

إدارة الموارد البشرية



تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الأفراد أحد فروع إدارة الأعمال التي تعنى بشئون وسياسات العاملين والاستراتيجيات الخاصة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من العمالة المختلفة في الأجلين الطويل والقصير وكذلك باجتذاب أنسب العمال وترغيبهم في العمل تمهيدا لاختيار أفضلهم ثم رسم السياسات الخاصة بتدريبهم وتميئتهم ثم تعويضهم عن الجهود التي يبذلونها وتقديم نتائج عملهم بالمنظمة.

تطور إدارة الأفراد: -



إدارة الأفراد عبارة عن مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة صممت لتحسن أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

وعادة ما يطلق تعبير إدارة الموارد البشرية كتعبير مرادف لتعبير إدارة الأفراد ورغم أن كثير من المديرين لا يعترفون بأهمية إدارة الأفراد أو الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى الموجودة في المنظمة فإنهم يتفقون على أن أفراد المنظمة وبرامج الموارد البشرية لهما تأثير مباشر على نجاح المنظمة خاصة تلك المنظمات التي تعيش في بيئة تتميز بالمنافسة القوية والتطور السريع.

اعتبرت الإدارة العلمية العاملين عاملا من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والمواد الخام وقد ترتب على ذلك اهتمام الإدارة وتركيزها على ما ينتجه العاملون وبالتالي اهتمت الإدارة بابتكار الأساليب والطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج بصرف النظر عن الآثار الجانبية التي قد تحدث لاتباع تلك الأساليب التي تؤدي إلى مضار تفوق المنافع التي تعود على العامل.

وبالتأكيد كانت مبادئ العلاقات الإنسانية أدوات في سبيل تحسين بيئة العمل للغالبية العظمى من العاملين ولكنها أدت إلى زيادة محدودة في إنتاج العامل وتحسين الرضا الوظيفي وقد أدت الأسباب الآتية إلى انحسار بريق مدرسة العلاقات الإنسانية:

- 1 - قيام تلك الأساليب على أفكار مبسطة عن سلوك العامل فى المنظمة التى يعمل بها فقد شاع المبدأ القائل بأن العامل السعيد عامل مجد نشط وقد قدم هذا المبدأ كحقيقة مسلمة رغم أنه لم تثبت صحته عن طريق البحوث العلمية وقد ثبت الآن أنه صحيح بالنسبة لبعض العاملين وليس بالنسبة لكل العاملين.
- 2 - فشل هذا المدخل فى أخذ الفروق بين العاملين فى الاعتبار فكل عام شخصيته معقدة مستقلة له حاجات وقيم وإرادة مختلفة فما يحفز عامل للجد وبذل الجهد قد لا يحفز زميله فى نفس العام نظرا للاختلافات الجوهرية بينهما وقد لا تؤثر سعادة عامل معين على إنتاجيته فى كثير من الأحيان.
- 3 - فشل المدخل فى الاعتراف بالحاجة إلى وجود هيكل وظيفي ورقابي على سلوك العامل وغالبا ما أهمل هذا المدخل أهمية وجود إجراءات وقواعد أداء نمطية فى قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 4 - فشل هذا المدخل أن تعترف بأن أساليب العلاقات الإنسانية هي واحدة من العوامل التى تساعد المنظمة على الاحتفاظ بعمال على درجة عالية من النشاط المحفزين باستمرار لأداء واجباتهم بالمنظمة فقد تتحسن الإنتاجية لإدخال المنظمة برامج تقييم أداء جيدة أو برامج تنمية للمسارات الوظيفية أو برامج إثراء وظيفي أو لاتباع المنظمة أساليب اختيار جيدة تستطيع اختيار أنسب العمالة للعمل.

عصر إدارة الموارد البشرية: -

تميل الاتجاهات الحديثة إلى تبني مدخل إدارة الموارد البشرية في

إدارة الأفراد وهو مدخل تستفيد المنظمة من اتباعه عن طريقين: -

1 - الزيادة في تأثير المنظمة في البيئة التي تعمل فيها وفي مستوى إشباع احتياجات كل عامل من عمالها فبدلاً من معالجة أهداف المنظمة واحتياجات العاملين كما لو لم تكن هناك علاقة بينهما فإن مدخل إدارة الموارد البشرية يقرر أن احتياجات العاملين وأهداف المنظمة غير متعارضة بل أنها منسجمة ومكملة لبعضها البعض.

2 - يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية جديداً في إدارة الأفراد حيث أشارت البحوث إلى أن العاملين كمصدر من المصادر الأساسية التي تمتلكها المنظمة مثل الموارد المالية بدلاً من النظر إلى العاملين كأحد وسائل الإنتاج أو مجرد آدميين قد يؤدي إلى الحصول على مزايا حقيقية بالنسبة للمنظمة والعاملين معاً.

ورغم أنه من الصعب وضع تعريف دقيق للمقصود بمفهوم إدارة

الموارد البشرية فإن هناك عدة عناصر تميز هذا المفهوم وهي: -

1 - أن الإنفاق على العاملين يعتبر استثماراً يؤدي إلى عائد جيد في الأجل الطويل إذا تمت إدارة هذا الاستثمار وتنمية العاملين بكفاءة.

2 - يجب أن تهدف استراتيجيات المنظمة إلى إشباع احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الفعالة: -

تعنى إدارة الموارد البشرية الفعالة الاعتراف بالدور الهام (الحيوي) الذى يشارك به العاملون فى تحقيق أهداف المنظمة وأداء الوظائف المختلفة بطريقة تؤكد الاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد مع تحقيق العدالة فى هذا الاستخدام وذلك لفائدة العامل والمنظمة والمجتمع ويترتب على ذلك أن يعاون قسم الموارد البشرية فى إدارة قوة العمل بنجاح وفى التكيف مع التطورات السابقة وغيرها وذلك خلال العديد من الوظائف المناطة به.

وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة: -

بصفة عامة تقوم إدارة الموارد البشرية الفعالة بالأنشطة

الآتية: -

- 1 - تحليل وتصميم وتوصيف مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة.
- 2 - التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية
- 3 - استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات.
- 4 - تقويم أداء وسلوك العاملين.
- 5 - تعويض العاملين عما يبذلونه من جهد.
- 6 - تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.
- 7 - تحسين ظروف العمل.
- 8 - خلق علاقات عمل جيدة بالمنظمة والمحافظة عليها.

