

إدارة وتنمية

الموارد البشرية

"الاتجاهات المعاصرة"

إدارة وتنمية

الموارد البشرية

"الاتجاهات المعاصرة"

تأليف

دكتور / مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمريكا

أستاذ معارف بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)

رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقاً)



مجموعة النيل العربية

أبو النصر، مدحت محمد - إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات
المعاصرة /مدحت محمد أبو النصر - ط1. - القاهرة: مجموعة النيل
العربية، 2007 .

496 ص؛ 100 سم تملك 2-53-377-977

1 القوى العاملة - مصر

2 القوى العاملة - تخطيط

331.0962

أ- العنوان

عنوان الكتاب: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة

تأليف: د. مدحت أبو النصر

رقم الإيداع: 2007/ 3726

الترقيم الدولي: 2 - 053 - 377 - 977

الطبعة: الأولى

سنة النشر: 2007



الناشر: مجموعة النيل العربية

العنوان: ص.ب: 4051 الحي السابع

مدينة نصر - القاهرة - ج.م.ع

التليفون: 2754583 - 00202/2707696

الفاكس: 00202/2707696

بريد إلكتروني: e-mail: arab_nile_group@hotmail.com

• حقوق النشر •

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله
على أي نحو أو بأية طريقة سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك
إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماتاً .

إهداء

إلى جميع العاملين بإدارات الموارد البشرية
أهدي لهم هذا الجهد المتواضع مساهمة منا
في زيادة كفاءة وفعالية إدارة وتنمية الموارد
البشرية في وطننا العربي الحبيب .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبُّنَا لَا
تُؤَاخِذُنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَاْنَا رَبُّنَا وَلَا تَحْمِلُ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى
الْأَيْمَنِ مِنْ قَبْلِنَا رَبُّنَا وَلَا تُحَمِّلُنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ، وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾﴾

اللَّهُ
صَلَّى
الْعَلَمِ

سورة البقرة، آية 286

المحتويات

الصفحة	الموضوع
19	مقدمة

الباب الأول

إدارة الموارد البشرية

25	الفصل الأول: مفهوم الموارد البشرية
26	* معنى مصطلح الموارد
27	* خصائص الموارد
29	* أنواع الموارد
30	* تعريف الموارد البشرية
32	* أهمية الموارد البشرية
35	الفصل الثاني: ماهية الإدارة
36	* تعريف الإدارة
37	* خصائص الإدارة
40	* مهمة الإدارة
41	* وظائف الإدارة
43	* مستويات الإدارة
45	* مهارات الإدارة
46	* أبعاد الإدارة
48	* أنواع الإدارة
50	* المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية
51	* تحديات الإدارة في بيئة عالمية

الصفحة	الموضوع
52	* استقصاء: هل أنت إداري جيد؟
55	* مقومات المدير الناجح
57	* استقصاء: هل أنت مدير ناجح؟
61	الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية
62	* تعريف إدارة الموارد البشرية
64	* أهداف إدارة الموارد البشرية
66	* وظائف إدارة الموارد البشرية
71	* إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
73	* من يدير الموارد البشرية؟
73	* أهم المراكز المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
74	* مسؤوليات العاملين في إدارة الموارد البشرية
76	* أسباب زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية لدى جميع العاملين
	* التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية
77	التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية

الباب الثاني

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

81	مقدمة
81	الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية
87	الفصل الرابع: إدارة التغيير
88	* مقدمة
88	* خصائص التغيير

الصفحة	الموضوع
89	* مقومات التغيير
91	* أهداف التغيير في المنظمات
91	* حتمية التغيير
92	* أسباب التغيير
93	* مجالات التغيير
94	* مراحل وخطوات التغيير في المنظمات
98	* أسس التغيير داخل المنظمات
100	* عوامل نجاح التغيير في المنظمات
100	* وصفات وأساطير لفشل التغيير
101	* الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير
103	* أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير
104	* أنماط الإدارة أو المنظمات في موقفها من التغيير
105	* استقصاء: هل تسير التطور؟
109	الفصل الخامس: التطوير التنظيمي
110	* تعريف التطوير التنظيمي
112	* أهداف التطوير التنظيمي
113	* خصائص التطوير التنظيمي
114	* مجالات التطوير التنظيمي
115	* مراحل التطوير التنظيمي
115	* أساليب التطوير التنظيمي
116	* مكعب التطوير التنظيمي
117	الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة

الصفحة	الموضوع
118	* مقدمة
120	* مدرسة إدارة الجودة الشاملة
121	* مفهوم جودة الخدمة
122	* مفهوم إدارة الجودة الشاملة
124	* المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
126	* أهداف إدارة الجودة الشاملة
127	* مبادئ إدارة الجودة الشاملة
128	* مميزات إدارة الجودة الشاملة
128	* الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
129	* نتائج التخطيط الناجح للجودة
129	* العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
130	* أدوات إدارة الجودة الشاملة
131	* معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	* قائمة مراجعة يسترشد بها عند قياس جودة الخدمات
132	الاجتماعية
135	الفصل السابع: الإدارة بالمعرفة
136	* مقدمة
138	* الإدارة بالمعرفة
139	* تعريف الإدارة بالمعرفة
141	* الحقائق والبيانات والمعلومات
142	* أدوات إنتاج المعلومات
143	* مصادر المعلومات

الصفحة	الموضوع
144	* أنواع المعلومات
145	* خصائص المعلومات الجيدة
146	* نظم المعلومات
147	* أنواع نظم المعلومات
149	* المشكلات التي تواجه نظم المعلومات التقليدية
150	* المهام المنفذة بواسطة نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً
151	* فوائد/ منافع نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً
154	* المنظمة المتعلمة
157	الفصل الثامن: اتجاهات معاصرة أخرى
158	* الإدارة بالمشاركة
162	* الإدارة على المكشوف
164	* الإدارة القائمة على الولاء
172	* الإدارة بالحب
179	* الإدارة بالمرح

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية

185	* مقدمة
187	الفصل التاسع: مفهوم التنمية
188	* مقدمة
189	* تعريف التنمية
190	* خصائص التنمية
191	* أبعاد التنمية

الصفحة	الموضوع
192	* مقومات استمرارية عملية التنمية
192	* التنمية المستدامة
193	* مبادئ التنمية المستدامة
194	* تنمية الموارد البشرية
198	* الدستور الأخلاقي للعاملين في مجال تنمية المجتمع
203	الفصل العاشر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
204	* الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة
	* الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام بدون أزمات (أزمات
206	الحياة)
	* تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية (السلوكيات
209	الوقائية)
216	* تقليل ضغوط الحياة والعمل
219	* الآثار أو الأعراض المرتبطة على زيادة الضغوط
222	* ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل
224	* أهمية أوقات الراحة وتنظيمها في أماكن العمل
224	* المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين في المنظمات
230	* زيادة تمكين العاملين
234	* المسؤولية الاجتماعية

الباب الرابع

مهن تعمل في إدارة وتنمية الموارد البشرية

239	* مقدمة
241	الفصل الحادي عشر: التدريب

الصفحة	الموضوع
242	* مقدمة
243	* تعريف التدريب
245	* أهمية التدريب
247	* أهداف التدريب
249	* اتجاهات التدريب
250	* فئات التدريب
251	* مستويات التدريب
251	* عناصر وأطراف التدريب
252	* بؤرة التدريب
252	* مكونات منظومة التدريب
256	* مبادئ التدريب
259	* أساليب التدريب
	* التحديات والمعوقات التي تواجه التدريب في المنظمات العربية
261	في القرن الحادي والعشرين
262	* دراسة ميدانية عن التدريب
265	* استمارات في مجال النشاط التدريبي
274	* خاتمة
275	الفصل الثاني عشر: التوجيه والإرشاد
276	* مقدمة
276	* أولاً: التوجيه
276	* تعريف التوجيه

الصفحة	الموضوع
278	* أهمية وأهداف التوجيه
279	* عملية التوجيه
281	* لماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين؟
282	* استقصاء: تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين
288	* ثانيًا: الإرشاد
288	* تعريف الإرشاد
289	* خصائص الإرشاد
290	* مزايا عملية الإرشاد
290	* أنواع الإرشاد
293	* أدوار المرشد
295	الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية
296	* مقدمة
297	* تعريف الخدمة الاجتماعية
299	* أهداف الخدمة الاجتماعية
301	* مداخل الممارسة في الخدمة الاجتماعية
307	* أدوار الأخصائي الاجتماعي
308	* الميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الخدمة الاجتماعية

الباب الخامس

مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية

315	* مقدمة
317	الفصل الرابع عشر: القيادة الناجحة

الصفحة	الموضوع
318	* مقدمة
318	* أهمية القيادة
319	* تعريف القيادة
320	* اللمسة الإنسانية
320	* أنماط القادة
323	* المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة
331	* خاتمة
332	* استقصاء : هل أنت قائد ناجح في عملك؟
335	الفصل الخامس عشر: التحفيز الفعال
336	* الدافعية والتحفيز في المنظمات
337	* أنواع الحوافز
339	* ملاحظات على أنواع الحوافز
340	* خصائص نظام التحفيز الجيد
341	* نظريات الدافعية والتحفيز
345	* لماذا تفشل نظم التحفيز؟
347	* مثبطات حماس العاملين
348	* العوامل المشعلة لحماس العاملين
349	* استقصاء : مهارة تحفيز الآخرين
352	* استقصاء : هل أنت محفز جيد؟
357	الفصل السادس عشر: تحسين مناخ وظروف العمل
358	* مقدمة
358	* أولاً: تلطيف جو العمل أو الإنتاج
359	1) التناوب في العمل

الصفحة	الموضوع
359	(2) توسيع مجال العمل
359	(3) إثراء العمل (الإثراء الوظيفي)
360	* ثانيًا: تحسين ظروف العمل
360	— معنى ظروف العمل
361	— ظروف العمل غير الآمنة
362	— التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين
362	— تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل
363	— قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية
367	الفصل السابع عشر: ماهية الابتكار
368	* مقدمة
369	* تعريف التفكير الابتكاري
370	* عوامل أساسية للقدرة الابتكارية
372	* صفات الشخصية الابتكارية
374	* خرافات حول القدرة الابتكارية
375	* ابحث عن المبدعين
376	* المبدع يقول "لا"
377	* فحاح/ مصائد تُنصب أمام المبدعين
378	* المنظمات الابتكارية
379	* صفات المنظمات الابتكارية
382	* استقصاء: هل أنت مبتكر ؟
385	الفصل الثامن عشر: أساليب تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين بالمنظمة -
386	* العصف الذهني
388	* القائمة المعدة مسبقاً

الصفحة	الموضوع
389	* التحليل المورفولوجي
391	* التأليف بين الأشتات
392	* أسلوب دلفاي
393	* أسلوب المجموعة الاسمية
394	* الدراما الخلقة أو التمثيل التلقائي
396	* لعبة الاحتكار
396	* تحليل مجالات القوى
398	* ببساطة: كيف تنمي الابتكار لديك؟

الباب السادس

الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

407	* مقدمة
409	الفصل التاسع عشر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة
410	* مقدمة
411	* ثقافة المنظمة
413	* جانبا ثقافة المنظمة
413	* الثقافة القوية
413	* الأخلاق
414	* القيم
417	* مصادر قيم وأخلاقيات المجتمع
417	* مصادر قيم وأخلاقيات العمل والإدارة
418	* تعريف أخلاقيات الإدارة
419	* لماذا ازداد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة في الوقت الحاضر؟

الصفحة	الموضوع
421	* استقصاء: هل أنت ذو أخلاق حميدة؟
424	* استقصاء: هل أنت مخلص في عملك؟
427	* اختبار للقيم الأخلاقية في العمل.
	الفصل العشرون: نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية في مجال إدارة وتنمية
	الموارد البشرية
433	
434	* مقنمة
434	* الضوابط الأخلاقية في الإدارة من منظور إسلامي
440	* القواعد الأخلاقية المهنية للعاملين في مجال الإدارة العامة
441	* أخلاقيات العمل في ديوان المظالم بالملكة العربية السعودية
	* قواعد وآداب وأخلاقيات التعامل في التدريب في الوطن العربي
444	
454	* ميثاق معهد العلاقات العامة للممارسة المهنية
463	* الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
	* مراجع الكتاب:
	أولاً: المصادر
473	
473	ثانياً: المراجع العربية
485	ثالثاً: المراجع الأجنبية
495	* السيرة الذاتية للمؤلف

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين..

يهدف الكتاب الذي بين أيدينا "الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية" إلى إلقاء الضوء على هذه الاتجاهات، مع استعراض لمفاهيم ومناهج وأساليب إدارة وتنمية الموارد البشرية.

هذا وتمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تقتصر إلى الأفراد والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

كذلك فإن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم وأعلى أصول المنظمة ألا وهم العاملون بها الذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها.

وتتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من استقطاب المناسب والكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.

كذلك حرص الكتاب على شرح مفهوم تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة في هذا الشأن.

ويحتوي الكتاب على ستة أبواب وعشرين فصلاً، جاءت على النحو التالي:

يتحدث الباب الأول عن مفهوم إدارة الموارد البشرية، بينما يرصد الباب الثاني بعض الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. أما الباب الثالث فيشرح مفهوم تنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة في هذا المجال ويتناول الباب الرابع عرضاً لبعض المهن التي تعمل في إدارة وتنمية الموارد البشرية. وقدم الباب الخامس بعض مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، وفي الباب السادس والأخير تم الحديث عن الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

إن كتاب "الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية" له أسلوب فريد نسبياً؛ حيث يحاول جذب القارئ لتفقد ما به من معلومات وأمثلة وأشكال عديدة.

لقد تم تصميم الكتاب ليمسك القارئ قلمه أثناء القراءة حتى يجيب عن العديد من التمارين والاستقصاءات التي تتطلب منه المشاركة في الإجابة عنها أو حلها. ولقد تم الاستفادة في إعداد هذا الكتاب بأكثر من 165 مرجعاً عربياً و116 مرجعاً أجنبياً، بما يتيح للقارئ مساحة أوسع من المعرفة حول موضوع الكتاب.

والمؤلف يشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه في إعداد هذا الكتاب، الذي هو حصيلة سنوات طويلة من الدراسة في مصر وبريطانيا وأمريكا، والتدريس في أكثر من جامعة، والقراءة والتدريب، والتجربة، والسفر، والاستفادة من خبرات الآخرين.

المؤلف

د. محمد محمد أبو النصر

القاهرة : يناير 2007

الباب الأول



إدارة الموارد البشرية

* مقدمة.

* الفصل الأول : مفهوم الموارد البشرية.

* الفصل الثاني : ماهية الإدارة.

* الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم وأعلى أصول المنظمة ألا وهي العاملون بها الذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها. فهم الذين يستطيعون تصميم أهداف سليمة وإستراتيجيات ويصنعون قراراتهم على هديها، وهم أيضاً المنفذون لهذه الإستراتيجيات، بقيمهم وسلوكياتهم والتزاماتهم واقتراحاتهم وعقولهم المفكرة المبدعة لتحقيق تلك الأهداف. ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه بدون بشر قادرين يعملون بروح الفريق.. لذا فعلى الإدارة دائماً أن تعتمد إلى الإفادة من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار، وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه. هذا ويتناول الباب الأول المعنون بـ"إدارة الموارد البشرية" ثلاثة فصول هي كالتالي:

الفصل الأول يعرض لمفهوم الموارد البشرية، بينما يقدم الفصل الثاني لماهية الإدارة، وأخيراً يتحدث الفصل الثالث عن إدارة الموارد البشرية.

●●● الفصل الأول

مفهوم الموارد البشرية

* معنى مصطلح الموارد.

* خصائص الموارد.

* أنواع الموارد.

* تعريف الموارد البشرية.

* أهمية الموارد البشرية.

مفهوم الموارد البشرية

معنى مصطلح الموارد:

الموارد Resources لغويًا هي المصادر Sources أو الوسائل Means أو الثروة Wealth. ومورد هي مفرد موارد. والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعًا لهم.

ولقد اعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث به اتساع ليشمل أيضًا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

بمعنى أن المورد قد يكون مصدرًا ماديًا أو معنويًا وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما.

ويعرف ماكس سيبورن Max Siporin المورد بأنه: "أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحًا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحًا. ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة". كذلك يعرف روبرت باركر Robert Barker الموارد بأنها أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها. وفي موقع آخر عرف باركر الموارد بأنها المصادر Sources البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشكلاتهم..

وإذا أردنا تحقيق أي هدف من الأهداف، فلا بد من توفير الموارد Resources لتحقيقها. فإذا أردنا - على سبيل المثال - إشباع إحدى الحاجات أو حل إحدى

المشكلات أو إنتاج إحدى السلع أو تقديم إحدى الخدمات، فإننا في حاجة إلى الموارد لإنجاز هذه المهام أو المسؤوليات.

هذا وهناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات. وفي ضوء ندرة الموارد في كثير من الأحيان، فإن إشباع الحاجات لن يصل إلى المستوى المطلوب، أو أنه سيتم إشباع بعض الحاجات وترك بعض الحاجات الأخرى..

خصائص الموارد:

للموارد خصائص عديدة نذكر منها: أنها متعددة، ومتنوعة، وغالبًا ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها. أيضًا الموارد - غالبًا - ما تتصف بخاصية الندرة Scarcity بمعنى أن الموارد غير كافية Insufficient ومحدودة Limited. وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والنوعية أقل من ونوعية احتياجات المجتمع.

والندرة مسألة نسبية. بمعنى أنها ظاهرة يعاني منها كل مجتمع وكل فرد، إلا أن درجة المعاناة ليست واحدة. وهذا يعني أن حكم الظاهرة وحديثها يختلفان من مجتمع لآخر ومن فرد لفرد. وترجع هذه النسبية إلى طبيعة المورد ذاته ومدى أهميته للحياة الإنسانية. فهل هو أساسي لهذه الحياة أو يمكن الاستغناء عنه؟ أم أن أهميته ثانوية؟ أم أنه مسألة كمالية؟ وما مدى إمكانية استبداله بمورد آخر؟

ونظرًا لانتصاف الموارد بالندرة. فكان لابد من الترشيد من استخدامها حفاظًا على هذه الموارد من سوء الاستخدام أو الإسراف والتبذير فيها.

والترشيد Streamlining Or Rationalization من الفعل رشد ويرشد والرشاد، بمعنى أصاب الطريق السليم أو وفق في الأمر. والترشيد نقيض الغبن (الظلم)

والضلال. ويقال أيضاً ترشيد أي حسن التقدير والاستقامة على طريق الصواب والحق، وترشيد الإنفاق أي حسن القيام على المال وتوجيهه في خير سبيل، أي أن ترشيد الإنفاق هو القصد والاعتدال فيه وعدم الإسراف والتبذير. أيضاً مفهوم الترشيد يتضمن الاعتدال في الاستهلاك والاستخدام السليم للموارد.

هذا ويقول الله تعالى: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾

[سورة الأعراف، الآية 31]

﴿وَلَا تُبَدِّرْ تَبْدِيرًا﴾ إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ

لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾ [سورة الإسراء، الآية 26 و 27]

أَوْ لَا تَجْعَلْ بَدَنَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا

مُحْسُورًا﴾ [سورة الإسراء، الآية 29]

هذا ويمكن تحديد مفهوم الترشيد في النقاط التالية:

- 1- حسن استخدام الموارد أو الاستخدام السليم لها.
- 2- استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها.
- 3- أهمية التخطيط في عملية ترشيد الموارد، وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف والبرامج والقطاعات والفئات والمناطق بشكل عادل.
- 4- أهمية أن تكون المخرجات Outputs أكبر من المدخلات Inputs حتى تتحقق الكفاءة Efficiency .
- 5- استجابة المخرجات لاحتياجات المنظمة والبيئة المحيطة حتى تتحقق الفعالية Effectiveness.

أنواع الموارد:

هناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد، نذكر منها الآتي:

التصنيف الأول :

- 1- الموارد البشرية Haman.
- 2- الموارد المادية Materials.
- 3- الموارد المالية Financial.
- 4- الموارد التنظيمية Organizational.

التصنيف الثاني :

يصنف باك Bake الموارد في شكل عناصر الإنتاج كالتالي:

- 1- الناس People.
- 2- المواد Materials.
- 3- رأس المال Capital.
- 4- الطبيعة Nature.
- 5- الأفكار واللغة Ideas & Language.

التصنيف الثالث :

وهو متشابه مع التصنيف السابق، ويحدد أنواع الموارد كالتالي:

- 1- الإنسان Man.
- 2- المعرفة/ المعلومات Knowledge/ Information.
- 3- الوقت Time.
- 4- الأدوات Tools.

التصنيف الرابع:

ويقسم الموارد إلى:

1- موارد متاحة Available.

2- موارد ممكنة Possible.

3- موارد محتملة Potential.

والموارد الممكنة والمحتملة تحتاج إلى الوقت والجهد والتكاليف لتحويلها إلى متاحة.

التصنيف الخامس:

ويقسم الموارد إلى نوعين هما:

1- موارد داخلية Internal.

2- موارد خارجية External.

فعلى سبيل المثال: الموارد المتاحة داخل المنظمة تعتبر موارد داخلية. بينما الموارد المتاحة خارج المنظمة تعتبر موارد خارجية. أيضاً الموارد المتاحة داخل الدولة هي موارد داخلية. بينما الموارد المتاحة خارج الدولة تعتبر موارد خارجية.

تعريف الموارد البشرية:

مفهوم الموارد البشرية H. R. (Human Resources):

يعتبر مرادفاً لمفاهيم أخرى هي: القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر .. والبشر هم الإنسان وأخوه الإنسان. ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث يقول:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ
وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿١٧٠﴾ [سورة الإسراء، الآية 170]

وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر
من عناصر الإنتاج: يُشْتَرَى ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له - ليس فقط
داخل العمل بل خارج العمل أيضاً - واحترام كرامته ومشاعره وآراءه ...

ومن تعريفات الموارد البشرية نذكر:

1- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي. ويؤكد ذلك بيتر دركر Peter
Drucker حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

2- الموارد البشرية - كما يشير سيد الهواري - هي الموارد الكامنة في أي
منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد. وهي مصدر كل
فشل إذا ساءت إدارتها.

3- الموارد البشرية - كما يشير أحمد سيد مصطفى - لأي دولة أو منظمة هي
تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا
الأداء بشكل جاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة
في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر
نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم
والتطوير والصيانة.

هذا ويشير مصطلح رأس المال البشري Human Capital إلى مجموعة
المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين
بمنظمة ما.

بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي Social Capital إلى قدرة الأفراد على العمل سويًا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

أهمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة. فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية ...) إذا كانت المنظمة تقتصر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

ومع ذلك فإن معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية - كما يشير جفري فيفر Jeffrey Pfeffer - توهي إما ضمناً أو صراحةً بممارسات لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل، والتفويض، واللامركزية، ولا تبني جسوراً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، على الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير. وللأسف فإن هذا الاتجاه أخذ في النمو، بدليل أن كثيراً من الشركات بدأت في استخدام أجهزة إلكترونية حديثة تساعد الإدارة على رقابة العاملين. ولابد من التيقن من أن حل مشكلات الأداء عن طريق إعادة الهيكلة وتغيير نظم الحوافز وزيادة الرقابة قد ثبت فشلها.

نحن نعيش عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية Deregulation وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية، وهذه جميعاً ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال. ومن ثم فهمي في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

ويوضح جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer ذلك بقوله إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم؛ لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر. فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمراً صعب المنال، وخصوصاً بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع تقريباً، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الاختراعات والابتكارات بعد وقت قصير على ظهورها.

أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر. أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر. كذلك لم تعد اقتصاديات لإنتاج الكير عاملاً هاماً، بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين، أو ما يطلق عليه "التخصص المرن".

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا تنجح بعض المنظمات في الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة لها في السوق، بينما تقشل منظمات أخرى في هذا الشأن؟

يجيب عن هذا السؤال توماس بيتيرز Thomas Peters بقوله:

"إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة". وبالمثل فقد تعرض ديوتارت

Duttart لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة المعاصرة ودلالاتها التنظيمية، حيث توصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة.

هذا وتدعي غالبية المنظمات - كما يشير فريدريك رايتشلد Frederik Reichled - أن العاملين لديها هم رأس مالها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة، فتري أن الموظف/ العامل يحتاج إلى المنظمة أكثر مما تحتاج إليه، ولكن على المنظمة أن تسوق وظائفها كما تسوق منتجاتها سواء سلع أو خدمات، وعليها أن تجذب العاملين المتميزين وتحفظ بهم وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم العملاء. ويرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- 1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- 2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- 3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- 4- العقول المبدئة تعظم القيمة المضافة.
- 5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- 6- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- 7- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- 8- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ويؤكد سيد الهواري أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد. إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. إن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي ... الميزانية وغيرها.

●●● الفصل الثاني

ماهية الإدارة

- * تعريف الإدارة.
- * خصائص الإدارة.
- * مهمة الإدارة.
- * وظائف الإدارة.
- * مستويات الإدارة.
- * مهارات الإدارة.
- * أبعاد الإدارة.
- * أنواع الإدارة.
- * المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية.
- * تحديات الإدارة في بيئة عالمية.
- * استقصاء: هل أنت إداري جيد؟
- * مقومات المدير الناجح.
- * استقصاء: هل أنت مدير ناجح؟

ماهية الإدارة

"إن العالم ليفسح الطريق لأي امرئ يعرف طريقه جيداً"

ديفيد ستار جوردن

تعريف الإدارة:

الإدارة Management لغوياً من الفعل يدير Manage بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس... وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager.

هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعاريفها الشائعة كالتالي:

- 1- الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- 2- الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 3- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- 4- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
- 5- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكن للمجتمع.

6- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد.

7- الإدارة عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".

8- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.

9- الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها، وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.

10- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

11- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

12- الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرّف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية – المتاحة والممكنة – لإنجاز الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية.

خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي:

1- الإدارة مهنة:

الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة. فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل.

هذا، ولقد توفرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل: القاعدة المعرفية، والأهداف المحددة، والمجتمع المهني، والميثاق الأخلاقي، والتنظيمات المهنية، والقيم المهنية.

2- الإدارة علم:

لم تُعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين.. ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن.

والإدارة علم لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كذلك الإدارة علم لأنها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.

3- الإدارة فن:

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، أيضاً الإدارة فن لكونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية، كذلك لأن الإدارة هي في الأصل إدارة الأفراد، وهذا يحتاج إلى دراسة وفهم هؤلاء الأفراد، وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

4- الإدارة عملية:

بمعنى أنها تتضمن تفاعلاً متبادلاً ومستمرًا بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.

5- الإدارة عملية اجتماعية:

وهذا يعني أن هناك عددًا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريًا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

6- الإدارة عملية مستمرة:

فما دام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات (متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية) فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

7- الإدارة عملية هادفة:

ظهرت الإدارة في الأصل نظرًا للحاجة إليها، ونظرًا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسؤولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

8- الإدارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة.

بمعنى أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وببساطة يُقصد بالكفاءة Efficiency الاستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها،

بينما يقصد تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن. وببساطة فإن الإدارة الرشيدة هي التي تحقق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف.

9- الإدارة والموارد:

تحتاج الإدارة إلى الموارد لتحقيق الأهداف. ويعرف ماكس سيبرون Max Sipron المورد بأنه "أي شيء له قيمة، ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحًا أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحًا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامه لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".

هذا، وهناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد نذكر منها: الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية، الموارد المتاحة والممكنة/ الموارد الداخلية والخارجية/ الموارد المعنوية مثل: (الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات) والمادية مثل: (الأموال والمعدات والآلات). ومن مهام الإدارة توفير الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها.

مهمة الإدارة:

إن تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على وجود المنظمات القادرة على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، لذا كان الاهتمام المتعاظم بدور الإدارة باعتبار أنها أداة النمو والتقدم.

ولقد سارعت مختلف المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة؛ لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعيتها.

فالإدارة مسئولية وتكليف؛ فهي مسئولية من منطلق أنها مسئولة عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات في المجتمع، وهي تكليف من المجتمع باستخدام موارده بمختلف أنواعها لتحقيق نتائج معينة تتمثل في تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبالأسعار المناسبة وبالجودة المطلوبة.

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية؛ لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع.

بمعنى أن الإدارة كمهنة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفاعلية، إن أي هدف صغيراً كان أو كبيراً لا يمكن تحقيقه إلا إذا أعلننا العزم على تحقيقه، ثم عرفنا كيف تحققه؟ وكيف نصل إليه؟ وهذه هي مهمة الإدارة، فعلى سبيل المثال فإن الإدارة مسئولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة وحل المشكلات التي تواجه المنظمة والمجتمع بطريقة علمية وموضوعية وعادلة.

وظائف الإدارة:

وكما اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، فإنهم كذلك لم يتفقوا على تحديد واضح لوظائف الإدارة، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في:

- 1- صنع القرار.
- 2- التخطيط.
- 3- القيادة.
- 4- الرقابة.

ومنهم من يحدد وظائف الإدارة في:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- توظيف الطاقات البشرية.
- 4- التدريب.
- 5- التمويل.

ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في:

- 1- صنع القرارات.
- 2- التخطيط.
- 3- التنظيم.
- 4- التوجيه.
- 5- الرقابة.

ويمكن تعريف هذه الوظائف كما يلي:

- 1- صنع القرارات **Decision Making** وظيفة صنع القرارات هي جوهر عملية الإدارة، وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير والتي تهدف إلى الاختيار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد.
- 2- التخطيط **Planning** ويشمل: وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجدول الزمنية لها.
- 3- التنظيم **Organizing** ويشمل: وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف.
- 4- التوجيه **Directing** ويشمل: القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز.

5- الرقابة Controlling بوسائل الضبط نتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعة، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً.

مستويات الإدارة:

يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي كما يلي:

1- الإدارة العليا Top Management:

وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسة العامة للمنظمة.
- تدبير الموارد للمنظمة.
- التخطيط الإستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة الوسطى.

2- الإدارة الوسطى Middle Management:

وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- تلقي الإستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.
- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

3- الإدارة الإشرافية Supervisory Management:

- الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسؤولة على سبيل المثال عن:
- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للملح والمنتجات.
 - المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
 - تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
 - التخطيط قصير المدى.
 - إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.



شكل رقم (1)
مستويات الإدارة

مهارات الإدارة:

الإدارة مهمة تتطلب مهارات Skills ثلاث لممارستها، هي كالتالي:

1- مهارات فكرية Conceptual Skills :

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

2- مهارات إنسانية Human Skills

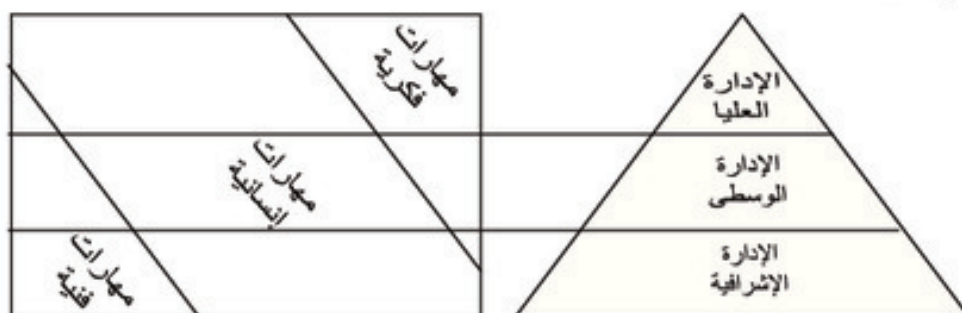
المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع المرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارة الاتصال مع الآخرين ومنها مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب) ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسم)، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

3- مهارات فنية Technical Skills

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية.

الباء الأول: إدارة الموارد البشرية - اللغز الثاني : مائة الإدارة

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة:



شكل رقم (2)

مهارات الإدارة

وكما هو واضح من الشكل أنه كلما تدرج الشخص وظيفيًا إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي احتاج الشخص مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية.

أبعاد الإدارة:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للإدارة هي كالتالي:

- البعد الأول: مهمة الإدارة.
- البعد الثاني: وظائف الإدارة.
- البعد الثالث: العمليات الإدارية.

وتمثل العمليات الإدارية التخصص الفني للأنشطة الإدارية المختلفة من تمويل وأفراد وإنتاج وتسويق ومشتريات، وهذه الأبعاد الثلاثة تتفاعل مع البيئة Environment المحيطة بالمنظمة، والتي يمكن تحديد أنواعها كالتالي:

1- البيئة الداخلية Internal

وتشمل مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الإداري بالمنظمة مثل: قنوات الاتصال، وأهداف المنظمة، ونطاق ومجال عمل المنظمة، والإدارات والأقسام بالمنظمة، وثقافة المنظمة.

2- البيئة الخارجية External

والتي تتكون من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمادية والقانونية والثقافية القائمة في المجتمع، والتي تؤثر سواء بالإيجاب أو بالسلب على المنظمة. ويمكن تصنيف البيئة الخارجية إلى الأنواع التالية:

أ (البيئة الاقتصادية.

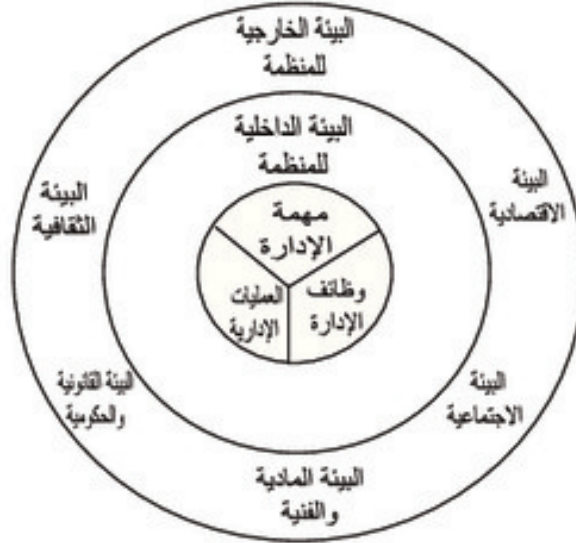
ب) البيئة الاجتماعية.

ج (البيئة المادية والفنية.

د (البيئة القانونية والحكومية.

هـ) البيئة الثقافية.

ويمكن التعبير عن أبعاد الإدارة والبيئات التي تمارس من خلالها في الشكل التالي:



شكل رقم (3)

أبعاد الإدارة والبيئات التي تمارس من خلالها

أنواع الإدارة:

يوجد أنواع عديدة للإدارة، ويمكن وضع التصنيف التالي - المرتبط بموضوع الكتاب - لأنواع الإدارة كالتالي:

- 1- الإدارة العامة.
- 2- إدارة القطاع العام.
- 3- إدارة الأعمال.
- 4- الإدارة الدولية.

5- إدارة منظمات المجتمع المدني.

ويقصد بالإدارة العامة أو الحكومية Public Administration النشاط الذي يتعلق بتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسة عامة.

والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة Public Services والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

أما إدارة القطاع العام Public Sector Administration فيقصد بها إدارة المؤسسات العامة بالدولة، وتعرف المؤسسات العامة بأنها مشروع اقتصادي عام، له شخصية معنوية تملكه الدولة، وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي؛ وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.

ومن الخصائص الهامة لهذه المؤسسات العامة هو تحريرها من الروتين الحكومي في إجراءات التعاقد والشراء والتوظيف والتعامل مع رأس المال.

وبالنسبة لإدارة الأعمال Business Administration فهي الإدارة المهمة بأوجه النشاط الاقتصادي الخاص Private الهادف إلى تحقيق الربح Profit.

ومن أنواع الإدارة أيضاً الإدارة الدولية International Administration والتي يقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية أو إقليمية، والتي لا تتبع أيّاً من الحكومات الأعضاء بها، ومن أمثلة هذه المنظمات: (منظمة الأمم المتحدة والمنظمات المتخصصة التابعة لها مثل "منظمة اليونسيف، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية" وجامعة الدول العربية، ومنظمة الدول الأفريقية).

أما إدارة منظمات المجتمع المدني Administration for the Civil Society Organizations فيقصد بها أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في منظمات المجتمع المدني مثل (الجمعيات الأهلية، والنقابات المهنية والعمالية، والأندية الرياضية).

وفي ضوء ذلك فإن إدارة الجمعيات الأهلية Administration for Voluntary Associations تعتبر جزءاً أو نوعاً من أنواع إدارة منظمات المجتمع المدني.

وبصفة عامة فإن إدارة منظمات المجتمع المدني تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما تهتم بخدمة فئة خاصة أو معينة من المواطنين، وتختلف أيضاً عن إدارة الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح بمفهومه العام، وإنما توجه دخلها نحو رعاية المنتمين إليها هم وأسرهم، ويمكن تقويم نجاح إدارة منظمات المجتمع المدني بمؤشرات عدة منها مدى رضا الأعضاء المنتمين إلى المنظمة، هذا الرضا يمكن ملاحظته عادة من نتائج عملية الانتخاب الدورية لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية أو برضا الجمهور المستفيد.

المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية :

وأيّاً كان نوع الإدارة فإنها لابد أن تراعي وتدرس وتستفيد من جميع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة بها، بل عليها أن تسهم في إحداث هذه المتغيرات لا أن تكون دائماً رد فعل لها، ومن المتغيرات العالمية نذكر:

- 1- نحن في عصر العولمة.
- 2- نحن في عصر المعلومات.
- 3- نحن في عصر الجودة الشاملة.
- 4- نحن في عصر البيئة.
- 5- نحن في عصر التقدم التكنولوجي.
- 6- نحن في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والعسكرية.

- 7- نحن في عصر إدارة بلا أوراق.
 - 8- نحن في عصر الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.
 - 9- نحن في عصر الإدارة فائقة السرعة.
- ومن المتغيرات الإقليمية والمحلية نذكر :
- 1- زيادة الرغبة في التنمية.
 - 2- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني Civil Society.
 - 3- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجماهيرية.
 - 4- استمرار مسؤولية الدولة عن تحقيق مفهوم الدولة الإيجابية Positive State أو دولة الرفاهية Welfare State بمعنى مسؤوليتها عن تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المناسب لجميع المواطنين، وتحمل الدولة عبء تقديم الخدمات الأساسية لهم، مع مراعاة عدم التمييز أو التفرقة فيما بينهم.
 - 5- النمو الحضاري السريع.
 - 6- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية.
 - 7- سوء توزيع السكان.

تحديات الإدارة في بيئة عالمية

في ضوء ما سبق يمكن رصد بعض تحديات الإدارة في الوقت المعاصر كما يلي:

- 1- الإبداع / الابتكار / الاختراع.
- 2- التنافس القطري / الإقليمي / العالمي.
- 3- الشركات متعددة الجنسيات.
- 4- الجودة الشاملة.
- 5- المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع.
- 6- التدخل الحكومي.
- 7- مطالب النقابات العمالية.
- 8- التقدم التكنولوجي.
- 9- التقدم في الحاسبات الآلية.

استقصاء

هل أنت إداري جيد ؟

الإدارة Management علم وفن توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية لتحقيق الأهداف بصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف.

ويواجه الإداري في حياته اليومية، ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد، ولمواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفاعلية، لابد من أن تتوفر لديه مجموعة من السمات والمهارات وفن التعامل مع الآخرين، والتفكير الابتكاري، وكذلك الثقة في النفس، والمرونة في أداء العمل، والقدرة على التنظيم، وفهم الآخرين ودوافعهم، والأخذ بزمam المبادرة دائماً، وسعة الأفق.

إذا أردت أن تعرف هل أنت إداري جيد أم لا، هنا أسئلة للإجابة عنها :

الاستقصاء

- 1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز ؟

☐ نعم	☐ أحياناً	☐ لا
------------------------------	----------------------------------	-----------------------------
- 2- هل لديك قدرة واضحة على تنظيم العمل؟

☐ نعم	☐ أحياناً	☐ لا
------------------------------	----------------------------------	-----------------------------
- 3- هل تتصف بالمرونة في أداء العمل ؟

☐ نعم	☐ أحياناً	☐ لا
------------------------------	----------------------------------	-----------------------------
- 4- هل أنت مخلص للإدارة أو المؤسسة التي تعمل فيها ؟

☐ نعم	☐ أحياناً	☐ لا
------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

- 5- هل أنت راض عن إدارة شئون مكتبك ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- هل تحافظ على وعودك للمراجعين ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 7- هل أنت لطيف مع زملائك ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 8- هل أنت لطيف مع المراجعين أو العملاء ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 9- هل تعمل بجد ونشاط ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 10- هل من السهل التحدث إليك أو مقابلتك ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 11- هل تنصت إلى الآخرين باهتمام وتفهم ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 12- هل تدرس لتزيد معلوماتك عن مهنتك ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 13- هل حديثك مع الآخرين بسيط ومباشر ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكولة إليك ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 16- هل تفرح عندما ينجح الآخرون ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- 17- هل تُوحي بالثقة إلى الآخرين ؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 18- هل تتق في العاملين معك في المؤسسة؟
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

التعليمات :

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ "نعم".
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً".
- 3- أعط لنفسك صفرًا في حالة الإجابة بـ "لا".
- 4- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

- أ- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم، ننصحك بالاستمرار في المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك.
- ب- إذا حصلت على 20-27 درجة فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة، ننصحك بمراجعة إجابتك عن جميع الأسئلة؛ حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوب إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإدارة والمحاولة والتدريب.
- ج- إذا حصلت على 19 درجة فأقل، فأنت شخص غير إداري، ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك.
- لا تغضب من هذه الصراحة، فهذه النصيحة القاسية ستفذك من فقد عملك نهائياً، وتتخذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.

مفومات المدير الناجح :

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات المدير الناجح، وتوصلت على مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات، التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضاً بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة بل وكتب ومجلات علم النفس وعلم الاجتماع والعلاقات العامة والتخطيط.

وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن المدير الناجح يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها، والعكس صحيح.

المدير الناجح المتميز هو الذي يحاول تطوير نفسه، كما يحاول تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

والآتي شرح لمفهوم كل من الكفاءة والفاعلية :

لقد تعددت الآراء واختلفت أحياناً في تعريف مصطلحي الكفاءة والفاعلية. وببساطة يمكن تحديد معنى كل منهما كالتالي:

أولاً : الكفاءة Efficiency

يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources. فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة. كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان. ومع مراعاة البعد الإنساني في تعامل مع الآخرين.

والمدير الكفاء هو من لديه القدرة على أداء التعامل المطلوب منه بمهارة.
مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء أو الجمهور.

كذلك كلمة "كفاء" تعني أكثر من مجرد "بارع"، إنها تعني أن يكون الموظف:

- 1- بارعاً 2- مؤهلاً 3- منتجاً.

كما تعني أن يكون :

1- عارفاً بمقومات الوظيفة.

2- قادراً على أداء مهام الوظيفة.

3- مجتهداً ونشطاً ومتحرّكاً.

4- قادراً على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين :

الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات < واحد صحيح.

الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح.

ثانياً : الفعالية Effectiveness

لغوياً يشتق لفظ الفعالية من فعال أو نافذ المفعول ويأتي من الفعل فعل فعلاً
وافتعل الشيء أي ابتدعه والاسم منه الفعل، كما تعني أيضاً الأمر الفعال أو نافذ
المفعول والتأثير.

والتالي بعض التعريفات المتاحة عن مصطلح الفعالية :

1- حُسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

2- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة سلفاً.

3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals.

4- درجة استجابة مخرجات النسق لمطالب واحتياجات المجتمع أو العملاء.

هذا ويمكن قياس الفاعلية من خلال المعادلة التالية :

الفعالية = النتائج ÷ الأهداف < واحد صحيح.

هذا، وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة. وعندما تنجح في واحدة وتقفل في الأخرى تصبح الإدارة متوسطة. وعندما تقفل في الناحيتين معاً تصبح الإدارة سيئة. والشكل رقم (4) يوضح ذلك.

الكفاءة (الاستفادة من الموارد)	كفاء	كفاء فعال إدارة جيدة	كفاء غير فعال إدارة ضعيفة
	غير كفاء	غير كفاء فعال إدارة متوسطة	غير كفاء غير فعال إدارة سيئة
		فعال	غير فعال
		الفعالية (تحقيق الأهداف)	

شكل رقم (4)
الإدارة بين الكفاءة والفعالية

استقصاء

هل أنت مدير ناجح ؟

من فضلك أجب عن الأسئلة التالية بكل صراحة :
الاستقصاء :

1- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد ؟

☐ لا

☐ أحياناً

☐ نعم

2- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام ؟

☐ لا

☐ أحياناً

☐ نعم

- 3- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 5- هل تثق في نفسك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- هل تثق في العاملين معك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 7- هل تراعى العدالة بين جميع العاملين؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 8- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 9- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 10- هل تتمتع بقوة الإرادة؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 11- هل أنت شخص طموح؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 12- هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسامة في بيئة العمل؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 13- هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 14- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

15- هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي أساسها

المكاشفة والشفافية والمصارحة والمشاركة ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

16- هل أنت ذو طبيعة هادئة ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

التعليمات :

1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ "نعم".

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً".

3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة بـ "لا".

4- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

أ- إذا حصلت على 22 درجة فأكثر، فأنت مدير كفاء ستحقق النجاح تلو النجاح لنفسك ولجماعة العمل وللمؤسسة التي تعمل بها.

ب- إذا حصلت على 11-21 درجة فأنت مدير فقط، لم تصل إلى درجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تحقق النجاح المطلوب منك، وحتى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين معك وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.

ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت تعاني من مشكلات كثيرة في إدارتك، وغالباً لا تحقق أي نجاح في عملك، ننصحك إما أن تترك هذا المنصب وهذا قرار صعب جداً جداً عليك، أو أن تطور من نفسك إدارياً واجتماعياً بشكل سريع وشامل.

●●● الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

- * تعريف إدارة الموارد البشرية.
- * أهداف إدارة الموارد البشرية.
- * وظائف إدارة الموارد البشرية.
- * من يدير الموارد البشرية؟
- * إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- * أهم المراكز المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- * مسئوليات العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- * أسباب زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية لدى جميع المديرين.
- * التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية :

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية Human Resources Management نذكر منها على سبيل المثال :

(1) إدارة الموارد البشرية : هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

(2) إدارة الموارد البشرية : هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الابتكار والمرونة.

(3) إدارة الموارد البشرية : جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

(4) إدارة الموارد البشرية : هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختبار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع.

(5) إدارة الموارد البشرية : هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول :

- 1- أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها، والذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها.
- 2- تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من استقطاب المناسب والكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.
- 3- إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.
- 4- إدارة الموارد البشرية تتطوى على ممارسة وظائف الإدارة للعنصر البشري في المنظمة.
- 5- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته، بشكل عادل ومتوازن.
- 6- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

تطور تسميات إدارة الموارد البشرية :

تطورت تسميات الإدارة المسؤولة عن شئون البشر العاملين في المنظمات مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والدور المتوقع منها؛ فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد Personnel Management إلى إدارة شئون العاملين إلى إدارة شئون الموظفين، ثم أخيراً يطلق عليها في الوقت الحالي — وذلك منذ بداية السبعينيات —

مصطلح إدارة الموارد البشرية؛ تأكيداً — كما يذكر أحمد سيد مصطفى — على البعد الإستراتيجي للموارد البشرية، وضرورة تطبيق الجودة الشاملة على الأداء البشرى، ومراعاة البعد الأخلاقي في التعامل مع هذه الموارد البشرية، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشرى.

إن تغيير تسميات الإدارة المسئول عن شئون البشر العاملين في المنظمات، ليس مجرد تغيير في الكلمات أو تلاعب بالألفاظ.. ولكنه تغيير إستراتيجي في المحتوى وفي التصور.

ويوضح سيد الهوارى ذلك بقوله : إن استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية يعبر عن أهمية الإنسان، وللتعبير عن التحول الفكري نحو الإنسان.

فالأفراد — في ظل مفهوم إدارة الأفراد — شيء تابع للمنظمة .. حتى لو تم الاهتمام بهم من وجهة نظر المنظمة فقط .. أما في ظل مفهوم الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم: حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كياناً تابعاً.

اهداف إدارة الموارد البشرية :

يحدد على محمد عبد الوهاب وآخرون، أهداف نظام الموارد البشرية في الآتي:

- 1- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.
- 2- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 3- صيانة الموارد البشرية.
- 4- تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.
- 5- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- 6- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.

7- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية وإستراتيجيات المنظمة.

بينما يقسم مهدى حسن أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث هي كالتالي:

فالهدف الأول نحو المجتمع عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم لحصول على هذه الفرص.

أما الهدف الثاني فهو نحو العاملين عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

والهدف الثالث نحو المنظمة بالحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي:

- 1- توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- 2- الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة.
- 3- تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- 4- حفز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.
- 5- بناء وتدعيم الولاء المؤسسى لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفى لديهم.
- 6- التقييم الموضوعي لأراء وشكاوى العاملين.
- 7- الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.

8- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.

9- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل.

10- حل المشكلات الشخصية والأسرية للعاملين.

11- صيانة القوى البشرية وتنميتها وتطويرها.

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى الآتي :

1- أن أهداف إدارة الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.

2- أن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

3- أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكامل معاً، وأن تتصف بالقبول والمرونة والواقعية وإمكانية التحقيق والقياس.

وظائف إدارة الموارد البشرية :

في ضوء وظائف الإدارة الخمس حدد جاري ديسلر Gary Dessler وظيفة إدارة الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفايات Staffing حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمنظمة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

بينما يرى كل من شروودن وشيرمان Chruden & Sherman أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

- 1- تنظيم وإدارة الموارد البشرية.
- 2- الاختيار والتعيين.
- 3- تحسين الأداء.
- 4- الإشراف.
- 5- إدارة العلاقات العمالية / الصناعية.
- 6- المكافآت.
- 7- التأمينات الاجتماعية.

ويرى دال هورد Dale Yoder أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن الأمور التالية:

- 1- العلاقات الصناعية.
- 2- القوى العاملة.
- 3- الاختيار والتعيين.
- 4- التدريب والتنمية للموارد البشرية.
- 5- الحوافز.
- 6- التقييم والتقويم للموارد البشرية.

كذلك يحدد والتر سكوت Walter Scott وزملاؤه وظائف إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- 1- إجراءات وسجلات الموارد البشرية.
- 2- العلاقات الإنسانية — الصناعية.
- 3- الاتصالات الإدارية.

- 4- تدريب الموارد البشرية.
 - 5- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
 - 6- الأجور والمرتبات.
 - 7- الحوافز.
- وبالنسبة للمراجع الإدارية العربية، يرى صلاح الشنواني أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي كالتالي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- الاستقطاب.
- 3- الاختيار والتعيين.
- 4- التدريب والتطوير.
- 5- تنمية المسار الوظيفي.
- 6- الأجور والحوافز.
- 7- تقييم الأداء.
- 8- تحسين بيئة العمل.
- 9- الرعاية والأمن.

كذلك يحدد علي محمد عبد الوهاب وآخرون الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي يتكون منها نظام الموارد البشرية كالتالي:

- 1- تخطيط القوى العاملة.
- 2- الاختيار والتوظيف.
- 3- تصميم العمل.

