

الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية :

ترجع بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرية تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى .

يعرف Stoner & Freeman (1994) الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمواقف، والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة" .

ويعرف كل من Mcshane & Von Glinow (2005) مفاهيم ثقافة الأداء، وثقافة العلاقات، وثقافة الرقابة، وثقافة الاستجابة كما يلي : (منصور العريقي، 2009)

ثقافة الأداء (Performance Culture) : هي تلك الثقافة التي تقيم وتتمن كلاً من الأداء الفردي، والأداء التنظيمي عالياً، وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

ثقافة العلاقات (Relationship Culture) : هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة، وتركز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي، وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية .

ثقافة الرقابة (Control Culture) : هي الثقافة التي تقيم عالياً دور المديرين القدامى في المنظمة، وتعطيهم الأولوية، وهدفها هو جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة .

ثقافة الاستجابة (Responsive Culture) : هي الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من الفرص الجديدة .

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقة في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، والثقافة التنظيمية تعني التعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمؤسسيهم ومنظمتهم . وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي : (بلال السكارنة، 2006)

1- تحقيق الأهداف : إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم، وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة .

2- الاستقرار : حيث أن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة .

3- النمو : إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطر، والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.

4- الاستقلالية : إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة على تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها .

5- السلطة : تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي .

6- التعاون : وللتعاون الإداري للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة .

ثقافة التنظيم هي مزيج من الاتجاهات والقيم المشتركة والاعتقادات والتقاليد والأعراف المعمول بها داخل التنظيم، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا تجاه أطراف التعامل الداخلي والخارجي مع المنظمة . وهذه الثقافة تشكل أساس إنجاز الكثير من الأنشطة والأعمال، وتؤثر بدرجة كبيرة في توجهات المستقبل وتحديد نقاط التركيز نحو الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك قواعد إنجاز الأعمال أو التعامل داخل المنظمة أو بين أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها . (ابوقحف ، 2004)

ومصطلح ثقافة المنظمة CULTURE ORGNIZATIONAL يعني تلك القيم والمبادئ والمعتقدات والاتجاهات السلوكية والاقتراحات التي تحدد وتتحكم في الطرق أو الطريقة التي يتصرف من خلالها الأفراد في أداء مهام وظائفهم، وفن تعاملهم مع بعضهم، ومع الآخرين من خارج المنظمة . هذه القيم والمبادئ قد لا تكون مكتوبة بل يتم تناقلها وتوارثها عرفاً بين أفراد المنظمة . وتعتبر ثقافة المنظمة من المسائل

التي تميز المنظمات عن بعضها الآخر، وهي التي تربط أعضاء المنظمة بعضهم بالآخر، وتجعلهم يتحدثون بلغة (نحن) مثل نحن نشعر، ونحن نؤمن... إلخ، مما يؤمن به الأعضاء من قيم، ومعتقدات تسيطر على تصرفاتهم في العمل، والمصادقية، والجدية في أداء ما يوكل إليهم من مهام.

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي، أو الإيجابي فالرموز الفكرية، والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفتاته ومؤسساته.

وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه، واتجاهاته، وأهدافه. إن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

- قيم متعلقة بالنجاح والنمو: إذ أن السبب الرئيس لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمنظمة وتزويد العاملين بها.
- قيم متعلقة بالأمان: إذ أن الهدف توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر.

- قيم متعلقة بالرضا عن العمل : إن الهدف تزويد كل فرد بالمنظمة بالعمل الذي يرضي عنه وذلك لتحسين وتطوير المهارات .
- قيم متعلقة بالاتصال : وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها .
- قيم متعلقة بتتمية الفرد : أن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف .

اهتمامات ثقافة إدارة الموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالإنسان العامل وبالآداء على حد سواء، ويتضح ذلك في التالي :

أولاً : احترام الفرد ومنحه الفرصة لإبداء رأيه، وتأكيد قدراته الذاتية فيما يوكل إليه من المهام ومسئوليات، وهنا ينبغي أن تؤدي إدارة علاقات العاملين دوراً مؤثراً في العناية بالكفاءة الفردية، وفريق العمل، وتشجيع الحلول المبتكرة، والاتجاه نحو تخفيض التكاليف مع الإصرار على الجودة، وتدريب العاملين على أساليبها، سواء في برنامج التدريب أو في نشرة مجلة المنظمة، أو لقاءات المديرين بموظفيهم دورياً .

ثانياً : نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وصولاً إلى تحسين الأداء، والإنجاز المتميز، وإزالة الصراعات الداخلية لمختلف الأسباب، ودعم الاتصالات بين الجميع، وتعميم ثقافة التمكين والتفويض، وحل المشكلات التي تؤدي إلى راحة العميل وتلبية احتياجاته . كما أن ذلك يساعد في تحسين مناخ وبيئة العمل العمومية .

ثالثاً : الشفافية في نقل التعليمات وسياسات الإدارة وقراراتها الرئيسية، والإنصات بعناية لملاحظات الموظفين ونقلها للإدارة العليا .

رابعاً : الاهتمام فوق العادة بإدارة الأداء، ورفع مهارات الموظفين وصولاً إلى الهدف، وهذا يعني ضرورة دراسة تقارير الأداء وتحديد مشكلاتها والرفع إلى الإدارة العليا بمرئياتها .

خامساً : استقطاب الأفراد ذوي القابلية للاستخدام في عدة مواقع، مع القدرة على التنمية الذاتية المستدامة .
(EMPLOYABILITY)

سادساً : إثراء مكتبة المنظمة بالكتب والموضوعات ذات العلاقة بنشاطاتها وغيرها مما يوسع مدارك الموظفين شخصياً ووظيفياً، ويزيد من إمكاناتهم في التطور لمصلحتهم الذاتية ولمصلحة المنظمة .
ومؤشرات ثقافة المنظمة عديدة منها : (التدريب والتنمية، 2007)

- المناخ العام ومدى ملائمته لأداء الأعمال .

- روح المنظمة والطريقة التي تخطط بها للأعمال .

- روح الفريق أو سيادة الفردية .

- الحماسة .

- رسالة المنظمة وكيفية عرضها .

- نمط الإدارة السائد .

- سلوكيات الإتصالات .

- المشاركة .

- البيئة المحيطة ومدى تشجيعها .

- معايير الاختيار والتقييم .

- ثقافة الإدارات الخدمية .
- الإنتماء .
- الدافعية .

والمنظمة الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية تعبر عن مدى النجاح والتميز ومنها ما يلي :

- وجود وانتشار فلسفة الإدارة بالمشاركة .
- التركيز على الأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي .
- ارتفاع معايير الأداء .
- وجود ميثاق محدد وواضح للجميع .
- انعدام الرسمية لتحسين تدفق عمليات الاتصال .
- وجود قيم قوية .
- أهمية العاملين كأدميين .
- انضباط الإدارة وفعاليتها .

ويساعد التحليل التنظيمي على تقويم النجاح، وتحديد نواحي القوة والضعف واتخاذ الإجراء الملائم لتعظيم الاستفادة من نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف .

ثقافة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية :

إن إدارة الموارد البشرية، في ظروف العولمة وارتفاع تطلعات الموظفين، تفرض على كل منظمة أو مؤسسة أن تفكر بل تطبق أنواعاً جديدة من الحوافز للعاملين المنتجين في الإبداع وتصعيد معدلات

الإنتاج . وأن تشجع المديرين والأخصائيين على الممارسات المبتكرة واللامركزية في اتخاذ القرار، وتفويض مسؤوليات وصلاحيات أكثر ويقدر كاف للمستويات الإدارية الأدنى، وبخاصة من يتعاملون وجهاً لوجه مع العملاء .

كما أن ثقافة الموارد البشرية المعاصرة تعنى بدعم روح الفريق، وان يركز المديرين والموظفين على النواحي الأخلاقية في العمل، والتي يفسرها كروستوفر بوليت (CHRISTOPHER POLLITT) بأنها مجموعة من المعتقدات والممارسات الإدارية التي تؤكد قدرة إدارة المنظمة على إيجاد الحلول لمساحة واسعة من المشكلات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية . أما المعتقدات فإن الكاتب يوردها كما يلي :

أولاً : العناية الاجتماعية وتصعيدها عن طريق النمو الاقتصادي المتواصل .

ثانياً : إمكانية تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق زيادة الانتاجية باستخدام أساليب مبتكرة في التقنية بما في ذلك تقنية تنظيم ومعلومات

ORGANIZATIONAL AND INFORMATION THCHNOLOGIES

ثالثاً : إن التقنية الحديثة بحاجة إلى موارد بشرية تهب نفسها مع إخلاص وقناعة بزيادة الإنتاجية وإلى السعي المتواصل لوسائل أفضل لتقديم الخدمات .

رابعاً : إن المنظمات تنظر إلى الوظيفة الإدارية على أنها نشاط مهم ومتميز، وأن الإدارة التي يتطلع لها مجتمع اليوم هي تلك التي تُعنى بالابتكار، والحركة الديناميكية والإنتاجية ذات الكفاءة (PRODUCTIVE EFFICIENCY) .

خامساً : محاربة الأفكار والقيم حول بعض الوظائف التي لا يرغب أفراد المجتمع في العمل بها . ولا بد من توافر الحوافز التي تجعل من تلك الوظائف هدفاً من قبل المجتمع مثل غيرها من وظائف المنظمة .

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر تؤثر هذه الثقافة فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المرفوض . وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب الإيمانية للأفراد . ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية . ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي : (المغربي ، 1999)

- 1- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .
- 2- تدعيم الإلتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية .
- 3- استقرار المنظمة كنظام اجتماعي .
- 4- تكوين إطاراً مرجعياً للاستعانة واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .
- 5- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة

الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION :

يتحدث الموظفون دائماً عن مدى ما يتحقق لهم من رضا وظيفي ؛ وهم يؤدون أعمالهم اليومية . وهذا الرضا الوظيفي هو الذي تسعى

الإدارة إلى تحقيقه ؛ ذلك أنه وسيلتها في التلاحم مع الموظفين . ويعرف هينيمان HINIMAN وآخرون الرضا الوظيفي أنه ما هو كائن مقارنة بما ينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا للموظفين وهي :

1- سياسة المنظمة وممارستها الإدارية مثلاً : سياستها في الرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي .

2- زملائهم في العمل أو أعمال المنظمة إجمالاً .

3- نوعية العمل الذي يقومون بأدائه .

وتوجد عناصر بذاتها هي التي تؤكد وجود الرضا الوظيفي

بالمنظمة فيها . بحسب نظام مينشوتا (MSQ) وهي كما يلي :

- استغلال قدرات الموظفين .

- الإنجاز .

- النشاط الذي يؤديه العاملون .

- التقدم في الوظيفية (الترقية) .

- الصلاحيات .

- سياسات وممارسة الشركة .

- الرواتب .

- زملاء العمل .

- فرص وحوافز الإبداع .

- الاستقلالية .

- شروط وبيئة العمل العامة .

- الاحترام .
- المسئولية .
- الاعتراف بالفرد .
- القيم الأخلاقية التي تؤمن بها المنظمة .
- الإشراف الفني والإنساني .
- الخدمات الاجتماعية .