أهداف إدارة الموارد البشرية الفعالة:

تعتبر الوظائف السابقة مهمة لأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر استقطاب العاملين الأكفاء للعمل بالشركة الاحتفاظ بالعامل المرغوب فيه وتحضيره للعمل من الأهداف الثلاثة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن الاعتقاد بأن الأداء الكفاء للوظائف السابقة يساهم مساهمة فعالة في بقاء شركة ونموها وقدرتها على المنافسة وفي مستوى الأرباح التي تحققها. ويؤدي تركيز إدارة الموارد البشرية إلى بقاء الشركة ونموها وقدرتها على المنافسة ومستوى الأرباح في تحقيقها إلى اكتساب القائمين بذلك احترام الإدارة العليا والاعتراف بقيمة إدارة الموارد البشرية ويمكن التأثير على هذه العناصر التي يطلق عليها الاعتبارات الأكثر عن طريق تحسين الإنتاجية ومستوى حياة العاملين والانصياع الجيد للقوانين الخاصة بالموارد البشرية.

المشاركة في صنع الاستراتيجية :-

أحد الأدوار الهامة التي يمكن أن يلعبها قسم الموارد البشرية الفعال هو تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التي تساعد على تكوين الخطة الاستراتيجية العامة للشركة فيها الجزء الخاص بالموارد البشرية ويمكن أن تشمل تلك المعلومات اهتمامات العاملين تأثير البيئة الخارجية وكيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق مزايا تنافسية للشركة ويمكن أن يقدم موظفو إدارة الموارد البشرية النصائح فيما يختص بتكوين الاستراتيجيات للإدارة العليا التي تصدر

تلك الاستراتيجيات ويعنى ذلك أن يقدم مدير إدارة الموارد البشرية مسودة تلك السياسيات لكبار المديرين الآخرين الذين يراجعونها ثم يصدرونها بعد التعديل أو بدونه.

دور المزود والمفوض :-

فى الواقع فإن نجاح إدارة الموارد البشرية ينتج من رغبة المديرين التنفيذيين فى تحقيقها للنجاح وبالتالي فإن أهم واجبات إدارة الموارد البشرية هو تمكين المديرين التنفيذيين من القيام بواجباتهم وعلى ذلك فإن قسم الموارد البشرية يقدم خدماته للمديرين التنفيذيين فى مجالات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وباقي الوظائف التقليدية للموارد البشرية بالإضافة إلى قيام ذلك القسم بإدارة برامج التعويض عن العمل ونظرا لأن المديرين التنفيذيين هم فى النهاية المسئولون عن مرءوسيههم فإنهم يرون أن هذه الخدمات مفيدة.

دور المراجع :-

مع أن مدير إدارة الموارد البشرية قد يفوض العديد من مسئولياته إلى المديرين التنفيذيين فما زال مسئولا عن التأكد من التطبيق العادل المنتظم لتلك الأنشطة وهذا الشيء حقيقة هذه الأيام نظرا لما تفرضه القوانين الخاصة بعدالة العمل ويفرض كثير من الدول مطالب متطورة على الشركات فى هذا المجال ويمكن الوفاء بذلك عن طريق مجموعة مركزية لديها معلومات دقيقة عن نظم وتطبيقات العمل بالشركة وتوفير الخبراء والمطلوبين إرضاء للإدارة العليا.

دور المبتكر: -

هذا الدور المتجدد باستمرار يتطلب من قسم إدارة الموارد البشرية ابتكار طرق وتطبيقات وحلول لمشاكل الموارد البشرية المتجددة ومن الطبيعي أن يتوازن هذا الدور مع الوقت والقضايا التي تواجه الإدارة ففي أوقات التضخم فإن الاهتمام قد يوجه إلى تسريح بعض العاملين والمشاركة في الإدارة والقضايا الملحة اليوم هي قضايا الإنتاجية وجودة حياة العمل والانصياع للقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمحافظة على الطاقة والمنافسة الدولية.

تحليل وتوصيف الوظائف:

تحليل الوظيفة عبارة عن طريقة تستخدمها الإدارة بانتظام لفحص أعباء الوظائف الموجودة بالمنظمة والأعمال التي تتم فيها والمسئوليات الملقاة على عاتق شاغليها بهدف التعرف على درجة مناسبة الوظيفة للعامل.

توصيف الوظيفة: -

عبارة عن مختصر لواجبات الوظيفة ومسئوليات شاغليها.

مواصفات الوظيفة: -

عبارة عن تحديد للشروط والمواصفات الجسمية والذهنية والتعليمية التي يجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة.

تقييم الوظيفة: -

تحديد قيمة نقدية للوظيفة في منظمة معينة ويتم ذلك عادة عن طريق مزج العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية التي توجد في البيئة التي تؤدي فيها هذه الوظيفة.

تحليل العمل: -

وهذا العنصر هو قلب الإدارة العلمية ويقتضى تحليل العمل إلى أجزائه البسيطة وجود دليل يوضح للإدارة كيفية تقسيم العمل بين العاملين وكذلك كيفية تنمية القواعد التي تمكننا من أداء كل جزء من أجزاء العمل بطريقة تؤدي إلى تحسين أداء العمل.

اختيار العاملين: -

تولى الإدارة أهمية كبرى لإيجاد تلاؤم بين متطلبات العمل وإمكانيات العامل.

التدريب: -

للتدريب أهمية خاصة فى الإدارة العلمية سواء تم قبل العمل أو أثناء أدائه.

التعويض عن العمل: -

إن المحافظة على معدلات إنتاج عالية تتطلب وجود نظام تعويض عن العمل يرتبط بتغير الإنتاج بحيث تزيد معدلات الأجور كلما زادت معدلات الإنتاج وكذلك ركزوا على زيادة معدلات الحوافز الإنتاجية نقديا كلما ارتفعت معدلات الإنتاج.

الأبعاد الأساسية للوظيفة: -

هناك ثلاث أبعاد وظيفية أساسية تساهم فى اهتمام العامل

بوظيفته وشعوره بمعنى خاص للعمل وهى: -

1 - المهارات المختلفة التي يتطلبها إنجاز العمل فكلما شعر العامل أن أداء الوظيفة يحتاج إلى استخدام عدد مختلف من مهارات الأداء كلما زادت أهمية هذا البعد الوظيفي وزاد تأثيره كبعد وظيفي.

2 - درجة اكتمال العمل ويقصد بذلك ما إذا كانت الوظيفة تتضمن أداء عمل متكامل أو جزءا مستقلا من العمل الكبير كجزء عمل يمكن التعرف على نتائج أدائه.