- 4- التدريب والتطوير.
 - 5- الأجور والمكافآت والحوافز.
 - 6- الترقية والنقل.
 - 7- تخطيط وتطوير المسار المهني.
 - 8- الخدمات والرعاية الاجتماعية والنفسية.
 - 9- تحسين وتطوير الإنتاجية.
 - 10- تقييم أداء العاملين.
 - 11- علاقات العمل الخارجية (النقابات ... وغيرها).
 - 12- البحوث والتطوير.
- وهناك من يرى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في البنود التالية:

- 1- الاختيار.
- 2- التعيين.
- 3- الترقى.
- 4- الندب والإعارات.
- 5- ترك الخدمة.
- 6- الفصل من الخدمة.
- 7- الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين وملفاتهم.
- 8- عمل الإحصاءات الخاصة بالعاملين.
- 9- توزيع العاملين على الإدارات المختلفة.

10- التفاوض مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالعاملين مثل: النقابات المهنية والنقابات العمالية والجهات الحكومية... إلخ.

11- التدريب.

12- رعاية العاملين وأسرهه (مثل : الرعاية الاجتماعية والصحية والرياضية... إلخ).

وفى ضوء ما سبق يمكن تحديد خمس وظائف لإدارة الموارد البشرية كالتالى:

1- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.

2- تطوير وتنمية الموارد البشرية.

3- تحفيز ومكافأة الموارد البشرية.

4- رعاية الموارد البشرية.

5- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

ويؤكد مهدي حسن على أن إدارة الموارد البشرية فى الدول النامية — بما فيها الدول العربية — عليها تحقيق الآتى:

1- التخطيط لاحتياجاتها البشرية والحصول على ما تحتاجه مشاريعها التنموية عن طريق التدريب.

2- تدارس تجارب الدول وانتقاء خيرها والتي تتفق مع ظروفنا وتاريخنا وحضارتنا.

3- المطالبة بإيجاد النظم وسياسات الاستخدام التي تؤمن بإنسانية الإنسان والابتعاد عن كل ما يهينه.

4- العمل على تنمية روح الالتزام بقواعد العمل.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

تختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية باختلاف الإستراتيجية العامة للمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي النمو فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الهجوم في الاختيار والتعيين، وإذا كانت المنظمة تمارس استراتيجية تخفيض حجم المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية تطبق إستراتيجية ترك العاملين للمنظمة بشكل اختياري.

وبشيء من التفصيل قدم **علي محمد عبد الوهاب وآخرون**، الجدول التالي لمزيد من الشرح والتوضيح لفكرة الارتباط أو التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (1)

بعض أنواع الإستراتيجيات العامة وإستراتيجيات الموارد البشرية

الإستراتيجية العامة	إستراتيجيات الموارد البشرية
- إستراتيجية النمو - تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات / خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمنظمة.	- إستراتيجية هجومية في الاختيار والتميين. - أجور ومرتبات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات. - وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت. - التوسع في التدريب. - خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بفرق العمل. - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.
إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.	- إستراتيجيات ترك العمل الاختياري. - وقف التعيينات أو تجديدها. - إعادة تصميم الأعمال. - العلاقة مع النقابة. - زيادة الإنتاجية. - التطوير التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور.
إستراتيجية التركيز	- خلق وظائف محددة. - استبعاد بعض الوظائف. - تدريب متخصص لبعض الوظائف.
إستراتيجية تحسين الجودة الشاملة.	- تطوير ثقافة المنظمة. - تحسين تدفق العمل والأنشطة. - تحسين فاعلية فرق العمل. - جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمنظمة.

من يدير الموارد البشرية ؟

يمكن أن نجيب عن هذا السؤال من خلال الآتي :

يدير الموارد البشرية في المنظمات صغيرة الحجم رئيس المنظمة نفسه مع مشاركة من رؤساء الإدارات أو الأقسام في المنظمة. ولكن بمجرد نمو حجم المنظمة فإن الموارد البشرية في المنظمات كبيرة الحجم يديرها رئيس قسم الموارد البشرية أو مدير إدارة الموارد البشرية في ضوء توجهات وسياسات الإدارة العليا للمنظمة.

هذا يعني: أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي : مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية والمديرين أو الرؤساء للإدارات وللأقسام الأخرى بالمنظمة.

إن جميع المديرين هم في الواقع مديرو موارد بشرية؛ فهم جميعاً يقومون ببعض الأنشطة مثل: الاستقطاب وإجراء مقابلات التوظيف واختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم.

أهم المراكز المتعلقة بإدارة الموارد البشرية :

يعمل في إدارة الموارد البشرية مراكز وظيفية عديدة أهمها :

مديرو الأجور والمكافآت، المشرفون على عمليات الاستقطاب والتوظيف، أخصائيو التدريب، مديرو العلاقات العامة والعمالية، محللو الوظائف، أخصائيو الأمن والسلامة، الأخصائيون الاجتماعيون.. ولكل مركز من هذه المراكز دور هام في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وإنجاز وظائفها بكفاءة وفعالية، بشرط العمل كفريق واحد متعاون ومتفاهم.

مسئوليات العاملين في إدارة الموارد البشرية :

ترى المراجع الإدارية أن العاملين في إدارات الموارد البشرية عليهم مسئوليات عديدة نذكر منها:

- 1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 2- توجيه وإرشاد العاملين الجدد.
- 3- تدريب العاملين على أعمال الوظائف الجديدة بالنسبة لهم.
- 4- تحسين مسئوليات الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة.
- 5- التأكيد على إيجاد نوع من التعاون البناء وتحسين علاقات العمل بين العاملين.
- 6- شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
- 7- الرقابة على تكلفة عنصر العمل.
- 8- تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد.
- 9- رفع الروح المعنوية بالمنظمة.
- 10- المحافظة على أمن وسلامة جميع العاملين بالمنظمة.

ويرى جاري ديسلر Gary Dessler أن العاملين في إدارات الموارد البشرية عليهم القيام بالمسئوليات التالية :

- 1- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف / عامل).
- 2- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- 3- اختيار وتعيين الكفاءات.
- 4- أنشطة توجيه وتدريب العاملين الجدد.
- 5- إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة العاملين)
- 6- تقديم الحوافز والمزايا للعاملين.
- 7- أنشطة تقييم الأداء.

- 8- تحديد قنوات الاتصال (إجراء المقابلات، تقديم أنشطة النصح والمشورة، وضع نظم التأديب والعقاب).
- 9- أنشطة التدريب والتنمية.
- 10- تدعيم التزام العاملين تجاه المنظمة.
- 11- كيفية إتاحة فرصة وظيفية متساوية أمام العاملين وغيرها من التصرفات الإيجابية.
- 12- أساليب الحفاظ على أمن وسلامة جميع العاملين بالمنظمة.
- 13- كيفية التفاعل مع شكاوى العاملين وتنمية علاقات العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن إدارة الموارد البشرية عليها القيام بالمسؤوليات التالية :

- 1- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بما يضمن التطبيق الفعال لسياسة وإستراتيجية المنظمة.
- 2- توظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة للعمل، وتطبيق منهجيات لرسم المسار الوظيفي لمواردها البشرية.
- 3- إعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تضمن إكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل في الإدارة.
- 4- تقييم أداء مواردها البشرية بشكل منتظم، وتوفير معلومات منتظمة لهم عن مستويات الأداء وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.
- 5- تفويض الصلاحيات الكافية لمواردها البشرية لتمكينها من إنجاز المهام المكلفة بها وتعامل معها بشفافية.

- 6- تطبيق إستراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي بينها وبين مواردها البشرية.
- 7- تشجيع ومكافأة إنجازات مواردها البشرية المتميزة على جميع المستويات.

أسباب زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية لدى جميع المديرين

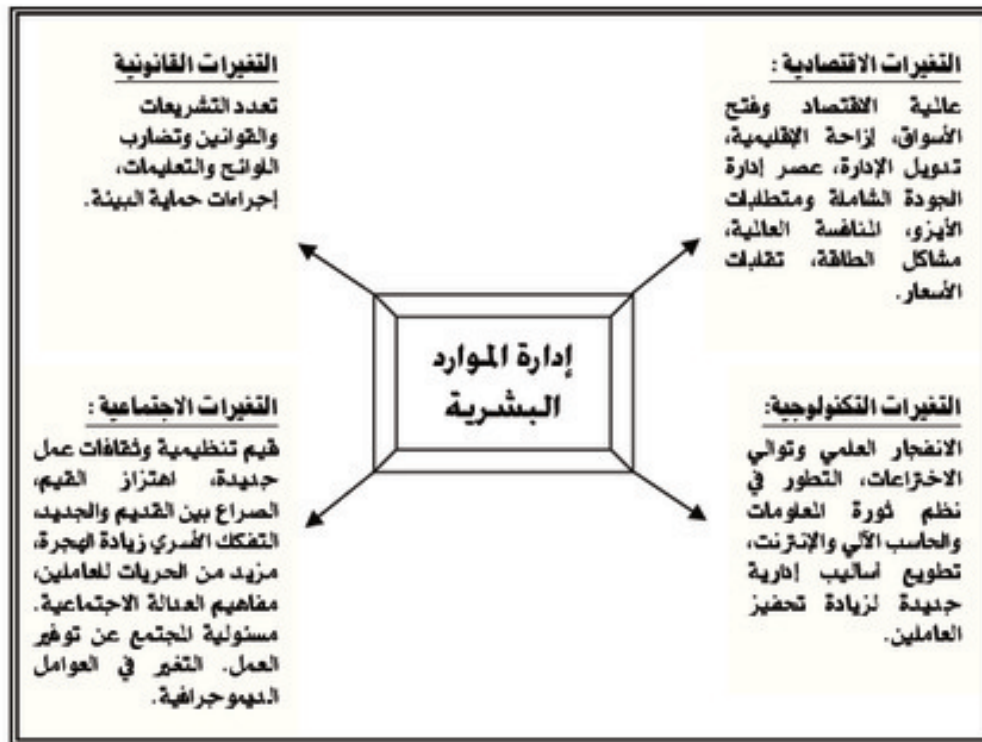
قد يكون من اليسير الإجابة عن هذا التساؤل من خلال عمل حصر بمجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض المديرين وتريد ألا تقع فيها أنت. وهذه الأخطاء يرصدها جاري ديسلر Gary Dessler كالتالي :

- 1- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- 2- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- 3- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- 4- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- 5- متول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- 6- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب عدم قواعد السلامة والصحة المهنية.
- 7- إحساس بض العاملين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.
- 8- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء.
- 9- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية

تؤثر في إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها، والتي تمارس بعض الضغوط على هذه الإدارة، وتؤثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية وعلاقات الاستقطاب والتوظيف، والتفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ..، وعلى إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات وفهمها والاستجابة لها بالأسلوب المناسب، بل والاستفادة منها.

والشكل التالي يوضح لنا بعض هذه التغيرات، وهو من اقتراح فؤاد القاضي في مقال له عن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :



شكل رقم (5)
التغيرات المؤثرة على إدارة
الموارد البشرية

الباب الثاني



الاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية

مقدمة

* الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية

* الفصل الرابع : إدارة التغيير.

* الفصل الخامس : التطوير التنظيمي.

* الفصل السادس : إدارة الجودة الشاملة.

* الفصل السابع : الإدارة بالمعرفة.

* الفصل الثامن : اتجاهات معاصرة أخرى :

- الإدارة بالمشاركة.
- الإدارة على المكشوف.
- الإدارة القائمة على الولاء.
- الإدارة بالحب.
- الإدارة بالمرح.

مقدمة

يتناول الباب الثاني المعنون بـ "الاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية" خمسة فصول هي كالتالي:

الفصل الرابع يتحدث عن إدارة التغيير، بينما يتناول الفصل الخامس موضوع التطوير التنظيمي، وفي الفصل السادس تم إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة، ثم تم الحديث عن الإدارة بالمعرفة في الفصل السابع، وأخيراً يقدم لنا الفصل الثامن اتجاهات معاصرة أخرى.

وكتمهيد لكل هذه الاتجاهات، تم في المقدمة رصد بعض الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية، مع إعطاء بعض الأمثلة في هذا الشأن.

الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية:

في كتابه عن "الموارد البشرية كقوة تنافسية" Copetitive Advantage Through People والمنشور عام 1994، قدم لنا جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer عددًا من الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية يمكن عرضها كالتالي:

1- الأمان الوظيفي:

تقوم سياسة شركة لنكلن للأدوات الكهربائية الناجحة على الحفاظ على عمالها في الأوقات العصيبة، وهي تضمن للعاملين الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة، حيث إن الإدارة هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز؛ لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظاً على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكاملة.

2- الاختيار الجيد:

قبل توفير الأمان الوظيفي للعاملين يجب أن نحسن اختيارهم، حيث إن الإجراءات المصاحبة للاختيار تضيف جواً من الاحترام والثقة بالمنظمة، فيشعر العامل بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال.

3- الأجور المرتفعة:

في سوق العمل كما في أى سوق آخر، فإنك تأخذ بقدر ما تعطى، فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجور العالية تجذب عدداً أكبر من العاملين وتعطي المنظمة مجالاً أوسع للاختيار، وعلى عكس ما يظن الكثيرون، فإن الأجور المنخفضة ترفع التكاليف ولا تخفضها.

4- الحوافز:

يجب أن نقر بحق العاملين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فإنهم سوف يحبطون وتقل إنتاجيتهم. لذا يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، علماً بأن الحوافز الفردية قد تنثمر في المدى القصير، لكن لها آثاراً سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس وعدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أساس فردية.

5- تملك العاملين للأسهم:

تملك العاملين لجزء من الأسهم يحقق المزايا التالية:

أ- يقلل من الصراع التقليدي بين العمالة ورأس المال.

ب- يحمي الشركة على المدى الطويل من محاولة المنافسين الاستيلاء عليها بشراء أسهمها المتداولة.

ج- يتحول شعور العاملين من أجراء إلى ملاك.

6- حق المشاركة في المعلومات:

المشاركة في الأرباح تتطلب المشاركة في المعلومات أيضاً، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، ويخشى كثير من المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعني مسؤولية الجميع.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات:

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية. وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلاً من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق.

8- فرق العمل وإعادة التخطيط:

يخدم الهيكل التنظيمي التقليدي وظيفتين أساسيتين: الرقابة لضمان حسن سير العمل، والتأكد من اضطلاع كل بمسؤوليته، والتنسيق بين المهام المختلفة. إلا أن فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفر ميزة الاستقلالية المطلوبة في الوقت نفسه. ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو يفضل العمل داخل مجموعات، هذا بالإضافة إلى أن فريق العمل يحدد شكل ونوع العمل المقبول، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة.

9- التدريب وتنمية المهارات:

تحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاماً بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه

— الباء الثاني: الاندفاع المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الرابع: إدارة التعبير —

إلا إذا أتاحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم، ومن الأخطاء الشائعة قيام كثير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل، فلا تتاح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، ومن ثم يصبح التدريب غير ذي جدوى.

10- تنوع المهام وتنوع التدريب:

قيام العاملين بأعمال متنوعة له العديد من المزايا؛ فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة، وقيام العاملين بأكثر من عمل يبسط خطواته ويجعل تعلمه سهلاً، كما أن العاملين المتنقلين من عمل إلى آخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملاً مكماً للأمان الوظيفي؛ لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.

11- التحول من التفضيل إلى المساواة:

تعتبر الرموز التي تفاضل بين العاملين من العوائق الصعبة التي تعيق تطبيق اللامركزية وتحقيق كفاءة فريق العمل والحصول من العاملين على الالتزام والتعاون المطلوبين. وقد نجحت شركات كثيرة في التخلص من رموز التفرقة وذلك من خلال — على سبيل المثال — إلغاء الأماكن الخاصة لوقوف سيارات المديرين، وتوحيد الزي، وإلغاء أماكن تناول الطعام الخاصة بالإدارة العليا... وقد أشعرت هذه المساواة الجميع بأنهم فريق أو أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف مشترك.

12- التقليل من فوارق الأجور:

كما أن وحدة المصير تقوي روح الفريق، فإن تقليل الفوارق في الأجور يقوي الشعور بوحدة المصير والهدف. هذا التقليل يجعل الجميع يركزون على العمل المنتج فلا يضيع الوقت في مداينة المدير للحصول على مكاسب شخصية، وبمرور

الوقت يسود المنظمة جو من التفاهم والثقة يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز والتركيز على العمل. ويبدأ العاملون بالإنجاز مدفوعين ذاتياً ودون رقابة صارمة، علماً بأن الحافز الداخلي أقوى وأبعد أثراً من الحافز المادي الذي يزول بسرعة.

13- الترقية من الداخل:

الترقية من الداخل تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج، لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها.

14- الرؤية طويلة المدى:

يحتاج تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين إلى وقت وجهد كبيرين، لذا فهي تحتاج إلى رؤية ثابتة، فالاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً على عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتكنولوجيا مثلاً، وبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل، إلا أن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضاً لفترات طويلة.

15- قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية؛ فهو يمد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها، فإذا أخذنا سياسة الترقية من الداخل، فإن قياس ما تحقق فيها يعطينا إفادة مرتدة عن مدى تحقيق المنظمة لهذا الهدف، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا كان هناك انحراف، كما أن العاملين يحاولون دائماً الإجابة في الأنشطة التي يتم قياسها.

●●● الفصل الرابع

إدارة التغيير

- * مقدمة.
- * خصائص التغيير.
- * مقومات التغيير.
- * أهداف التغيير في المنظمات.
- * حتمية التغيير.
- * أسباب التغيير.
- * مجالات التغيير.
- * مراحل وخطوات التغيير في المنظمات.
- * أسس التغيير داخل المنظمات.
- * عوامل نجاح التغيير في المنظمات.
- * وصفات وأساطير لفشل التغيير.
- * الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير.
- * أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير.
- * نمط الإدارة أو المنظمات في موقفهم من التغيير.
- * استقصاء : هل تساير التطور؟

إدارة التغيير

مقدمة

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ [سورة الرعد، الآية 11]. ويقول هرقليلطس: ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير Change.

فالتغيير سنة الحياة، ويعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أى مجتمع، وسمعة من سمات القيادة المتميزة.

وبصفة عامة فإن التغيير معناه الانتقال من وضع إلى وضع آخر. وفي مجال الإدارة فإن التغيير هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة.

يقول ميكيا فيلى: "إن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء" ومن سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ بالتغيير إلا إذا ساءت أحوالها، وهذا يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية، ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان، حتى الذين يستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد والشك والخوف...

ويرى جيمس بيلاسكو James Belasco في كتابه "تعليم الفيل الرقص" الصادر عام 1990 أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير، وبالتالي لابد لها من رؤية واضحة ومن قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير.

خصائص التغيير:

التغيير ظاهرة هامة لها العديد من الخصائص نذكر منها:

- 1- التغيير ظاهرة عامة، بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
- 2- التغيير وسيلة وليس هدفاً.
- 3- التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.

- 4- التغيير عملية متجددة ومتغيرة.
- 5- التغيير أمر حتمي وضروري.
- 6- التغيير له أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التغيير السريع أو البطيء، والتغيير الشامل أو الجزئي، والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي...
- 7- التغيير له مستويات عديدة بدءاً من مستوى الفرد، وانتهاءً بمستوى العالم ككل، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم.

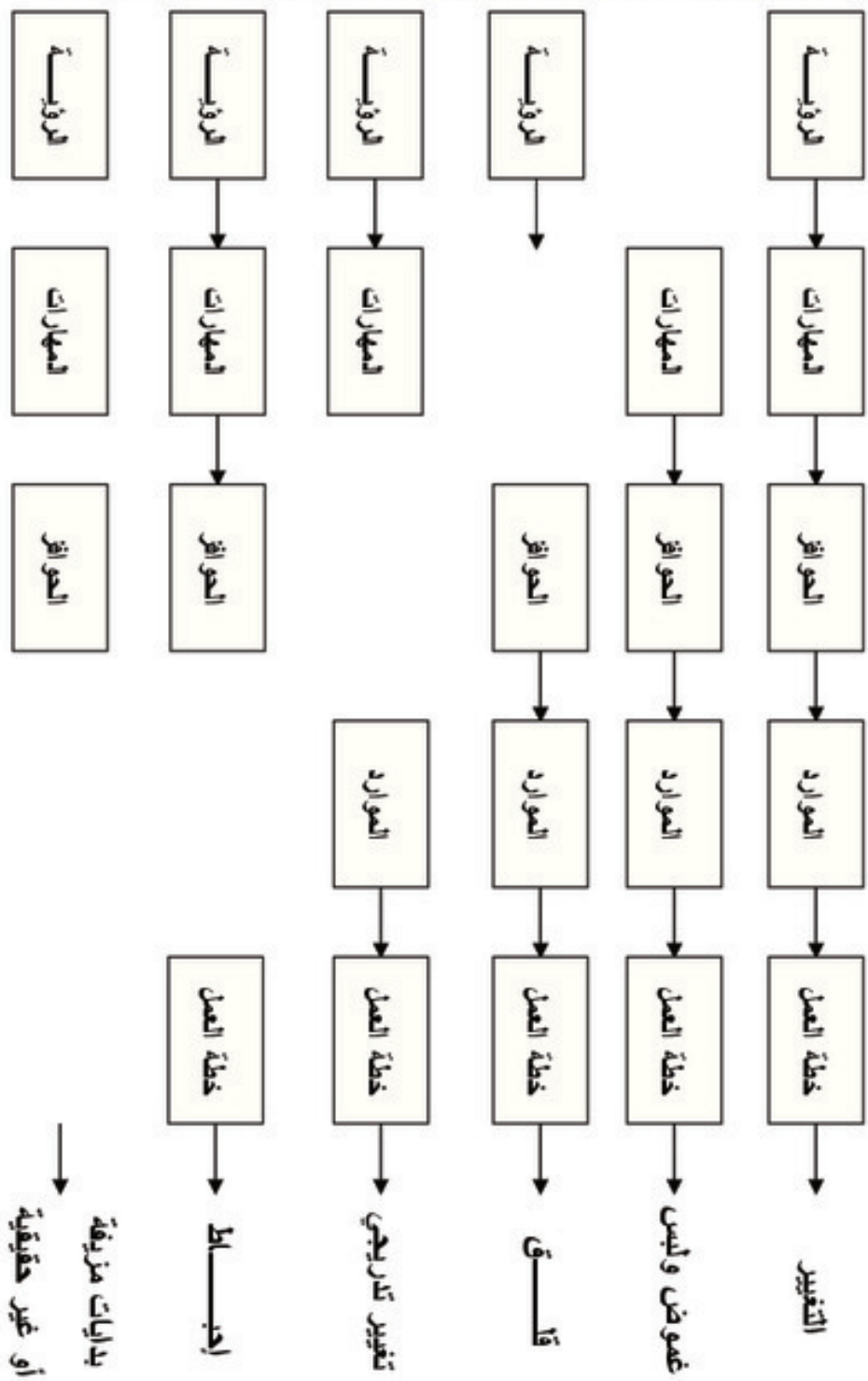
مفومات التغيير:

يمكن أن نحدد المقومات الرئيسية لإحداث التغيير في خمسة مقومات هي كالتالي:

- 1- الرؤية Vision
- 2- المهارات Skills
- 3- الحوافز Incentives
- 4- الموارد Resources
- 5- خطة العمل Action Plan

وعندما يغيب أي مقوم من هذه المقومات، فإن النتيجة هي عدم حدوث التغيير المطلوب، وسوف نحصل على غموض أو لبس Confusion عندما تتعدم الرؤية، أو نعاني من القلق Anxiety عندما لا تتوافر المهارات، أو يحدث تغيير تدريجي Gradual Change ببطيء عندما ينقصنا الحوافز، أو يحدث إحباط Frustration عندما لا يتوفر لدينا الموارد، أو نحصل على بدايات مزيفة أو غير حقيقية False Starts عندما تنقصنا الموارد وخطة العمل. والشكل رقم (6) يوضح لنا ذلك.

شكل رقم (6) مقومات حدوث التغيير



أهداف التغيير في المنظمات

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التالية لإحداث التغيير في المنظمات:

- 1- زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- 2- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بين العاملين.
- 3- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- 4- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
- 5- تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين.

حتمية التغيير:

يرصد كامل علي متولي في كتابه "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات" الجوانب التالية التي تؤكد حتمية عملية التغيير :

- 1- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة:

The Knowledge Explosion

فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات، وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال، الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاحاً لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.

- 2- التغييرات المستمرة في القوى العاملة: Labour Force

سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

- 3- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات:

حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق).

4- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال:

نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية International Business

5- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية:

Growing Concern Over Personal and Social Issues

فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة لاتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئة المحيطة.

أسباب التغيير:

حدد كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون في كتابهما عن "التغير" أهم أسباب التغيير في الآتي:

1- الأزمة Crisis

بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.

2- الرؤية Vision

الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

3- الفرصة Opportunity

بمعنى التنبؤ بأن التغير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

4- التهديد Threat

أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

مجالات التغيير:

حددت دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون ستة مجالات للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

- 1- الأفراد **People**: من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضاً مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.
- 2- الهيكل التنظيمي **Structure**: من السهل تغييره؛ فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفاهه مع ما يحدث بالفعل، لذلك لابد من استخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل.
- 3- القواعد **Rules**: من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هو: هل سيلتزم بها الأفراد؟. أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالباً ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.
- 4- المناخ **Climate**: يطلق عليه اسم "ثقافة المنشأة" وغالباً ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنشأة، حيث يمكن أن يمثل عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذله من جهود للتغيير.

— الباء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الرابع: إدارة التغيير —

5- **التكنولوجيا Technology:** هي كل ما يتم استخدامه داخل المنشأة، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وغيرها، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراءة وغيرها، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغير، ومثال ذلك... القدرة الإبداعية.

