد. كل هذا يجعل إدارة الأفراد أكثر أهمية وخطورة فى المشروع الصغير عنها فى المشروع الكبير.

بإختصار تدور وظيفه إدارة القوى البشرية حول موضوعين رئيسيين:

الموضوع الأول ويتناول إستقطاب وإختيار القوى البشرية المناسبة للمشروع ثم ثانياً تدريب وتطوير هذه القوى البشرية والحفاظ عليها كى تصبح أكثر إنتاجية وفاعلية. وعلى هذا سيتم تناول هذين الموضوعين التالين وتطبيقاتهما فى المشروع الصغير :

أولاً: إستقطاب وإختيار الموظفين فى المشروع الصغير :

يتوقف نجاح مشروعك أو فشله على إختيارك للموظفين الذين سيعملون معك، لأنك لن تستطيع أن تعمل كل شىء وحدك. ويلاحظ أن الحصول على واستقطاب

موظفين مؤهلين ومنتجين ليست عملية سهلة، لكنها يمكن أن تنجح إذا أعطيت هذه العملية الإهتمام الكافى الذى تعطيه لأى نشاط آخر.

إن الإجراء المثالى لإختيار الأفراد هو تحديد الوظائف المطلوبه داخل مشروعك The Jobs to be Performed، وتحديد ماهى المهارات التى يجب توافرها فى الأفراد الذين سوف تستقطبهم ، ثم البحث عن هؤلاء الأفراد ، وإختيار أفضل الأفراد الذين يتوافر فيهم ذلك ، ثم تقديمهم إلى المشروع وتسليمهم وظائفهم وسيتم تناول هذه الموضوعات بشىء من التفصيل.

١- تخطيط (تحديد) إحتياجات المشروع من العمالة :

عند تخطيط إحتياجات المشروع من الموظفين فإن على صاحب المشروع تحديد نوع Type أو نوعيات الموظفين المطلوبين للمشروع ومستوياتهم وقدراتهم qualities حالياً وفى المستقبل . وعلى هذا فأنت كصاحب مشروع مطلوب منك.

أ- تحديد الوظائف المطلوب أدائها داخل المشروع والمهارات التى ستؤدى هذه الوظائف.

ب- تحديد الاعداد المطلوبة لكل وظيفة.

ج- إعداد خطة العمالة المطلوبة لمدة سنة على الأقل لكل وظيفة بناءً على أ، ب.