3 - أهمية العمل ويقصد بذلك أهمية العمل بالنسبة لحياة الآخرين أو عملهم سواء للجهة التي يعمل بها أو للمجتمع ككل.

ضغوط العمل: -

يمكن أن تؤدي ضغوط العمل إلى أمراض ومشاكل بدنية وعاطفية لمن يعاني من زيادة مستوى هذه الضغوط وأكثر أمراض ضغوط العمل شيوعا هي الضعف المزمن والإحباط والأرق والتوتر النفسي وقرحة المعدة والحساسية وآلام الظهر والحمى الروماتزمية وارتفاع ضغط الدم وإدمان المخدرات والسمنة وتؤدي هذه الضغوط إلى زيادة ميزانية الرعاية الصحية والعلاج للشركات.

ما الذي نعنيه بضغوط العمل: -

إن ما نعنيه بالضغوط هو حالات التوتر التي يتعرض لها العامل في عمله نتيجة للمطالب الزائدة عن طاقة العامل وتحميله أو بسبب القيود

الشديدة التي تفرض عليه أو بسبب وجود فرص غير عادية تتطلب بذل جهد إضافي مع وجود احتمال بأن يحصل عليها هو أو غيره من زملاء العمل أى أن المنافسة الشديدة بين العاملين للحصول على الفرصة قد تسبب الضغط.



- مصادر ضغوط العمل:

متطلبات إنجاز العمل.

1. دور العامل.

2. العلاقات الشخصية.

3. الضغط الوظيفي "العوامل الشخصية":

4. الحاجات الفردية.

5. قابلية الشخص للتأثر.

6. شخصية العامل.

- ضغوط من خارج العمل:

1. الظروف الأسرية.

2. الظروف الاقتصادية.

3. الشؤون الشخصية.

- النتائج بالنسبة للعامل:

1. اضطراب في سلوك العمل.

2. مشاكل طبية ونفسية.

- بالنسبة للمنظمة: -

1. نقص معدلات الأداء.

2. نقص ولاء العمال وانخفاض معنوياتهم.

3. زيادة معدلات الدوران والغياب.

- برامج إدارة ضغوط العمل:

1. بناء المقاومة عن طريق النوم العادي واتباع العادات الصحية الجيدة.

2. فصل حياة العمل وظروفه عن الحياة المنزلية والاجتماعية أى عدم المزج بينهما.

3. القيام بالتدريبات الرياضية بانتظام.

4. الحديث عن مشاكل العامل مع الزملاء بالعمل.

5. الانسحاب من المواقف والأماكن التي قد تؤدي إلى زيادة ضغوط العمل عندما يكون ذلك ضروريا.

- التخطيط الاستراتيجي :



إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات منتظمة تخضع خلالها إدارة الشركة التي توصف بالابتكار والتجديد

في استراتيجيات لشركة الخاصة بالمستقبل للفحص عن طريق فحص البدائل غير التقليدية التي توضع لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

أما التخطيط طويل الأجل:

فإنه إجراءات منتظمة تهدف إلى وضع الأهداف الكمية طويلة الأجل ثم جدولة تلك الأهداف ووضع ميزانيات لها بناء على تنبؤات مستخرجة من سلوك الشركة في الماضي.

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن أداة تستخدمها الإدارة للتعرف على احتياجات المنظمة في المستقبل من العاملين سواء من حيث العدد أو من حيث المهارة والجودة كذلك فإن هذه الأداة تساعد الإدارة على مقارنة تلك الاحتياجات بالعمالة الموجودة حالياً في المنظمة وبناء على تلك المقارنة يتم تحديد العدد والنوع الذي ينبغي السعي لاجتذابه للعمل في المنظمة وتوظيفه وقت الحاجة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: -

- ارتفاع تكلفة الموارد البشرية نتيجة لعوامل كثيرة منها وجود القوانين المحددة للحد الأدنى من الأجور وتنافس الصناعات الحديثة فى الحصول على الموارد البشرية المتعلمة ذات المهارة العالية.
- ارتفاع مستوى المعيشة فى الدول المتقدمة وتطلع العاملين فى تلك الدول للتمتع بمستوى معيشة مرتفع وطلبهم عائدا مرتفعا لما يبذلونه من جهود.
- تغير نظرة الشركات إلى العنصر البشرى لتأكدتها من أن أى تقدم تحققه فى أى مجال مرتبط بارتفاع مستوى أداء العمالة فيها.
- رغبة الكثير من الشركات فى زيادة مستوى رضاء العاملين بها لاعتقاد تلك المنظمات أن لذلك تأثيرا قويا على مستوى الأداء بالشركة.
- رغبة الشركات فى الحصول على نظام تخطيط جيد يساعدها فى التأكد من تنفيذ القوانين الخاصة بإعطاء جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للعمل.
- رغبة الشركات فى تجهيز نفسها لمواجهة المخاطر والفرص التى قد يحملها لها المستقبل.

- تزايد مستوى وسرعة التدخل الحكومي والتغيرات البيئية الأخرى التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة.
- تزايد مستوى وتأثير المنافسة بين الشركات على المستويين المحلي والعالمي خاصة بعد تزايد الاتصالات والتكتلات الاقتصادية.



التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

مفهوم التنبؤ:

هو عمليات تتم أساساً بهدف تقدير العرض والطلب على المهارات التي تحتاجها الشركة بناءً على أفضل المعلومات التي تم الحصول عليها من دراسة البيئة الداخلية والخارجية ومن المسؤولين عن إدارة الشركة وأقسامها المختلفة.

وحتى تتمكن الشركة من تخطيط مواردها البشرية بصورة جيدة فمن الواجب أن تتوافر لديها معلومات دقيقة عن احتياجاتها في فترة التخطيط ومن الواجب أن تعرف الشركة الوضع الحالي للعمالة التي تخدمها فتتعرف مثلاً على جودة استخدام مواردها البشرية وعلى مدى توازن المهارات الحالية مع المطلوب منها ويتطلب هذا الفهم استيعاب الظروف المتغيرة وتوقع الظروف التي يمكن حدوثها في المستقبل والتي تؤثر على كل من العرض والطلب.