6- **النظم System:** هي كافة النظم المتواجدة في المنشأة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها، تميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد إقرارها، هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى المزيد من الجهد والاستثمار فيها. ومن الناحية الفنية من السهل تغيير هذه النظم إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها.

مراحل وخطوات التغيير في المنظمات :

حددت كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون أربع مراحل للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

1- مرحلة الابتكار Innovation

في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب والتهرب من المسؤولية والالتزام بأداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغير.

وفي هذه المرحلة :

- مواجهة الفرد بالمعلومات والحقائق، وكن واضحاً مع مراعاة التركيز على الإطار العام وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع الأفراد بأن التغير سيتم تطبيقه.

- اشرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغير.
- أتح للأفراد الوقت الكافي واحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

2- مرحلة المقاومة Resistance

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

وفي هذه المرحلة:

- أنصت جيداً وارجع الأثر الآخرين وتقبل تصرفاتهم وشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- أكد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله أو الانسحاب تماماً إلى مكان آخر.
- شجع على التعبير عن المشاعر والآراء، وتجنب الدخول في المبررات ومتهات الماضي.

3- مرحلة الاستكشاف Exploration

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل : الإفراط في الاستعدادات الشخصية، والارتباك والخوف، وكثرة الأفكار الجدية، وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها، وعدم القدرة على التركيز، وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المستويات.

وفي هذه المرحلة:

- حدد وركز على الأولويات التي يمكن إنجازها وقدم الدعم الكافي بالتواجد معهم.

← الباء الثاني : الانعاش المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الرابع : إدارة التغيير ←

- راقب مدى تقديم العمل وركز علي الأهداف قصيرة الأجل، وشجع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجذب الرفض السريع للأفكار، وشجع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

4- مرحلة الالتزام Commitment

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر عديدة مثل: بناء فريق العمل، وتحديد الأهداف، والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية، والتعاون، والتنسيق، والتحديات.

وفي هذه المرحلة :

- أشرك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، وركز على المتميزين وبناء الفريق.

- كافئ المستجيبين للتغيير، وحدد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.

وبشيء من التفصيل.....

وضع جاري ديسلر Gary Dessler عشر خطوات أساسية في إحداث التغيير التنظيمي 10 Steps For Leading Organizational Change هي كالتالي:

1- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير Establish a Sense of Urgency To achieve Change

2- زيادة دعم وتأيد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات Mobilize Commitment to Change through Joint

Diagnosis of Business Problem

3- تشكيل فريق عمل قائد Create a Guiding Coalition

4- صياغة رؤية مشتركة Develop a Shared Vision

5- تعريف الجميع برؤية المنظمة Communicate the Vision

6- تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير
Enable Employees to Facilitate Change

7- وضع أهداف قصيرة الأجل
Generate Short- Term Wins

8- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات
Consolidate Gains and Produce

9- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة
Anchor the New Way of Doing Things in the Company Culture

10- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك
Monitor Progress and Adjust the Vision as Required

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تحديد خطوات إحداث التغيير في المنظمات كالتالي:

1- حلل المنظمة واحتياجاتها للتغيير- راجع السياسات والأنظمة الحالية لترى مدى دعمها للتغيير.

2- اخلق رؤية مشتركة واتجاهًا عامًا واعمل على بناء قناعة من مؤيدي هذه الرؤية.

3- الانفصال والابتعاد عن الماضي.

4- اخلق الإحساس بأن التغيير عاجل.

5- دعم الدور القوي للقيادة وحدد المسئول عن التغيير وخطواته لضمان إحداث التغيير بفاعلية .

6- حدد الرعاية السياسية.

7- ضع خطة تنفيذية وشجع المساهمة، الإبداع، التحكم في التفاصيل لكل مستويات العمل.

8- ضع هياكل قوية متمكنة.

— الباء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الرابع: إدارة التغيير —

9- اتصل وعلم ودرب العاملين المعنيين في المنظمة وكن أميناً وقائداً أوركسترا من خلال الرموز والإشارات والتقدير واحتفل بالنجاح.

10- دعم التغيير واجعله مؤسسياً، وضع معايير نمطية ومقاييس آلية للتغذية المرتدة.

أسس التغيير داخل المنظمات:

وضع جالين Galpin في كتابه الجانب الإنساني للتغيير The Human Side of Change الصادر عام 1996 عشرة أسس للتغيير داخل المنظمات المعاصرة هي كالتالي:

1- اللوائح والسياسات:

إلغاء اللوائح والسياسات التي تحد الأساليب الجديدة، ووضع سياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، مع تطوير وتوثيق المعايير والأسس الواجب اتباعها في التطبيق.

2- الأهداف ومعايير:

تطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، مع إيجاد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف الحالية.

3- العادات والتقاليد:

إلغاء العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين في تطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، وعلى سبيل المثال استبدال بعض المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمديرين.

4- التدريب:

التخلص من التدريب الذي يؤدي إلى تطبيق الأساليب القديمة في التشغيل، واستبداله بالتدريب الذي يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة.

5- الاحتفالات والمناسبات:

استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال توزيع المكافآت على العاملين الذين يحققون الأهداف أو ينجحون في أداء عملية التغيير.

6- السلوكيات الإدارية:

تطوير أهداف وأساليب ملزمة لاتباع السلوكيات المرغوبة، مع توفير البرامج التدريبية المنشطة لتلك السلوكية الجديدة في العمل، وتحديد المكافآت للمديرين الذين يتغيرون، وربط ترقياتهم بتنفيذ السلوكيات المرغوبة.

7- المكافآت والتقدير:

التخلص من نظم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة، وربط المكافآت بأهداف التغيير.

8- وسائل الاتصال:

استخدام أساليب ووسائل اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد، وجعل الاتصال ذا اتجاهين لمعرفة ردود الأفعال نحو التغيير.

9- التأثير المادي:

إنشاء تأثير مادي محسوس وملحوس يعزز التغيير المستهدف مثل إعادة تحديد مواقع العاملين وتوزيعهم.

10- هيكل المنظمة:

إعادة تشكيل هيكل المنظمة بما يؤدي إلى تطبيق التغيير.

عوامل نجاح التغيير في المنظمات

- إن نجاح عملية التغيير والتطوير في المنظمات يتطلب عدداً من العوامل أهمها:
- 1- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
 - 2- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
 - 3- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة للتغيير والتطوير.
 - 4- مشاركة العاملين في التغيير.
 - 5- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير.
 - 6- توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد في تنفيذه.
 - 7- اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة.
 - 8- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها.
- وصفات وأساطير لفشل التغيير:

- عبر العقدين الماضيين سقطت خمس صفات للتغيير لاعتقاد المديرين أنها قادرة على إحداث التغيير، يرصدها جيم كولنز Jim Collins كالتالي:
- 1- أسطورة برامج التغيير: تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ في تنفيذه، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير.
 - 2- أسطورة إدارة الأزمات: تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة لدى العاملين، فتنتهي الأزمة، ويعود العاملون إلى ما كانوا عليه.

3- أسطورة العصا والجزرة: تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث باستحداث مكافآت لمن يؤيدون التغيير، وعقوبات لمن يقاومونه، فينصرف العاملون عن الإنتاجية منشغلين بالنفاق والانتهازية.

4- أسطورة استئصال الجذور: تعتقد الإدارة العليا أن جذور المنظمة وعاميتها القدامى يعوقون تقدمها فتقرر استئصالهم واستبدالهم بالتحديث التكنولوجي والدماء الشابة، وتنتثر بذورها في تربة جديدة، ولكن النتيجة عدم جنى ما توقعته.

5- أسطورة الجودة الشاملة: تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير، فتغرق حتى أذنيها في الإجراءات الفرعية، وتتسى الغايات الرئيسية.

هذا ولقد فشلت جميع هذه الطرق لإحداث تغيير دائم، بل إنها لم تسفر - في أغلب الحالات - إلا عن نتائج عكسية لما جرى وما تم التخطيط له.

الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير:

هناك أسباب عديدة ومتنوعة قد تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير في المنظمات. ولقد حاول طارق السويدان رصد أهم هذه الأسباب كالتالي:

- 1- عدم الاتزان، باعتبار أن التغيير حالة ليست طبيعية.
- 2- الثبات، ويعني الاحتياج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير.
- 3- عدم وجود دليل، ويعني ضرورة وجود دليل وإثباته أن التغيير سيكون نافعا.
- 4- الاكتفاء، ويعني أن معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور.
- 5- عدم النضج، أي لم يتم بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب.
- 6- الخوف فالناس تخشى المجهول.
- 7- المصلحة الذاتية، فقد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا.

• الباء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الرابع: إدارة التغيير •

- 8- ضعف الثقة بالنفس؛ أي الاعتقاد بأن الناس ليسوا بمستوى التحديات الجديدة.
- 9- الصدمة من المستقبل، بمعنى الانبهار من التغيير، ولذا فالناس لا تفهمه وتقاومه.
- 10- نقص المعلومات، فالناس لا تعلم كيف تغير أو إلى ماذا تغير.
- 11- الطبيعة الإنسانية، فالبشر يحبون التناقص، عدوانيون، جشعون، وأنانيون، وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير.
- 12- الشك في نوايا قادة التغيير.
- 13- العبيثية، بمعنى ظهور أنواع التغيير على أنها مصطنعة وتجميلية وخادعة.
- 14- الحماقة، فيبدو التغيير في مظهره جيداً ولكننا نخشى أن تأتي النتائج غير متوقعة وسيئة.
- 15- الغرور؛ لرفض القادة الاعتراف بأخطائهم، وأن ما صنعوه بحاجة إلى تغيير.
- 16- التفكير الضيق، فالناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية.
- 17- قصر النظر، وعدم رؤية أن التغيير في المصلحة العامة.
- 18- التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
- 19- يعتقد الناس أنهم على صواب، والذين يريدون التغيير هم الباطل.
- 20- قد ينجح التغيير في مكان آخر غير منظمتنا.
- 21- مخالفة التغيير للقيم السائدة.
- 22- التدرج؛ فالأمر لا يتغير بالوثب.
- 23- لا يستطيع أحد أن يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر.
- 24- الإنسان عدو ما يجهل.

هذا ويمكن إضافة أسباب أخرى لمقاومة العاملين للتغيير، هي كالتالي:

- 1- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
 - 2- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
 - 3- عندما يكون التغيير سريعاً.
 - 4- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
 - 5- عندما يترتب على التغيير أعباء وضغوط عمل كبيرة.
- هذا ويمكن تصنيف الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير – والتي تم ذكرها آنفاً – إلى:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| Cultural Barriers | 1- أسباب ثقافية تعوق التغيير |
| Social Barriers | 2- أسباب اجتماعية تعوق التغيير |
| Disorganizational Barriers | 3- أسباب تنظيمية تعوق التغيير |

أنماط الأفراد في موقفهم من التغيير

يختلف موقف الأفراد من التغيير لعدة أسباب – تم ذكرها – إلا أن الذي يهمنا هنا هو تحديد أنماط هؤلاء الأفراد في موقفهم من التغيير كالتالي:

- 1- مبادر بالتغيير.
- 2- محدث للتغيير.
- 3- مقاوم للتغيير.
- 4- اتخاذ موقف سلبي تجاه التغيير.
- 5- مشجع للتغيير.
- 6- ناشر للتغيير.

أنماط الإدارة أو المنظمات في موقفها من التغيير :

هناك أنماط عديدة للمنظمات في موقفهم من التغيير، يمكن تحديد بعضها كالتالي:

- 1- نمط اللامبالاة والتجاهل وعدم الاكتراث بما يحدث من تغيير حول المنظمة.
 - 2- نمط التسليم بالأمر الواقع والعجز والخضوع للتغيير.
 - 3- نمط التكيف مع التغيير وتعديل الأوضاع وفقاً لهذه التغييرات دون أن يكون للمنظمة دور في رسم صورة المستقبل.
 - 4- نمط المواجهة والتعامل الجريء مع التغيير والاستفادة منه، مع وجود دور للمنظمة في رسم صورة المستقبل.
- وفى كتابهما عن "التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" حددت كل من دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون أهم أدوار المدير في عملية التغيير كالتالي:
- دور المدير المبادر: حيث يجب أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل.
 - دور المدير المتصل: حيث يجب عليه الاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.
 - دور المدير القدوة: حيث يجب أن يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتقديره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

استقصاء

هل تسابير التطور ؟

التغير **Change** سنة الحياة، وحقيقة مؤكدة لدى جميع المجتمعات الإنسانية بلا استثناء، وحجم التغيرات المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل.

على سبيل المثال، فإن كمية المعلومات **Inforamtion** على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يقيم على الهامش كل من لا يسابير التطور.

لقد فرضت موضوعات مثل: جودة **Quality** السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، أهمية حماية البيئة وموردها، انتشار شبكة المعلومات، اتفاقية "جات"، ونظام العولمة **Globalization**، حتمية أن يسابير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب.

إذا أردت أن تعرف إلى أي الفريقين تنتمي، عليك الإجابة عن هذا الاستقصاء بصراحة وموضوعية.

الاستقصاء :

- 1- هل تعرف معنى الـ **ISO 9001** في جودة الإدارة ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 2- هل تعرف معنى الـ **ISO 4001** في إدارة البيئة ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 3- هل أنت حريص على تحقيق معايير الجودة للسلعة والخدمة التي تقدمها؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة أو المنشأة التي تعمل فيها؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- 5- هل تستخدم الحاسب الآلي في عملك ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 6- هل تستفيد من شبكة الإنترنت في تطوير عملك ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 7- هل تجيد لغة أخرى غير اللغة العربية ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 8- هل تستطيع إدارة وقتك بشكل ناجح ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 9- هل يمكن لك أن تعمل بنجاح كعضو في فريق عمل ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 10- هل تدير على برنامج منتظم في القراءة لتتابع أحداث التغييرات في مجال عملك؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 11- هل أنت في بحث دائم عن الفرصة المناسبة لاكتساب خبرات جديدة؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 12- هل تسعى إلى حضور الدورات التدريبية التي يوفرها عملك ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 13- هل قدمت أفكاراً جديدة لتطوير عملك أو عمل القسم الذي أنت فيه ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 14- هل شاركت في الكتابة في بعض الصحف والمجلات ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 15- هل خططت لاكتساب معلومات أو مهارات جديدة ؟
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

التعليمات :

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ "نعم" عن جميع الأسئلة.
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن جميع الأسئلة.
- 3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة بـ "لا" عن جميع الأسئلة.
- 4- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

أ — إذا حصلت على 22 درجة فأكثر، فأنت شخص لديه قدرة عالية على مسابقة التطور، التغير بالنسبة إليك حافز لأن تطور نفسك، ولا يمثل لك أي قلق أو خوف.

ب — إذا حصلت على 11-21 درجات، فأنت شخص لديه قدرة منخفضة على مسابقة التطور، ولكن يمكنك أن تدفع نفسك بقليل من المعاناة والاجتهاد والإصرار لتتواءم مع الظروف الحديثة.

ج — إذا حصلت على 10 درجات أو أقل فأنت شخص ضد التطور، ولديك رفض واضح للتغيير.

التغيير بالنسبة إليك إما إنه لا يهملك، وهذا يمثل موقف الشخص اللامبالي، أو أنك تدركه بحس الشخص الخائف والقلق ما يجعلك شخصاً لا يتحرك من مكانه، بل قد يصل الأمر إلى فقد هذا المكان على المدى الطويل.

ننصحك بأن تغير نفسك وتطورها، وتتحدى الموقف الصعب الذي أنت فيه، حتى تصبح ممن يسايرون التطور.

●●● الفصل الخامس

التطوير التنظيمي

- * تعريف التطوير التنظيمي.
- * أهداف التطوير التنظيمي.
- * خصائص التطوير التنظيمي.
- * مجالات التطوير التنظيمي.
- * مراحل التطوير التنظيمي.
- * أساليب التطوير التنظيمي.
- * مكعب التطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي

تعريف التطوير التنظيمي :

ظهرت حركة التطوير التنظيمي (Organization Development "O.D") أو ما يطلق عليه أحياناً تنمية المنظمة – في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين. ولقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي ما يسمى بالتطوير التنظيمي في مجال صناعة الخدمات، حيث كانت أغلب كتابات التطوير التنظيمي تدور حول تطبيقاته على مستوى المنظمات الصناعية.

ولقد اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصةً علم الإدارة بالتطوير التنظيمي؛ وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفعالية.

ومن تعريفات التطوير التنظيمي نذكر الآتي:

1- تعريف Gardner :

التطوير التنظيمي هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.

2- تعريف Bechard :

التطوير التنظيمي هو مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها؛ بهدف زيادة فعالية وحيوية المنظمة، وذلك من خلال التدخل المخطط في سياسات وخطط وإجراءات المنظمة، مع الاستفادة من العلوم والمعارف السلوكية.

3- تعريف Lippit:

التطوير التنظيمي هو عملية إيجاد وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة، وعلى أن تواجه مشكلاتها، وتتعلم من الخبرات، وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجاً.

4- تعريف Kroeber & Kluchan:

التطوير التنظيمي هو تلك الجهود المبذولة بهدف زيادة برامج المنظمة، وتنمية العاملين بها، ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر الإنساني داخل المنظمة.

5- تعريف French:

التطوير التنظيمي هو مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة (كنسق إداري وفني واجتماعي) حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها، والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة.

6- تعريف Warren Bennis:

التطوير التنظيمي هو إستراتيجية تعليمية، تهدف إلى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد المنظمة؛ حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغييرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

7- تعريف Jerald Greenberg & Robert Baron:

التطوير التنظيمي هو مجموعة أساليب تستخدم في العلوم الاجتماعية لتخطيط التغيير التنظيمي بهدف تحسين تنمية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

— الباء الثاني: الانجازات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الخامس: التطوير التنظيمي —

8- تعريف Gary Dessler:

التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه:

عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي، وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتدريب العاملين، وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم، والارتقاء بثقافة المنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشكلات وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج. هذا ويحدد فؤاد القاضي أهداف التطوير التنظيمي في أنها عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخلياً؛ حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة المواتية للنجاح والنمو.

ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وصيغ وأساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة وأسلوب التعاون بين الأفراد وبين جماعات العمل مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة، ومن ثم تتحقق تغيرات حقيقية في الأداء ويرتفع مستواه.

وعادة ما تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وإجراءات تتعلق بالجماعة في المنظمة، وهى جميعاً تهدف إلى إحداث التغيير في المستوى الحضاري (الثقافي) وفي المناخ التنظيمي السائد وفي النواحي والإجراءات التنظيمية.

خصائص التطوير التنظيمي

يتسم التطوير التنظيمي — كما يشير إلى ذلك جاري ديسلر — بالعديد من الخصائص التي من أهمها:

1- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

2- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

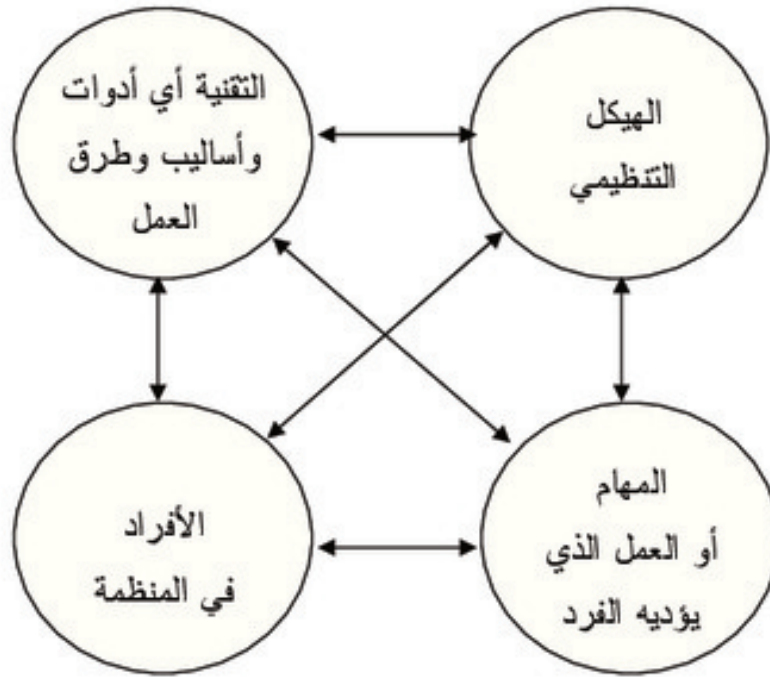
3- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

4- إنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

→ الباب الثاني: الانجازات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الخامس: التطوير التنظيمي ←

مجالات التطوير التنظيمي:

حدد ليفت Leavitt أربعة مجالات للتطوير التنظيمي هي كما يوضح الشكل رقم (7) كالتالي:



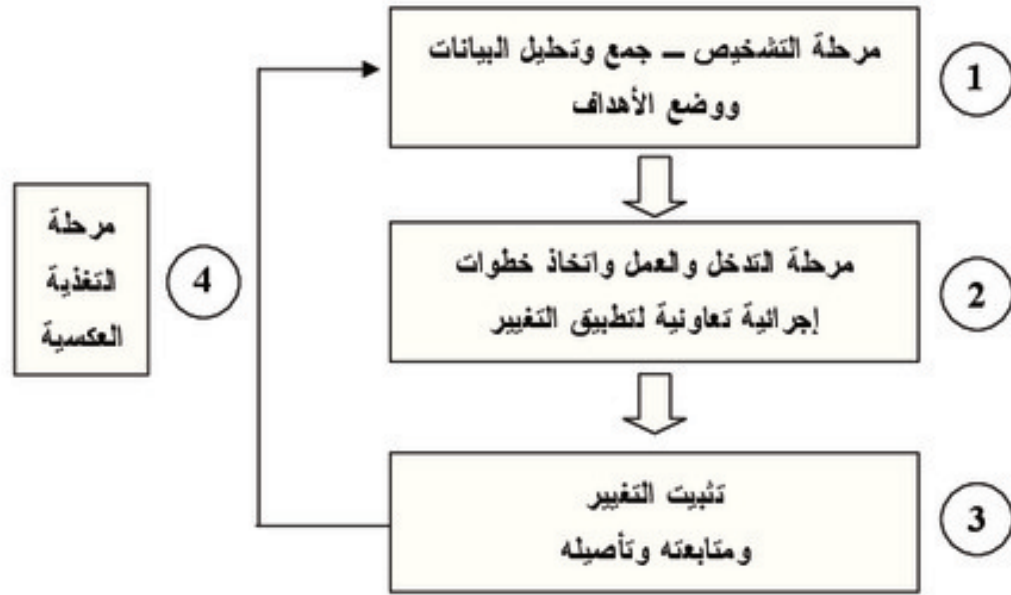
شكل رقم (7)

مجالات التطوير التنظيمي

ويؤكد ليفت أن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين هذه المجالات، وأن إحداث تغيير في واحد أو أكثر من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى. فعلى سبيل المثال، فإن التغييرات التي تجرى على الهيكل التنظيمي لتسهيل إنجاز المهام لا تتم في فراغ، إذ لابد أن يعمل الأفراد في الهيكل التنظيمي الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما...

مراحل التطوير التنظيمي

بإيجاز يمكن تحديد أربع مراحل رئيسية للتطوير التنظيمي، كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (8)
مراحل التطوير التنظيمي

أساليب التطوير التنظيمي

هناك أساليب عديدة يمكن الاسترشاد بها لإحداث التطوير التنظيمي، نذكر منها الآتي:

- 1- تنفيذ خطة التغيير.
- 2- الإدارة بالأهداف.
- 3- برامج جودة بيئة العمل.
- 4- تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة.
- 5- بناء فرق العمل المؤثرة.
- 6- مدخل التغذية العكسية أو المرتدة.

• الباء الثاني: الإنجازات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الخامس: التطوير التنظيمي •

7- إحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات.

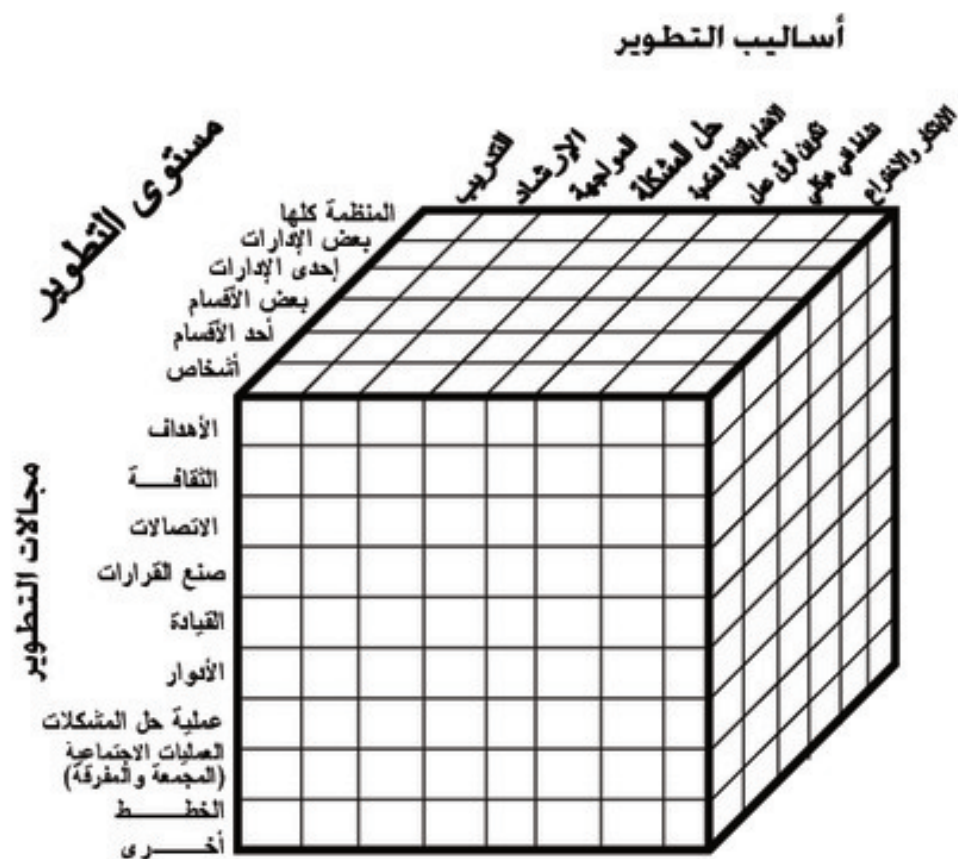
8- التدريب.