إن اتجاهات الموظف نحو وظيفته أو عمله له الأثر في سلوكياته من حيث الإلتزام بالدوام والتعليمات والاستمرار بالخدمة .

مبادئ إدارة الموارد البشرية :

القيم والأخلاق والإدارة بالخدمة المدنية :

- أورد بيرمان وآخرون (BERMAN ET - AL) مبادئ إدارة الموارد البشرية من حيث القيم والأخلاق والإدارة الداخلية :
- احترام وتقدير المواهب في الموظفين .
 - تشجيع وتطوير القدرات المهنية .
 - الترويج للعدالة في التعامل الداخلي والخارجي (الخارجي يتمثل في المتقدمين للعمل ومصادر التوظيف) .
 - توفير بيئة عمل تساعد على الانتاجية العالية .
 - العمل بشتى الوسائل المتاحة على زيادة الكفاءة مع الاقتصاد والأداء المميز .
 - الاهتمام بالآخرين والتفاعل معهم في الحالات التي تستوجب ذلك .

- تطوير السلوك من حيث الانفتاح على الآخرين والمجتمع بالنسبة للمديرين .

- المحافظة على أخلاقيات الخدمة المدنية .

- الالتزام المهني والإداري بالقوانين وأعراف العمل المتعمدة .

- تلبية احتياجات (العملاء) وحل مشكلاتهم .

- نماذج النوايا الحسنة مع الاستقامة الشخصية .

- عدم المماطلة أو التأخير في إجراءات القبول للتعيين ؛ الأمر الذي يقلل من قلق المتقدمين .

إن تأخير إجراءات التوظيف يتعارض مع الهدف منه ، وذلك إن سياسة وإجراءات التوظيف هي التي تحقق الهدف منه. متمثلاً في التالي:

أ - زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات بحصول الشركة على العناصر المدربة .

ب - اتباع وسائل تؤكد مبدأ توفير الفرص المتكافئة للمتقدمين .

ج - منح أولوية التوظيف لأولئك الذين لديهم إمكانات التطور لمواجهة تحديات المستقبل . وهذه السياسة هي التي تعمل بها إحدى شركات القطاع الخاص .

شكل (14)

رسالة ورؤية وقيم وميثاق وتعهد إدارة ميامي - المحاربين
القدامى - المركز الطبي بالولايات المتحدة الأمريكية :

الرسالة : توفير رعاية صحية ذات جودة في الوقت المحدد تقابل احتياجات الفرد المحددة للمرضى من قداماء المحاربين والمرضى العسكريين . وندعم الرسالة بجهودنا في الالتزام بما يلي :

- رضا العميل .
- التقدم في مجال الأبحاث والتعليم .
- الاحترام للجميع .
- التميز .

الرؤية : إننا سنكون مركزاً للتميز في توفير رعاية صحية شاملة وذات COMPASSIONATE كما نستمر في التعليم فوق الجامعي والأبحاث في الرعاية الصحية .

- القيم .
- رضا العميل .
- التحسين المتواصل .
- رعاية ذات جودة .
- العمل كفريق وشركاء .
- التعهد (القسم) .
- الابتسام والذوق ، والعناية والرحمة .

- تجاوز حدود الوظيفة سعياً وراء إيجاد الحلول .
- يكون لدينا اتجاه وسلوك إيجابي .
- يكن الاحترام للجميع .
- نعمل ليحس العميل بالفرق .
- الرجاء سؤالي .
- الثقة .
- الاحترام .
- الالتزام .
- الرحمة .
- التميز .

مثال لدراسة مواطن القوة والضعف SWOT والفرص والتهديدات

تقويم وتحليل الشركة من الداخل

ما مواطن القوة ؟

- جودة المنتجات والخدمات حسب مقاييس الجودة السعودية .
- حصة كبيرة في السوق المحلية الخليجية .
- سمعة تجارية وإقليمية جاذبة .
- سياسة مرنة في التدريب .

- تحليل الوضع الراهن ويتضمن :
- أ- ما حجم ونوع العمل الحالي؟
 - ب - ما المطلوب أدائه ؟
 - ج - الفترة الزمنية للتنفيذ .
 - د - التعرف على التنظيم وما سيكون عليه بنهاية الخطة .
 - هـ - ما أثر الغياب والإجازات وخارج الدوام والمهارات ومستوياتها اللازمة للمشروعات .
 - ز- هل يمكن التنبؤ بمشكلات المستقبل ؟

- ما مواطن الضعف؟
- مبان بحاجة الى تغيير وكذا الاثاث المكتبي .
- موقع جغرافي يصعب الوصول إليه .
- إدارة مستودعات ضعيفة .
- رواتب ومكافآت بحاجة إلى تعديلات طفيفة .

ما الفرص المتوافرة ؟

- دخول المرأة سوق العمل وكذا ذوو الاحتياجات الخاصة .
- أسواق جديدة في مختلف المناطق .
- دهم حكومي لا محدود في حدود القانون التجاري والاستثماري .
- انعدام المنافسة الأجنبية القوية .
- ارتفاع وعي العملاء بجودة منتجات الشركة .

ما التهديدات/ المخاطر ؟

- عدم تمكن التعليم من تأهيل الأعداد التي سيحتاج إليها المجتمع .
- منافسة أجنبية نتيجة لقانون الاستثمار الجديد .
- تغيير في تقنيات الصناعة بالمملكة .
- منتجات بديلة أو تغيير نشاط الشركة .
- صعوبة استيراد المواد الخام .
- بناء مصانع وفروع بحاجة إلى كثافة سكانية سيطول أمد الحصول عليها .

تقويم وتحليل البيئة الخارجية

التدريب وتطوير الموظفين مهارات

التدريب وتطوير مهارات الموظفين

التدريب كنوع من الاستثمار البشري :

شهد عقدا الثمانيات والتسعينيات نموا مستمرا ومطردا في اقتصاديات الأعمال، وقد لازم هذا النمو اتجاه متلازم من الاهتمام بالتدريب كنوع من الاستثمار البشري، وفي هذا الصدد يشير (Goldstein, 1991) المشار اليه في (حمودة، 1999) إلى أن التدريب بات يمثل املاً مرغوباً سواء بالنسبة إلى الداخلين إلى سوق العمل لأول مرة، أو بالنسبة إلى الذين يغيرون بيئة أعمالهم، وأنه من المتوقع أن تشهد العقود القادمة تركيزاً أكبر على نظم التدريب باعتباره يمثل نشاطاً كبيراً سواء من حيث حجم الجهود المبذولة فيه، أو من حيث مقدار الأموال المنفقة عليه، فعلى سبيل المثال يشير تقرير مؤسسة كارنيجي الأمريكية إلى أن المنظمات الأمريكية تنفق 40 بليون دولار سنوياً على التدريب .

التدريب هو عملية تعديل سلوكي لأداء فرد أو جماعة، ويتصف عملياً بطول المدة التي يستغرقها وتعدد المهارات المقصودة فيه عندما يختص بتأهيل الكوادر الوظيفية قبل الخدمة، أما عندما يهدف التدريب إلى تطوير أداء تطوير العاملين أثناء الخدمة، فإنه يستغرق وقتاً قصيراً يتراوح بين يوم كحد أدنى للدورات التدريبية المكثفة، و عام على الأكثر. (حمدان، 1999)

ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين حيث انه يساعدهم في رفع كفاءاتهم ويمدهم بالخبرات اللازمة، ويعرف التدريب بأنه تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها، وإعطاؤهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها

موضع التطبيق، وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة
(السلمي، 1988).

والتدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات
واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، فهو
عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء
وسلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم
وطاقتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم بطريقة منتظمة
وبإنتاجية عالية. (الطعاني، 2002) (عابدين، 2001)

ويشير هلال (2008) الى ان التدريب هو أساس الجهد المستمر
المصمم لتحسين تنافسية الموظفين في الأداء النظامي. حيث يركز
بالفعل على إمداد الموظفين بالمعارف، والمهارات والايجاهات الخاصة
بتطوير أدائهم في العمل أو مساعدتهم على تصحيح ومعالجة التقصير في
الأداء.

ان تنمية أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وتحسين مهاراتهم من
خلال التدريب يأتي في مقدمة الأنشطة الضرورية في البيئة التنافسية
المعاصرة.

أهمية التدريب :

تكمن أهمية التدريب في التالي : (نادر أبو شيخة، 2000)

1- 1 إنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، إي زيادة الإنتاجية وبالتالي
تخفيض التكاليف.

2- 2 زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من
خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

3- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يبعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها .

4- استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم .

5- تنمية المجتمع : إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة .

ومن المنافع التي قد يتوقعها الفرد بناء على مشاركته في التدريب وفقا لنتائج بعض الدراسات في هذا المجال ما يلي : (راوية حسن، 2005)

- تغيير الوظيفة .
- القيام بواجبات ومهام اكثر اثاره بالنسبة للفرد .
- الترقية .
- زيادة درجة الاستقلالية في العمل .
- القيام بمهام جديدة .
- درجة اكبر لتحقيق الذات .
- زيادة الثقة بالنفس .
- تكوين علاقات اجتماعية وصدقات جديدة من خلال البرنامج التدريبي .

يعد التدريب أحد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر باعتباره أحد مداخلات عملية تنمية الموارد البشرية، لأنه يؤثر على مدى فاعلية هذا المنظمات ومستويات إنجازها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق التي تعمل بها . فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والسلوك، والمعرفة اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة (مخامرة، 1993) .

يمكن طرح السؤال التالي : لماذا تعتقد المنظمات أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية، والإجابة ببساطة تكمن في ان المنظمة التي تتجح في التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدى العولة، وتحدى الجودة، والتحدى التكنولوجي، والتحدى التنافسي، والتحدى الثقافي والاجتماعي، تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة .

ويمكن للتدريب أن يساهم في التصدي لهذه المتغيرات من خلال ما يلي : (المرسي، 2003)

1- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية .

2- ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب .

3- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته .

4- ضمان ان ثقافة المنظمة تعزز الابتكار والإبداع وتساعد على التعلم واكتساب المهارات الجديدة .

5- ضمان الإمان للعاملين من خلال إكسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيير في تصميمات الوظائف أو عند تعارض المصالح، أو عند تقادم المهارات .

تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوى الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية مع أنه من المتفق عليه أن التدريب يمثل استثمارا بشريا طويل المدى، وقوي التأثير الا أن التدريب الفعال يعتمد أساسا على التصميم الجيد والاعداد المنظم لمناخ التعلم، بحيث يكون مبنيا على تحديد دقيق للإحتياجات التدريبية الخاصة بمتطلبات المهام أو الوظائف وعلى قدرات المتدربين أنفسهم . هذا ويرى (Armstong .1995) أن التحليل الشمولي للإحتياجات التدريبية يجب أن يمتد بحيث يوفر كافة المعلومات الضرورية عن ثلاثة مستويات او مناطق تنظيمية وهي :

1- الإحتياجات التنظيمية ممثلة في تحديد الوحدات او الأقسام التنظيمية ذات الحاجة إلى التدريب .