أهمية التنبؤ: -

تضع الشركة بالتنبؤ أسس قيامها بأنشطة تخطيط الموارد البشرية وتترجم عمليات التنبؤ رؤياً الإدارة العامة إلى أرقام بمواصفات

محددة ويعنى ذلك أن التنبؤ ليس هدفاً فى حد ذاته ولكنه وسيلة لتحديد احتياجات الشركة من الموظفين الجدد والتدريب والتنمية والنقل وتعديل التصميم الوظيفي والتغييرات الضرورية فى المنظمة للوصول إلى الأهداف ويساعد التنبؤ الإدارة على تركيز انتباهها وتوزيع مواردها بين الأنشطة التى يمكن أن تدر عائداً أفضل.

تخطيط المسار الوظيفي: -

1. الأشياء التى ترغب المتقدمين لشغل وظيفة معينة فى تلك الوظيفة.

2. كيفية الملائمة بين احتياجات الوظائف من العاملين عند دخولهم المؤسسة وخلال حياتهم الوظيفية بها.

3. كيف يمكن حفز العاملين على المساهمة الفعالة فى وظائفهم وكيف يمكن المحافظة على شعورهم بأن وجود المنظمة يعنى بالنسبة لهم شيئاً هاماً يجب المحافظة عليه ودعمه.

فوائد تخطيط المسار الوظيفي: -

1. تحسين أداء المنظمة فى تخطيط القوى العاملة وتمييزها.

2. تشجيع الأفراد العاملين فى مجالات عمل متغيرة لا تلاقى قبولا من العاملين على أن يحافظوا على مستوى أداء عالي فى كل حالة.

3. تحسين الملائمة بين احتياجات المنظمة وقدرات الأفراد فى جميع مراحل التنمية الوظيفية.

4. تشجيع الأداء الجيد فى جميع المستويات بالمنظمة.

مفهوم تعبير المسار الوظيفي: -

1. قد يعنى المسار الوظيفي مراتب وظيفية أو وظائف يتقلدها العامل خلال وجوده بالمؤسسة ويتضمن هذا أيضا الانتقال من موقع عمل إلى موقع أفضل فى نفس الوظيفة كما يشمل التدرج فى السلم الوظيفي الموجود بالمنظمة أو المؤسسة.

2. قد يقصد بالمسار الوظيفي تلك الوظائف التى تشكل سلما وظيفيا والتي تقدم نموذجا واضحا للنمو يتدرج خلاله الأفراد خلال حياتهم العملية.

3. قد يستخدم هذا التعبير ليعنى التاريخ الوظيفي لشخص معين ويعنى ذلك كل الوظائف التى يشغلها الفرد خلال حياته العملية.

اختيار المسار الوظيفي: -

يطلق تعبير اختيار المسار على ما يقوم به الفرد من أعمال خاصة باختياره لمساره العملي وعلى التعديلات التى يدخلها الشخص على حياته ليتكيف مع متطلبات وظيفية معينة واختيار المسار الوظيفي يبدأ عمليا قبل أن يبدأ الشخص حياته الوظيفية ولكن التعديلات التى يتطلبها المسار الوظيفي تتم بعد اندماج الشخص فى العمل وحتى

نستطيع أن نقول أن الشخص قد توافرت لديه فرصة لاختيار مساره الوظيفي فلا بد أن يتوافر له أكثر من وظيفة ليختار من بينها كما أن الشخص لابد أن يحفز بوسيلة أو أخرى للاختيار وأن يقوم فعلا بعملية الاختيار.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن خطوات متتابعة من السلوك الوظيفي مرتبطة بالخبرات الوظيفية خلال فترة زمنية من حياة الشخص الوظيفية.

فلسفة عملية الاختيار: -

1. المقابلة الوظيفية هي ملكة وسائل الاختيار.
2. اختبارات المهارات الوظيفية.
3. مستوى الذكاء.
4. شخصية المديرين.
5. الهوايات.
6. التعليم والمعلومات.

العوامل المؤثرة فى الاختيار: -

- البيئة القانونية.
- حالة العرض والطلب بسوق العمل.
- صفات المنظمة.
- طبيعة الوظيفة.

إجراءات الاختيار: -

- أهداف المنظمة.
- تصميم الوظائف.
- مقاييس نجاح الأداء.
- مهارات الوظيفة المطلوبة.

خطوات الاختيار: -

- المراجعة المبدئية لطالبي العمل
- الفحص المبدئي لبيانات طالب العمل الشفوية
- يطلب من المتقدم ملء طلب الوظيفة.
- إجراءات الاختبارات.
- إجراء المقابلات.
- فحص ماضي المتقدم.
- إجراء مقابلات بالقسم المحتاج.
- إخطار المتقدم باختياره للوظيفة.
- بدء العمل.

أهمية التدريب والتنمية: -

للتدريب أهمية عند ترقية الموظف وذلك لتحسين أداء العمالة التي بحاجة إلى تدريب للتغلب على نواحي الضعف التي انخفض مستوى أدائها وقد يستخدم التدريب لتحسين قدرة العامل على حل مشاكل العمل وقد يستخدم التدريب لتجهيز العامل للترقية لوظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً.

تعريف التدريب والتنمية: -

التدريب عبارة عن أنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفي أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

خطوات التدريب: -

1. تحديد الحاجة إلى التعليم.
2. تحديد أهداف التعليم.
3. اختبار مبادئ ووسائل التدريب.
4. تنمية وسائل القياس.
5. قياس أداء المتدربين قبل التدريب.
6. مراجعة التدريب.
7. تقييم التدريب.

8. تقييم عملية التغيير فى المتدربين.

9. انتقال المعلومات.

10. تنفيذ التدريب.

تحديد الاحتياجات التدريبية: -

قد تكون إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية سهلة وواضحة نتيجة لوضوح الحاجة إلى التدريب مثل حاجة العاملين الجدد إلى برنامج تعليمي يعرفهم بالمنظمة وأهدافها وواجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم وينظم الحوافز والأجور والتأمين الصحي وينظم العقاب والإجازات. وتحديد الحاجات التدريبية يتطلب إلى مراجعة أداء العامل وتوصيف المشاكل التي يواجهها والتعرف على الوظائف المخطط له شغلها والمهارات التي يحتاجها وطرق اكتساب تلك المهارات ثم تحديد احتياجاته التدريبية وأنسب الوسائل والأساليب لإشباعها.

وسائل تحديد وتوصيف الاحتياجات التدريبية: -

لجنة المستشارين: -

تشكل بعض المنظمات لجنة عامة من ممثلين لكل الأقسام تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بكل قسم من أقسام المنظمة.

مراكز التقييم: -

تستخدم مراكز التقييم لقياس الكفاءة الإدارية للمديرين ولكنها تستخدم أيضا فى تحديد الاحتياجات التدريبية.