9- الإرشاد.

10- الابتكار والاختراع.

مكعب التطوير التنظيمي

في ضوء ما سبق يمكن تقديم الشكل التالي الذي يوضح إجمالاً الأبعاد الثلاثة للتطوير التنظيمي:



شكل رقم (9)

مكعب التطوير التنظيمي

●●● الفصل السادس

إدارة الجودة الشاملة

- * مقدمة.
- * مدرسة إدارة الجودة الشاملة.
- * مفهوم جودة الخدمة.
- * مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- * المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- * أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- * مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- * مميزات إدارة الجودة الشاملة.
- * الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- * نتائج التخطيط الناجح للجودة.
- * العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.
- * أدوات إدارة الجودة الشاملة.
- * معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- * قائمة مراجعة يسترشد بها عند قياس جودة الخدمات الاجتماعية.

إدارة الجودة الشاملة

"لا يمكن تحقيق تحسن كبير في رفاهية البشر إلا إذا تغيرت الطرق الأساسية
لتفكير الناس تغيراً كبيراً"

جون ستيورات ميل

مقدمة:

من أجل التفوق والتميز يسود التسابق على التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع أو خدمات.

ومع العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة Quality هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق، والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم، وذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينيات في اليابان، وحقت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

منذ مطلع السبعينيات وحتى الآن أظهرت المنافسة الأجنبية في سوق السيارات والسلع الإلكترونية الاستهلاكية وغيرها من المنتجات أن النجاح يحتاج لما هو أكثر من الكم، وفي كتابه "على شفا المستقبل Future Edge" في شرح Joe L. Barker ثورة الجودة التي أطلق شرارتها الأولى الاستشاري ألفد وليم ديمينج W.E. Deming التي تعد نموذجاً للتحويل الأساسي في قواعد وترتيبات النجاح في أواخر

القرن العشرين، وكان الدور الأساسي للشركات هو تحقيق الجودة اعتمادًا على المعايير العالمية.

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية وخاصة الصناعية، ومنهجًا للمنافسة والبقاء في الأسواق، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحًا عظيمًا للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء، والتحسين المستمر في الأداء، والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يُعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن، ليس فقط في المؤسسات الربحية، بل في كافة أنواع المؤسسات، بما فيها تلك التي لا تهدف أساسًا لتحقيق أية أرباح.

وبرغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلبه من تحلٍ بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيرًا مما كان عليه في الماضي، فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهومًا شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة، وتعدى تمامًا التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية، وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم.

ويهدف الفصل الحالي إلى تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على الخدمات الاجتماعية، بما يساهم في توفير قاعدة معرفية للمسؤولين عنه والقائمين على تقديم الخدمات الاجتماعية (بمن فيهم الأخصائيون الاجتماعيون) تساعدهم على

→ الباء الثاني: الاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة ←

تطبيق هذه المفاهيم والاسترشاد بهذه المبادئ، بما يحقق أداءً مهنيًا أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ووظائف هذه الخدمات الهامة والضرورية في إشباع الاحتياجات الاجتماعية وحل المشكلات الاجتماعية لدى فئات عريضة من المجتمع.

مدرسة إدارة الجودة الشاملة:

الفكر الإداري المعاصر يضم ثلاث مدارس ظهرت على التوالي بدءًا من منتصف القرن الحالي هي:

- 1- الإدارة بالأهداف Management by Objectives
- 2- التطوير التنظيمي Organizational Development
- 3- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

وقد ظهرت مدرسة إدارة الجودة الشاملة بدءًا من الثمانينيات وازدهرت في التسعينيات، رغم أن جذور هذه المدرسة ترجع إلى الحرب العالمية الثانية، وقد كانت المنافسة الهائلة بين الصناعتين اليابانية والأمريكية محفزًا قويًا على انتشار وإبراز أهمية مدرسة إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت سمة الإدارة الحديثة ليس فقط في قطاع الصناعة وإنما في كافة الأنشطة الإنسانية.

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

ويُعد أبرز رواد هذه المدرسة كل من:

- وليم إدواردز ديمينج W. Edwards Deming
- جوزيف جوبلونسكي Joseph R. Joblonski
- كاورو إيشيكawa Kauro Ishikawa
- جوزيف جوران Joseph Juran

مفهوم جودة الخدمة:

لقد انتقل مفهوم الجودة من مجال الحرص على جودة المنتجات إلى مجال الحرص على جودة الخدمات، كذلك انتقل إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين بتقليل الحواجز الرسمية وتكوين فرق العمل المدارة ذاتياً، والتمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل مستوى وظيفي، وتغيير أدوار القيادة وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، كل ذلك لاستخراج أفضل ما في البشر من كفاءات بحيث يتم القيام بالعمل بطريقة سليمة منذ اللحظة الأولى، فالجودة اليوم لم تعد تحدد من خلال المواصفات الفنية، ولكن من خلال العملاء والعاملين بالمنظمة.

هذا وتعرف الجودة لغوياً بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. وفي الإدارة تعرف الجودة بأنها: أداء العمل بطريقة صحيحة، بما يمكن العميل أو المستفيد من الخدمة من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي الخدمة بعملهم وبالخدمة التي يقدمونها. بمعنى أن الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضاء العميل.

ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل، بل تحقيق توقعاته وإسعاده وولائه للمنظمة.

والجودة من منظور ديني هي كما قال الرسول ﷺ ما معناه: "من غشنا فليس منا"، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، "بشروا ولا تنفروا ويسروا ولا تعسروا" صدق رسول الله ﷺ .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

(1) تعريف W. Edwards Deming:

عرّف وليم إدواردز ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

(2) تعريف Joseph Juran:

عرّف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل، وبالإشراف بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفاً وجه.

(3) تعريف Chopman & Hall:

عرّف كوبمان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير، تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.

(4) تعريف Saylor James:

عرّف سايلور جيمس إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات

الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة، مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين، وبينهم وبين العملاء.

(5) تعريف John Oakland:

عرّف جون أوكلاند إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري حديث، يسعى إلى تحقيق المرونة والفعالية في أعمال المنظمة أو المشروع ورفع قدرته التنافسية.

(6) تعريف Stephen Cohn

عرّف ستيفن كوهين إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على قدرة المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات العميل "المستفيد"، وتطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على: التحسين المستمر وتدريب العاملين، والعمل الفريقى، وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

ويمكن تلخيص فكر إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد مقارنة بين مؤسسة تطبق هذا الفكر ومؤسسة أخرى تقليدية كما يلى:

جدول رقم (2)

مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسة الجودة

م	مؤسسة تقليدية	مؤسسة جودة
1	هيكل هرمي ينصف بالجمود	هيكل مسطح مرن وبسيط
2	إبقاء الوضع القائم - عدم إصلاح ما لم ينكسر	التطوير المستمر - التركيز على التطوير المستمر - في الأنظمة والعمليات ؛ فالوقاية خير من العلاج
3	جهود فردية (الأنا)	جهود مشتركة (نحن)
4	التدريب تكلفة	التدريب أصل واستثمار
5	علاقة تسلط وخوف	علاقة ثقة واحترام واعتماد متبادل
6	الرئيس حاكم رقيب	الرئيس سهل وميسر
7	العميل يحضر أكثر من مرة للحصول على الخدمة	العميل : ضيف - زبون - شريك
8	مؤشرات أداء غير معروفة	مؤشرات أداء محددة

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

من الأخطاء الشائعة في التطبيق الإداري اعتبار "إدارة الجودة الشاملة" مجرد تقنية جديدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تتعامل به الإدارة حين تشتري جهازاً جديداً مثلاً، أو حين تستخدم إصداراً جديداً من برمجيات الحاسب الآلى، وتعتبر أن القضية هي مجرد الحصول على تلك التقنية والضغط على زر فيتم تشغيلها وتفعيلها.

ويتضح السبب في خطأ هذا التوجه حين نتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية وراء انتشار ونجاح تقنية "إدارة الجودة الشاملة" والتي توضح أن قبول الإدارة

المعاصرة لفكرة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا إذا نجحت في تكوين فلسفة إدارة شاملة تقوم على الأسس التالية، كما يرصدها "علي السلمي" :

1- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة، وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يجب التعامل معها بإيجابية؛ أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير Change Management.

2- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه، وعدم الانكفاء على الذات داخل المنظمة، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ Open Management

3- إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وانفتاح الفرص أمام المواطنين من دول العالم المختلفة للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة متعالية ومتطورة باستمرار؛ أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية Global Management.

4- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة حتى في المنظمات الحكومية، والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للمواطنين Business Like Government

5- أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة — خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات — واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنظمة الإلكترونية Transformation to the E-Organization.

6- الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضائهم، واتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء، سواء كانوا العملاء الخارجيين "الزبائن"، أو العملاء الداخليين وهم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال ما يقوم به

→ الباء الثاني: الانطلاق المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة ←

كل منهم من أعمال يعتمد عليها آخرون في إنهاء أعمالهم، وهم
Customer-driven Management.

7- الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين
الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة Empowerment.

8- الاقتناع بمفهوم النظم والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن
ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها Systemic
Thinking.

9- التخلي عن الاعتقاد بأن المنظمة الحكومية هي المصدر الوحيد لتقديم
الخدمات للمواطنين، وقبول فكرة المنافسة على إرضاء العملاء واتباع
أساليب تنافسية تعتمد الجودة أساساً لها Competitiveness.

10- اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن
العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه
بالنتائج Results Orientation.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- 2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- 3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- 4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- 5- ابتكار مقاييس للأداء.
- 6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

- 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:
- 1- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
 - 2- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
 - 3- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
 - 4- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قام بروس بريك B. Breck بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة).
- 2- رضا العميل الخارجي (العملاء).
- 3- صفرية الأخطاء قدر الإمكان.
- 4- التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعاً أو خدمات.
- 5- التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.

ويمكن إضافة مبادئ أخرى لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- 1- لا قيمة للكم بدون جودة.
- 2- العملاء جزء لا يتجزأ من المنظمة.
- 3- التركيز على خدمة العميل.
- 4- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
- 5- الاهتمام بالتغذية العكسية.
- 6- اتخاذ القرارات بتدعيم الحقائق.

مميزات الإدارة بالجودة الشاملة:

هذا، ويمكن تحديد بعض مميزات الإدارة بالجودة الشاملة كالتالي:

- 1- تقليل العمليات الإدارية.
- 2- إتقان العمليات الإدارية.
- 3- تبسيط النماذج والإجراءات.
- 4- زيادة الإنتاجية.
- 5- تقليل شكاوى العملاء.
- 6- التحسين المستمر داخل المنظمة.

الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد ثلاث فوائد رئيسية يتم تحقيقها في أي منظمة عند تطبيقها إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- أ- **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة وبطريقة صحيحة من المرة الأولى، وهذا يقلل بالطبع من وجود تالف، وبالتالي يُساهم بشكل مباشر في تخفيض التكاليف.
- ب- **خفض الوقت اللازم لإنجاز المهمات:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسات لتقديم خدمات للعميل اتسمت بأنها طويلة وجامدة في كثير من الأحيان؛ لأنها كانت تسعى لتحقيق الأهداف ومراقبتها.
- ج- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير الخدمات والمنتجات لمواجهة رغبات العملاء.

وقد ساعد تطبيق برنامج الشاملة على:

- 1- متابعة وتطوير أدوات قياس العمليات.
- 2- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- 3- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

- 4- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- 5- تحسين الربحية والإنتاجية.
- 6- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات.
- 7- تقليل المهام عديمة الفائدة.
- 8- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكواهم.
- 9- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

نتائج التخطيط الناجح للجودة:

حدد جوزيف جوران J. Juran أهم نتائج التخطيط الناجح للجودة في الآتي:

- 1- تخفيض كبير في مرات وتكاليف تعديل التصميمات.
- 2- توفير كبير في الخدمات والتكاليف والصيانة.
- 3- تخفيض كبير في تكاليف الإنتاج.
- 4- تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق.
- 5- الوصول إلى طاقة الإنتاج القصوى في أسرع وقت ممكن.
- 6- إرضاء العملاء.
- 7- الصمود في وجه المنافسة وتقلبات السوق.

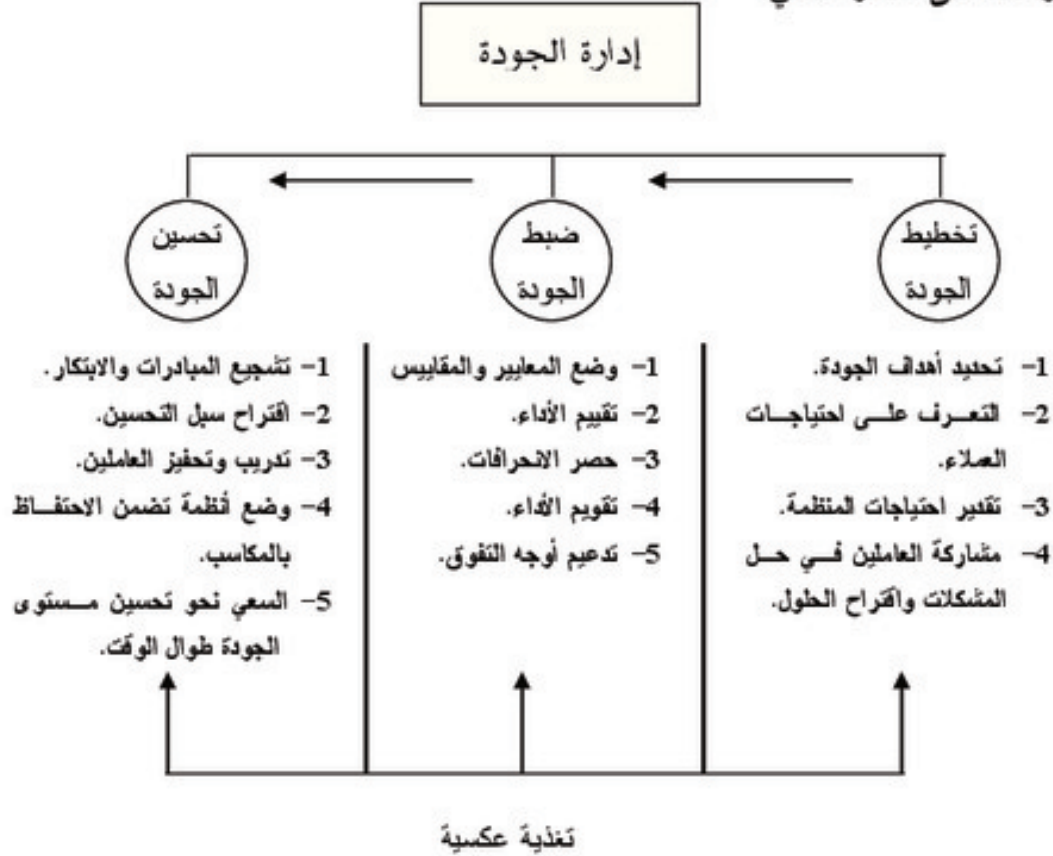
العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- تخطيط الجودة.
- 2- ضبط الجودة.
- 3- تحسين الجودة.

→ الباء الثاني : الإنفااء المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل العاا : إدارة الجودة الشاملة ←

وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (10)

العناصر الأساسية لإدارة الجودة

أدوات إدارة الجودة الشاملة:

هناك أدوات عديدة تستخدمها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها، نذكر منها:

- 1- مخطط إيشيكوا Ishikawa Diagram: وهو ما يطلق عليه مخطط الأسباب لتحليل المشكلات، ويرسم لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.
- 2- ورقة المراقبة Control Sheet: وهي نموذج جمع المعلومات.

3- **مخطط التشتت Dispersion Diagram:** ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الثاني الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.

4- **مخطط باريتو Pareto Diagram:** وهو رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمه حسب تكرار حدوثها.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى ستيفن كوفي Stephen R.Covey أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي:

- 1- فقدان الثقة في المدير.
- 2- الاتصالات الرديئة.
- 3- الموظفون غير المنضبطين.
- 4- ضيق الوقت.
- 5- الانفراد في الرأي.
- 6- سوء نظام المكافآت والحوافز.

ويمكن إضافة الأسباب التالية أيضاً:

- 1- التسلسل الهرمي الصارم.
 - 2- عدم مرونة الاتصالات الصاعدة.
 - 3- الميل إلى تفادي المسؤولية.
 - 4- الخوف من الفشل.
 - 5- الإحجام عن تفويض السلطة.
 - 6- الروتين المعوق.
- أخيراً يقترح المؤلف أن تحاول كل المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص الربحى ومنظمات المجتمع المدني تطبيق أسس ومبادئ وتوجيهات إدارة الجودة الشاملة، وأن تحاول الحصول على شهادات الجودة الشاملة وأشهرها:
- شهادة الصلاحية الأيزو 9001 (ISO 9001)⁽¹⁾ في جودة الإدارة.

(1) International Standardization Organization = ISO

أي المنظمة الدولية لوضع المعايير أو للتوحيد القياسي.

→ الباء الثاني: الانصاف المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة ←

- شهادة الصلاحية الأيزو 1401 (ISO 1401) في جودة إدارة البيئة.
- كذلك فإنه يلزم التأكيد على أن إدارة الجودة والقيادة مفهومان مرتبطان لا يمكن فصلهم عن بعض، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة، بل تشكل جزءًا ضروريًا من أعمالها، ومن ناحية أخرى لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة تحدد الإدارة العليا.

قائمة مراجعة يسترشد بها عند قياس جودة الخدمات الاجتماعية

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
	أولاً: أداء مقدمي الخدمة			
1	مؤهلات مقدمي الخدمة			
2	معارف مقدمي الخدمة			
3	مهارات مقدمي الخدمة			
4	أخلاقيات مقدمي الخدمة			
5	اتجاهات مقدمي الخدمة			
6	أداء مقدمي الخدمة لأنوارهم			
7	العمل كفريق			
8	التدريب الذي يحصل عليه مقدمو الخدمة			
	المجموع = درجة			

تفسير الدرجة : 8 درجات ← أداء منخفض

من 9 درجات إلى 16 درجة ← أداء متوسط

أكثر من 17 درجة ← أداء عالٍ

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
	ثانياً : الأسلوب العلمي في تقديم الخدمة			
1	دراسة الحاجات			
2	دراسة المشكلات			
3	حصر الموارد			
4	تحديد الجماعات المستهدفة (العملاء)			
5	تحديد الأولويات			
6	القيام بالمتابعة والتقييم			
7	القيام بالتقويم المطلوب			
8	الاهتمام والاستفادة بالتغذية العكسية			
	المجموع = درجة			

تفسير الدرجة : 8 درجات ————— أسلوب منخفض

من 9 درجات إلى 16 درجة ————— أسلوب متوسط

أكثر من 17 درجة ————— أسلوب عال

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
	ثالثاً : خصائص الخدمة			
1	مدى ملاءمة الخدمة لاحتياجات العملاء			
2	مدى توفر الخدمة			
3	تكلفة الخدمة			
4	الخدمة حديثة / متطورة			
5	الخدمة متنوعة			
6	الخدمة آمنة لمقدم الخدمة			
7	الخدمة آمنة لمتلقي الخدمة			
8	الخدمة تراعي ثقافة المجتمع			
	المجموع = درجة			

تفسير الدرجة : 8 درجات ————— خصائص منخفضة

من 9 درجات إلى 16 درجة ————— خصائص متوسطة

أكثر من 17 درجة ————— خصائص عالية

→ الباء الثاني: الانصاف المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة ←

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
	رابعاً : إجراءات الحصول على الخدمة			
1	سهولة الحصول على الخدمة			
2	السرعة في الحصول على الخدمة			
3	قلة إجراءات الخدمة			
4	وضوح إجراءات الخدمة			
5	إجراءات الخدمة مكتوبة			
6	أخذ رأي العملاء في إجراءات الخدمة			
7	إجراءات الحصول على الخدمة عادلة			
8	الحرص على تحسين إجراءات الخدمة			
	المجموع = درجة			

تفسير الدرجة : 8 درجات ← إجراءات منخفضة

من 9 درجات إلى 16 درجة ← إجراءات متوسطة

أكثر من 17 درجة ← إجراءات عالية

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	الدرجة
أولاً	سهولة الحصول على الخدمة	درجة
ثانياً	السرعة في الحصول على الخدمة	درجة
ثالثاً	قلة إجراءات الخدمة	درجة
رابعاً	وضوح إجراءات الخدمة	درجة
	المجموع الكلي =	درجة

تفسير الدرجة :

من 32 درجة إلى 52 درجة ← جودة الخدمات الاجتماعية منخفضة

من 53 درجة إلى 74 درجة ← جودة الخدمات الاجتماعية متوسطة

من 75 درجة فأكثر ← جودة الخدمات الاجتماعية عالية

●●● الفصل السابع

الإدارة بالمعرفة

- * مقدمة.
- * الإدارة بالمعرفة.
- * تعريف الإدارة بالمعرفة.
- * الحقائق والبيانات والمعلومات.
- * أدوات إنتاج المعلومات.
- * مصادر المعلومات.
- * أنواع المعلومات.
- * خصائص المعلومات الجيدة.
- * نظم المعلومات.
- * أنواع نظم المعلومات.
- * المشكلات التي تواجه نظم المعلومات التقليدية.
- * المهام المنفذة بواسطة نظم المعلومات إلكترونياً.
- * فوائد / منافع نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً.
- * المنظمة المتعلمة.

الإدارة بالمعرفة

مقدمة

نحن نعيش في عصر المعرفة Knowledge Age أو في عصر المعلومات Information Age؛ وذلك نظرًا لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف Knowledges من حولنا، فعلى مستوى العالم فإن كمية المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي Computer تتضاعف كل سنتين على الأقل. والمشكلة التي تواجهنا ليست كما كانت في الماضي — مشكلة نقص المعلومات Lack of information — بل المشكلة الآن هي التعامل الذكي ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة بل مع التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل وتخزين وتبادل المعلومات.

هذا، ويقول ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل Future Shock، إن من خصائص العصر الذي نعيشه زيادة التحميل بالمعلومات. ويقصد بها زيادة فرط التنبيه عند المستوى الإدراكي من كثرة المعلومات التي حولنا، والمطلوب من الإنسان امتصاصها ومعالجتها وتقييمها والاحتفاظ بها واستخدامها وإصدار الأفعال والقرارات في ضوئها.

أيضًا نحن نعيش ثورة المعلومات Information Revolution الذي يقوم فيه الحاسب الآلي بالدور الأول. وهي الثورة التي لا يمكن تجنبها حتى بالنسبة للدول الأقل تقدمًا. فلقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها شبكات للمعلومات Infomation Networks من خلال وسائل الاتصال المتعددة عبر الأقمار الصناعية Satalites والموجات شديدة القصر. وفي القرن الحادي والعشرين ستكون صناعة المعلومات Information Industry ثروة من ثروات الشعوب كالغذاء والنفط،

وستصنف فيه الدول حسب إنتاجها واستخدامها للمعلومات، وستعرف الأمية على مستوى هذا العالم الجديد بالأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

إن تكنولوجيا المعلومات Information Technology أصبحت تشكل نظاماً متكاملًا يجمع بين المعلومات ونظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات.

وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة Industry متعددة الجوانب ووسيلة لا غنى عنها للإنسان في مختلف مراحل عمره وفي أدائه لمختلف وظائفه من اتخاذ القرار أو البحث أو التنفيذ وحتى في حياته المنزلية والاجتماعية واليومية.

ولتوضيح أهمية الجانب المعرفي في حياة اليوم نشير إلى تقرير دولي صدر في عام 1996 عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD يقول إن أكثر من نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي Knowledge based Economy أي الاقتصاد القائم على العامل الإنساني المسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات.

وتخطط كل الدول النامية لتضييق الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة التي سبقتها في استخدام نظم المعلومات والاستفادة من تلك التكنولوجيا المتقدمة في جميع مرافقها وبما يضمن لها الوصول إلى درجات عالية من جودة الأداء.

إذا كانت التكنولوجيا Technology هي المحرك الضخم للمجتمع، فإن المعرفة هي وقود هذا المحرك. وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل وأغنى.

هذا، ولقد صدقت مقولة فرنسيس بيكون Francis Bacon عندما قال إن

"المعرفة هي القوة" Knowledge is Power.

الإدارة بالمعرفة:

هذا ونظرًا لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة، وفي تحسين هذه الممارسة، بل وتحقيق التميز في هذا الشأن بدأت المنظمات تهتم بشكل أكبر بتطبيق فكر ومبادئ الإدارة بالمعرفة Knowledge Management.

فلقد شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من جانب قطاع الأعمال وبعض الجهات الحكومية في بعض الدول العربية لتبني مفهوم إدارة المعرفة. وترى الإدارة بالمعرفة أن المعرفة مورد هام جدًا لجميع المنظمات سواء سلعية أو خدمية. وأن المعرفة هي أحد عناصر الإنتاج. كذلك تؤكد الإدارة بالمعرفة على أنه لم يعد رأس المال أو الموارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيسي، بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

وأن المنظمات لا يجب عليها فقط جمع وتحليل المعرفة، بل وإنتاج للمعرفة أيضًا، وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم. أيضًا على المنظمات أن ألا تهتم فقط بالمعرفة الحالية، بل عليها أن تهتم بالمعرفة المستقبلية أيضًا.