2- الإحتياجات المهامية وتتركز في تحديد نوعية ومزيج المعارف، والمهارات المطلوب إكسابها للمتدرب لرفع كفاءة أدائه الوظيفي

3- الاحتياجات الفردية وتعني بتحديد الأفراد ذوي الحاجة الى التدريب أو الذين يجب انخراطهم في برامج تدريبية معينة . وطبقا لهذا النوع يقوم الفرد نفسه بتحديد مدى حاجته إلى التدريب للحصول على معارف ومهارات محددة وفي مجالات وظيفية معينة وذلك من خلال تحديد الفجوة أو الضعف بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، أو الفرق بين ما يعرفه الفرد ويستطيع القيام به فعلا من جانب، وبين ما يجب ان يعرفه وما يجب ان يعمله من جانب آخر . ويمكن القول ان المصادر التالية من الممكن ان تساعد المنظمة في تقييم ما إذا كان هناك حاجة الى التدريب أم لا :

- التقييمات الذاتية .
- سجلات وملفات المنظمة .
- شكاوي العملاء .
- التكنولوجيا الحديثة .
- تظلمات الموظفين .
- مقابلات مع المدراء .
- دراسات وأبحاث رضا الموظفين والعملاء .
- الملاحظة .

ويمكن تحديد الإحتياجات التدريبية إلى : (معهد الإدارة، 2001)

5. الإحتياجات التي يمكن توقعها .
6. الإحتياجات التي تظهر من خلال المتابعة .

7. ردود الأفعال تجاه المشكلات الفجائية مثل إدخال أجهزة جديدة أو
حديثة الإنشاء الى المنظمة .

إن نجاح أو فشل تطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بدرجة
كبيرة على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، ولذلك لا بد أن يعامل
هؤلاء الأفراد باحترام وتقدير من أجل أن يساهموا بشكل فعال في هذه
البرامج، ويجب على كل الأفراد أو بالذات كل فرد أن يعمل كافة
جهودهم ومن خلال وظيفته، لتحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم،
ويجب أن تعتبر الإدارة هؤلاء الأفراد كشركاء مهمين جدا في إنجاح
تطبيق برامج الجودة الشاملة. (Al-Assaf,1999)

ولإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر التدريب
المناسب لموظفي المؤسسة على مختلف ممارسات وأساليب الجودة،
ويجب أن تحتوي برامج التدريب على مواضيع مختلفة مثل : تطوير
المهارات الفردية، وعمليات تحسين الجودة، وطرق حل المشكلات،
وتشكيل فرق العمل وإدارة العمل وإدارة الاجتماعات، والتحليل
الإحصائي وغيرها. (القحطاني ، 1999)

1- يعرف التدريب بأنه ذلك المجهود الذي يؤدي الى زيادة المعرف،
والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد
منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول اليه . فالموظف الجديد
يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل السنوات يزيد من
قدراته الإنتاجية .

اما التطوير فإنه الجهد الذي يوجه لتحسين اداء المستقبل بتزويد
الشخص المهارات والمعارف التي تفرضها وضائف المستقبل التي سوف
يشغلها ويعد لها في حينه . ويحتاج التجريب إلى التحفيز والصله بالعمل .

2- يعرف كا من بيارز ورو (BYARS AND RUE) التدريب بأنه العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والقدرات (KNOWLEDGE , SKILLS) (KSA ABILITIES) الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة .

3- ويعرف التدريب بأنه الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية والوظيفية، والمعرفة أو المهارة عن طريق تجربة في التعليم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات . والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة الآنية وفي المستقبل .

4- التدريب نشاط معنى بتطوير أفراد الناس ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم وعملية التعلم هي الأساس للتدريب . ولأن الحاجة إلى التدريب تبرز في كل مناحي الحياة بالمنظمات : بسبب التغيير المتسارع الذي تخضع له اليوم المنظمات والأفراد والمجتمعات .

اهداف التدريب العامة :

1- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد .

2- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم .

3- تمكين الموظفين من مواجهة التغيرات في مهام وظائفهم بجدارة .

4- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة .

5- جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أخرى .

MORE EMPLOYABLE

6- كما أن التدريب يقلل من فاقد العمالة .

7- التدريب علاقات عامة تحفز المؤهلين للالتحاق بخدمة المنظمة .

8- التدريب وإعادة التدريب يقلل من الأخطاء والوقت الضائع في التصحيح والتكلفة.

هذا ويجب التدريب عن التساؤل حول :

1- ماذا تريد المنظمة من الموظف المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد التدريب

2- تحت أي ظروف يمكن للموظف المتدرب أن يكون قادراً على أداءه.

وعلى أي مستوى من الاتقان والجودة يكون أداء الموظف حسب معايير أداء الوظيفة ؟

هذا وينبغي أن يؤدي التدريب إلى إكساب الموظفين مهارات أخلاقية وقيم سلوكية :

1- الإحساس بضرورة خدمة المجتمع في حدود الاختصاص وقيم المنظمة .

2- الالتزام بتطبيق القانون وعدم اللجوء إلى المبررات التي تلتف حول القانون للموافقة على الإجراء .

أنواع التدريب :

بدأ التدريب أصلاً في المدينة بالتلمذة الصناعية (APPRENTICESHIP)، وفي الجيوش بدأ التدريب مع استعمال

الذخيرة - البنادق والمدافع - وتخرج المدارس الحربية كالضباط والعسكريين في سلاح الإشارة ... إلخ .

واليوم ومع التقدم الاقتصادي وفي مجال التعليم تعددت أنواع التدريب وهي كما يلي :

1- التدريب للمنظمة (Induction Programme) ولا تتعدى مدته اسبوعين والغرض منه تعريف الموظف المستجد بالمنظمة من حيث الغايات والتنظيم والنشاطات .

2- التدريب التوجيهي / التكويني (Orientation) وهو تأهيل الموظف المستجد لوظيفته وأسرع الطرق في الاستفادة منه هو التدريب داخل الصناعة (Training Within Industry) وسبقت الإشارة إليه، وكذلك التدريب قبل مباشرة العمل (Preservice Training) كما هو الحال لموظفي الجمارك والبريد والإطفاء والمقاييس، بحيث لا يزالون العمل إلا بعد نجاحهم في البرنامج التدريب . ثم أخيراً التدريب في أثناء الخدمة (In-Service training) ويشمل الخبرة العملية المخطط لها في المنظمة أو خارجها كما يحدث في حالات التعاقب الوظيفي (job succession plan) أو الإثراء الوظيفي المنظم، وهو كثير ومتنوع حسب الغرض وحسب المنتسبين لبرامجه ويمكن تقسيمه كالتالي :

1- برامج الإدارة التنفيذية أي موظفي وقاعدة الهرم الإداري مثل الكتبة : وكتبة الحسابات والمساعدين الفنيين .

2- وبرامج الإدارة الوسطى وهى موجهة للمشرفين والاختصاصيين والفنيين .

3- وبرامج الإدارة العليا وهى للمديرين وكبار الأخصائيين .

ولكل مجموعة أساليب التدريب الخاصة بها فهناك التدريب داخل القاعة والذي يعتمد كثيراً على المحاضرات ثم المؤتمرات، وحلقات النقاش، والزيارات الميدانية والتدريب خارج الوظيفة في جهة تدريبية أو منظمة أخرى تقدم تسهيلات في التدريب للمنظمات المتعاونة معها وهكذا .

ومع التكنولوجيا أصبحت تقام دورات تدريبية عبرالقمار الصناعية يشارك فيها الأفراد من بلدان مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم عبر التقنية المتطورة .

لقد تغيرت أساليب التدريب وتنوعت مع التطور العلمي والتقني . هذا ويتم اختيار نوع من التدريب المناسب في ضوء الهدف من التدريب، وإمكانية نقل المعرفة والمهارات لموقع العمل والموارد المتاحة والعناصر اللازمة للتدريب وهى المدرب والمتدربون .

أهمية التدريب ودوافع الأهمية هي :

- الأفراد اليوم يريدون اكتساب مهارات عملية يحملونها معهم من قائمة التدريب إلى موقع العمل تفيدهم في وضعهم الوظيفي .
- التدريب يساعد المديرين في التخطيط لمستقبل الموظفين وتطوير قدراتهم .
- تنمية كادر من المواهب الخلاقة لاقتناص الفرص التي يقدمها التقدم الاقتصادي وإدارة التغيير .

- التدريب يرفع من قدرات وحماسة المدرب العملي ويسهم في تطوير المواهب .
- التدريب مسئولية مشتركة متنامية بين المديرين والموظفين والمدربين للتعرف على ، وتطوير المهارات الجديدة التي تفرضها العولمة والمنافسة.
- التدريب يساعد في ربط بناء المهارات مع احتياجات المنظمة والفرص التي أمامها للتميز .
- إن اللجوء لفرق العمل أبرز الحاجة إلى مهارات من نوع جديد تتصل بتكوين الفريق وأسلوب أدائه وتماسكه وصولاً إلى الغاية التي ساعدت على قيام الفريق وتكوينه .
- المنظمات ذات التوجه نحو المعرفة والتعليم ذات التزام بتحسين قدرات ومهارات الأفراد بشكل متواصل وذلك على حد قول تشارني وكونويي .
- المدربون يريدون الاستثمار في وقتهم وجهدهم وطاقتهم في تحسين ورفع كفاءتهم ومعارفهم والتدريب في هذه الحاجة .
- التدريب يساعد في إيجاد قوى عاملة موحدة رغم الاختلاف في الأعراق والثقافة والديانة والاعمال .
- الأفراد اليوم يريدون الأمن الوظيفي والترقية وقيام المنظمة بتطويرهم.
- الأفراد اليوم يريدون ان يزدوا من حصيلتهم في المعرفة والمهارة وأن يتلقوا التدريب الذي جعلهم يفخرون بوظائفهم وكفاءتهم في أداء مهامها .

- التدريب يقلل من الاستقالات .
- ولكي ينجح التدريب يجب ربطه بخطة إدارة الأعمال ونشاط المنظمة ويجب الحصول على التزام المديرين وانخراطهم في التدريب .
- تدريب المديرين لكي يكونوا مدربين عمليين COASHES أصبح ضرورة اليوم، ولكي يكون التدريب موجهاً لحاجات المنظمة يجب تحسين وسائل الاختيار والتعيين والتعويضات وتصميم الوظائف ونظام تقييم أداء الموظفين .
- يجب ان يوجه التدريب نحو حاجات العميل في الموظفين. ماذا يريد منهم أن يفعلوا في تلبية مطالبه ؟ جودة، وتكلفة، وعدم أخطاء، وتوفير للوقت، وحسن اتصال، ورضاء للعميل .
- ماذا عن شكاوى العملاء، إنها تكشف المهارات اللازمة للحد من الشكاوى .