بحوث الاتجاهات: -

تفيد كثيرا فى قياس درجة الرضا للوظيفة للعاملين ولكن البيانات التى يتم تجميعها قد تظهر مشاكل كثيرة يمكن حلها عن طريق البرامج التدريبية.

المناقشات الجماعية: -

يتم إجراء مقابلة مع العاملين الذين يمثلون أنواع العمل المختلفة بالمنظمة وبحث بعض المشاكل معهم والاتفاق على برامج التدريب التى تجرى لعلاجها والميزة الأساسية هنا هي الحصول على التزام العاملين وتعاونهم نتيجة لمشاركتهم فى تحديد الحاجات والبرامج التدريبية.

المقابلات الشخصية مع العاملين: -

تتضمن هذه الطريقة مقابلة المدرب للعاملين كل على انفراد وتتميز هذه الطريقة بجدواها فى تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل ولكنها مكلفة ماديا وتحتاج إلى وقت طويل.

طلب الإدارة: -

قد يطلب المدير المسئول من بعض الأقسام إجراء برنامج تدريبي لبعض العاملين فى قسمه والحاجة إلى التدريب.

ملاحظة سلوك العامل: - قد يقوم المشرف على العامل بملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لوظيفته بهدف تحديد مدى حاجة العامل للتدريب وتشخيص البرنامج التدريبي المناسب لاحتياجاته.

تقييم الأداء: -

يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين ومدى احتياجهم للتدريب.

اختبارات المهارات: -

مثل التدريب على الحاسب الآلي وطرق الأداء الإداري في إعداد الخطابات والمكاتبات.

التدريب أثناء أداء الوظيفة: -

يتم التدريب خلال أداء الوظيفة عادة في صورة تعليمات يعطيها المشرف للعام أثناء أدائه لوظيفة.

طرق التدريب: -

استراتيجية تعليمية هدفها:

- زيادة معرفة المتدرب بنفسه وتشمل تنمية المسارات الوظيفية.

- زيادة معرفة المتدرب بالمهارات الوظيفية تقديم العامل الجديد للوظيفة والشركة.

استراتيجية لتغيير السلوك هدفها: -

- التدريب أثناء أداء الوظيفة

- تدريب صغار العاملين.

- الملاحظة المتعمقة للعامل وإعطائه النصح.

❖ استراتيجية تعتمد على معرفة العامل بالبيئة التي يعمل فيها
وهدفها وتحفيزه لإجادة العمل وتشمل: تبادل الوظائف.

أما تدريب العاملين بعيدا عن وظائفهم لأنه قد يتم باستخدام
استراتيجية تعليمية هدفها زيادة مهارة العامل الوظيفية وهنا تستخدم
طرق:

1. المحاضرة.

2. طرق السمع والرؤية.

3. التوجيه المبرمج.

طرق التدريب أثناء العمل: -

• تقديم العامل للوظيفة الجيدة.

• معلومات عن الشركة.

• معلومات خاصة بأقسام الشركة.

مزايا تخطيط تنمية وتدريب العاملين: -

• زيادة فهم العاملين لأهداف الشركة.

• تحسين العلاقات العمالية بالشركة.

• تحسين فهم العاملين لأحدث التكنولوجيا الموجودة في الميدان

الذي تعمل فيه الشركة.

• معونة العاملين على تنمية أنماط تستخدم في تقييم الأداء.

التنمية الإدارية:

المدير هو روح العمل فى المنظمة فالمنظمة هيكل إدارى يقوم المدير ببنائه وتنظيمه وفقا للظروف المحيطة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنتفعين بوجودها والعاملون هم الأداة التى تحقق بها تلك الأهداف والمدير هو الذى يوجه هؤلاء العاملين ويرشدهم إلى أفضل أساليب الأداء ويدربهم على تلك الأساليب ويساعدهم فى حل المشاكل التى تواجههم أثناء الأداء ويحفزهم بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية لإطلاق قوى الابتكار لديهم.

أساليب تحسين عمل المدير: -

تنمية المديرين لتحسين العمل الإدارى:

ينظر المدير الجيد للمستقبل ويجهز له وإحدى الطرق الخاصة بالتجهيز للمستقبل هي تدريب المديرين حتى يستطيعوا الوفاء بما يتطلبه المستقبل ويتبع ذلك قيام المديرين بتدريب تابعيهم حتى يستطيعوا تحقيق الانطلاق لقدراتهم وللمنظمة ككل.

والمقصود بتنمية المديرين هو تقديم البرامج التى تيسر لهم سبل التعلم الإدارى التى تعلمهم كيف يديرون إدارتهم داخل المنظمة.

أساليب تحسين أداء المديرين التى تستخدم أثناء تأدية الوظيفة: -

التقدم المخطط: -

وهو عبارة عن أسلوب يوضح للمديرين مجالات نموهم وفى هذا الأسلوب يتعرف المديرين على موقفهم الحالى والهدف الوظيفى الذى يسعون لتحقيقه فى النهاية.

تبادل الوظائف: - فى هذا الأسلوب يتم تثقيل المديرين المرقيين إلى الأقسام الإدارية المختلفة بالشركة بهدف اكتسابهم خبرات العمل بمختلف أقسام الشركة ومستوياتها حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات السليمة عندما يرقوا لهذه الوظائف مستقبلا.

الترقية المؤقتة: -

يتم ندب العاملين فى الوظائف التى تخلوا حتى يتدربوا على القيام بمهام الإدارة العليا وحين يتأكد من صلاحيته يتم تعيينه فى تلك الوظيفة.

اللجان والمجالس الإدارية: -

يتم إلحاق العاملين المؤهلين للترقية فى اللجان والمجالس الخاصة بالمنظمة للتدريب على كيفية إدارة الجلسات والتعلم واكتساب المهارات من المديرين الحاليين.

طرق التنمية التى قد تستخدم بعيدا عن العمل: -

1. حضور المؤتمرات.
2. حضور البرامج التدريبية التى تعقد فى الجامعات.
3. حضور البرامج التدريبية التى تنظمها النقابات المهنية.
4. برامج القراءة المخططة.

5. برامج التدريب الخاصة.
6. البرامج الخاصة بتقييم التدريب وتقييم أداء العاملين.
 - طرق تسهيل نقل ما تعلمه المتدرب إلى وظيفته:
 - التأصيل النظري للبرنامج.
 - التوضيح.
 - الممارسة الفعلية بالمعامل أثناء التدريب.
 - الممارسة الفعلية أثناء العمل تحت إشراف المدرب لفترة محددة.
 - الممارسة الفعلية لمدة طويلة تحت إشراف أحد المستشارين.