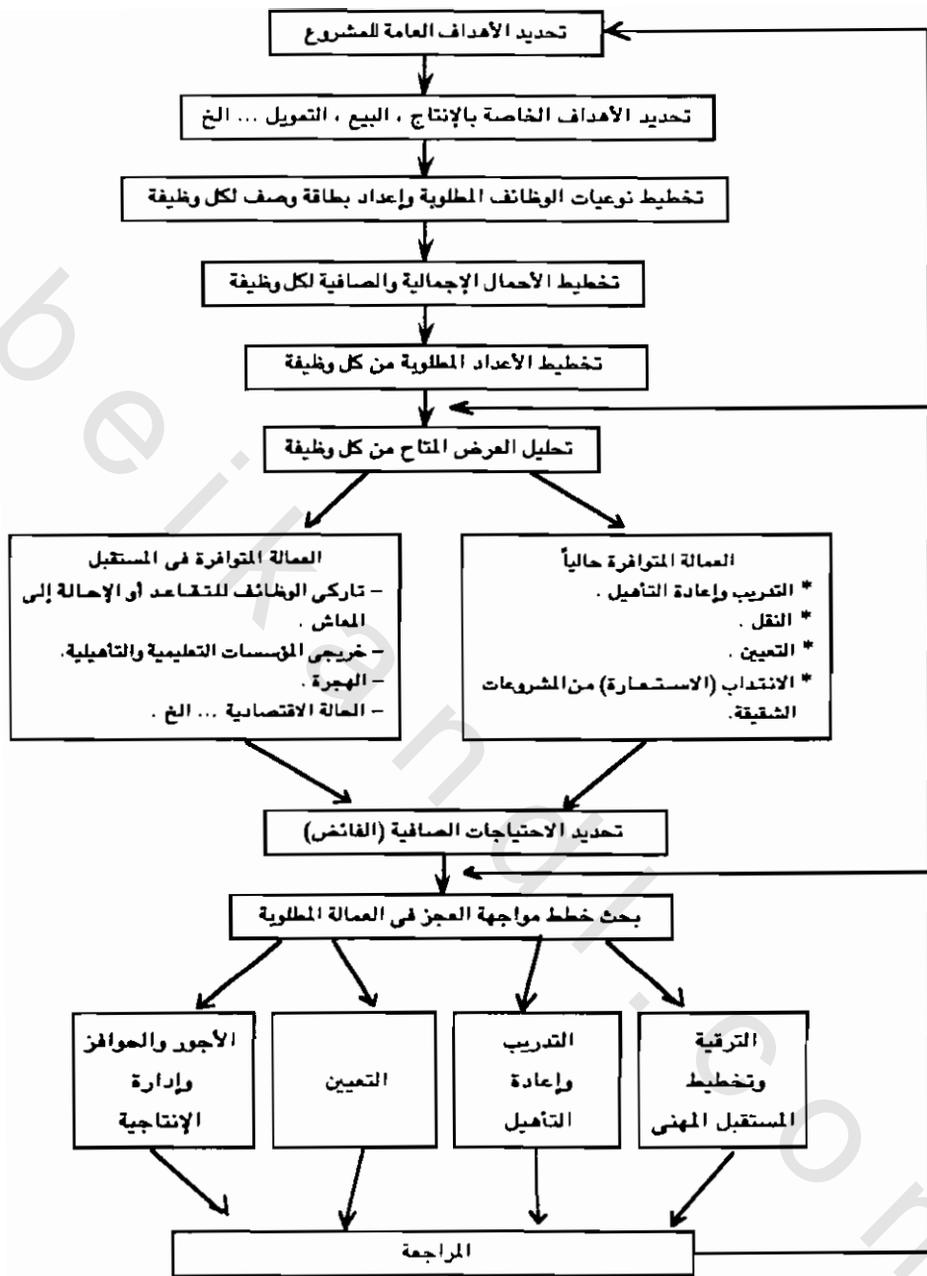
د- تحديد مصادر الحصول على العمالة المطلوبة والاتصال بهذه المصادر .

هـ- تسجيل كل البيانات والمعلومات عن المتقدمين (الحالة التعليمية ، التدريب الذى حصلوا عليه ، خبراتهم السابقة ، قدراتهم ، مهاراتهم ، وإمكانياتهم).

و- مقارنة خطة العمالة المطلوبة بالمعلومات المتوافرة عن المتقدمين .

ز- الاختيار فى ضوء ما سبق .

ويوضح الشكل التالى خطوات عملية تخطيط إحتياجات المشروع من العمالة أو ما يعرف بتخطيط القوى العاملة فى المشروع الصغير.



شكل (٢/١٠)

مراحل تخطيط القوى العاملة في المشروعات الصغيرة

المصدر المرجع السابق مباشرة ، ص ٣١٣ .

ويحتاج صاحب المشروع إلى إعداد وصف وظيفي للوظائف الأساسية ويوضح هذا الوصف مسئوليات وواجبات الوظيفة ويجب أن يدور حول مهام ومسئوليات الوظيفة أكثر من إهتمامة بمن يشغل الوظيفة "rather Who is to do it than". ويفيد هذا الوصف في وضع أولى خطوات عملية تخطيط إحتياجات المشروع من القوى العاملة.

٢- تحديد مصادر الحصول على القوى البشرية المناسبة :

بمجرد تحديد نوعيات الموظفين المطلوبين التي تحتاجها لكل وظيفه ، فإن الخطوة التالية هي تحديد أين يتم البحث عن هؤلاء . وهناك مصدرين فقط وهما : إما من داخل المشروع inside إذا كان المشروع يعمل فعلاً من خلال ترقيته الموظفين الحاليين ، أو من خارج outside من خلال إستقطاب وإختيار الموظف المطلوب. أى أن امام المشروع الصغير المصادر التالية للحصول على الموظفين:

- الأفراد المتميزين من داخل المشروع.

- إستقطاب موظفين من المشروعات المنافسة.

- إستقطاب موظفين من خارج الصناعة.

- المؤسسات التعليمية.

ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا وعيوبه ، وعلى صاحب المشروع اللجوء إلى المصدر الذى يتناسب مع الوظيفة المطلوبة.