استمارة تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي

عنوان البرنامج : مكان تنفيذه :
 جهة التنفيذ : تاريخ التنفيذ ومدته :
 اسم المتدرب (اختياري) :
 مسمى وظيفة المتدرب :

لا	نعم	
()	()	1- هل كان لموضوع البرنامج صلة مباشرة بعملك ؟
()	()	2- هل أسهم البرنامج في تلبية احتياجات التدريب ؟
()	()	3- هل تحققت أهداف البرنامج ؟
()	()	4- هل كان محتوى المادة التدريبية بشكل جيد ؟
()	()	5- هل كان تنظيم المادة التدريبية بشكل جيد ؟
()	()	6- هل كان شرح واجبات المدرب واضحة وكافية ؟
()	()	7- هل حدث تفاعل إيجابي بين المتدربين والمدرّب مما أضفى على البرنامج جواً من الحيوية والمودة ؟
()	()	8- هل كانت المذكرات والقراءات الخارجية بمستوى عالٍ وشمولي ؟
()	()	9- هل تعتقد أن الحالات الدراسية والتمارين العملية ذات قيمة بالنسبة لوظيفتك ؟
()	()	10- هل كان استخدام الوسائل السمعية والبصرية بشكل متميز ويساعد على الإدراك ؟
()	()	11- هل كانت قاعات وغرف التدريب مريحة ومحفزة للتفاعل ؟
()	()	12- هل كان المدرب موفقاً في توزيع فرص الاسئلة والنقاش ؟
()	()	13- هل تعتقد أن البرنامج بحاجة الى زيارات ميدانية ؟
()	()	14- هل كان البرنامج بشكل عام في المستوى الذي كنت تتوقعة ؟

تعليق عام : اذكر مقترحاتك وملاحظاتك العامة حول البرنامج مع تركيز على الجوانب التي تقترح تحسينها لتطوير البرنامج .

.....

شكراً على تعاونكم
 المخلص / مدير إدارة التدريب

تمكين الموارد البشرية : (Empowerment)

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة . فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال التمكين، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة . (Sundbo, 1996)

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة، والتوجه نحو القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وإدخال التغييرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد في العمل، ولذلك فإن التمكين يعني إقحام العاملين في عملية التفكير المنظمي بطرق تهمهم . (Besterfield,2003)

ويكمن المنطق وراء تمكين العاملين في كونه الطريقة الأفضل لزيادة التفكير الإبداعي الخلاق، وتنمية روح المبادرة لبعض العاملين، حيث أدركت المنظمات بأن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل . (Brown &Harvey,2006)

وتمكين العاملين يشير إلى البيئة التي يظهر فيها الأفراد العاملين القدرة، والثقة، والالتزام، لتحمل مسؤولية تحسين العمليات، والقيام بالمبادرات الضرورية لإشباع متطلبات العميل ضمن حدود واضحة ومعلومة بغية الوصول إلى تعزيز القيم السائدة التي تقود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

وبمعنى آخر فإن تمكين العاملين يشمل على الالتماس الفعال
لمدخلات اولئك الأفراد الأقرب إلى العميل، ومنحهم ملكية الوظائف
التي يؤدونها . (Oahland,2003)

أن التمكين ينتج عن التحديات الخارجية والداخلية للمنظمات،
وتظهر التحديات الخارجية كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة،
والتغيرات في هيكل القوى العاملة، والتوقعات المرتفعة للزبائن، وتتعلق
التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين، والحوافز، والتطوير .

وعرفه بعض الباحثين بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين
بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ
القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن
بيئة المنظمات .

وتوصلت إحدى الدراسات إلى ان أكثر التطبيقات المسيطرة
وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات،
وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين
الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة البداية، مع وجود عدم رغبة لبعض
المنظمات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم .
وترى الدراسة بأنه على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما
له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا
يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق
التمكين على أرض الواقع . ولعل أنشطة الإبداع تتوزع في المنظمة من
خلال التمكين، الأمر الذي يجعل عملية التمكين تبحث في هذا
الإطار، وفي ضوء ذلك يمكن تطوير المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهذه
الطريقة في تنظيم أنشطة الإبداع مفيدة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة

الحجم ن وعلى وجه الخصوص في المنظمات الخدمية وحتى في المنظمات كبيرة الحجم في قطاع الخدمات. (Sundbo ,1999)

وتهدف عملية التمكين إلى استحداث قوة عمل لديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي ، وكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أكبر من ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها. وتتمثل أبعاد التمكين والتي حددها (McGoldrick 1994 Lay and) فيما يلي:

- المهمة: ويقصد بها حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.
- تحديد المهمة: والتي تركز على مساحة الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم.
- القوة: وتشير إلى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
- الثقافة: وتعني مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين. ويمكن القول ان تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة ، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد ، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية ، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات ، وتعزيز قدرات المرعوسين على التفكير بمفردهم ، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية. وإن إفساح المجال أمام الأفراد

للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم علي الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل. وتتمثل خطوات تنفيذ التمكين فيما يلي: تحديد أسباب الحاجة للتغيير والتغيير في سلوك المديرين، بالإضافة إلي تحديد القرارات التي يشارك فيها المرءوسين، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في المعلومات، هذا إلي جانب اختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب، ووضع برنامج للمكافآت والتقدير.

ويتطلب التمكين تدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات، والإدارة الفعالة التي تملك الرؤية وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين، هذا إلي جانب هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسئولية وتطوير المهارات، كما تتطلب فكرة التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز علي التوجيه إلي القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يشير إلي ضرورة التغيير الجذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرءوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلي الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرءوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلي المشاركة في اتخاذ القرارات. إذن تؤدي سياسة التمكين إلي كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل وإعطاءهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي يعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكثب لعملية التمكين النجاح لابد أن توليه الإدارة الاهتمام الكافي وتعمل علي ربط برنامج التمكين

بأهداف وقيم المنظمة، وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الي نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية.

تهدف عملية التمكين إلي استحداث قوة عمل لديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، وكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلي درجة أكبر من ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من اجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

وإزاء أبعاد التمكين خلصت الدراسات المسحية إلى أهمية تحقيق الشمولية بدراسة أبعاد التمكين، الأمر الذي أفضى إلى الاتكاء على الدراسات التطبيقية التي أكدت على الأبعاد التالية :
(بثينة العبيدين، 2004) (حسين الطراونة، 2006) (عبدالله البريدي ونورة الرشيد، 2012)

- تفويض السلطة : هو تنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة .
- المشاركة : هي ان تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين لاتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية .
- التحفيز الذاتي : الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه .
- العمل الجماعي (فرق العمل) : هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي

من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة .

- تطوير الشخصية والنمو الذاتي : شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية .
- التقليد والمحاكاة : اكتساب مهارات جديدة بتقليد السلوك المميز لبعض الموظفين .

إدارة الموارد البشرية في ظل مدخل الجودة الشاملة :

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين على المستويين الرسمي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، واخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيس الذي تدور حوله فروع العلوم الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية، وأصبح واحداً من الأقسام الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي في الكثير من المنظمات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمنظمة وتحسين سمعتها .

ويشير (صالح عليما، 2004) إلى أن الجودة الشاملة هي مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المنظمة او العملية في المنظمة سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المنظمة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام المثل والفعال لجميع

الإمكانات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملاءمته لهذه
الإمكانات .

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية معاصرة جوهرها : نظام
شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) .
ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة، وتقوم
على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد
العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات العملاء . ويشمل نطاق الجودة
الشاملة كافة المستويات الإدارية ومواضع الأداء في كافة الوحدات
التنظيمية (قطاعات، الإدارات، أقسام) . ويتوجه مدخل إدارة الجودة
الشاملة من خلال جهود فرق العمل أساسا للوفاء بأهداف عريضة مثل
تحسين الجودة، وخفض التكلفة، ورفع مستوى رضا العاملين، وزيادة
الحصة السوقية، والنمو . (أحمد سيد مصطفى، 2005)

ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر
التي تتألف منها وهي : (محمد العزاوي، 2005)

أولا : الإدارة : يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين
للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء
على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين
من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق
أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع
والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته .

ثانيا : الجودة : تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه
السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل
محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية .

ثالثا : الشاملة : تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة ، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون .

يعرف (سيهكتر , Sehcter) المشار اليه في فؤاد حلمي ونشأت فضل 1998 إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن ."

ويعرف جابلونسكي (Jablonski , 1991) إدارة الجودة الشاملة بأنها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء العمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر .

ويعتبرها أحمد الخطيب (2000) فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين .

تناول (Slack . et .al, 1998) مفهوم T Q M باعتبارها فلسفة إدارية للأعمال توضح كيفية الدخول لإدارة الجودة الشاملة ، فهي طريقة للتفكير وإدارة العمليات تشمل التركيز على التالي :

1- تلبية حاجات وتوقعات الزبائن .

2- تغطية (مشاركة) جميع أجزاء المنظمة .

3- التعرف على جميع الكلف المرتبطة بالجودة وخاصة كلف التشغيل .

4- الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى .

5- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين .

6- عملية مستمرة للتطوير والتحسين .

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة على علم بأن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد وأن ذلك هو الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك هي محور الإهتمام وربحية المشروع .

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ منها تلك المبادئ ذات العلاقات المباشرة (المورد البشري) كما أوردها (ديمينج) في نقاطه الأربعة :

- استخدام طرق حديثة للتدريب والتعلم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة .

- تبني أساليب حديثة في الإشراف وأن يكون هدفها مساعدة العمالة .

- لكي يعمل كل عضو من أعضاء المنظمة بطريقة فعالة يجب أن تشعره الإدارة بالأمان، والإطمئنان في العمل .

- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم المستوى والجدارة .

- إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي .

- وضع جميع العاملين في المنظمة في صورة مجموعات عمل من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية . (عبدالرحمن توفيق، 2000)

وبين راست وآخرون (1996) ان تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن ان تحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها:

- 1- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
- 2- رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة .
- 3- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .
- 4- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل .
- 5- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المنظمة .

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المنظمة نتيجة لإلتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها : (صالح عليما، 2004)

- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك .
- تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة .
- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين .
- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم في ضوء المناخ التنظيمي الذي يتكيف مع المنظمة وأهدافها .

مما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة : فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم . من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق التالي : (شبراوي، 1995) (محمد العزاوي، 2002)

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات .
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات .
- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء .
- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .
- 7- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة .
- 8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة .
- 9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر على المدى البعيد .

10- تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة .

ليس هناك تحديد دقيق متفق عليه بين الجميع على تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة . ويمكن أن تحدد الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها هذه العملية في الأبعاد التالية : (محمد عبدالغني ، 2009)

1- التركيز على العميل داخل المنظمة (العاملين ، والعملاء) : وذلك عن طريق قيام تلك المنظمات بشكل مخطط بإدخال جميع المعلومات عن رغبات وردود فعل العملاء في عمليات التخطيط واتخاذ القرار في عملية إنتاج وتوزيع الخدمات .

2- التركيز على إستمرار تحسين العمليات التنظيمية من خلال رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهاً موحداً للتنظيم يتلأشى التكرار والصراع الوظيفي ، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات والمهام الموكلة لكل فرد مع توافر السلطات والصلاحيات المناسبة .

3- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة : حيث يتطلب ذلك أهمية وجود نظام لدخول وتخزين واسترجاع المعلومات ، ويساعد في اتخاذ القرارات والقيام بالتحليل الدوري للأوضاع حتى يمكن تحقيق التطوير المستمر .

4- التركيز على العمل الجماعي وبناء فريق العمل : على ان تحقيق النجاحات الفردية للأفراد لا يمنعهم من العمل على تحقيق نجاح المنظمة ، حيث ان نجاح كل من الأفراد والمنظمة على التعاون بينهما .