تقييم العائد من التدريب: -

ردود أفعال المتدربين:

يعتبر التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه برامج التدريب أول مستوى من مستويات التقييم وينبغي أن تشمل المعلومات التي تجمع عن ردود أفعال المتدربين وفكرتهم عن البرنامج قبل بدأ التدريب وعن المكان الذي يتم التدريب فيه ومحتوى البرنامج.

ما تعلمه المتدربون: -

يعتبر مقدار ما حصل عليه المتدربون من معارف ومهارات المستوى الثاني من مستويات التقييم والهدف هو التعرف على ما إذا كان المتدربون قد حققوا تفهما كاملا للحقائق والمهارات والأساليب والإجراءات التي قدمت لهم خلال التدريب مثل اختبارات الورقة والقلم

والممارسة الفعلية للتأكد من مستوى ما تعلمه المدربون وعادة تجرى الاختبارات نهاية البرنامج التدريبي.

مدى التغيير فى سلوك المتدربين :-

يعتبر التغيير فى سلوك العامل هو المستوى الثالث من مستويات التقييم ويتم تجميع بيانات عن مدى التغيير فى سلوك المتدربين من مصادر مثل زملاء العمل والمشرفين بهدف التأكد من أنه قد حدث التغيير المطلوب فى سلوك العامل وكلما زاد استخدام العامل لأنواع السلوك التى تعلمها خلال البرنامج التدريبي كان ذلك دليلا على نجاح البرنامج التدريبي.

نتائج التدريب :-

وفيه نحاول التعرف على مدى تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة وأرباحها مثلا ويمكن أن تتضمن البيانات التى يتم تجميعها للتعرف على نتائج البرنامج ووفورات التكاليف التى تحققت نتيجة للبرنامج والأرباح المحققة بالمقارنة بالمخطط لها.

التعويض عن العمل التعويض الإجمالى :-

تعريف التعويض الإجمالى: نعى بالتعويض الإجمالى المدفوعات النقدية المباشرة وغير المباشرة وكذلك المدفوعات غير النقدية المباشرة وغير المباشرة التى تدفع للعامل نظير قيامه بالعمل أو وجوده ضمن قوة العمل بالشركة.

التعويضات الإجمالية:

تشتمل على (المدفوعات النقدية – التعويض غير النقدي)

المدفوعات النقدية:

تشتمل على (مدفوعات نقدية مباشرة – مدفوعات غير مباشرة)

المدفوعات النقدية المباشرة: تشتمل على (الأجر الأساسي –

المدفوعات النقدية المرتبطة بالأداء " الأجر التشجيعية ").

المدفوعات غير المباشرة:

تشتمل على (الخدمات المقدمة للعاملين " النقل " – أجزا الأوقات

التي لم يعملها الموقف - برامج الحماية عند الشيخوخة).

التعويض الإجمالي عن العمل :

عبارة عن وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع

جميع أنواع المكافآت التي يحصل عليها العامل في مقابل أدائه لعمله.

• التعويض الإجمالي هو كل ما يحصل عليه العامل من مكافآت

نقدية وغير نقدية في مقابل ما يكلف به من أعمال بالمنظمة.

• التعويض (الأجر بالذات) من وجهة نظر العامل هو ضرورة الحياة

لمواجهة احتياجاته واحتياجات أسرته بل ولتحقيق مكانة

اجتماعية معينة يصبوا إليها العامل.

أهداف التعويضات:

تخدم التعويضات الإجمالية الأهداف الآتية: -

- جذب أفضل المرشحين للعمل بالمنظمة.
- تحفيز العاملين لتحسين إنتاجيتهم.
- ابتكار نظام للتعويض يشعر بعدالته العامل وصاحب العمل والنتائج المرجوة منه هو اجتذاب العامل للعمل وتحفيزه للأداء الأمثل.
- وهناك سبعة خصائص لاستراتيجية التعويضات المثالية وهي: الكفاية - العدالة - التوازن بين التعويض - التوازن بين التكلفة والعائد - تحقيق الأمن للعامل والتحفيز - وأن تحظى بموافقة العاملين.
- الاحتفاظ بأكفأ الموظفين للعمل بالمنظمة.
- دعم الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة مثل سرعة النمو وتنشيط الابتكارات والاستقرار.

العلاقة بين التعويض عن العمل وبين الحافز:

ينبغي أن يؤدي نظام التعويض الجيد إلى تحفيز العاملين لتحسين أدائهم من الكمية والجودة وتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي للعاملين.

العلاقة بين التعويض والأداء: - أدت زيادة المنافسة العالمية

وتكاليف الأجور لأن يبحث المديرون عن طرق أو وسائل لتحسين

مستوى الإنتاجية وذلك عن طريق ربط الأجر بالأداء ومن المعروف أن زيادة الأداء تتطلب بجانب الحوافز توفر الإمكانيات البشرية والمادية وظروف عمل جيدة وقيادة مؤثرة وعماله ذات صحة جيدة.

ربط الأجر بالإنتاج يتطلب:

1. قدرة المدير على ربط الزيادة في الأجر بالزيادة في الأداء أى زيادة في الأداء والأجر ينبغي أن تكون واضحة.
2. رغبة المدير في التمييز بين العاملين وفقا لأدائهم.
3. إعلام العامل وقت التعاقد معه بنظام الأجر الأساسى (الجزء الثابت) والجزء المرتبط بالأداء ونظامه وبمستوى الأداء الذى ينبغي التفوق عليه.
4. قدرة المدير على مناقشة الارتباط بين الأجر والأداء مع عماله.

المؤثرات الخارجية على التعويض عن العامل :-

- 1 - تأثير القوانين والقرارات الحكومية:
 - الرقابة على الأجور: تجميد الأجور عند حد معين.
 - نظم الأجر للعاملين بالساعة.
 - الحد الأدنى للأجور.
 - أجر الساعات الزائدة.
 - قوانين الأجور وتحقيق العدالة.

2 - تأثير الاتحادات العمالية.

3 - تأثير الظروف الاقتصادية.

4 - طبيعة سوق العمل (العرض - الطلب).

كيفية تحديد الأجر بالمنظمة: -

1 - تحديد هيكل الأجر بالمنظمة.

2 - تحديد الأجور الفردية.

3 - تحديد مستويات الأجور.

أنواع خطط التحفيز: -

على أساس الفرد يشتمل على:

1. الأجر على أساس الوظيفة.