ويعد بيتر دراكر Peter Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرغاصات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" Knowledge-worker في سنة 1960 تقريبًا. ووفقًا لأحدث كتاب صدر له "وهو مجتمع ما بعد. الرأسمالية" (1993) يرى دراكر :

أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة، وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

- (1) التحسين المتواصل لكل نشاط.
 - (2) تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها،
 - (3) الابتكار المتواصل كعملية منظمة.
- ويشير **Druker** أيضًا (1991) إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات من أجل مواجهة التحدي: "إن أكبر تحد يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، وسوف يحدد هذا التحدي، الذي سيسطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة، في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية".

تعريف الإدارة بالمعرفة :

- 1- تعريف **Scarborough** وآخرون (عام 1999): الإدارة بالمعرفة هي أي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات.
 - 2- تعريف **Tan** (عام 2000) : الإدارة بالمعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- تعريف **Michael Armstrong** (عام 2006) : إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة.
- ولقد عقد عبد الرحمن توفيق في كتابه عن "الإدارة بالمعرفة" مقارنة بين رؤية كل من: الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد تجاه المعرفة، كالتالي:

الباء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفعل السابع: الإدارة بالمعرفة

أوجه المقارنة	الفكر الإداري القديم	الفكر الإداري الجديد
نوع التفكير	التفكير التقليدي	التفكير الجديد
نحن نفهم عن طريق	التقسيم إلى أجزاء	الرؤية من منظور الكل
المعلومات	قابلة للمعرفة في النهاية	لا متناهية ولا محدودة
النمو	خطي	عضوي وفوضوي
الإدارة	التحكم والرقابة	الفهم والبصيرة والمشاركة
المعرفة	فردية	جماعية
المعرفة	ليست متاحة للجميع	متاحة للجميع
الاهتمام بالتغذية العكسية	محدود	واضح ورئيسي
تزدهر الحياة —	المنافسة وبقاء الفرد	التعاون وبقاء الشبكة

شكل رقم (11)

مقارنة بين كل من الفكر الإداري القديم والجديد

هذا ويمكن تحديد أهمية المعلومات لأي منظمة أو مهنة في النقاط التالية

على سبيل المثال:

- 1- في اتخاذ القرارات.
- 2- في تحسين العمل.
- 3- في التقويم.
- 4- في المحاسبية Accountability.
- 5- في ترشيد استخدام الموارد.
- 6- في وضع الخطط والبرامج.
- 7- في وضع الميزانيات.
- 8- في التنبؤ بالمستقبل.
- 9- في عمليات مواجهة المشكلات.

الحقائق والبيانات والمعلومات:

الحقائق Facts: هي وقائع تمثل واقع الأمر، سواء كانت ذات صفة شخصية تختص بأشخاص معينين في المؤسسة، أو كانت ذات صفة مؤسسية ناتجة من ممارسة نشاط المؤسسة، أو كانت ذات صفة بيئية تمثل واقع الأمور في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

البيانات Datas: هي مجموعة من الحقائق الأولية أو الخام Raw Facts التي يتم تسجيلها بواسطة رموز Symbols معينة (كلمات، حروف، أشكال، أرقام...) بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق مثل: عدد وأسماء العاملين، عدد ساعات العمل في الأسبوع، عدد مرات الغياب، عدد وأسماء المراجعين.. ويتم تنظيم هذه الحقائق الخام وترتيبها بأسلوب أو بطريقة هادفة ذات معنى، فتصبح بذلك معلومات. فالبيانات هي مدخلات Inputs لنظام مخرجاته المعلومات. **المعلومات Informations:** هي حقائق غير يقينية بل هي احتمالية ونسبية. أيضاً المعلومات هي مجموعة البيانات المنظمة بطريقة هادفة، بما يجعل لها قيمة إضافية على قيمة البيانات نفسها.

فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات Data Processing بهدف خلق وزيادة المعرفة لمتخذ القرار بما يمكنه من الحكم السديد على واقع الأمور واتجاهاته المستقبلية. وبذلك فإن البيانات هي المادة الخام للمعلومات، والاحتفاظ بهذه الحقائق والبيانات والمعلومات وتحديثها شيء هام ومحوري لتحسين أي عمل.

والشكل رقم (12) يوضح ترتيب هذه المفاهيم السابق ذكرها وكيف أن الوصول إلى المعلومات يوفر لنا المعرفة المطلوبة لفهم والتخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ وتقويم العمل في مختلف مجالات النشاط البشري، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو العسكرية...، وإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في مجالي الخدمات والإنتاج.

→ **الباء الثاني : الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السابع : الإدارة بالمعرفة** ←

وكما سبق القول فإن الهدف من جمع الحقائق والبيانات والمعلومات هو تحقيق المعرفة.



شكل رقم (12) : هرم المعرفة

ومن خصائص المعرفة كمورد Resource للقوة أنها:

- 1- مرنة.
- 2- لا تنقص كميتها باستخدامها (على عكس أشكال القوة الأخرى مثل: الثروة والسلطة...).
- 3- جماعية استخدامها.

أدوات إنتاج المعلومات

هذا ويمكن إنتاج المعلومات Information Production عن طريق استخدام أدوات عديدة نذكر منها:

- 1- الاتصال المباشر والدائم مع كل نظم المؤسسة (مثل: نظام الأفراد ونظام التشغيل ونظام الشؤون المالية،....).
- 2- إجراء البحوث والدراسات الميدانية.
- 3- الملاحظة بالمشاركة.
- 4- المقابلات.
- 5- الاستبيانات واستطلاعات الرأي.
- 6- استخدام الحاسب الآلي.
- 7- إجراء التجارب الميدانية.
- 8- إجراء التجارب المعملية.

مصادر المعلومات

ويمكن الحصول على المعلومات من مصادر عديدة نذكر منها:

- 1- مصادر داخلية ومصادر خارجية.
- 2- مصادر مباشرة ومصادر غير مباشرة.
- 3- مصادر أولية ومصادر ثانوية.
- 4- مصادر سرية ومصادر غير سرية.
- 5- مصادر رسمية ومصادر غير رسمية.
- 6- مصادر أمنية وغير أمنية.
- 7- مصادر موثوق بها ومصادر غير موثوق بها.
- 8- مصادر قطرية ومصادر إقليمية ومصادر دولية.

الباء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السابع: الإدارة بالمعرفة

انواع المعلومات:

Managerial	إدارية	1- معلومات (حسب فائدتها لمستويات الإدارة)
Executive	تنفيذية	
Office	مكتبية	
Enternal	داخلية	2- معلومات (حسب مصدرها)
External	خارجية	
Historical	ذات طبيعة تاريخية	3- معلومات (حسب طبيعتها)
Online / Curent	ذات طبيعة حاضرة	
Predicative	ذات طبيعة مستقبلية	
Formal	بيانات رسمية	4- معلومات (حسب درجة رسميتها)
Informal	بيانات غير رسمية	
Quantiative	كمية	5- معلومات (حسب نوعها)
Qualititative	غير كمية	
Available	متاحة	6- معلومات (حسب إمكانية الحصول عليها)
Possible	ممكنة	
Not Available	غير متاحة	
Good	معلومات جيدة	7- معلومات (حسب فائدتها)
Bad (*)	معلومات رديئة	

(*) وهي المعلومات القليلة أو غير الكافية أو المختصرة أو غير ذات دلالة أو غير ذات علاقة.

خصائص المعلومات الجيدة

يمكن أن نقول إن المعلومات الجيدة هي التي تتصف بالخصائص التالية:

- 1- دقيقة Accurate.
- 2- اقتصادية Economical.
- 3- مرنة Flexible (قدرتها على التشكل).
- 4- لها صفة الثبات (أي يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها) Reliable.
- 5- الوضوح Clarity.
- 6- في وقتها Timely (Fresh + New).
- 7- يمكن التحقق من صدقها Verifiable.
- 8- عدم التحيز Free from Bias.

وتضيف سارة وستاسي خصائص أخرى هي كالتالي:

- 1- مرتبطة أو متصلة Relevant / Related.
- 2- يمكن استخدامها والاستفادة منها Useful.
- 3- أهميتها متناسبة مع تكلفتها Cost Effective.

كذلك يضيف بريسون خصائص أخرى هي:

- 1- الملاءمة Appropriateness.
- 2- الشمول Comprehensiveness.
- 3- إمكانية الوصول إليها Accessibility.

أيضا يضيف نبيل علي خصائص أخرى هي:

- 1- السيولة.
- 2- قابليتها للنقل والاندماج.
- 3- قابليتها للنمو مع الاستخدام.
- 4- سهولة نسخها.
- 5- قابليتها للتقوية والفرز.

نظم المعلومات

ما هي نظم المعلومات؟

يقصد بكلمة نظام System مجموعة من العناصر المتفاعلة معًا (المتسلسلة بنائياً والمتكاملة وظيفياً) لإنجاز هدف معين باستخدام الموارد بأنواعها. بمعنى أن النظام هو كل مركب من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمعتمدة على بعضها البعض والتي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك.

ونظام المعلومات Information System: هو مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة معًا، والتي تجمع الحقائق والبيانات، وتعالجها وتخزنها، وتقدم المعلومات المطلوبة والمناسبة والجيدة منها.

بمعنى أن نظام المعلومات هو مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة والمصممة والمحتفظ بها ليستخدمها الأفراد بمساعدة التكنولوجيا الخاصة بتجهيز المعلومات وذلك بغرض تقديم معلومات للإدارة وللبحوث الأساسية والتطبيقية.

ونظم المعلومات هي بمثابة الشبكة العصبية التي تعمل من خلالها النظم الأخرى مثل: (نظام الأفراد، نظام التشغيل، نظام التسويق، نظام التمويل...)، وبدونها تفشل النظم الأخرى في أداء عملها. فهي بمثابة الشرايين والأوردة التي من خلالها تتدفق المعلومات بين الأنظمة الفرعية وحولها.

أنواع نظم المعلومات

يمكن تقسيم نظم المعلومات إلى نوعين هما:

- 1- نظم المعلومات التقليدية أو ذات التشغيل اليدوي Manual.
- 2- نظم المعلومات المرتبطة بالحاس الآلي أو ذات المعالجة الإلكترونية Electronic Processing.

المكونات الأساسية لنظام المعلومات المرتبط بالحاسب الآلي:

يمكن تحديد هذه المكونات كالتالي:

1- المدخلات Inputs:

وهي مجموعة البيانات التي يتم تجميعها من داخل المنشأة أو من البيئة المحيطة ويتم إدخالها إلى النظام.

2- التشغيل Processing:

ويتم هنا تحويل البيانات إلى معلومات باستخدام عناصر تكنولوجيا معالجة المعلومات التالية:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| (أ) أجهزة الحاسب | Hardware. |
| (ب) برنامج الحاسب | Software. |
| (ج) قاعدة البيانات | Data Base. |
| (د) إجراءات النظام | System Procedures. |
| (هـ) الأفراد Staff. | |

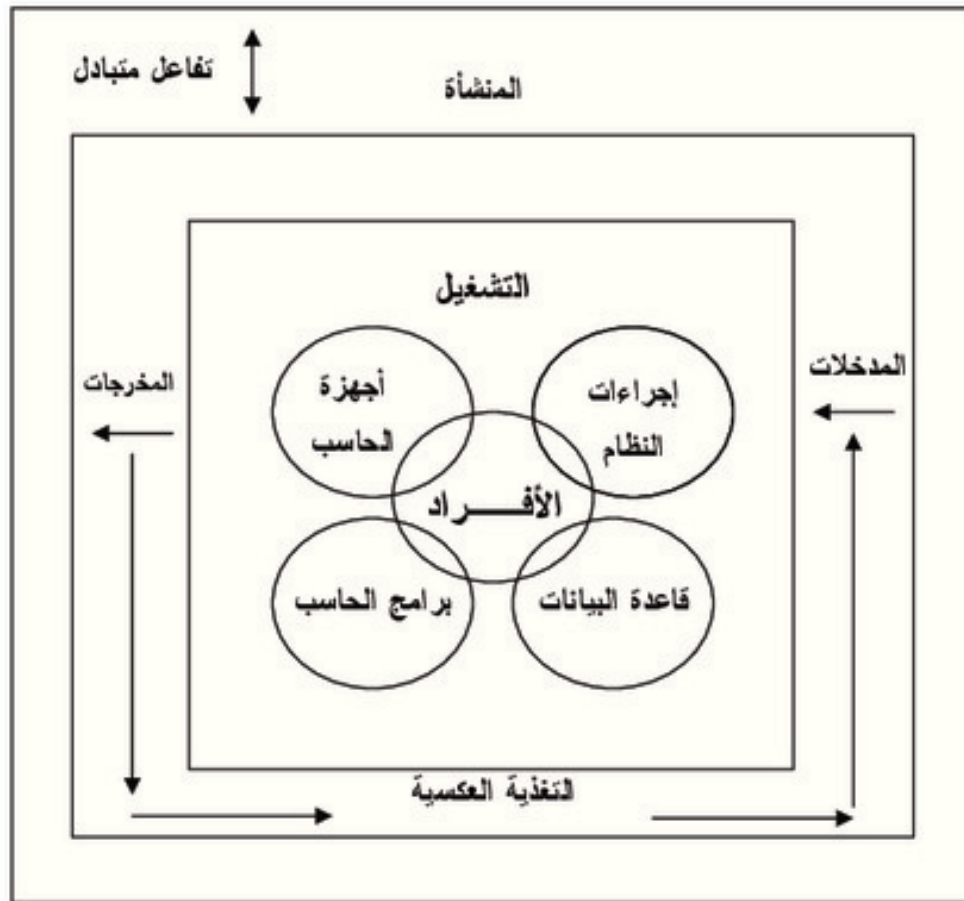
3- المخرجات Outputs:

وهي مجموعة المعلومات المطلوب الحصول عليها من نظام المعلومات.

4- التغذية العكسية أو المرتدة Feedback:

وهي عملية إرجاع نتيجة تقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من المخرجات، بما يفيد في تحسين نوعية المدخلات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين نوعية المخرجات.

البيئة المحيطة



شكل رقم (13)

المكونات الأساسية لنظام المعلومات المرتبط بالحاسب الآلي

المشكلات التي تواجه نظم المعلومات التقليدية:

تواجه جميع المنظمات الحديثة اليوم بمتطلبات عديدة مثل: المعلومات المتزايدة والنمو المطرد في حجم البيانات المراد معالجتها، وقد أدى ذلك إلى تحول منشآت عديدة إلى المعالجة الإلكترونية للمعلومات.

فعلى سبيل المثال تواجه معظم المنظمات نمواً متزايداً في الحجم، وصعوبات كبيرة في مجال أنشطتها، حيث تقدم العديد من المنتجات والخدمات المتنوعة لمجموعة متعددة من العملاء والمستهلكين في أسواق ومواقع متباينة بالإضافة إلى وجود تزايد مستمر في حجم العاملين بالمنشأة.

هذا ولقد أصبح استخدام الحاسبات الآلية في معالجة المعلومات في بعض المنشآت احتياجاً مطلقاً. فمثلاً في البنوك وشركات الطيران وكثير من المؤسسات والشركات والمصانع الكبرى لا تستطيع أن تعمل بدون نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً.

هذا ويمكن تحديد بعض المشكلات التي تواجه نظم المعلومات التقليدية في الآتي:

- تأخر تسجيل البيانات الحديثة.
- ضخامة كمية الأوراق التي تسجل عليها البيانات.
- الاحتفاظ بأرشيف ضخم من الملفات (الدوسيهات) وصعوبة صيانتها.
- الازدواج في الاحتفاظ بالبيانات.
- صعوبة المحافظة على سرية البيانات إلا بوضعها في خزائن حديدية.
- بطء تحليل البيانات للحصول على المعلومات.
- بطء نقل البيانات من مكان إلى آخر.

→ الباب الثاني: الانجازات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السابع: الإدارة بالمعرفة ←

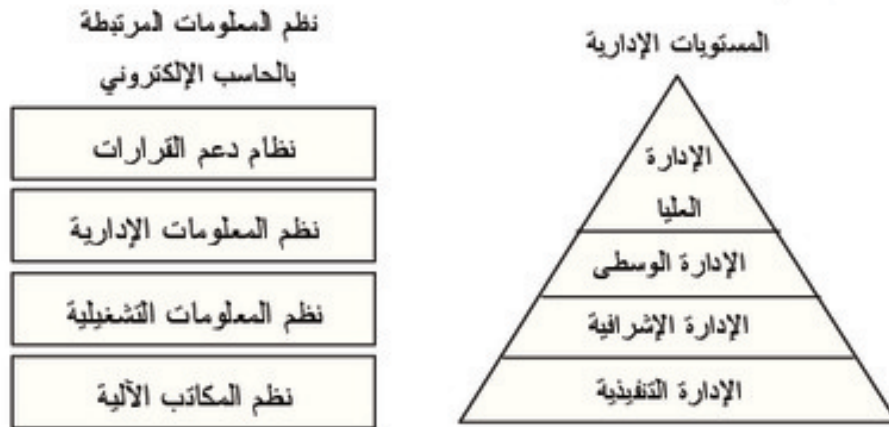
- ارتفاع احتمالات الخطأ في جمع وتحليل وتخزين البيانات بسبب الاعتماد على العنصر البشري.
- ارتفاع تكاليف جمع تحليل وتخزين البيانات.
- زيادة حجم العمالة الكتابية وما يستتبعها من مشكلات الأفراد.

المهام المنفذة بواسطة نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً:

يمكن تقسيم نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- نظم دعم القرارات DSS.
- نظم المعلومات الإدارية MIS.
- نظم المعلومات التشغيلية OIS.
- نظم المكاتب الآلية AOS.

ويوضح الشكل (14) المستويات الإدارية في أي منشأة وما يقابل كل مستوى من نظم المعلومات المناسبة له.



شكل رقم (14)

الرؤية الهرمية لنظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الإلكتروني

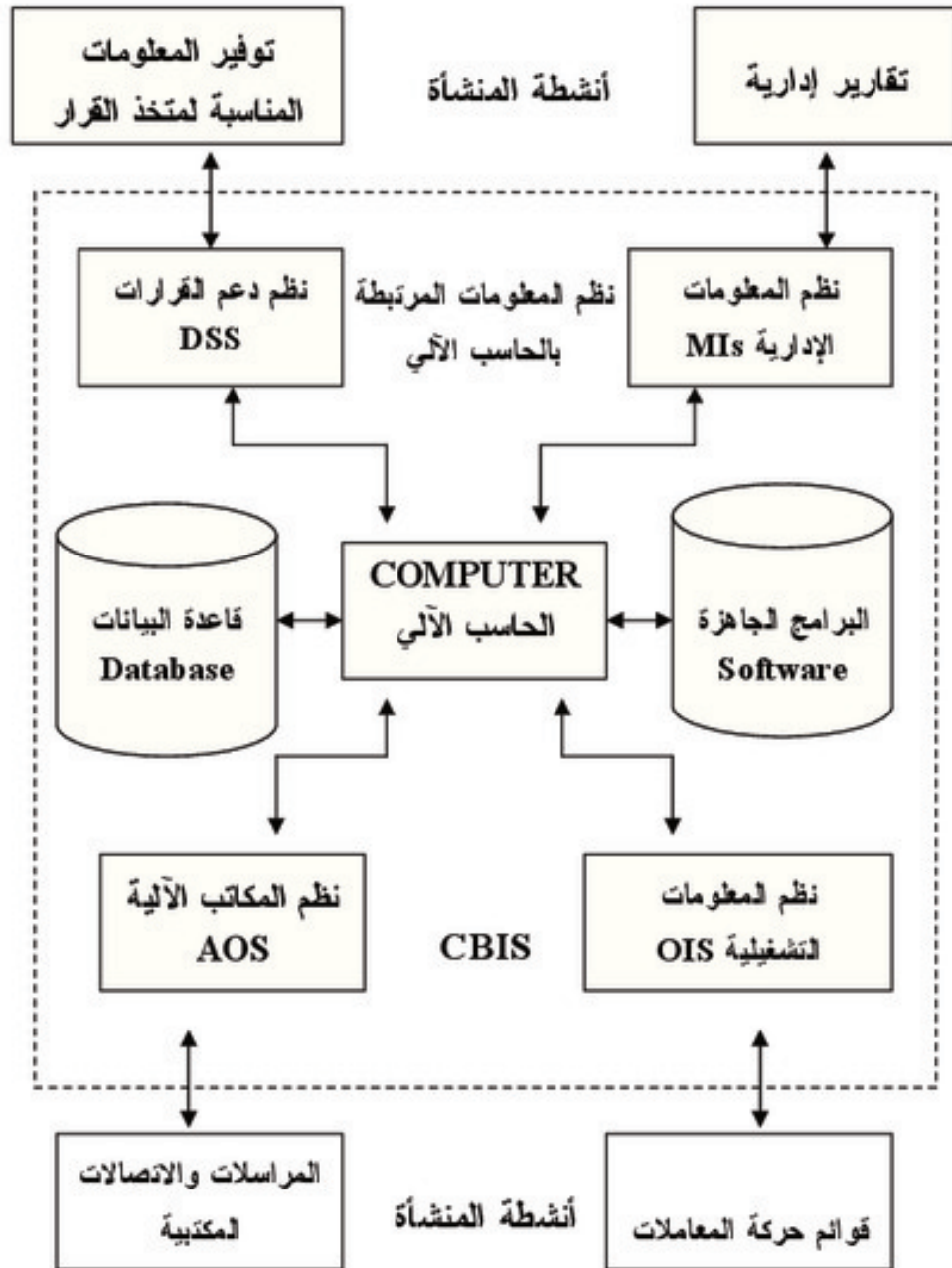
ويوضح الشكل رقم (15) بعض المهام التي يتم تنفيذها بواسطة النظم المختلفة لنظام المعلومات المعالجة إلكترونياً داخل المنشأة. حيث تساعد نظم دعم القرارات الإستراتيجية الإدارة العليا. وتقوم نظم المعلومات الإدارية بتوفير المعلومات والتقارير الإدارية لأنشطة التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الروتينية السهلة. وتقوم نظم المعلومات التشغيلية بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات المختلفة بالمنشأة، بينما تقوم نظم المعلومات الآلية بتنفيذ المهام المكتبية بطريقة آلية حديثة.

فوائد / منافع نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً

Benefits of Computer – Based Information Processing System:

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض فوائد / منافع نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً باختصار في نقاط كالتالي:

الباب الثاني: الإنجازات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السابع: الإدارة بالمعرفة



شكل رقم (15)

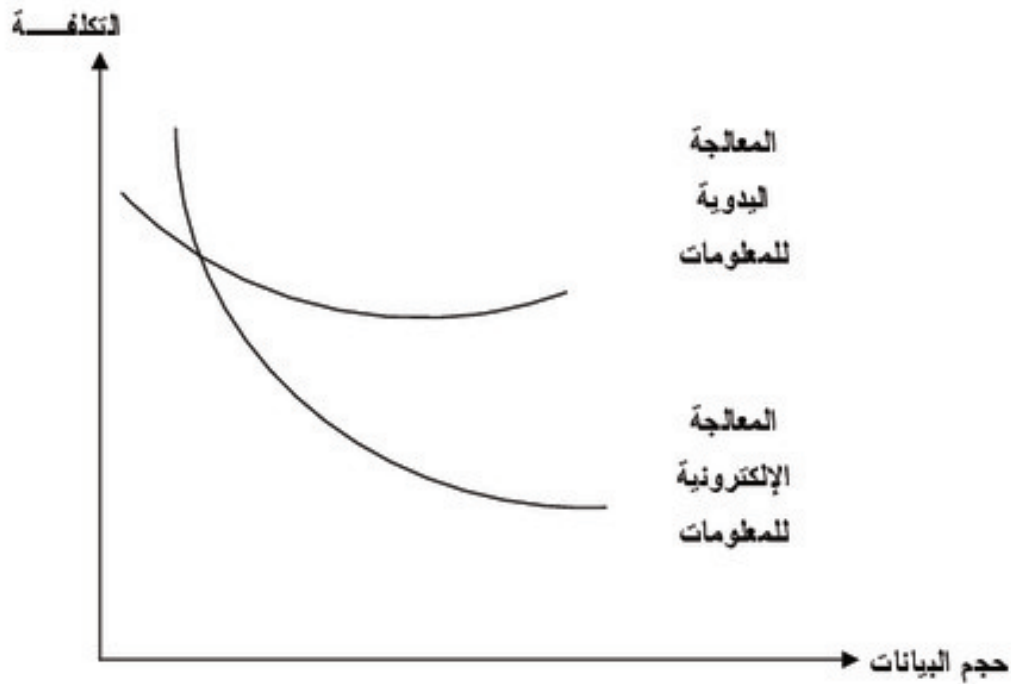
المهام المنفذة بواسطة نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب في المنشأة

- 1- السرعة في تشغيل البيانات واسترجاعها.
- 2- الدقة.
- 3- الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف.
- 4- أمان أكثر.
- 5- خدمة أفضل.
- 6- منتجات ذات جودة أعلى.
- 7- أخطاء أقل.
- 8- قرارات أفضل.
- 9- رقابة أفضل.
- 10- خفض حيز تخزين البيانات.
- 11- كفاءة نقل البيانات عن بُعد.

وبعبارة أخرى يمكن توضيح أفضلية نظم المعلومات المعالجة إلكترونياً عن نظم المعلومات التقليدية من خلال عدة نقاط منها على سبيل المثال: الاقتصاد Economy، والسرعة Speed، والدقة Accuracy، والجودة Quality.

ولإعطاء مثال توضيحي واحد فقط أظهرت العديد من دراسات تحليل التكلفة لمعالجة المعلومات في أحجام مختلفة، أن المعالجة الإلكترونية للمعلومات أكثر قبولاً للتبرير الاقتصادي عن المعالجة اليدوية للمعلومات. وقد استمرت تلك الميزة في التكلفة مع الزيادة المطردة في تكنولوجيا الحاسبات الآلية والتي أدت إلى خفض التكلفة بصورة ملحوظة كما هو موضح في الشكل رقم (16).