5- التركيز على إندماج المرؤوسين في العمليات والمراحل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة : من خلال الإعداد والتدريب وتوصيل الرؤى الجديدة إليهم بصورة مستمرة ومناسبة .

6- التركيز على القيادة الصحيحة والفعالة لإدارة الجودة الشاملة : وبصفة خاصة الإدارة العليا ليس في مرحلة التخطيط فقط ولكن في مرحلة التنفيذ أيضاً ، حيث أنه من الضروري أن تقدم القيادات العليا المثل حتى تسهل إجراء عمليات التنفيذ ، والتخلي عن الأساليب التقليدية المستهلكة للوقت والجهد .

7- التركيز على التحسين والتطوير الدائم : ويعني ذلك البحث دائماً عن الأداء في كافة المراحل والعمليات والجوانب المختلفة في المنظمة وليس في عمليات الإنتاج سواء للسلعة أو الخدمة ويتم ذلك من خلال التركيز على الجودة .

8- التعليم والتدريب المستمر : هو شهادة الضمان للسعي في إتجاه تحقيق مستوى الجودة المطلوب ، ويجب ان يشمل جميع العاملين وعلى كافة المستويات .

الجودة المرتفعة - ماذا تعني عند اليابانيين :

إن تحقيق مستوى عال من الجودة بالنسبة لهم يعني استغلال المستحيل من خلال ضمان أعلى مستوى من الجودة لمنتجاتهم وخدماتهم - فالجودة المرتفعة تساهم في تحقيق ما يلي : (ابو قحف ، 2004)

أ- تخفيض تكاليف الإنتاج .

ب- ارتفاع الإنتاجية للعامل وللمنظمة ككل .

ت- تخفيض تكاليف الإشراف والتفتيش .

- ث- تخفيض الوقت الضائع أو تجنب الوقت اللازم لإعادة الصنع أو الإصلاح للوحدات المعيبة .
- ج- تخفيض التالف والعدم .
- ح- تخفيض المخزون وتكاليفه .
- خ- ارتفاع معنويات الأفراد .
- د- ضمان تحقيق مركز تنافسي مرتفع المستوى محليا ودوليا .

ويمكن القول ان في اليابان بدأوا عدم إحالة أي عامل إلى المعاش عند بلوغه سن معين منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، والعمل مدى الحياة كسياسة أو كنظام مطبق في حوالي ثلث عدد الشركات ، إن العمل مدى الحياة يعني بالنسبة للمدير الياباني استثمار طويل الأجل بالرغم من ارتفاع تكلفته ، وطالما أن الموارد البشرية تعني استثمارا طويل الأجل فإن هذا يستلزم - من وجهة نظرة - ضرورة التخطيط والاختيار الجيد للعمال ، ولزيادة قيمة هذا النوع من الاستثمار فإن الأمر يستلزم ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر ، ونتيجة للتدريب المستمر والتنمية الدائمة لمهارات وقدرات العاملين أصبح من السهل التغلب على أي مشكلة تحدث في أي منظمة .

تحديات نظم الأداء المتميز في العمل :

- 1- التغيير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة .
- 2- التغيير في هيكل المنظمة .
- 3- التغيير في طبيعة العمل الإداري .

4- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة .

5- تغير طبيعة المسار الوظيفي .

التحديات الاجتماعية :

1- التغيرات الديموجرافية .

2- التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة .

3- إزالة فجوة المهارات .

4- التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين .

5- التغيرات التشريعية والقضائية، وتغير العرف والتقاليد الاعتبارية الأخلاقي .

نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

فكرة نظام معلومات الموارد البشرية كجزء من نظام المعلومات الإدارية يقوم على أساس استخدام قاعدة البيانات بالحاسب الآلي التي تحتوى على كافة البيانات التي يتم الحصول عليها نتيجة ممارسة الأنشطة المختلفة بالمنظمة وكذلك للبيانات الخارجية وتعمل على إمداد كافة المديرين بالمعلومات اللازمة . واذا كانت نظم المعلومات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية فإنها تؤدي على تعظيم استفادة المنظمة من وجود هذه النظم لتحقيق أهدافها .

ويمكن تعريف نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بأنه هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد، والمعدات، والإجراءات لتجميع بيانات من البيئة الداخلية، والخارجية عن الموارد البشرية وتخزينها، وتحديثها

بصفة مستمرة أو تشغيلها لتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب
لمتخذي القرارات سواء في مجال إدارة الموارد البشرية أو أي مجال آخر .
(الزياىى، 2004)

إن توفير كافة البيانات لمكونات نظام الموارد البشرية بقاعدة
البيانات بالحاسب الآلى يؤدي إلى توفير المعلومات عن الموارد البشرية
لمتخذ القرارات . لذا يجب

توفير البيانات التالية بقاعدة البيانات :

بيانات عن ظروف العمالة في سوق العمل، والمنظمات المنافسة،
ومصادر الحصول على القوى العاملة، والقيء البيئية المفروضة على
المنظمة سواء داخلية أو خارجية مثل القوانين الحكومية، والنواحي
الساسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسكانية، والتعليمية،
والتكنولوجية ... الخ

وأن تتضمن قاعدة البيانات بيانات عن عدد العمالة في مختلف
التخصصات والدرجات والمستويات داخل المنظمة، وكذلك البيانات
التي تخص كل عامل داخل المنظمة من ناحية الأسم، والسن، والجنس
والنوع والحالة الاجتماعية، والدرجة ورقم الوظيفة، وتاريخ الميلاد،
والمؤهلات العلمية، وتاريخ الإلتحاق بالعمل، والخبرات، والتدرج
الوظيفي، والعمل السابق إن وجد، ودرجة المهارة والإدارة او القسم الذي
يعمل به كل عامل، والتدريب الذي حصل عليه، وتقييم أداءه،
والمرتب، وساعات العمل اليومي والحوافز الأخرى، والتأمينات
الاجتماعية، والمعاشات .

وأن تتضمن قاعدة البيانات بيانات عن الهيكل التنظيمي ونظام توصيف الوظائف، وتقييمها، ونظم الإختيار والتعيين والتدرج الوظيفي وتخطيط المسارات الوظيفية والخطة التدريبية لمختلف المستويات الوظيفية بالمنظمة ومعدلات الغياب، ودوران العمل، ومعدلات حوادث وإصابات العمل، ومعدلات الشكاوى والجزاءات، وكذلك إنتاجية العنصر البشري، ونظام الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية الأخرى المقدمة للعاملين .

وبتوفير كافة البيانات السابقة بقاعدة البيانات بالحاسب الآلى عن الموارد البشرية بالمنظمة وتحديث تلك البيانات أولا بأول وفقا للمتغيرات التى تحدث وعن تشغيل هذه البيانات يمكن توفير المعلومات المناسبة عن الموارد البشرية وقت الحاجة اليه

أهمية نظم المعلومات :

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذى أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التى نستطيع أن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإدارى إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمنظمة، كما ان نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة . وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى كثيرة جدا أهمها :

(السكارنة، 2010)

- 1- تقوية الوضع التنافسي للمنظمة .
- 2- تحسين الكفاءة، والفاعلية للمنظمة .
- 3- رفع مستوى الإنتاجية .
- 4- تمكين المدراء من تخصيص وقت اكبر للمهام الإستراتيجية .
- 5- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة .
- 6- المساعدة في تنفيذ القرارات .
- 7- انجاز المهام الإدارية المختلفة على الوجه الأكمل .
- 8- مساعدة الإدارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة اكبر.
- 9- تقديم خدمات جديدة أفضل .
- 10- زيادة العائدات .
- 11- تخفيض التكاليف .
- 12- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة .
- 13- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .
- 14- اشترك جميع الإدارات في المنظمة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

تواجه المنظمات العديد من التحديات التنافسية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بها مما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص آثارها المتعددة . ومن بين هذه التحديات : تحديات العولمة،

وتحديات الجودة، وتحديات نظم الأداء المتميز في العمل، هذا بجانب التحديات الاجتماعية .

إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

ساهمت عديد من العوامل في زيادة الإتجاه إلى العولمة، فزيادة حدة المنافسة، والتقدم التكنولوجي الهائل، وارتفاع تكلفة الإنتاج، والحاجة على اسواق جديدة، كل هذه العوامل دفعت كثير من الدول إلى محاولة التوسع والخروج عن نطاق الحدود الإقليمية لتبحث عن الأسواق الجديدة عبر دول العالم الأخرى .

يتجه إقتصاد العالم الآن لكي يكون أكثر تفاعلا عالمياً، حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود والحواجز الدولية لتغزو أسواق العالم، ولا تقتصر هذه المنتجات على أنواع معينة، بل إنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من مواد خام، ورأس مال، وخدمات مثل التأمين وأنظمة الإتصال، وادارة الأفراد .

لقد أدى الإتجاه إلى العولمة، وزيادة إتجاه منظمات الأعمال إلى الساحة الدولية، إلى التأثير على جميع وظائف المنظمة (إنتاج، أفراد، وتمويل، وتسويق) وبصفة خاصة على وظيفة إدارة الموارد البشرية .

والمنظمات متعددة الجنسية لكي تبني وتحافظ وتتمى شخصيتها وتواجهها تحتاج لأن تقاوم وتكافح لتحقيق التوافق في طرق وأساليب إدارة أفرادها على أسس عالمية . ومع هذا فإنها لكي تكون ذات كفاءة ولكي تعمل بفعالية محليا فهي تحتاج أيضا إلى تبني تلك الأساليب والطرق المناسبة للمتطلبات الثقافية الخاصة بالمجتمعات

المختلفة . فبينما تدعو عولمة الأعمال إلى زيادة التوافق، فإن اختلاف البيئات الثقافية يمكن أن يدعو إلى التمايز .

ونتيجة لهذا الصراع فإن المحصلة النهائية هي محاولة التكيف مع هذه المشكلة بترك إدارة الموارد البشرية مع عدد معين من المشاكل التي تحل في المجال الدولي . ومن ضمن القضايا التي تتعلق بهذه المشاكل ما يلي : (راوية حسن ، 2004)

1- كيفية تناسب وملائمة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الدولية .

2- تحديد ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تصمم على مستوى الإدارة الرئيسة ، وتلك التي تحدد على المستوى المحلي ، ومن الذي يقوم بتحديدتها ، ومتى يستدعى الأمر استخدام فرق دولية .

3- كيفية توصل المنظمة لاتفاق على أهداف المنظمة ، بينما تسمح بالمسارات المختلفة (وطنيا ومحليا) لتحقيق هذه الأهداف .

4- تحديد مدى الإتساق المطلوب تحقيقه في سياسات إدارة الموارد البشرية ، وتحديد أي السياسات يجب أن تكون عالمية وأي منها يكون محليا ، وفي حالة ما إذا تم (عولمة هذه السياسات) فيجب تحديد ماهية الدولة التي ستطبق قوانينها وممارستها الثقافية مع الأخذ في الاعتبار النواتج التنظيمية المتحققة من جراء تطبيقها .

5- تحديد ماهية الجنسيات التي ستمثل في الإدارة المركزية وكذلك في الفروع المختلفة .

6- تحديد حجم التمثيل الخارجي الذي سيتحقق، هل الدولة الأم إلى فروع أجنبية، أم فروع أجنبية إلى الدولة الأم، أم جنسيات من دولة ثالثة، أم فروع أجنبية إلى فروع أجنبية .