٣- إستقطاب وجذب وإختيار الموظفين الجدد:

لا يتوقف المشروع الصغير عن طلب موظفين جدد نظراً لنموه وكبر حجمه أو لترك الموظفين للمشروع للبحث عن فرص وظيفية جديدة . وتنقسم هذه العملية إلى قسمين : إستقطاب وجذب الموظفين وثانياً إختيار الموظف المناسب من بين من تم إستقطابهم . وهناك أكثر من أسلوب للإستقطاب منها:

- الإعلان فى الصحف والمجلات .

- اللجوء إلى مصدر موثوق (الأصدقاء - الزملاء - الموظفين) لترشيح موظفين جدد .

- الترشيح من قبل أساتذة الجامعات (ترشيح خريجين لديهم) .

اما بالنسبة للإختبار فيمكن إنجاز هذه العملية من خلال وجود نظام متكامل ومبسط فى نفس الوقت لهذه العملية يتضمن :

أ- مراجعة المتطلبات الوظيفية للوظيفة المطلوب إختيار موظف لها .

ب- هل هناك من يستطيع ملء هذه الوظيفة من الموظفين الحاليين للمشروع (بالنسبة للمشروع القائم)

ج- يتم اللجوء للخارج إذا لم يوجد شخص مناسب (فى المشروع القائم) أو فى حالة المشروع الجديد .

د - يتم إعداد "طلب وظيفه مكتوب" لتجميع البيانات اللازمة عن كل متقدم .

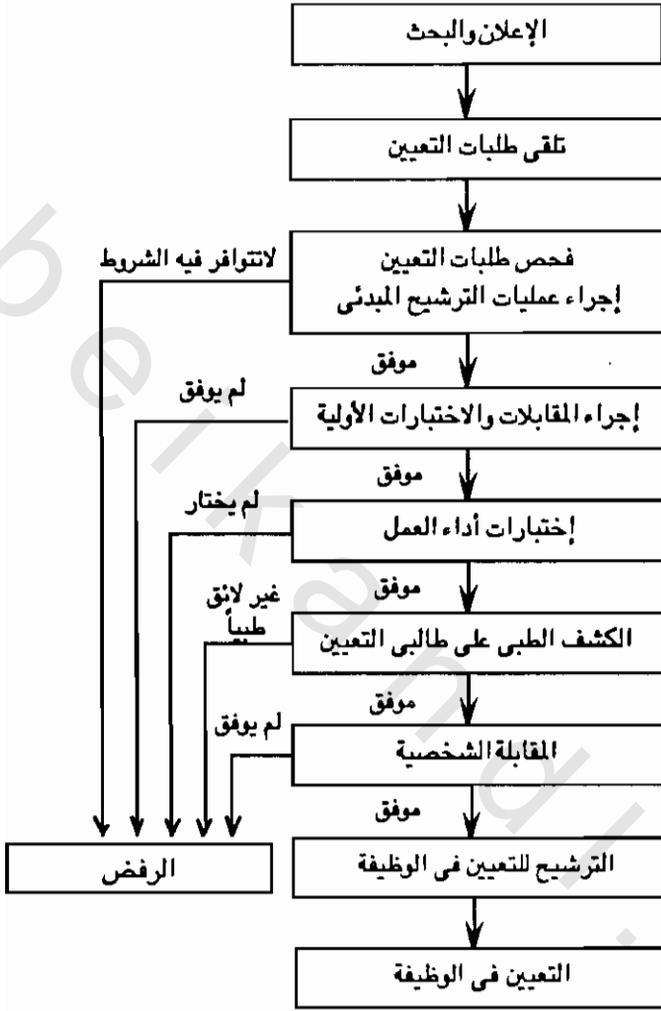
هـ- يتم مقابلة المتقدمين وتسجيل بياناتهم فى الطلب السابق .

و- يتم إعداد إختبار للتعرف على قدرات ومهارات المتقدمين وإمكاناتهم .

ز- يمكن السؤال عن بعض الموظفين فى الوظائف التى شغلوها قبل ذلك .

ح- يتم إختيار الموظف المناسب وإعداد برنامج لتهيئته للعمل داخل المشروع .

ويوضح الشكل التالى مراحل عملية الإختيار والتعيين للقوى البشرية .



شكل (٣/١٠)
مراحل الإختيار والتعيين

المصدر: المرجع السابق مباشرة، ص ٢١٧.