→ الباب الثاني : الاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل السابع : الإدارة بالمعرفة ←



شكل رقم (16)
العلاقة بين البيانات المعالجة والتكلفة

المنظمة المتعلمة : Learning Organization

المنظمة المتعلمة هي المؤسسة التي تهتم بالعلم والمعرفة، والتي ترفع شعار الإدارة بالمعرفة وتطبيقه.

ومن التعريفات المتاحة عن المنظمة المتعلمة نذكر :

- 1- هي المنظمة التي تُعلم أعضائها، وتستمر في تطوير نفسها.
- 2- هي المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.

3- هي المنظمة التي توفر للعاملين ولنفسها أحدث المعارف لاستخدامها في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

4- هي المنظمة التي تستجيب بشكل ديناميكي للتغيرات التي تحدث سواء بداخل المنظمة أو بخارجها، وذلك من خلال اكتساب المهارات اللازمة لتلبية مطالب السوق والمواقف الجديدة.

5- هي المنظمة التي تهدف إلى زيادة رأس المال البشري بحد أقصى من خلال برامج المعرفة والتطوير والتدريب والتوجيه التي تقدم للعاملين بهذه المنظمة.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن المنظمة المتعلمة هي التي تهتم بالمعلومات والتدريب لجميع العاملين بها وعلى مختلف المستويات الإدارية والفنية. كذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين. أيضاً المنظمة المتعلمة تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام والميزانية. والمنظمة المتعلمة بالإضافة إلى أنها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة، فهي تطبق كذلك فكر الإدارة على المكشوف Open Book Management والذي سيتم شرحه في الفصل الثامن في الكتاب.

والمنظمة المتعلمة تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات العاملين بها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى، وهي لا تجد غضاظة من أن تتعلم من الآخرين.

●●● الفصل الثامن

اتجاهات معاصرة أخرى

* الإدارة بالمشاركة

* الإدارة على المكشوف

* الإدارة القائمة على الولاء

* الإدارة بالحب

* الإدارة بالمرح

اتجاهات معاصرة أخرى

يعرض الفصل الثامن بشكل موجز اتجاهات حديثة أخرى في إدارة الموارد البشرية هي كالتالي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة على المكشوف، والإدارة القائمة على الولاء، والإدارة بالحب، والإدارة بالمرح.

الإدارة بالمشاركة

يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿.. وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...﴾

[سورة الشورى، الآية 38]

﴿.. وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...﴾

[سورة آل عمران، الآية 159]

مشاركة Participation المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أى منظمة في تحقيق أهدافها. وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل.

(وضع السياسة والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم). ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم..

فالمشاركة شيء ضروري؛ لأن أي منظمة مكونة من ومبنية على مجموعة من الأفراد يتعاملون مع بعضهم ويتعاونون معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

هذا ويقصد بالمشاركة التفاعل الإيجابي للفرد عقليًا وعاطفيًا وسلوكيًا في مواقف الجماعة أو المنظمة، بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من اشتراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويقسم عصام الدين محمود العناني المشاركة إلى درجات ثلاث هي كالتالي:

1- درجة الفهم المتبادل بين العاملين وإدارة المنظمة، وتكون من خلالها روح الفريق، ويصبح العاملون أكثر شعورًا بالمسؤولية وأكثر استخدامًا لقدراتهم الابتكارية.

2- درجة الاستشارة، حيث لا يكتفى بتحقيق الفهم المتبادل، وإنما يشرك الرئيس رؤوسيه في الحصول على اقتراحاتهم بما يمس أعمالهم ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي لنفسه بعد استشارتهم.

3- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار، وهذا النوع من المشاركة يفوض الرئيس رؤوسيه بعض سلطاته لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المنظمة.

وحتى يمكن تطبيق مبدأ المشاركة يجب تحقيق العوامل التالية — كما اقترحها كل من **Robert Rosen** و **Paul Brown** في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في قيادة الناس في العمل:

- 1- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.
- 2- تحقيق التقارب بين العاملين.
- 3- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي والفريقي.
- 4- حفز العاملين على النجاح في العمل.

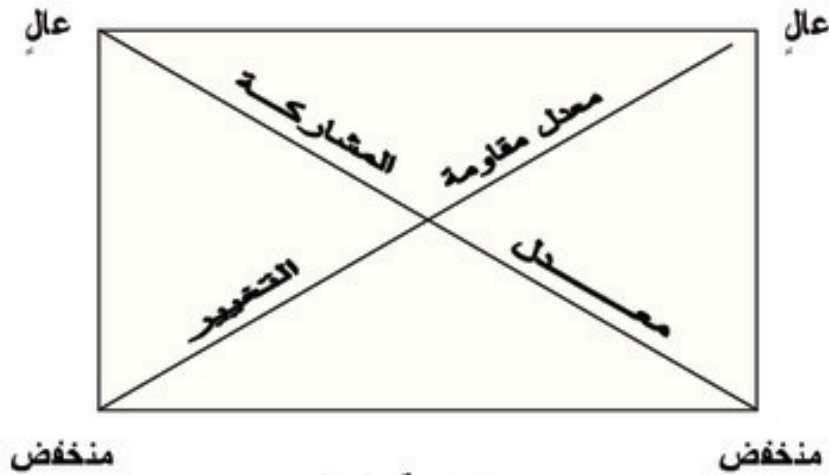
→ الباب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الثامن: الاتجاهات المعاصرة أخرى ←

5- إشراك العاملين في الملكية.

ومن نتائج مشاركة المرؤوسين نذكر:

- 1- ضمان معاونة المرؤوسين مديريهم.
- 2- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- 3- تقليل مقاومة المرؤوسين للسلطة.
- 4- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه. (انظر الشكل رقم 17).

- 5- نجاح البرامج والمشاريع التي شارك المرؤوسون في تخطيطها.
- 6- تشجيع المرؤوسين على المساهمة في تحمل المسؤولية؛ وذلك لشعورهم وتفاعلهم مع الموقف
- 7- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملكاً لآخرين.



شكل رقم (17)

العلاقة العكسية بين معدل المشاركة ومقاومة التغيير

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة Participative Management بأنها الإدارة التي تتيج فرص حقيقية ومستمرة لاشتراك الأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة في إدارتها بل وملكيها.

هذا ويرى البعض أن الإدارة بالمشاركة هي الحل الأفضل لمعظم المشكلات التي تواجهها الإدارة في علاقاتها بالعاملين، ولكن المشاركة وإن كانت تقيد في كثير من الحالات إلا أنه يجب أن تستخدم في الظروف المناسبة والتي يتمثل أهمها — كما يشير عصام الدين محمود العنانى — فيما يلى:

1- يتوقف نجاح المشاركة على توافر سمات معينة في شخصية المرؤوسين لأن فعاليتها ترتبط بهم، ومن أهم السمات المطلوبة فيهم شعور الفرد بالاستقلال والرغبة في التعبير عن أفكاره، والرغبة في المشاركة، بالإضافة إلى درجة ذكائه وخبرته.

2- يتوقف نجاح المشاركة على توافر المناخ التنظيمي المناسب، إذ يجب اقتناع الإدارة العليا بها وتطبيقها وتشجيعها وتمارسها مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة حيث يميل الإداريون إلى تشجيع مرؤوسيه من المشرفين الذين يتبعون نفس طرقهم وسلوكهم في العمل.

3- يجب عدم اللجوء إلى المشاركة في الحالات الروتينية العادية، وإنما يتم الاستعانة بها في المواقف والمشكلات الهامة والتي يكون لها تأثير واضح على المرؤوسين.

4- يتوقف نجاح المشاركة على درجة التدريب على متطلباتها من تفويض للسلطة، واستشارة للمرؤوسين، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات وقيادتها وتوجيهها، لذلك يجب أن يتوافر للمشرف قدرات ضرورية في تلك المجالات وأيضًا بالنسبة للمرؤوسين، ولن يتأتى هذا إلا من خلال التعود

→ الباب الثاني : الانفتاح المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الثامن : انفتاح المعاصرة اخرى ←

لفترة طويلة من خلال التدريب المستمر لتنمية تلك المهارات المرتبطة بالمشاركة لديهم.

5- يجب ألا يدعو الإداري رؤوسه للمشاركة إلا في المشكلات التي تقع في حدود سلطته ومسئوليته، حيث لا يمكنه فرض قراراته على سلطة أعلى منه في التنظيم إلا في حالة تقديم أفكار ومقترحات إليهم.

6- تتطلب المشاركة وقتاً غير قليل للوصول إلى قرار، وهناك بعض الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار سريع لتلافي حدوث أضرار جسيمة، الأمر الذي لا يتفق واتخاذ قرار عن طريق المشاركة.

الإدارة على المكشوف

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف والمنظمة المكشوفة لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John Case، يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة بما فيها شركة "إس. آر. سي" في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي.

وفي عام 1992 نشر جاك ستاك وبوير لنگهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة The Great Game of Business، ثم قام جون كيس عام 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف، ثورة الأعمال المقبلة Open Book Management, the Coming Business Revolution.

وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه:

- الأول لـ "شمبستر وكاربنتر" عن "قوة الإدارة على المكشوف" The Power of Open Book Management.

- والثاني لـ "ماك كوى" تحت اسم "خلق المنظمة المكشوفة" Creating an Open Book Organization.

والإدارة على المكشوف هي:

- 1- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسئولية (التدريب).
- 2- إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للشركة كل أسبوع (المصارحة).
- 3- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة).
- 4- تحدي رقم حساس أو حاسم للشركة (مثل: معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج، نسبة الأرباح، معدل التوزيع، عدد العملاء...).
- 5- وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين.
- 6- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين.
- 7- أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
- 8- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، بل أحياناً اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.
- 9- ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم الشركة.
- 10- ضرورة أن يحصل الموظفون على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها.
- 11- تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها.
- 12- تطبيق نظام حوافز عادل وسريع.

ان الإدارة على المكشوف

هي فلسفة إدارية جديدة تقوم على شفافية المعلومات وإعلام كل العاملين بالمنظمة أينما كانت مواقعهم وتخصصاتهم بأبعاد نشاط المنظمة والأرقام المعبرة عن المركز المالي، وتبادل المعلومات بينهم بعضهم البعض وبين الإدارة، وهذا بدوره يمكن أن يساهم في إصلاح أحوال المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة.

وملخص ما سبق يمكن القول بأن الإدارة على المكشوف هي الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة.

والشفافية لغويًا تشير إلى الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور.

ويقصد بالشفافية Transparency الوضوح والصدق والمكاشفة، سواء في مواجهة الرأي العام والمجتمع، أو الحكومة، أو الجهات الممولة. كذلك تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي الواقعي للمنظمة. ويرتبط بالشفافية الاستعداد للمساءلة والمحاسبية كأمر هام جداً في إدارة المنظمة.

الإدارة القائمة على الولاء

مفهوم الولاء: Loyalty- Affiliation

لغويًا يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة. ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته.
- 2- شعور الفرد بمسئوليته Responsibility تجاه شيء هام في حياته.

- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية Social Needs لدى أي إنسان.
- 4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
- 5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

هذا ويختلف الأفراد من حيث شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه الأشياء في حياتهم. فعلى سبيل المثال يتضح شعور الفرد بمسؤولية حيال جماعته أو المنظمة التي يعمل بها في كثير من الصور. ويتضح ذلك مثلاً في استخدامه لكلمة نحن "We" بدلاً من كلمة أنا "I" في حديثه المتعلق بنشاط الجماعة أو المنظمة.

يتضح ذلك أيضاً في موقفه إذا تعرضت الجماعة أو المنظمة لنقد أمامه ولم يكن هناك سواه لتلقي ذلك النقد. ومن خلال الصور المختلفة التي تتخذها تعبيرات الأفراد عن شعورهم بالمسؤولية تجاه جماعتهم أو منظماتهم، يمكننا أن نقيم مدى تماسك تلك الجماعة أو المنظمة، حيث إنه كلما ازداد ما يدل على شعور أفراد الجماعة أو المنظمة بأنهم مسئولون عن جماعتهم أو منظماتهم، كان ذلك دليلاً على ازدياد ولائهم.

ويمكن أن نقول إن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة Equivalent words يمكن أن تسهم في شرح مفهوم الولاء، نذكر منها:

Belonging	- الانتماء
Faithfulness	- الوفاء
Sincerity	- الإخلاص
Devotion – Dedication	- التفاني
Sacrifice	- التضحية
Love	- الحب
Commitment - Obligation	- الالتزام

→ الباب الثاني: الانجذاب المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - العمل الناعم : انجذاب معاصرة اخرى —

هذا وتدعي غالبية المنظمات أن العاملين لديها هم رأس مالها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة، فترى أن الموظف / العامل يحتاج إلى المنظمة أكثر مما تحتاج إليه، ولكن على المنظمة أن تسوق وظائفها كما تسوق منتجاتها سواء سلع أو خدمات، وعليها أن تجذب العاملين المتميزين وتحتفظ بهم وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم العملاء.

وتعتبر الإدارة القائمة على الولاء كما عرفها فريدريك رايتشلد **Frederik Reichled** في كتابه تأثير الولاء **The Loyalty Effect** المنشور عام 1996، هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة. قيمة تكفي عائداتها لإرضاء العاملين والعملاء.

فهي نموذج إداري جديد يختلف عن النماذج السائدة التي تقوم على الربح، لأن الربح ليس هو الهدف المباشر للمنظمة الحريصة على الولاء، وإنما الهدف هو صنع القيمة المتفوقة وتقديمها للعاملين والعملاء أولاً، ثم تحقيق الربح ثانياً.

القيمة التي يحصل عليها العاملون هي الفائدة التي تعود عليهم إذا استمروا في منظماتهم، والقيمة التي يحصل عليها العملاء من المنتجات سواء سلع أو خدمات هي الفائدة التي تعود عليهم إذا اشترروا أو دفعوا ثمنها، وكلما كانت هذه الفائدة كافية لتلبية احتياجات العاملين والعملاء، كانت المنظمة على الطريق الصحيح.

صنع القيمة المتفوقة ضرورة لنمو المنظمات وتماسكها، ولهذه العملية خطوات محددة تبدأ بتطوير سياسة اكتساب العاملين والعملاء، ثم تعيين أفضل العاملين، مع نظام ناجح لمكافأتهم، ثم زيادة تدريبهم على اكتشاف الأخطاء والاستفادة منها، وتكوين هياكل فعالة لإشراك العاملين في عمليات صنع القرارات والقيادة وملكية أسهم المنظمة.

إن رعاية العاملين وكسب رضا العملاء ضرورة لنمو المنظمات وتماسكها، ولهذه العملية خطوات محددة تبدأ بتطوير سياسة اجتذاب العاملين والعملاء، ثم تعيين أفضل العاملين، مع وضع نظام ناجح لمكافأتهم، ثم زيادة تدريبهم على اكتشاف الأخطاء والاستفادة منها، وتكوين هياكل فعالة لإشراك العاملين في عمليات صنع القرارات والقيادة وملكية أسهم المنظمة.

فالولاء هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين والعملاء الأوفياء، فتتجه خدمات المنظمة إلى هذه القاعدة، لذا فإن معدلات الاحتفاظ بالعاملين والعملاء ليست أرقاماً فارغة، بل هي المعيار الذي يكشف مستوى هذه المنظمة.

هذا ويعتبر تسرب العاملين والعملاء علامة فشل خطيرة، وهو دليل على تراجع مستوى القيمة أو الفائدة التي تقدمها المنظمة لهذه الفئات. فهروب العاملين والعملاء بلا شك سوف يقلل من عائدات المنظمة حتى إذا استطاعت المنظمة أن تعوض فاقد العاملين والعملاء القدامى بآخرين جدد، فليس هذا بديلاً ناجحاً.

ومن هنا كان هناك ضرورة لمعرفة أسباب التسرب والقضاء عليها؛ لأن نمو المنظمة يتصاعد مع زيادة قاعدة العاملين المتميزين والعملاء الأوفياء.

ويوضح فريدريك رايتشلد أن نظم المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء، وتهمل الأهداف البعيدة والأكثر أهمية. كذلك لا ترى رصيد المنظمة الحقيقي، بل تنظر تلك النظم إلى الموارد البشرية، وتحاول أن تتحكم فيها كبقية الأرقام، مع أن التحكم في البشر غير ممكن، ولكن يمكن كسب ولائهم، ولن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا مقابلاً مجزياً.

• الباء الثاني: الانجفاء المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الثامن: انجفاء معاصرة أخرى •

ويشير مصطلح الولاء المؤسسي أو الالتزام التنظيمي إلى مشاعر واتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، ومدى حرصه على الاستمرار فيها.

ومفهوم الالتزام التنظيمي — كما يشير جاري ديسلر Gary Dessler في كتابه عن إدارة الموارد البشرية — مختلف تمامًا عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيًا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى. وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه.

كذلك حدد جاري ديسلر ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي هي كالتالي :

1- الالتزام الاستمراري Continuanace Commitment :

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة؛ لأنه لا يملك غير ذلك، ولا اعتقاده بأن تلك العمل فيها يكلفه الكثير.

2- الالتزام المعياري Normative Commitment :

يشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، مثل: الزملاء أو الرؤساء.

3- الالتزام العاطفي Affective Commitment :

الالتزام العاطفي يشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتدعيم هذه القيم. بمعنى أن الفرد يريد البقاء والاستمرار لتدعيم المنظمة.

وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهري قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم؛ فإنه يستمر في المنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف؛ فسيترك العمل في المنظمة.

تحاول المنظمات أن تدعم الالتزام العاطفي لدى العاملين بها لعدة أسباب نذكر منها:

- 1- لأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة.
 - 2- لأن احتمال ترك العاملين الملتزمين عاطفياً للمنظمة ضئيل.
 - 3- العاملون الملتزمون عاطفياً أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء واستمرار المنظمات التي يعملون بها.
- هذا وهناك عدة مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي — وخاصة العاطفي — لدى العاملين حدد بعضها جاري ديسلر في الآتي:

- 1- الإثراء الوظيفي Job Enrichment أو ما يطلق عليه (توسيع الوظيفة) أو التوسيع الرأسي للوظيفة.
- 2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين.
- 3- استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

استقصاء

هل لديك ولاء لعملك ؟

وضع كل من جيرالد جرينبرج Jerald Greenberg وروبرت بارون Robert Baron في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات - ترجمة ومراجعة كل من رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني - استقصاء يمكن أن يساعد في قياس درجة الولاء المؤسسي أو الالتزام التنظيمي ونوعه كالتالي :

إرشادات :

ضع درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على أساس :

1 - لا أوافق مطلقاً.

2 - أوافق بدرجة قليلة.

3 - أوافق بدرجة متوسطة.

4 - أوافق بدرجة كبيرة.

5 - أوافق إلى أقصى حد.

- (1) أستمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له، وليس لأنني راغب فيه.
- (2) أشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة.
- (3) أرفض ترك هذه المنظمة ما دمت قد التحقت بالعمل فيها.
- (4) تركي للعمل يتضمن تضحيات عالية.
- (5) أشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي أعمل فيها.
- (6) لن يكون صاحب الشركة مستريحاً إذا تركت العمل بها.
- (7) ليس لدي خيار آخر غير أن أستمر في عملي الحالي.
- (8) أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه الشركة.
- (9) أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار في العمل في هذه الشركة.

- (10) ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.
- (11) سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في العمل في هذه الشركة.
- (12) أستمّر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لمواخظة وانتقاد الآخرين إذا تركت العمل.

التقييم:

- (1) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 1 ، 4 ، 7 ، 10 فهي تحدد مقدار الولاء أو الالتزام الاستمراري.
- (2) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 2 ، 5 ، 8 ، 11 فهي تحدد مقدار الولاء أو الالتزام العاطفي.
- (3) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 3 ، 6 ، 9 ، 12 فهي تحدد مقدار الولاء أو الالتزام المعياري.

الإدارة بالحب

تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة: Humanizing The Workplace

عندما تفكر في مكان العمل، هل تفكر في الكدح؟ يعتقد بعض الناس أن مكان العمل والكدح تعبيران متلازمان، ولكن من المشهور الآن أن تقوم المنظمات بعملية تحسين منتظم في جودة حياة العاملين أثناء أداء وظائفهم. ونتيجة لمطالبة العديد من العاملين بمكان عمل مرضٍ يشبع رغبة الشخص في العمل، كما يشير كل من: جيرالد جرنبرج J.Greenberg وروبرت بارون R. Baron إلى أن خبراء التطوير التنظيمي قد حاولوا تنمية ظروف عمل تحسن مستوى رغبة العاملين في العمل ورضاهم عن وظائفهم والتزامهم بأهداف المنظمة على أمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أداء المنظمة.

وتعرف الجهود السابقة ببرامج تحسين جودة بيئة العمل، وبلغت محددة فإن هذه البرامج عبارة عن طرق لزيادة حجم إنتاج المنظمة وتحسين مستوى جودته عن طريق مشاركة العاملين في القرارات المؤثرة عليهم أثناء أداء وظائفهم. وعادة ما تقوم هذه البرامج على نشر مستوى عالٍ من المعاملة الديمقراطية للعاملين على جميع المستويات، كما أنها تشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. ويوجد العديد من المداخل التي تستخدم مع برامج تحسين مستوى جودة حياة العاملين بالمنظمات، ولكن هناك هدفاً مشتركاً بينها وهو تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة.

ويقوم أحد المداخل الشهيرة لتحسين جودة العمل على إعادة هيكلة الوظائف Work Restructuring ويعني ذلك تغيير إجراءات أداء الوظائف لجعلها أكثر إثارة للعامل. وهناك أساليب عديدة تستخدم لهذا الغرض منها إثراء الوظائف، وتوسيع

مدى الأنشطة التي يؤديها العامل، ودوائر الجودة أو مجموعات الجودة، وممارسة الإدارة بالحب والإدارة بالمرح.

وينظر الآن إلى هذه المداخل على أنها أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى جودة حياة العامل بالمنظمة.

هذا ويتساءل جيم هاريس Jim Harris لماذا تتعثر عشرات ومئات الشركات في تنفيذ خططها؟ وتراجع حيث كان يجب أن تتقدم؟ إنها هجرة الحب!

إنها السكرتيرة التي تردد دائماً: "هل من خدمة أؤديها لك؟" والموظف — ومدير القسم — الذي يراقب الساعة في كل ساعة، وهو لا يطمح لشيء سوء انقضاء اليوم بسلام.

فهل هؤلاء الموظفون بحق هم خريجو الجامعات الذين طالما قاموا بمختلف الأنشطة الرياضية والفنية بكل حب؟ وهل هم الذين طالما أبدعوا في المعامل والورش ومشروعات التخرج؟! أين ذهب الحماس والانتماء؟ أين ذهب التطلع نحو الأفضل؟ أين ذهب الكفاح المشبوب بالأمل؟ لقد ماتت كل هذه القيم على مسرح الروتين والخوف من الخطأ والشعور بالاغتراب، وتحول الموظف من إنسان له قدره وحلمه ورؤيته إلى "موظف" مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة"، مطلوب منه أن يركض ويلهث، دون أن يدري إلى أين ولماذا! فهل يستطيع أن يعمل "من القلب" بعد أن أصبح القلب مغلفاً باليأس؟

القلب هو الذي بنى الأهرامات وهو الذي صعد بالإنسان إلى الفضاء! ولكنه اليوم أقل الموارد استخداماً في المنظمات، رغم كونه خزانة الوقود العاطفي والعناصر المشعة الجديرة بتحقيق المعجزات. استعرض في ذاكرتك أعظم الإنجازات التي حققتها شركتك. إنك لا تجد وراءها بالضرورة إستراتيجيات عبقرية

→ الباب الثاني : الانجلاء المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الثامن : انجلاء معاصرة اخرى —

أو خططاً ذكية تم تطبيقها. لكنك بلا أدنى ريب ستجد وراءها: "موظفًا ذا قلب سليم وأحلام كبيرة!!"

ونحن لا نتساءل: "لماذا أغلقت أبواب القلب؟"، فهناك أسباب كثيرة، ولكننا سنوضح كيف يمكننا فتح أبواب القلب الموصدة ونوقع أصحابها في حب شركاتهم.

تعريف الإدارة بالحب:

ظهرت عدة كتب في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، من هذه الكتب نذكر: الإدارة بالحب Management by Love، الإدارة بالضحك، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، القيادة بالحب Leading with Love .. وسوف نلقي نظرة سريعة عن الكتاب الأخير، فهو من تأليف كاثلين سانفورد Kathaleen Sanford، والذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المنظمات، وأن المنظمات يمكن أن تفوز بالحنان والقيادة بالفطرة والإدارة بمفهوم الأمومة.

هذا وتؤكد الإدارة بالحب على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين، ونشر الشعور بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية لأنهم هم أعضاء أسرة واحدة. كذلك تركز الإدارة بالحب على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمات ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي.

ويشرح جاري ديسلر Gary Dessler مفهوم الإدارة بالحب بعبارة مختصرة هي: **The Family should come first, work second** بمعنى أن المنظمة تؤكد على أن توفير المناخ الأسري هو في مقدمة اهتمامها، يلي ذلك الاهتمام بالعمل.

وفي بداية كتابها صرحت كاتلين سانفورد عدة تساؤلات تساعد المدير في فهم معنى الإدارة والقيادة بالحب، نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- هل يتشوق العاملون الذهاب إلى أعمالهم كل يوم؟
- 2- هل يتعاطف العاملون معًا على المستوى الشخصي؟
- 3- هل يتعاون العاملون معًا على المستوى الوظيفي؟
- 4- هل العلاقات بين الإدارة والعاملين إيجابية؟
- 5- هل يؤمن العاملون بأن الإدارة عادلة وحكيمة وحنونة؟
- 6- هل يشعر العاملون بالأمن والأمان الوظيفي؟
- 7- هل تفكر الإدارة في حقوق العاملين مثلما يفكرون في تحقيق الأهداف والأرباح؟

وتؤكد كاتلين سانفورد أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود أساسًا إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها، أو إلى أخطاء جوهرية كامنة فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب وافتقار القيادة للفطرة والحنان.