7- كيفية إدارة عملية التمثيل الخارجي وكيفية الحكم على الاستعدادات الإدارية المستقبلية، وكذا الأداء في ظل اختلاف المعايير من دولة إلى أخرى .

8- كيفية إدارة المستقبل الوظيفي بتوافق وإنسجام دولي .

ويلاحظ أن هذه النوعية من المشاكل ليس هي النوعية الوحيدة من المشاكل التي يجب أن تتناولها الإدارة الدولية للموارد البشرية، بل عليها أيضا أن تتعامل مع المشاكل التقليدية والقضايا الأخرى اليومية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل: التعيين، والتدريب، والتنمية، والتعويضات، والعلاقات العمالية، والأمن، والصحة .

وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

1- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي: يتوقف مدى نجاح المنظمات متعددة الجنسية على الكيفية التي تقوم بها المنظمة باختيار، وتدريب وإدارة مواردها البشرية. وتزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى الدولي والعالمي، كلما إتجهت المنظمات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية، والإستراتيجية في تفكيرها .

2- تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد: تحتاج المنظمات التي تريد أن تنافس الأسواق العالمية إلى تنمية عدد من المديرين من ذوى الخبرة في المجال الدولي، والذين يكون لديهم توجهات دولية. فمن الناحية

الإستراتيجية من المفيد جدا أن يكلف الفرد بمهام عبر المجتمعات المختلفة . مما يساعد المنظمة في تنمية هذه المهارات الدولية . ويمثل التدريب جزءا من النظام المتكامل للتنمية الشاملة للموارد البشرية.

وبصفة عامة يمكن القول ان تدريب الأفراد العالمين خارج وطنهم الأصلي، أو في أى منظمة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التى تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل . وأيضا في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي .

3- **تقييم الأداء في البيئة الدولية :** تختلف عملية الأداء عبر الدولة والثقافات المختلفة في جوانب متعددة . ويتفق معظم المديرين على أن العوامل التى يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة، هى العوامل التى يمكن أن تفرق بين النجاح وال فشل فى هذه المهام ومنها : المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة، الساسية للأعراف والقيم الأجنبية، فهم الإختلافات فى الممارسات العمالية، والعلاقات بالعملاء و سهولة التكيف مع الظروف غير العادية .

العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات

المستقبلية للموارد البشرية : (عبدالرحمن توفيق، 2010)

- 1- العمل على تنوع قوة العمل وتباين تخصصاتها .
- 2- زيادة الحاجة إلى المعرفة عن العمل، مما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة والانتماء الذاتى بشكل يفوق الحاجة إلى العمل وفق إجراءات نمطية واحدة .

- 3- زيادة وإدراك الأفراد لقيمة العمل والتفاعل .
- 4- تغير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين .
- 5- ازدياد أهمية برامج الرعاية والتوجيه التي تقدمها المنظمة لتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة، ودمج الموظف في ثقافتها وقيمها .

المناخ التنظيمي :

الرضا والمناخ الوظيفي تعبير نالت اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء السلوكيين لما لهما من أهمية في رفع إنتاجية العمل، لأن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به .

أن المناخ التنظيمي يعبر عن ظاهرة إنسانية غير ملموسة لا يمكن تحسسها أو تجسيدها مادياً، إلى جانب كونها تمثل إحدى المفاهيم المنظمة المعقدة غير واضحة المعالم. (Guion ,1973)

إن الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم تعود إلى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن اللجوء المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة المادية، وأن المنظمة ليست مستودعاً للعناصر المادية والإنسانية، وإنما هي تعبير عن انماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي تخلق بيئة عمل إنسانية لها من الأثر في الاتجاهات المستقبلية لنشاط المنظمة ما يعادل أو يفوق في بعض الأحيان تأثيرات الجوانب المادية في تلك الاتجاهات. (عباس سين، 2010)

أهمية دراسة المناخ التنظيمي :

تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على

تحقيق الأغراض التالية : (Sharplin , 1985)

- مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها .
- تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى .
- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة افضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .
- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه .
- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات لما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة .

مداخل المناخ التنظيمي :

يمكن أن نميز نوعين من المداخل إلى المناخ التنظيمي هما :

(H P and Sims , L. 1975)

أولاً : المدخل الموضوعي : وهو يركز على التمييز بين المنظمات

بحسب متغيراتها ذات الخصائص الموضوعية : كالحجم ، ومستويات

الصلاحية ونسبة أفراد الإدارة إلى أفراد الإنتاج ، ونوعية القواعد

الرسمية ، وعمر المنظمة ، وعدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية .

ثانياً : المدخل الذاتي : وهو يركز على مشاعر الأفراد الإدراكية - المدخل الإدراكي - الذي يقضي إلى تقديم وصف معين لإجمالي المتغيرات المدروسة معاً في المنظمة الواحدة، وذلك باعتماد أسلوب استمارة الاستبيان، وعليه فإن هذا المدخل يعد الفرد عنصراً أساسياً في عملية تشخيص بيئة العمل الإنسانية في المنظمة، فضلاً عن أن الافتراضات الأساسية لهذا المدخل تستند إلى اعتبار المناخ التنظيمي **محصلة التالية :**

1- البيئة .

2- خصائص الشخص المدرك لتلك البيئة .

3- عملية التفاعل بين خصائص البيئة وخصائص الشخص المدرك .

يشير المناخ التنظيمي إلى علاقة متشابكة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، وما ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد . وقد ارتبط تعقد وتشابك المفهوم بتعدد الأطروحات النظرية فتارة يتم تناوله من الجانب الاجتماعي وأخرى من الجانب النفسي .(رسمي، 2004)

عالج كل من ريزو وهاوس المشار اليه في (رسمي، 2004) المناخ التنظيمي من خلال تحليل الجانب البنائي بإرجاعه إلى عناصره الأساسية بجانب تحديد أثر كل من المتغيرات التالية : نمط الإشراف، برامج الانتقاء، التدريب وأسلوب الترقى على اتجاهات وإدراك الفرد نحو الإدارة . وقد وضعاً مقياساً للمناخ التنظيمي يتناول مجموعة من الأبعاد يندرجوا تحت ما يلي :

- 1- توقيت اتخاذ القرار : سرعة اتخاذ القرار، الوضوح، الدقة، مدى الثبات / تغير الخطة، مدى إدراك طبيعة المتغيرات التي تتداخل في عملية اتخاذ القرار.
- 2- الاتصال الصاعد : سرعة الاتصال، حجم المعلومات التي يحتاج إليها الرؤساء، معوقات الاتصال .
- 3- الرسمية : التوصيف الوظيفي، تحديد الأدوار، معايير الأداء والتقييم المستخدمة .
- 4- التعيين والترقية من خارج التنظيم (العمل) : نسبة شغل الوظائف العليا من خارج التنظيم دون الاستعانة أو العمل على تصعيد أفراد التنظيم من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى .
- 5- معيير الترقية : مدى اسناد عملية الترقية على الأداء / الأقدمية أو الأساليب الملتوية .
- 6- ضغط العمل : حجم النشاط في مقابل الوقت المحدد للأداء .
- 7- النمو المهني : توقعات الإدارة نحو الأفراد، مدى إسهام الرؤساء في إرشاد وتعليم الأفراد .
- 8- العمل الجماعي : كيفية ومستوى العمل الجماعي، مدى قبول الجماعة للتغيير في اتجاهات الإدارة .
- 9- تعاون الجماعة : مدى مستوى التعاون، التنسيق بين أفراد الجماعة في أداء العمل .
- 10- سلسلة الأوامر : ويشير إلى مراكز اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي

11- درجة تشويه المعلومات المطلوبة .

12- الاتصال العام : وتشير إلى الحالة العامة لعملية الاتصال داخل المنظمة.

13- تعريف وتحديد العمل : وتشير إلى درجة متطلبات العمل ، مستوى التنسيق بين الوظائف ، مستوى الأداء والتغذية الرجعية .

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية :

تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية:

(السلمي، 2001)

- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي .

- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليت، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات .

- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة العمال ومتطلبات تطويرها .

- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .

- تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة .

- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والأنجاز .
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء
- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات الجودة المطلوبة .
- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم إعادة الهندسة لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها .

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

م	العبارات	3	2	1
1	المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية .			
2	المورد البشري مصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي .			
3	المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات .			
4	تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة .			
5	التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .			
6	تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة .			
7	تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل .			

1	2	3	العبارات	م
			توفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والماسبة على النتائج والإنجاز .	8
			الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .	9
			تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .	10
			تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .	11
			تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .	12
			تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة .	13

نموذج إدارة الموارد البشرية

1	2	3	العبارات	م
			نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:	
			نقطة فكرية شاملة .	1
			نتاج التطورات التقنية والعلمية .	2
			يتوافق ومعطيات عصر العولمة .	3
			نتاج التفكير والإبداع الإنساني .	4
			يكرس الإنجاز وتحقيق النتائج .	5
			يؤكد السعي نحو التميز .	6
			يتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية الإيجابية .	7
			يتعدى الشكليات ويركز على المضمون	8
			يتعامل في الأزمنة (الماضي ، والحاضر، والمستقبل) ويتعامل في الوقت الحقيقي .	9
			مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:	
			تحليل المناخ الداخلي والخارجي لتحديد الفرص والإمكانات ومعالجة القيود والمعوقات .	10
			تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .	11

1	2	3	العبارات	م
			البحث والاستقطاب والاختيار الاستراتيجي .	12
			التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات البشر .	13
			التمكين والتوجيه والإشراف الإيجابي .	14
			التقييم الاستراتيجي للأداء والقياس الموضوعي للكفاءة .	15
			التدريب المستمر أثناء وخارج العمل .	16
			التعويض العادل ماديا ومعنويا عن الجهد المبذول .	17
			الرعاية المتكاملة اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا .	18
			استثمار الفكر والقدرات الذهنية وإطلاق الفرص للإبداع والابتكار .	19
			تخطيط التقدم الوظيفي والمساندة المستمرة للوصول إلى مستويات الأداء الأفضل .	20
			إيجابية الحفز والتشجيع .	21
			موضوعية المساءلة .	22

1	2	3	العبارات	م
			الاستثمار الإيجابي لمواطن القوة والتميز والتعامل الإيجابي مع مواطن الضعف في الموارد البشرية .	23
			خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :	
			التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.	24
			قبول التغيير والتعامل الإيجابي مع المتغيرات .	25
			المتابعة النشطة لظروف ومتغيرات سوق العمل .	26
			بناء النظم والإجراءات باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات .	27
			حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية وتوظيفها لتحقيق التميز .	28
			تطبيق مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية .	29
			التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة .	30
			السعي لتنمية العمل الجماعي واستثمار قدرات فرق العمل المتكاملة .	31

1	2	3	العبارات	م
			التركيز على خلق المهارات والقدرات لتنمية الميزات التنافسية .	32
			دعم اللامركزية وديمقراطية الإدارة .	33
			المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي التميز وتتيح فرص الإبداع .	34

الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية :

1	2	3	4	5	العبارات	م
					المنظمة والتحديات البيئية :	
					أهداف المنظمة واستراتيجيتها .	1
					الخطط طويلة وقصيرة الأجل للمنظمة .	2
					طبيعة عمل المنظمة وأنشطتها الرئيسية والفرعية.	3
					الموارد المادية والمعنوية المتاحة للمنظمة .	4
					أهم ملامح البيئة المحيطة بالمنظمة.	5
					العلاقة بين البيئة والمنظمة (نواحي التأثير والتأثر) .	6
					أهم الفرص والمخاطر البيئية .	7
					ثانيا : أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية :	

1	2	3	4	5	العبارات	م
					أهداف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وغاياتها .	8
					الأهداف محددة ومكتوبة ومفهومة .	9
					الاتفاق على الأهداف بين الموارد البشرية والإدارات الأخرى .	10
					مواكبة السياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية .	11
					تحليل المشكلات التي تعترض سياسات الموارد البشرية .	12
					ثالثا : تخطيط الموارد البشرية :	
					الخطط الواضحة والمحددة والمعتمدة لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية .	13
					الوقوف بدقة على المعروض من القوى بالمنظمة .	14
					دراسة نواي التكامل بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى لإدارة الأفراد .	15
					تحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية .	16
					رابعا : تنظيم إدارة الموارد البشرية:	
					الوحدة الإدارية المسؤولة عن الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي (إدارة - قسم - وحدة صغيرة) .	17

1	2	3	4	5	العبارات	م
					ملاءمة هذه الوحدات لمتطلبات العمل بالمنظمة .	18
					شمول تنظيم إدارة الموارد البشرية لكل الوظائف التي تمارسها .	19
					احتفاظ إدارة الموارد البشرية بدليل إرشادي مكتوب لمختلف اختصاصاتها .	20
					تحديد علاقات إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمنظمة	21
					تحديد المسئوليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .	22
					توزيع المسئوليات والأدوار على الأفراد والعاملين بإدارة الموارد البشرية توزيعاً عادلاً .	23
					توفر الأعداد الكافية من الأفراد لممارسة مهام إدارة الموارد البشرية.	24
					توازن المسئولية والواجبات مع الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية .	25
					اتصال إدارة الموارد البشرية بالجهات الخارجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية .	26
					خامسا : تليل وتصميم الوظائف :	
					اهتمام المنظمة بعملية تحليل وتصميم الوظيفة .	27

1	2	3	4	5	العبارات	م
					وجود نماذج تحليل الوظائف وتحديثها .	28
					استخدامات تحليل الوظائف لخدمة سياسات الموارد البشرية .	29
					المدخل التي تعتمد عليها المنظمة في تحليل الوظائف .	30
					محتويات بطاقات التحليل ومدى كفايتها .	31
					سادسا : الاستقطاب والاختيار والتعيين :	
					مصادر الاستقطاب وأهمية كل منها .	32
					المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية وأهمية كل منها .	33
					الإجراءات التفصيلية المتبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بالمنظمة .	34
					المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية ومزاياها ، وما يتعلق بها من مآخذ .	35
					تحليل المشكلات المتعلقة بالاختيار والتعيين .	36
					المشكلات المختلفة فنهاء الحياة الوظيفية للمورد البشري .	37

1	2	3	4	5	العبارات	م
					سابعا : تقييم الوظائف وتحديد الأجر :	
					أهداف برامج الرواتب والأجور.	38
					نظمت واضح ومحدد لتقييم الوظائف وتحديد الأجر .	39
					طرق تقييم الوظائف المتبعة وأهميتها في التطبيق .	40
					تحليل العوامل المؤثرة في بناء هيكل الأجر العادل .	41
					المشكلات التي تواجه المنظمة في تقييم الوظائف وتحديد الأجر .	42
					مواكبة الأجر في المنظمة لمثلتها السائدة في سوق العمل .	43
					ثامنا : التدريب والتنمية :	
					الأهداف المحددة لتدريب الموارد البشرية وتنمية كفاءتها .	44
					تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف فئات الموارد البشرية .	45
					الخطة التدريبية للمستويات والإدارات المختلفة بالمنظمة .	46
					الجهات المسؤولة عن الخطة التدريبية، والمشرفة على تنفيذها .	47

1	2	3	4	5	العبارات	م
					البنود والمخصصات المالية المحددة للإنفاق على التدريب والتنمية .	48
					التدريب داخل وخارج المنظمة بمختلف أشكاله .	49
					الاستعداد وتوفير الإمكانيات التدريبية المختلفة .	50
					تقويم النشاط التدريبي .	51
					تاسعا : تقييم الأداء :	
					أهداف واستخدامات تقييم الأداء .	52
					وضع معدلات الأداء، وبيان أهم خصائصها .	53
					مساهمة طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الحقيقي لأداء الموارد البشرية .	54
					تحديد القائمين بعملية التقييم .	55
					إعلان نتائج التقييم ومناقشتها والإفادة من نتائج التغذية المرتدة .	56
					عاشرا : الحوافز والمزايا :	
					تحديد أهم الحوافز المقدمة للموارد البشرية (المادية - المعنوية)	57
					أهداف نظام الحوافز .	58

1	2	3	4	5	العبارات	م
					رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع .	59
					الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير نظم الحوافز ومتابعة إشباعها لحاجات العاملين ودفعها.	60
					المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين .	61
					حادي عشر : نظم معلومات الموارد البشرية :	
					مكانة نظام الموارد البشرية ضمن إطار نظام المعلومات الإدارية .	62
					أهداف نظام معلومات الموارد البشرية .	63
					مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية .	64
					مكونات نظام معلومات الموارد البشرية .	65
					أنواع نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة .	66
					المجالات التي تستخدم فيها نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة .	67
					تحليل العوامل المعوقة لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية .	68

1	2	3	4	5	العبارات	م
					ثاني عشر : علاقات العمل :	
					اتجاهات الأفراد نحو الوظائف التي يؤدونها.	69
					درجة الرضا الوظيفي السائدة بين الأفراد ومدى اختلافها بين الإدارات والأقسام .	70
					مظاهر عدم الرضا ، أو انخفاض الروح المعنوية .	71
					التعرف إلى درجات الانتماء التنظيمي لدى العاملين .	72
					دراسة أنماط الصراع التنظيمي وطرق التعامل معه وإدارته .	73
					تحليل أوجه التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لتحسين الأداء ورفع مستوى الرضا	74
					تحليل نواحي الاتفاق والتعارض بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .	75
					مقترحات وأفكار وآراء الموارد البشرية لتنمية العمل وتحسين الأداء .	76
					تحليل للضغوط التنظيمية والآثار المترتبة عليها .	77

1	2	3	4	5	العبارات	م
					دراسة السلبية الأخلاقية ونواحي التسبب الوظيفي والاستعدادات الموجهة للقضاء عليها .	78

تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا

م	عناصر التقرير	النهاية العظمى	الدرجة بمعرفة الرئيس المباشر	الملاحظات
1	الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية	5		
2	الإلتزام بقواعد وأخلاقيات الوظيفة العامة	5		
3	إتقان العمل المكل اليه	10		
4	سرعة إنجاز العمل	5		
5	القدرة على التخطيط	7		
6	الحرص على الإستزادة والتحصيل	5		
7	القدرة على الإقناع	5		
8	المبادأة والإبتكار	5		
9	مدى تمل المسؤولية	8		

م	عناصر التقرير	النهاية العظمى	الدرجة بمعرفة الرئيس المباشر	الملاحظات
10	القدرة على التنظيم	5		
11	القدرة على إستيعاب الجديد وتطوير أسلوب العمل	5		
12	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	5		
13	الإهتمام بتدريب مرؤسيه	5		
14	القدرة على التنسيق	5		
15	القدرة على تقييم الإداء	5		
16	علاقته مع مرؤسيه ومقدار حبهم له	5		
17	علاقته مع زملائه	5		
18	علاقته مع رؤسائه	5		
	المجموع بالأرقام	100		
	التوقيع			

فترة التقرير :

تاريخ إعلان سيادته بصورة من هذا البيان / /

اوفاق ويعتمد :

تنمية المسار الوظيفي

تقع مسؤولية تنمية المسار الوظيفي من ضمن مسؤوليات المنظمة

ولتنمية المسار الوظيفي يجب على المنظمة أن تهتم بالنواحي التالية :

م	العبارات	5	4	3	2	1
1	توصيف الوظائف وتخطيط القوى العاملة .					
2	برنامج الاختيار والتعيين وتوافر مناخ العمل الإيجابي .					
3	تأهيل الموظف الجديد حتى يتكيف مع وظيفته					
4	توفير مهام بها تحدى لقدرات الموظفين في بداية حياتهم الوظيفية لصقلهم .					
5	سياسة التدوير الوظيفي لجميع العاملين لإكسابهم خبرات وظيفية متعددة، فالهدف هو					

1	2	3	4	5	العبارات	م
					توفير معلومات عن كل شئ له علاقة بالأداء الجيد .	
					الإثراء الوظيفي .	6
					تصميم مسارات الترقى لجميع الوظائف أن تكون واضحة .	7
					اعداد دليل للمسارات الوظيفية ليتعرف جميع العاملين على الفرص الوظيفية .	8
					تصميم برامج التدريب التي تفي بالإحتياجات التدريبية .	9
					إرشاد وتوجيه الأفراد في تخطيط مسارهم الوظيفي عن طريق الرؤساء او اخصائي الموارد	10

1	2	3	4	5	العبارات	م
					البشرية .	
					تقييم أداء العاملين بمختلف المسارات الوظيفية .	11
					برامج التقاعد المبكر لفتح الطريق أمام العاملين بالمنظمة .	12

مقومات نظام معلومات ادارة الموارد البشرية :

إن مقومات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة

يتوقف على الأمور الرئيسة التالية في الجدول :

1	2	3	4	5	العبارات	م
					ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية .	1
					العمل على حل المشكلات التي قد تعرض تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية .	2

1	2	3	4	5	العبارات	م
					توافر كافة الإمكانات البشرية مثل الخبرة الفنية والإدارية .	3
					توفير الإمكانيات المادية لتوفير الحاسبات الإلكترونية .	4
					امكانية استخدام الحاسب الإلكتروني للتعامل مع البيانات بالتشغيل والتحليل والتخزين والتجديد والقدرة على الإسترجاع وقت الحاجة لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية .	5
					توافر البيانات الضرورية لنظام معلومات الموارد البشرية مثل الارقام،	6

1	2	3	4	5	العبارات	م
					الجداول، الخرائط.الخ	
					امكانية ضمان نظام المعلومات مسجلة على بطاقات مثقبة، او شريط ورقي، أو شريط أو أقراص أو على الإسطوانة المغناطيسية .	7
					ضرورة تعاون كافة الإدارات بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية .	8
					البيانات الواردة من ادارات المالئية والإدارية والإنتاج والتسويق تعتبر مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية .	9
					القدرة على إدارة نظام معلومات الموارد البشرية من خلال	10

1	2	3	4	5	العبارات	م
					توفير الأفراد المؤهلين على ادارة النظام .	
					أن يكون بالمنظمة نظام جيد لمعالجة البيانات لذلك يراعى الآتي :	11
					أ- تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية	
					ب- وضع معايير لقياس وتقييم أداء أجزائه المختلفة .	
					ت- وضع الخطط والإجراءات الخاصة بتشغيل البيانات	
					ث- توزيع العمل وتحديد دور كل جزء من أجزاء النظام	
					ج- الاستخدام الأفضل لموارد النظام	