٤- تقديم الموظف الجديد إلى وظيفته :

يجب إدخال الموظف الجديد وتقديمه introducing إلى وظيفته بعناية وحرص . فالموظف الجديد يجب أن يعرف أهداف المشروع ورسالته (لماذا أنشأ أصلاً) وسياساته وقواعد العمل والتوقعات من هذا الموظف. وقد يكون إعطاء وشرح وصف الوظيفة لهذا الموظف مهم في هذه الفترة . ويمكن إذا كان المشروع قائماً أن يقوم صاحب المشروع بتعريف الموظف بمكونات المشروع على الطبيعه وكذلك إدارته وأقسامه المختلفه.

ثانياً: تدريب وتطوير قدرات الموظفين بعد إختيارهم :

بعد الحصول على الموظف المناسب وتسكينه في وظيفة يحتاج صاحب المشروع إلى مجموعة من الأنشطة وهي :

١- تطوير وتدريب الموظفين :

يتوقف النجاح النهائي للمشروع على تكامل عاملين متداخلين وهما:

١- قدرات الأفراد الذين تم إختيارهم وتعليمهم وخبراتهم وتدريبهم ودافعتهم.

٢- مدى فاعلية عملية التطوير بعد أن يصبحوا موظفين داخل الشركة.

ويلاحظ أن العامل الأول يتوقف على مدى النجاح في عملية الإستقطاب والإختيار. أما العامل الثاني فيتوقف على مدى تطوير قدرات هؤلاء بعد عملية الإختيار . ويقصد بعملية تطوير العاملين personnel development زيادة القدرات الإنتاجية للموظف إلى أعلى مستوى فيما يتعلق بالوظيفة التي تؤدي. ويعتبر التدريب أحد الأدوات الأساسية في ذلك ، حيث يتم صقل مهارات الموظف الجديد أو القديم وذلك لتحقيق مايلي:

- زيادة الإنتاجية .

- تقليل معدل دوران العمل (ترك الموظف للمشروع) .

- تقليل التكاليف .

- تقليل الإشراف المطلوب .

٢- تحديد الأجر والمرتبات :

هناك مهمة أخرى أساسية وهى تحديد الأجر العادل للموظف حيث يجب أن يكون الأجر مرتفع بما يسمح بتحفيز الموظف كى يكون أكثر إنتاجاً . وهناك مجموعة من الأسس تساعد فى وضع الأجر المناسب أهمها :

١- المجهود effort المطلوب للوظيفة

٢- الوقت Time وهو الوقت الذى سيقضيه العامل فى أداء الوظيفة .

٣- قدرة صاحب المشروع على دفع هذا الأجر .

٤- مستوى المعيشة السائد .

٥- القوانين السائدة .

٦- العرض والطلب فى سوق العمالة (المنافسة) .

ويتم ترتيب الوظائف على حسب أهميتها للمشروع وبالتالي إعطاء الوظيفة الأكثر أهمية مرتب أعلى والأقل منها مرتب أقل وهكذا . ويعتمد أصحاب المشروعات الصغيرة على معدلات الأجر السائدة لكل وظيفة وقد يعطى أكثر منها قليلاً لجذب الكفاءات من المشروعات الكبرى أو من المنافسين .

ويعتبر التدريب أحد الأدوات الأساسية فى ذلك ، حيث يتم صقل مهارات الموظف الجديد أو القديم وذلك لتحقيق مايلى:

- زيادة الإنتاجية .

- تقليل معدل دوران العمل (ترك الموظف للمشروع) .

- تقليل التكاليف .

- تقليل الإشراف المطلوب .

٢- تحديد الأجور والمرتبات :

هناك مهمة أخرى أساسية وهى تحديد الأجر العادل للموظف حيث يجب أن يكون الأجر مرتفع بما يسمح بتحفيز الموظف كى يكون أكثر إنتاجاً . وهناك مجموعة من الأسس تساعد فى وضع الأجر المناسب أهمها :

١- المجهود effort المطلوب للوظيفة

٢- الوقت Time وهو الوقت الذى سيقضيه العامل فى أداء الوظيفة .

٣- قدرة صاحب المشروع على دفع هذا الأجر .

٤- مستوى المعيشة السائد .

٥- القوانين السائدة .

٦- العرض والطلب فى سوق العمالة (المنافسة) .