2. الأجر على أساس ساعة العمل.

3. يوم العمل المقاس الذي يتم قياس الأداء فيهز

4. حوافز المبيعات.

5. الحوافز الإدارية (شراء أسهم بأسعار محددة سلفاً - أسهم الأداء

والإنجاز).

6. أنظمة الاقتراحات.

على أساس الجماعة:

ما هو سبب اللجوء إليها؟

- صعوبة استقلال العامل بعمل محدد.
- خطط الحوافز الجماعية.
- تعديل للخطط الفردية.
- تتطلب وجود قياس موضوعي لأداء الجماعة.
- إدراك أفراد الجماعة لأهمية التعاون وأنه بإمكانهم تحسين الأداء.

على أساس المنظمة:

- المشاركة فى الأرباح.
- تقسيم الوفورات التي يحققها العاملون.

المنح: التعويض غير المباشر:

المقصود بذلك المزايا والمنح التي تدفع للعامل بسبب كونه عاملا بالشركة وتشمل على مزايا مثل:

- العلاج الطبي - التأمين على الحياة - التأمين ضد الحوادث - المشاركة فى الأرباح - الإجازات المدفوعة وأوقات الراحة.

لماذا تدفع المنح - أو التعويضات غير المباشرة؟

تطلب التطور التكنولوجي عمالة ذات مستوى عال من المهارة وأصبح ذلك النوع النادر نسبيا يتوقع من المنظمات أن تقدم له مزيجا جيدا وعريضا من المنح التي تسهم فى إشباع حاجاته المادية والنفسية

ولذلك فقد لوحظ أن الأشياء التي بدأت اختياريا أصبحت تشكل التزاما على الشركة.

الأهداف التي ترغب المنظمات فى الحصول عليها من نظم المنح التي توفرها للعملاء؟

- عمالة جيدة - استقطابا واحتفاظا.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تخفيض معدلات الغياب.
- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- تحفيز العاملين لزيادة الأداء.
- تقوية المواقف الإيجابية للعاملين.
- وحتى تؤدي المنح دورها فلا بد من: -
- التعرف على تفضيل العاملين.
- توفير المرونة للعامل لاختيار المنح التي تناسبه.
- الاتصال الجيد بشأن المنح - اجتماعات - منشورات.

كيف يتم تقييم برامج المنح ؟

أولا: عن طريق التعرف على مدى تحقيق المنح للأهداف التي أنشئت من أجلها.

ثانيا: عن طريق دراسة تكاليف المنح وعوائدها ومقارنة ذلك بالصناعة التي تعمل فيها المنظمة أو المنظمات المنافسة.

تشمل التكلفة (تكلفة المنح المقدمة لجميع العاملين) وتحسب بغرض المقارنة عن طريق: -

- التكلفة فى صورة مبالغ نقدية للعامل الفرد.

- نسبة التكلفة إلى الأجور المباشرة.

- تكلفة منح الموظف مقسومة على ساعات العمل الفعلية (منحة كل ساعة).

- يشمل العائد: -

-انخفاض معدلات الغياب.

-تعزيز موقف الشركة - زيادة الإنتاجية.

- هدف تقييم الأداء: -

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة فى تحقيق أهداف عديدة

يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: -

المجموعة الأولى: عبارة عن استخدامات إدارية.

المجموعة الثانية: عبارة عن استخدامات لتنمية العامل والفرد.

أمثلة المجموعة الأولى: مساعدة الإدارة فى اتخاذ قرارات بشأن

الترقية والاستغناء عن المؤقت والنقل وتستخدم أيضا نتائج تقييم الأداء

لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفى تقييم نتائج التدريب وجداول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف وظروف العمل ومعداته وكوسيلة لتقييم أداء المنظمة وأقسامها المختلفة وأخيرا فإن نتائج تقييم الأداء قد تستخدم كوسيلة لتقييم إدارة الأجور والمرتبات بالمنظمة.

ومن أمثلة استخدامات تقييم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين هو استخدامه لتوصيف الضعف فى الأفراد والتي يمكن التغلب عليها خلال برامج التدريب كذلك استخدامه كوسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم فى الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم تتم فى فترات منتظمة مع رؤسائهم ويستخدم أيضا كوسيلة لتنشيط وتحفيز أداء العاملين باشتراك العامل فى تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى إلى تحقيقها كذلك فهو يعتبر وسيلة جيدة لحفز الرؤساء على ملاحظة أداء مرؤوسيههم خلال العام بهدف اكتشاف مواطن الضعف التي تحتاج إلى تنمية ويستخدم كوسيلة لتوضيح نواحي القوة التي يجب تدعيمها ونواحي الضعف التي يجب التخلص منها.

معايير تقييم كفاية مقاييس تقييم الأداء: -

هناك ثلاثة معايير أساسية يجب أن تتوافر فى المقياس الذى يمكن استخدامه لقياس الأداء أيا كان هذا الأداء وهذه المعايير الأساسية هي:

1. صلاحية المقياس

2. إمكانية الاعتماد عليه

3. قابليته للتطبيق عمليا

الصلاحية: -

توضح الصلاحية قدرتنا على أن نرجع التأثير الملاحظ إلى العوامل الحقيقية وليس لعوامل أخرى بمعنى أنها هي المنطقة التي تلتقي عندها قيمة الأداء الفعلي مع قيمة الأداء المثالية ومن المعروف أنه من المستحيل عمليا الحصول على المقياس المثالي وإن بقى ذلك هدفاً يتطلب جهوداً كبيرة للوصول إليه وعلى سبيل المثال فقد يكون المقياس المثالي لأداء عامل إنتاج هو مقدار المساهمة التي يقدمها العامل للمنظمة في الأجل الطويل بمعنى أنها كمية إنتاج بمستوى جودة معينة اخذاً في الاعتبار تكلفة التدريب والوقت الضائع نتيجة للمرض والاضطراب والحوادث والشكاوى والترقية.

إن صلاحية المقياس تحدد بواسطة المديرين وأخصائي الأفراد الذي ينشأ المقياس لقياس إحدى ظواهره خاصة من هم على صلة بأهداف المنظمة والهدف من ذلك هو إيجاد تطابق بين المقياس المستخدم والمقياس الحقيقي وهذا التطابق يكون عادة غير كامل لسببين هما:

1. نقص في المقاييس المستخدمة

2. وتأثير المقياس بعوامل خارجية أو داخلية.