1	2	3	4	5	العبارات	م
					يجب الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية لنظام معلومات الموارد البشرية .	12
					معرفة القيود المفروضة على النظام والنتيجة من الظروف السياسية، والقانونية، والاقتصادية والتكنولوجية، والتعليمية، والثقافية، وسوق العمل .	13
					توافر السرية التامة للبيانات والمعلومات موضع التعامل بما يضمن عدم التزوير أو تداولها لغير المستفيدين منها .	14

1	2	3	4	5	العبارات	م
					أهمية نظام معلومات الموارد البشرية :	
					أداء مختلف سياسات الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية عالية وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل	15
					الحاجة إلى معلومات فورية ودقيقة عن القوى العاملة .	16
					التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة لفترة طويلة قادمة مما يمكنها من وضع خططها الإستراتيجية للقوى العاملة على أساس سليم .	17
					تجنب الآثار السلبية لبعض القرارات الخاطئة التي تتخذها	18

1	2	3	4	5	العبارات	م
					إدارة الموارد البشرية نتيجة نقص المعلومات عن الموارد البشرية .	
					زيادة رقابة الأجهزة الرسمية على نشاط إدارة الموارد البشرية .	19
					تزيد متخذى القرارات بكافة المعلومات عن القوانين واللوائح الخاصة بالموارد البشرية.	20
					خصائص المعلومات الإدارية:	
					الدقة : وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة وخالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات بدقة لتعبر المعلومات عن الواقع حتى	21

1	2	3	4	5	العبارات	م
					يمكن الإعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل .	
					التوقيت المناسب : ينبغي وجود نظام فعال للمعلومات يعتمد على النظم الآلية لتوفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	22
					الملاءمة : يجب أن تتلاءم المعلومات مع احتياجات المستفيد وان تكون مناسبة للموضوع .	23
					الشمول : وتعنى أن تكون المعلومات شاملة لجميع إحتياجات المستفيد من ناحية الكم ومن	24

1	2	3	4	5	العبارات	م
					حيث الكيف وخاصية الإيجاز .	
					عدم التحيز : أي البعد عن التحيز واستخدام الموضوعية في أعداد المعلومات .	25
					الوضوح : ان تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض وليس بينها تعارض، ويجب أن تكون منسقة ويكون عرضها بالشكل المناسب لإحتياجات المستفيد	26
					المرونة : حتى يمكن استخدامها لأكثر من مستفيد تبعاً لأكثر مستفيد تبعاً لإحتياجاته .	27
					التأكد : أن تكون المعلومات مؤكدة	28

1	2	3	4	5	العبارات	م
					المصدر وعدم توافر أي أخطاء بها حتى تكون محل ثقة متخذ القرار.	
					إمكانية الحصول عليها بسهولة وفي الوقت المناسب دون صعوبات.	29

تحليل إدارة الموارد البشرية:

لا	نعم	العبارات	م
		هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية .	1
		هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية	2
		هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم مجرد تكاليف أعباء تتحملها المنظمة .	3
		هل يوجد توصيف للوظائف بالمنظمة .	4
		هل التوقعات محددة من كل وظيفة .	5
		هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات على الوجه المطلوب :	6
		التعيين .	

م	العبارات	نعم	لا
	الاختيار .		
	الترقية .		
7	هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية .		
8	هل هناك ارتباط بين العاملين والمنظمة .		
9	هل هناك درجة من الولاء والانتماء من قبل العاملين تجاه منظماتهم .		
10	هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين .		
11	هل هناك معدل دوران العمالة داخل المنظمة		
12	هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم .		
13	هل هناك تقييم لأداء العاملين بصورة مستمرة داخل المنظمة .		
14	هل تستخدم المنظمة سياسة التفويض والتمكين للعاملين .		
15	هل تعمل المنظمة على مراعاة النواحي الاجتماعية للعاملين .		
16	هل هناك تأمين صحي من قبل المنظمة للعاملين .		
17	هل هناك سياسة للحوافز المادية والمعنوية في المنظمة .		

م	العبارات	نعم	لا
18	هل هناك سياسة الثواب والعقاب داخل المنظمة .		
19	هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها .		
20	هل الإدارة تستعين براءء العاملين عند اتخاذ القرارات .		
21	هل المنظمة تشارك العاملين في مناقشة المشكلات والقضايا التي تواجهها .		
22	هل هناك علاقة وتعاون بين المنظمة والنقابات العمالية .		
23	هل المنظمة تعطى فرصة للعاملين لتقديم المقترحات .		
24	هل المنظمة تستخدم سياسة التقويم لتطوير وتحسين اداء وانتاجية المنظمة .		
25	هل تعمل المنظمة وفق ثقافة تنظيمية واضحة بينها وبين العاملين		
26	هل لدى المنظمة تخطيط استراتيجي ذو رؤية مستقبلية واضحة		
27	هل لدى المنظمة سياسة الميزة التنافسية في السوق المحلي .		
28	هل لدى المنظمة سياسة الميزة التنافسية في السوق الخارجي .		

م	العبارات	نعم	لا
29	هل تستخدم المنظمة سياسة الإدارة نحو فلسفة التغيير.		
30	هل المنظمة تشجع العاملين نحو الإبداع والابتكار .		
31	هل لدى المنظمة نظام معلومات الموارد البشرية .		

الملاح الرئيسية لفلسفة الإدارة الحديثة للموارد البشرية:

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
1	الأقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بإدارة الموارد البشرية وضرورة التعامل معه وعدم الإنحصار في داخل المنظمة .			
2	التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة واعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته .			
3	السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في الموارد البشرية للمنظمة .			
4	استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوي نظم الإنتاج والتسويق			

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
	وتطوير المنتجات وتسعين الأداء البشري .			
5	استثمار تقنية المعلومات في اعادة التنظيم والهيكله وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية .			
6	الترابط والتشابك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات والاقسام المختلفة بالمنظمة .			
7	الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمنظمات الأخرى المحلية والخارجية ذات العلاقة .			
8	تأكيد النظرة المستقبلية وأعمال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر .			
9	السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطا أساسيا للبقاء في السوق .			
10	الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات للموارد البشرية وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المتنافسين .			

غير موافق	موافق لحد ما	موافق	العبارات	م
			استثمار وإدارة الوقت باعتباره موردا رئيسا يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة ان الوقت قيد على حركة الإدارة .	11
			تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء لإدارة الموارد البشرية .	12
			التحول من النظرة المحلية الضيقة لإدارة الموارد البشرية والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله .	13
			تكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين	14
			المرونة والركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص للابداع والابتكار لإدارة الموارد البشرية .	15
			تعتبر إدارة الموارد البشرية الجديدة في حقيقة المرهي غدارة التغيير .	16
			تتمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف	17

غير موافق	موافق لحد ما	موافق	العبارات	م
			وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير	
			النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليس رؤساء ومسيطرين .	18
			إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للمنظمة .	19
			التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى لإدارة الموارد البشرية .	20
			الاعتماد على العلم ونتائج الدراسات والبحوث في تطوير إدارة الموارد البشرية .	21
			أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط اللازمة وبرامج الطوارئ .	22
			الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي	23

م	العبارات	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
	وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة			
24	تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة .			

استمارة استبيان تقييم الأداء : أفكارك مع تقييم الأداء

ضع علامة (صح) أمام كل عبارة من العبارات الآتية حسب رأيك بشأنها:

م	العبارات	أوافق تماما	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	عندما وضعت مدرسة الإدارة العلمية الطريقة المثلى للأداء أهملت الفروق الفردية بين العاملين والتي تؤثر على أداء كل منهم					

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	متحفظ	لا أوافق بشدة	لا أوافق
2	تقييم الأداء بالنسبة للأعمال الإنتاجية أسهل نسبياً منخ في أعمال الخدمات .					
3	التقييم الجيد للأداء لا بد أن يكمل بالقيادة الإدارية الجيدة .					
4	إن الصفات الشخصية للقائد الإداري هي العامل الرئيسي في نجاح عملية تقييم الأداء أو فشلها .					
5	إن المعيار الوحيد لفعالية المدير هو زيادة إنتاجية مرؤوسيه .					
6	تقييم الأداء يجدي قليلاً إذا لم يكن الموظف مدرباً على عمله تدريباً جيداً .					

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	متحفظ	لا أوافق بشدة
7	يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على الأفراد ضعاف الإنتاجية لمعاقبتهم .				
8	نشأت الإدارة بالأهداف أصلاً لعلاج مشكلة تقييم الأداء .				
9	يؤثر التنظيم غير الرسمي - سلبياً وإيجابياً على عملية تقييم الأداء .				
10	كما اكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم .				
11	من الأصوب أن تكون الأهداف صعبة بدرجة كبيرة حتى تضمن جدية العاملين في العمل من أجلها .				

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	الأصل في وظيفة الرقابة هو الافتراض القائل ان العامل مخلوق كسلان بطبعه .					
13	لا يستحسن أن نخبر العاملين بالأخطاء التي يرتكبونها في العمل حتى لا تفتر همهم أو يقل إقبالهم على العمل .					
14	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً على نتائج تقييم أداء العاملين .					
15	أن الهدف الأساسي لبرامج التدريب هو تقييم العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.					
16	الحوافز الموضوعية بجانبها المادي والمعنوي شرط أساسي لنجاح الإدارة بالأهداف .					

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	متحفظ	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	إذا أراد المدير أن يؤنب موظفا على تقصير منه في العمل يحسن أن يكون ذلك على مسمع من بقية الموظفين حتى يأخذوا منه عبرة .					
18	إذا أراد المدير أن يمدح موظفاً لعمل قام بأدائه يجب أن يكون على مرأى ومسمع من بقية المرؤوسين .					
19	كلما زادت نسبة رضا العاملين زادت إنتاجيتهم .					
20	من المفضل أن تكون الأهداف في صورة كمية وزمنية .					

قياس الرضا الوظيفي

1	2	3	العبارات	م
			قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم	1
			عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم اداء العاملين	2
			حجم العمل ومدى ملاءمته للقدرات الشخصية للموظف	3
			الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي	4
			عدد ساعات العمل ومواعيده	5
			العدالة والمساواة في معاملة العاملين	6
			مدى توفر التأمين الصحي	7
			المشاركة في اتخاذ القرارات	8
			المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز	9
			مدى الايمان بتدريب وتطوير الموظفين	10
			تفويض السلطة	11
			ترسيخ الشعور بأهمية الموظف في بيئة العمل	12
			مكون دافعية الذي يقوم على تغذية الثقة لدى الموظفين بأنفسهم وقدراتهم	13
			تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين	14
			الرقابة الإدارية الذاتية	15

1	2	3	العبارات	م
			التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية والفعالية الذاتية	16
			وجود معنى وارتباط شخصي بالعمل والقدرة على الانسجام والتفاعل داخل المنظمة	17
			إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة	18
			الولاء العاطفي والرغبة في بقاء الموظف بالمنظمة	19
			وجود نظام متكامل للمعلومات والاتصالات بالمنظمة	20