ويتم ترتيب الوظائف على حسب أهميتها للمشروع وبالتالي إعطاء الوظيفة الأكثر أهمية مرتب أعلى والأقل منها مرتب أقل وهكذا . ويعتمد أصحاب المشروعات الصغيرة على معدلات الأجور السائدة لكل وظيفة وقد يعطى أكثر منها قليلاً لجذب الكفاءات من المشروعات الكبرى أو من المنافسين .

٣- توجيه مجهودات الموظفين :

يقصد بعملية التوجيه إرشاد والإشراف على أداء الموظفين لواجباتهم ومسئولياتهم وهذا يتضمن قيادة هؤلاء العاملين وتوصيل الأفكار والأوامر والتعليمات اليهم وأخيراً تحفيزهم على الأداء المتميز (ولقد تم تناول هذا الموضوع بالتفصيل عن الحديث عن وظيفه القيادة والتوجيه).

٤- تقييم أداء الموظفين :

يجب أن يكون لدى صاحب المشروع نظام قوى لتقييم أداء الموظفين وذلك من خلال الإجابة على سؤال أساسى وهو : ما هو حجم إنجاز الموظفين داخل المشروع؟ *how well are my people performing* وبناءً على ذلك يجب تقييم أداء كل موظف ومدى تطوره وتقديم حافز مناسب لكل فرد يفوق أداؤه المعايير المحددة. ويجب ترتيب وتقييم أداء العاملين من خلال:

المعايير	التقييم	ممتاز	متوسط	ضعيف
١- جودة quality وكمية quantity العمل .				
٢- تعاون الموظف مع رؤوسيه ورؤساءه .				
٣- المبادرة لدى الموظف initiative .				
٤- مدى الإعتماد عليه .				
٥- مدى معرفته والمامة بالوظيفة .				
٦- قدرته على العمل مع الآخرين .				
٧- الحضور والغياب .				
٨- مراعاة شروط الأمان فى الوظيفة Safety .				
٩- العادات والهوايات الشخصية .				
١٠- التطوير الذى أحدثه فى العمل .				

بعد التعرض لكل أسباب نجاح المشروع الصغير من إدارة وتسويق وإنتاج وتمويل وقوى بشرية ، يتبقى التأكيد على دمج هذه العناصر في ثلاثة محاور رئيسية وهي الجودة ، والإنتاجية ، إشباع حاجات ورغبات العملاء وهذا ما سيتعرض له الفصل التالي .

ترتبط صناعة السيارات بإسم شركة فورد Ford، لكن تعرضت هذه الشركة لإنخفاض حاد فى مبيعاتها وبالتالى حصتها السوقية فى السبعينات والثمانينات وأدى هذا إلى تحقيق خسائر قدرها ١,٥ بليون دولار فى عام واحد وهذا يعتبر شئ غير عادى فى سجلات الشركة.

ولقد وجد رئيس الشركة الجديد بيترسون Peterson أن شركته لا تختلف كثيراً عن الآخرين فى هذه الصناعة، لكنه أيقن أن إلقاء اللوم على الصناعة لن يودى بالشركة إلى تحقيق أرباح والرجوع مرة أخرى بقوة إلى السوق.

ولقد إتضح للرئيس الجديد أن جزء من المشكله يتمثل فى أن السيارات التى تأتى من خارج الولايات المتحدة تعكس كفاءة فى عمليات الإنتاج بعكس الإنتاج المحلى. لكن الأخطر من ذلك أن المستهلك بدأ يدرك سيارات فورد والسيارات المتجه فى الولايات المتحدة على أنها أقل جودة من السيارات المستوردة. وعلى هذا تنبى Peterson أن الطريق الوحيد الذى يمكن أن يخرج شركة فورد من هذا المنحدر هو تحسين الإنتاجية فى المصانع وإشباع رغبات العميل على الطريق ... وهذا معناه زيادة الجودة.

ولرسم الإستراتيجية اللازمة. وضع Peterson يده

على عدة خطوط أساسية أولها: أنه لا يوجد لدى الشركة طرق وأساليب علمية لقياس رد فعل العميل ورأيه فى السيارات التى تنتجها الشركة وبالتالي لا بد من إعادة تصميم هذه السيارات لتلقى رغبات العملاء، ثانياً: أن عمليات تصميم المنتجات وخطوط الإنتاج تتم بعدم الكفاءة ثالثاً: أن العاملين فى الأقسام الداخلية كالاقسام الهندسية والمالية والتصميم يعملون كل فى وادى، رابعاً: أن الشركة ليس لديها وعى كامل بالجودة كما ينبغى حتى تستطيع المنافسة فى السوق العالمية وأن

تطبيق عملى للمفاهيم

الإدارة والعاملون يجب أن يعملوا معاً لإرضاء العميل .