ثبات نتائج القياس (درجة الاعتماد): -

الشرط الثاني فى أى مقياس لتقييم الأداء هو ثبات نتائج القياس والتي يعبر عنها بدرجة الاعتماد على المقياس ويمكن وصف مقياس تقييم الأداء بأنه صالح طالما أنه يعطينا قياسا رقميا ثابتا لأداء نفس الأفراد وفى أوقات مختلفة وباستخدام مجموعة من مقدمي أداء العاملين (المديرين) بافتراض أن الخصائص التي تتم قياسها تبقى ثابتة.

وتقاس درجة الثبات بمعامل أحصائى يسمى معامل الارتباط وعموما فإنه من المفضل الحصول على معامل ارتباط عال وموجب فإذا كنا نقيس كفاءة العامل البيعية فيمكن أن نقول إن المقياس يمكن الاعتماد عليه إذا كانت مبيعات العامل لا تختلف اختلافا واضحا من سنة لأخرى أو من شهر لآخر وبالمثل فإن المقياس يكون مستوفيا للشروط إذا كان استخدام المقياس بواسطة عدد من المقومين يعطى نتائج ثابتة أو مستقرة من وقت لآخر.

إمكانية التطبيق: -

وحتى يتوفر فى المقياس هذا الشرط فيجب أن يحظى بقبول الإدارة والعاملين واتحادات العمال إذا كان العاملون الذين يتم قياس أدائهم أعضاء فى تلك الاتحادات وذلك لأن تاريخ تلك الاتحادات يشير إلى تفضيل الأقدمية على نظم تقييم الأداء عند اتخاذ قرار بخصوص الأجور أو الترقيّة أو التدريب.

وأياً كان المقياس المستخدم فإنه يجب أن يكون قد حظي بالقبول ومن السهل استخدامه بحيث يوفر الوقت والتكاليف ولا يتسبب عنه اضطراب وقت العمل إلا في أضيق الحدود ويجب أن يكون واضحاً أن أى نظام لتقييم الأداء يحتاج إلى وقت طويل من وقت المديرين أو يتنافى مع متطلبات تحسين الإنتاجية ويحتاج إلى مقدار كبير من الأعمال المكتبية أو يتطلب عدداً كبيراً من الأفراد لتطبيقه سوف يتعارض مع كفاءة المنظمة ولن يحظى بالقبول المنشود.

نظم تقييم الأداء التقليدية:

1. ترتيب العاملين.
2. مقارنة الأفراد ببعضهم (مقارنة أداء عامل بأداء عامل آخر).
3. تحديد المستويات.
4. نظام قوائم المراجعة.
5. الاختيار الإجبارى.
6. مقاييس السلوك.
7. قياس السلوك المتوقع.
8. قياس السلوك الملاحظ.

الإدارة الاستراتيجية :-

هى بمثابة قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامى عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامى.

والإدارة الاستراتيجية :-

هى رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحدة منها إلى الأخرى إلى أن تنتهى الرحلة فى النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل فى جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهى:

1. لا يمكن البدء فى مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذى يحدث فى أى منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية فى أى من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة التصميم.
2. مرحلة التطبيق.
3. مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة التصميم:

- ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

- وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبع أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً: مرحلة التطبيق:

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتميئتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

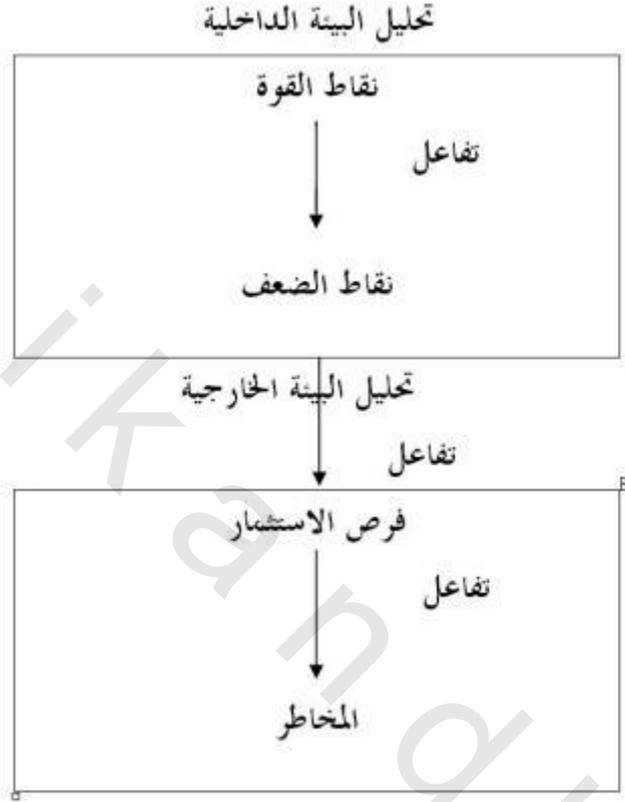
ثالثاً: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

"نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة"

"model resource based



وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تعرف منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثمّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة

العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية environment scan Internal:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد - بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها...

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.
- موارد متميزة.
- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها. -

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملياً التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية عالية الثمن -ماكينة ذات قيمة عالية- فهذا يجب أن تدرب العمالة على التعامل معها بحذر شديد..

رابعاً: التقنية؛

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز؛

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد - المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة - للموارد البشرية يؤدي إلى:

- 1 - تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- 2 - دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- 3 - تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- 4 - حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

نموذج ديفيد جست model David Gust

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقداً من الزمان.

نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية





نتائج الأداء الكلي	
Performance outcomes	
Productivity	- إنتاجية
Quality	- جودة
Innovation	- إبداع
Customers satisfaction	- رضا العملاء
Low work turn over	- انخفاض في معدل دوران العمل

وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

1 - تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبديع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

2 - تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على

شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح،
والتمكين للمنظمة في السوق.

3 - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات - مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية - مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

1 - استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.

2 - انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

3 - تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.

4 - وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.

- 5 - وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال.. يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- 6 - تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- 7 - تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:
- 1 - زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
 - 2 - تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.
 - 3 - شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

- 1 - تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.
- 2 - تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- 3 - تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.
- 4 - توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

- 1 - تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
- 2 - تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
- 3 - تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
- 4 - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، وفي باحتياجاتهم.

- 5 - تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.
- 6 - انخفاض معدل دوران العمل.
- 7 - تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
- 8 - تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.
- 9 - تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