ولسقد وجد Peterson أن الحل هو تغيير مناخ وثقافة العمل داخل الشركة تغييراً جذرياً . وقال : "أنا نشكر المنافسة الآتية من الخارج Thanks to competition from overseas

لأنه أثارنا وحفزنا الشركة وإدارتها". إن كل فرد داخل الشركة سوف يطبق إطار عملي واضح للجودة حتى نستطيع أن نلبى حاجات ورغبات العملاء من خلال منتجات ذات جودة عالية.

لكن كيف حقق Peterson كل هذا!!
ركز Peterson على إستعادة ثقته

المستهلك الأمريكى من خلال تحسين الجودة ووضع الشركة مرة أخرى فى حلبة المنافسة من خلال زيادة الإنتاجية .

إن أول خطوة إتبعها Peterson هو الإنجاة إلى أحد أعمدة إدارة الجودة الشاملة TQM وهو Deming الذى بدأ بتركيز انتباه الإدارة إلى العمليات Processes وعلى الأفراد العاملين الذين ينفذون هذه العمليات. ونحت شعار أن الجودة هى الوظيفة رقم (١) للشركة

quality is"

"Job 1

ركز Peterson على إعداد مجموعة من البرامج التى تعمل على زيادة الجودة والإنتاجية من خلال الحصول على

مدخلات مستمرة من العملاء والعاملين والموزعين. فقد قام بإعداد مجموعة من الدراسات عن جودة المنتجات المنافسه. وتم تحويل كل آراء وملاحظات العملاء فوراً إلى المسئولية عن استراتيجيه تطوير المنتجات .

ثم تلى ذلك إعداد برنامج لزيادة مشاركة العاملين an employee involvement program فى العملية الإنتاجية وأدى هذا إلى مشاركة العاملين للإدارة فى القوة Power والسلطة داخل العنابر الإنتاجية وحل المشكلات معاً. ويتم كل أسبوع

تطبيق عملي للمفاهيم

أفضل أرباح فى
الصناعة وزادت
حصتها السوقية فى
الولايات المتحدة من
١٦,٦٪ إلى
٢٢,٣٪
وانخفضت العيوب
فى السيارة من
٦,٧ إلى ١,٥ فى
١٠ سنوات
واقترنت بهذا من
السيارات اليابانية
وزادت الإنتاجية
حتى وصلت لنفس
النسبة فى شركة
تويوتا.

التعامل مع الموردين
فى علاقات طويلة
الأجل ومتينه بعد
إختيار هؤلاء
الموردين وبدأت فى
تدريبهم على مراقبه
المخزون والجوده
وتحسين الإنتاجية
وتركت هؤلاء
الموردين يصممون
ويضعون أجزاء معينه
بأنفسهم. وأدى هذا
إلى تحسين الجوده
واستفادت بذلك
شركة فورد. وأدى
هذا إلى تقليل الوقت
اللازم لتصنيع السيارة
داخل الشركة وبالتالي
زيادة الإنتاجية.
وساعد هذا أيضاً فى
زيادة استخدام الإنسان
الآلى والتكنولوجيا
المتطورة.
وفى نهاية
الثمانينات بدأت
الشركة فى تحقيق

حوالى ٣٠ إجتماع
لمناقشه الأفكار
الجديدة لتطوير
المنتجات وأدى هذا
إلى تطبيق ٢٦٠٠
إقتراح فى الطرازات
التي تعرضها الشركة.
ولزيادة الإنتاجية
وتحسينها زادت
الشركة مسؤوليات
العاملين ولقد أوصى
Peterson الإدارة
بالسماح للعاملين
بإتخاذ القرارات فى
المستويات الأدنى.
وهى المستويات التي
يشوافر فيها الخبرة
والمهارة الفنية.
ولقد كانت
علاقه فورد بالموردين
سينه قبل مبادرة
Peterson حيث
كان التركيز على
الحصول على أقل
الأسعار فقط. لكنها
الآن ركزت على

تطبيق عملى للمفاهيم