الإدارة بمفهوم الأبوة والإدارة بمفهوم الأمومة:

يرى بعض علماء علم الاجتماع وعلى رأسهم ليون كاس Leon Kass أن الإدارة بمفهوم الأبوة تشير إلى التحكم والرقابة الدقيقة وعدم التفويض وديكتاتورية صنع القرار. ومن ملامح هذا النمط الإداري: العنف وعدم الرأفة والقسوة والصوت العالي والألفاظ المسيئة للآخرين والطرده من العمل..

وعلى العكس تمامًا فإن الإدارة بمفهوم الأمومة تؤكد على الحب والتضحية والاحترام في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف، والعمل على تحقيق مستقبل

→ الباء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - العمل الناعم: انبعاث معاصرة اخرى —

أفضل للجميع دون تركيز على الأنا أو الذات، وعلى إتاحة المعرفة للآخرين، وتقديم القدوة والمثل الأعلى لهم..

ومن ملامح هذا النمط الإداري: التسامح، والرعاية، وإدراك نقاط القوة في العاملين وتقديرها، ونقاط الضعف ومحاولة مساعدتهم للتغلب عليها، والسعادة لنجاح الآخرين، وفهم ثقافة العاملين، واحترام مشاعرهم وعواطفهم، ومشاركة العاملين في المناسبات المفرحة والمحزنة...

قل انت فانه محب؟

وضعت كاثلين سانفورد عشرة بنود رئيسية تساعدك على أن تكون قائد محب هي كالتالي:

- 1- وضع العاملين نصب تفكيرك.
- 2- معرفة أهداف العاملين ومساعدتهم على تحقيقها.
- 3- فهم ظروف العاملين في السراء والضراء.
- 4- تقدير جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم.
- 5- الإنصات للعاملين بالعقل والقلب.
- 6- تقديم النقد البناء لهم.
- 7- معاملة العاملين بعدالة ومساواة دون تمييز أو تفرقة.
- 8- إشراك العاملين في المعلومات الهامة السارة وغير السارة.
- 9- تحقيق التوازن بين مستقبل المنظمة ومستقبل العاملين.
- 10- نشر فكرة المحاسبية للجميع وتقبل النتائج بصدر رحب.

أنواع الإدارة بالحب:

قسمت كاتلين سانفورد أنواع الإدارة بالحب إلى: حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء (المستفيدين من سلع أو خدمات المنظمة)، وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

1- **فحب المنظمة:** يكون بالعمل والإخلاص والانتماء، والإيمان برسالتها، والارتقاء بالأداء، والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

2- **وحب العاملين:** يكون بالتعاون معهم، والاحترام المتبادل، وتقديم برامج الرعاية لهم بواسطة المنظمة.

3- **وحب العملاء:** يكون بتقديم السلع أو الخدمات لهم، وحسن المعاملة والاحترام، وأخذ رأيهم في الحساب، وإشراكهم في صنع القرارات، ووضع السياسات، والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم، والحرص الدائم على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

4- **وحب المجتمع:** يكون من خلال تقديم بعض الخدمات له، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به، والمشاركة في تخطيط مستقبل المجتمع، ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

هذا ويمكن أن نضيف إلى أنواع الإدارة بالحب أنماطاً أخرى هي كالتالي:

1- **حب النفس:** ويكون بالمحافظة عليها من خلال على سبيل المثال النوم الكافي، والملبس المناسب، والرعاية الصحية، وممارسة التمارين الرياضية واتباع نظام غذائي صحي ومناسب... كذلك حب النفس يشمل أن يثق الإنسان في نفسه، وأن يكون حريصاً على القراءة والمعرفة.

2- **حب المهنة:** لكل واحد منا مهنة ينتمي إليها ويحبها، ومن مؤشرات حب المهنة نذكر: الانتماء إليها، وإعلان مكانتها، وتمثيلها التمثيل المشرف..

→ الياء الثاني: الانبعاث المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - اللعل النامن : انبعاث معاصرة اخرى ←

والعضوية الفعالة في نقابتها، والالتزام بميثاق شرف المهنة، والقراءة والاطلاع المستمر لأحدث الكتب والبحوث التي تنتشر في المهنة، والعمل على تحقيق أهدافها، ومحاولة الإضافة إليها وتطويرها، والدفاع عنها إذا تطلب الأمر ذلك.

3- حب العمل أو الوظيفة: وذلك يكون بأداء الأعمال المطلوبة بإخلاص وجد، واحترام نظم ولوائح العمل، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، والمحافظة على وسائل وأدوات العمل والإنتاج، واحترام وقت العمل.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إنه :

لتحقيق الإدارة بالحب، لابد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب منظماتهم، وأن تكون العلاقة بينهم وبين المنظمة علاقة أخذ وعطاء، وأن تكون المشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين وخدمة المجتمع.

إن القيادة بالحب هي قيادة التغيير القائم على الحب والعلاقات الإنسانية الجيدة والبساطة والمرح... ورسالتها في ذلك تقدير ورعاية الآخرين لمواجهة متطلبات هذا التغيير، ولكن قد يقابل ذلك بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير لدى البعض.. ومن هنا كانت الإدارة فن بجانب أنها علم.

الإدارة بالمرح

"حين يكون العمل متعة تغدو الحياة مصدرًا للبهجة.. وحين يصبح واجبًا تتحول إلى عبودية"

مكسيم جوركي

(العمل يتضارب دائمًا مع المرح.. لكنه يجعل أنواع مرحة أخرى ممكنة)

ويليام فيش / مدير

مقدمة:

المرح Fun في العمل ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما وسيلة لكسر حاجز العزلة بين بيئة العمل المصطنعة وبين حياتنا الطبيعية. هذا يعني أن المرح الهادف في بيئة العمل ضرورة لا رفاهية، فهو يدعم شعور الموظف العامل بالسعادة، ويساعده على الاسترخاء، ويقلل التوتر لديه، ويقرب بين العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، ويقربهم إلى العملاء.

نحن في أمس الحاجة إلى تشجيع المرح الهادف في منظماتنا، بل نحن في حاجة إلى كل حيلة ممكنة للخروج من قالب الجدية الزائف الذي تصطبغ به معظم هذه المنظمات.

لكن هذا لا يعني أن يتحول المرح إلى سخف ودعابات ومقالب تتحول مع الوقت إلى استهتار وعدم التّرام. فما نعنيه هنا هو بناء بيئة عمل بعيدة عن الجمود والروتين المعوق والعنف وحرق الأعصاب والتكشير والملاحم الوجه القاسية...، وقريبة من التفاعل الإيجابي والتناغم ومفعمة بالروح الإنسانية المرحّة التي فطرنا الله عليها.

→ الباب الثاني: الانبعاثات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الثامن: انبعاثات معاصرة أخرى ←

والقاعدة هنا هي: الذين يضحكون معاً يبقون معاً وسينجحون معاً.

مرة أخرى قد يتصور البعض خطأ أن نشر المرح والضحك وإشاعة البهجة يتعارضان مع الجدية والتركيز، غير أن الدراسات الإدارية والنفسية أثبتت أن تأهيل الموظفين ليتعلموا المرح والضحك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع لديهم.

بل إن كثيرًا من الشركات في الدول المتقدمة ترفع شعار "الإدارة المرحّة"

Funny Management.

ويرى مات وينستين Matt Weinstein في كتابه عن الإدارة المرحّة To Have Fun Management أنه من الضروري تأهيل العاملين ليتعلموا من جديد لغة الضحك Laugh والفكاهة Jokes الهادفة بعد أن نسوها أو تناسوها. كذلك يرى أن امتلاك الشعور بالبهجة والانطلاق — ذلك الشعور الذي فقدناه على مر الأيام — يمكن أن يحول إدارات وأقسام ومكاتب المنظمة إلى جنة والعمل إلى متعة حقيقية.

إن المرح يساعد في زيادة الإنتاجية لدى العاملين؛ لأنه يساعد على تكوين علاقات طيبة مع مرءوسيه وزملائهم والعملاء، كذلك لأن الضحك يسهل التفاهم والتواصل بين العاملين مما يوفر لهم مناخًا إداريًا محفزًا لهم لمزيد من العمل والإنتاج.

إن المدير في حاجة إلى أية وسيلة ممكنة للخروج من قالب الجدية الزائف الذي يصبغ به نفسه. وعليه أن يدرك أن المرح والضحك قوة ساحرة تساعد في شفائه من أمراض العصر التي قد يعاني منها مثل: القلق والتوتر والخوف والإحباط.

ويؤكد فرانك سانيتات Frank Sanitate في كتابه "لا تذهب إلى العمل إذا لم يكن مرحًا" Don't Go to Work Unless It's Fun! على أهمية أن يتوفر المرح في

بيئة العمل حتى لا يسبب الكآبة والملل للعاملين. وينصح العاملین أن يطالبوا بحقهم في العمل في مناخ تنظيمي مرح يتسم بالسرور والابتسامة والسعادة والأمل.

أساليب ممارسة الإدارة بالمرح:

"في بعض الأحيان لا يبعد النجاح عنا إلا مسافة فكرة"

فرانك تايفر

في كتابه عن "تعلم كيف تضحك في العمل" Learning to Laugh at Work قدم روبرت مكجرو Robert McGraw بعض الأفكار التي يمكن من خلالها تعليم وتدريب العاملين على الضحك في بيئة العمل، ومنها على سبيل المثال:

- (1) الاحتفال بأعياد العاملين في مكان العمل.
 - (2) تعليق النكات والرسوم الكاريكاتيرية على الحوائط في حجرات الاستراحة وتناول الطعام.
 - (3) تنظيم حفلات مسائية لجميع العاملين، على أن يتضمن برنامج هذه الحفلات مساحة للنكات والمواقف الطريفة والمضحكة.
- ويضيف مات وينسيتين Matt Weinstein أساليب أو حيلاً أخرى لنشر المرح والضحك في بيئة العمل، نذكر منها:
- (1) توزيع الهدايا على العاملين.
 - (2) تعليق صور الطفولة للمديرين وللعاملين.
 - (3) عرض أفلام الكاميرا الخفية على العاملين في حفلات مسائية.
 - (4) عرض أفلام الفيديو المنزلية التي تتضمن مواقف طريفة أو مضحكة أو غريبة أو خطيرة حدثت لأسر العاملين في منازلهم، وتوزيع جوائز لأفضل هذه الأفلام.

→ الباء الثاني : الانجازات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية - الفصل الثامن : انجازات معاصرة أخرى —

كذلك قدم مات وينستين بعض المقترحات التي قد تساعدك على تطبيق أو ممارسة الإدارة بالمرح، نذكر منها:

1- اخرج من القالب القديم، بمعنى بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين المعقد والمطول والتوتر والخلاف وحرق الأعصاب، وقريبة من التفاعل الإيجابي والانسجام والتناغم، ومفعمة بالروح الإنسانية المرححة التي فطرنا الله عليها.

2- اشغل بالك بهم، سل نفسك: أية نوعية من الناس أقودها؟ ما لون المرح الذي يفضلونه؟ كيف أوفر لهم أسلوب العمل والمرح الذي يبهجهم خارج أوقات العمل؟

3- خذ زمام المبادرة، ابدأ بنفسك بجعل روحك مرحلة قبل أن تطلب من المرؤوسين أن يكونوا ذوي روح مرحلة. بمعنى عليك أن تتخلى عن سياسة القبضة الحديدية التي لن تؤدي إلى زيادة الإنتاج، بل ستؤدي إلى زيادة تسرب العاملين الأكفاء.

4- حيلة جديدة كل أسبوع، لماذا لا تُولف أنت والعاملين معك برنامجًا يحتوي على 52 حيلة مرحلة يتم تنفيذها على مدار العام؟ وتقدم الجوائز لمن يقترح حيلة مرحلة يمكن تطبيقها في بيئة العمل، سواء أثناء ساعات العمل أو بعدها أو في الإجازات الأسبوعية أو السنوية أو في المناسبات الوطنية أو الدينية.

الباب الثالث



تنمية الموارد البشرية

* الفصل التاسع: مفهوم التنمية.

* الفصل العاشر: الاتجاهات المعاصرة في

تنمية الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية

مقدمة :

تنمية الموارد البشرية مفهوم مركب يشتمل على أبعاد عديدة منها تمكين الناس من خلال زيادة قدراتهم بما في ذلك قدراتهم على المشاركة في صنع القرارات وخاصة تلك التي تؤثر على حياتهم.

ولقد أشارت تقارير الأمم المتحدة سنة 1994 إلى أن تنمية الموارد تنظر للبشر على أنهم مجرد أدوات لإنتاج السلع والرخاء المادي فحسب، بل إن الرؤية المعاصرة للتنمية البشرية تركز على كل من دور التنمية البشرية في تعزيز إنتاجية البشر من ناحية، والاهتمام بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من ناحية أخرى، حيث إن إستراتيجيات التنمية البشرية المستدامة يجب أن تركز على ثلاثة موضوعات رئيسية هي: الحد من الفقر، إيجاد فرص عمل، التكامل الاجتماعي.

كذلك تتطلب تنمية الموارد البشرية ضرورة التوصل إلى صيغة عمل مشتركة للتعاون بين دور الحكومة ودور القطاع الخاص والشركات الكبرى في ظل التغييرات والأوضاع الراهنة في الوطن العربي، وتحاول الحكومات العربية القيام بدور واضح في تنمية الموارد البشرية، حيث إن الإنفاق الحكومي على برامج مجالات الصحة، التعليم، البحث العلمي والخدمات الاجتماعية يؤثر بصورة مباشرة على تنمية الموارد.

هذا ويتناول الباب الثالث المعنون بـ "تنمية الموارد البشرية" فصلين هما: الفصل التاسع الذي يتناول مفهوم التنمية، والفصل العاشر الذي يعرض بعض الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

●●● الفصل التاسع

مفهوم التنمية

- * مقدمة.
- * تعريف التنمية.
- * خصائص التنمية.
- * أبعاد التنمية.
- * مقومات استمرارية عملية التنمية.
- * التنمية المستدامة.
- * مبادئ التنمية المستدامة.
- * تنمية الموارد البشرية.
- * الدستور الأخلاقي للعاملين في مجال تنمية المجتمع.

مفهوم التنمية

مقدمة:

التنمية Development هي عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست محض إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني؛ وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل.

والتنمية عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم.

والتنمية لغويًا جاءت من الفعل نما أي زاد، ومن النماء أي الخير والإصلاح.

ويمكن النظر إلى التنمية بأنها عكس التخلف Underdevelopment. ويعرف العلماء التخلف بأنه تأخر وبطء الحركة في تحقيق النمو والتقدم إلى الأمام. بمعنى تخلف الأساليب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في مجتمع معين عن المستوى الذي كان بوسع ذلك المجتمع أن يبلغه في وقت معين.

ويمكن تحديد ثلاث خصائص للتخلف هي كالتالي:

أ) انخفاض مستوى الدخل.

ب) سوء مستوى التغذية.

ج) انخفاض المستوى الصحي.

وهذه الخصائص تشكل بدورها حلقة مفرغة للفقر.

تعريف التنمية :

هناك تعريفات عديدة لمفهوم التنمية، نذكر منها على سبيل المثال :

- 1- التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع؛ وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.
- 2- التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد.
- 3- التنمية هي انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فردًا أو جماعة أو منظمة أو مجتمعًا.
- 4- التنمية تطوي على عمليات تغيير اجتماعي (بالمفهوم الشامل لكلمة اجتماعي) عقلائي مقصود ومخطط ومضبوط.
- 5- التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع.
- 6- التنمية هي كل عمل إنساني بناء في جميع القطاعات وفي مختلف المجالات وعلى كافة المستويات.
- 7- التنمية هي عملية حضارية متكاملة تعنى بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار،

كما تعنى التنمية بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب.

خصائص التنمية:

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص التنمية في التالي:

- 1- التنمية عملية مقصودة ومخططة.
- 2- التنمية عملية ضرورية للتغيير المنظم.
- 3- التنمية عملية ليست جزئية وإنما كلية شاملة.
- 4- التنمية عملية داخلية ذاتية أي أن مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المجتمع نفسه، وأن أي قوى خارجية لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية.
- 5- التنمية عملية ديناميكية.
- 6- التنمية عملية مستمرة.
- 7- التنمية ضرورية لكل مجتمع حتى المتقدم منها.
- 8- أهمية المشاركة الشعبية في جميع مراحل العمل التنموي.
- 9- أهمية العدالة في جميع مراحل وإجراءات التنمية.
- 10- ضرورة توفير التركيبات المؤسسة التي تساعد على نمو الإمكانيات الذاتية إلى حدودها المثلى.
- 11- ضرورة إزاحة المعوقات التي تعوق عمليات التنمية في أي مرحلة من مراحلها.
- 12- ضرورة أن تراعي التنمية البعد البيئي في جميع مشروعاتها.

- 13- التنمية لها أنواع عديدة حسب المجال الذي تعمل به مثل: التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية التعليمية، والتنمية الصحية،....
- 14- التنمية لها مستويات عديدة حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل عليه مثل: التنمية الدولية الإقليمية، والتنمية القومية، والتنمية المحلية (تنمية المجتمع المحلي).
- 15- التنمية لابد أن تكون تنمية مستدامة.

أبعاد التنمية:

يمكن تحديد أربعة أبعاد متكاملة للتنمية لابد من مراعاتها عند ممارسة التنمية، هي كالتالي:

- 1- التنمية كعملية: حيث يكون التركيز على التغيرات المتتالية، التي من خلالها ينتقل المجتمع من النمط البسيط إلى النمط الأكثر تعقيداً، وهي بذلك تؤكد الآثار الاجتماعية والنفسية على الأفراد.
- 2- التنمية كمنهج: حيث تعتبر اتجاهاً نحو الفعل وهي بهذا تتضمن معنى العملية مع التركيز على المرحلة النهائية، وليس على عملية التتابع، فهي إذن وسيلة لتحقيق غاية.
- 3- التنمية كبرنامج: حيث يكون التركيز على مجموعة من الأنشطة تمثل مضمون البرنامج الذي يصبح هدفاً في حد ذاته.
- 4- التنمية كحركة: حيث تحمل معنى الالتزام وتكون موجهة نحو التقدم وتصبح نوعاً من التنظيم.

مفهوم استمرارية عملية التنمية:

ولضمان استمرارية عملية التنمية في المجتمع يجب الاعتماد على وتوفير المقومات التالية:

- 1- توفير الكادر الإداري الناجح الذي لديه القدرة على إدارة مشروعات التنمية بكفاءة من داخل أفراد المجتمع أنفسهم.
 - 2- توفير الدعم المالي الذي يساهم في استمرارية المشروعات التنموية.
 - 3- قبول المجتمع لعملية التنمية من خلال مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ وإدارة المشروعات التنموية وإحساسهم بملكية تلك المشروعات.
 - 4- خلق علاقة جيدة مع الجهات الحكومية من خلال التأكيد على أهمية دور الجمعيات الأهلية الذي يكمل دور الجهات الحكومية في عملية التنمية.
- ونظرًا لأهمية استمرارية عملية التنمية ظهر مصطلح التنمية المستدامة تأكيدًا لهذه الأهمية.

التنمية المستدامة:

يمكن تعريف التنمية المستدامة Sustainable Development في مجموعة بنود هي كالتالي:

- 1- هي التنمية المستمرة.
- 2- هي التنمية العادلة.
- 3- هي التنمية التي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.
- 4- هي التنمية الرشيدة دون إسراف أو سوء استخدام أو استغلال.

- 5- هي التنمية التي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها.
- 6- هي التنمية التي تعظم من قيمة المشاركة الشعبية أو مشاركة المواطنين في جميع مراحل العمل التنموي.

مبادئ التنمية المستدامة:

للتنمية المستدامة مبادئ عديدة نذكر منها:

- 1- مبدأ المشاركة مع المجتمع وذلك لإشعار كل من: المستفيدين والقائمين على عملية التنمية بأن كلا منهما يكمل دور الآخر.
- 2- مبدأ المسؤولية المشتركة بين القائمين على عملية التنمية وأفراد المجتمع عن نجاح أو فشل جهود التنمية.
- 3- مبدأ ضرورة تنمية الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة للحفاظ على خطوات التنمية داخل المجتمع حتى بعد انتهاء فترة المشروعات التنموية ذات الأهداف المحددة بوقت معين.
- 4- مبدأ اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرارات بالاشتراك مع أفراد المجتمع.
- 5- مبدأ الاحترام المتبادل لوجهات النظر المختلفة بين القائمين على عملية التنمية وأفراد المجتمع.
- 6- مبدأ أهمية التأثير الإيجابي طويل المدى على المجتمع وأفراده وليس التأثير المؤقت.

تنمية الموارد البشرية

للتنمية أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التنمية الإنسانية، والتنمية المادية، الأولى موجهة إلى الإنسان، والثانية موجهة إلى البيئة المحيطة به.

هذا ويقصد بتنمية الموارد البشرية Human Resources Development أو ما يطلق عليها بالتنمية البشرية أو الإنسانية Human Development - بأنها عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسدية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة، ويعنى هذا توفير السلع والخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة واستمرار نموها وتطورها.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان مواجهة مشكلاته وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته والتغييرات الإيجابية التي تحدث.

هذا ولقد اكتسب مفهوم التنمية الإنسانية Human Development ذيوًعاً منذ عام 1990 بتبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP للمصطلح. ويرى البرنامج أن هذا المفهوم يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم، وأن التنمية الإنسانية هي "عملية توسيع خيارات البشر". ونتوقف هنا لتبيان مركزية الحرية في مفهوم التنمية الإنسانية. فمنطق توسيع خيارات الناس يرتب أولوية مطلقة لأعمال حرية الاختيار بين بدائل متاحة، الأمر الذي ينطوي بدوره على مركزية الحرية في التنمية الإنسانية، حتى إن بعض الكتابات النظرية الأحدث تساوي بين التنمية والحرية.

والواقع أن "الخيارات" Choices تعبير عن مفهوم سابق، يعود إلى الاقتصادي، الهندي الأصل، "أمارتيا سن" A. Sen منذ الثمانينيات، ألا وهو "الاستحقاقات" Entitlements، ونرى فيه تعبيراً عن حق البشر الأصل في هذه "الخيارات".

للشخص إذاً، لمجرد كونهم بشراً، حق أصيل في العيش الكريم، مادياً ومعنوياً، جسداً ونفساً وروحاً. ويتفرع عن هذا المنطلق نتيجتان هامتان:

الأولى: ترفض التنمية الإنسانية، بداية، أي شكل من أشكال التمييز ضد البشر على أي معيار كان: النوع أو الأصل أو المعتقد.

الثانية: لا يقتصر مفهوم الرفاه الإنساني في التنمية الإنسانية على التمتع المادي وإنما يتسع للجوانب المعنوية في الحياة الإنسانية الكريمة مثل: التمتع بالحرية، واكتساب المعرفة والجمال والكرامة الإنسانية، وتحقيق الذات الذي ينبع من المشاركة الفعالة في شؤون الاجتماع البشري كافة.

وأحقّيات البشر، من حيث المبدأ، غير محدودة، وتتنامى باطراد مع رقي الإنسانية، ولكن الاستحقاقات الثلاثة الأساسية، في نظر تقرير التنمية البشرية، هي عند أي من مستويات التنمية "العيش حياة طويلة وصحية، والحصول على المعرفة، وتوافر الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق".

ولكن التنمية الإنسانية لا تقف عند هذا الحد الأدنى، بل تتعداه إلى استحقاقات إضافية أخرى، تشمل "الحرية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتوافر الفرص للإنتاج والإبداع، والاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان".

ويرى تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 أن عملية التنمية الإنسانية تقوم على محورين أساسيين هما:

الأول: بناء القدرات البشرية الممكنة من التوصل إلى مستوى رفاه إنساني راق، وعلى رأسها العيش حياة طويلة وصحية، واكتساب المعرفة، والتمتع بالحرية، لجميع البشر دون تمييز.

والثاني: التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني: الإنتاج، ومنظمات المجتمع المدني، والسياسة. كذلك يؤكد التقرير نفسه على أن:

التنمية الإنسانية إذا ليست مجرد تنمية "موارد بشرية"، أو حتى "تنمية بشرية"، أو وفاء بالاحتياجات الأساسية للناس فحسب، وإنما هي نهج أصيل في التنمية الشاملة المتكاملة، للبشر وللمؤسسات المجتمعية، يستهدف تحقيق الغايات الإنسانية الأسمى: الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.

وبالنسبة للتنمية الإنسانية في الوطن العربي يخلص التقرير إلى ضرورة إعادة تأسيس المجتمعات العربية على:

1- الاحترام القاطع للحقوق والحريات الإنسانية باعتباره حجر الزاوية في بناء الحكم الصالح المحقق للتنمية الإنسانية.

2- تمكين المرأة العربية، عبر إتاحة جميع الفرص، خاصة تلك الممكنة من بناء القدرات البشرية، للبنات والنساء على قدم المساواة مع "أشقائهن" من الذكور.

3- تكريس اكتساب المعرفة، توظيفها بفعالية، في بناء القدرات البشرية، وتوظيفها بكفاءة في جميع صنوف النشاط المجتمعي، وصولاً إلى تعظيم الرفاه الإنساني في المنطقة.

هذا هو صلب التجاوز اللازم لتخطي أزمة التنمية الإنسانية في المنطقة العربية، ولكنه ليس منتهى الأمل. فاستكمالاً لتجاوز نواقص الوضع العربي الراهن، يمكن الإشارة أيضاً إلى ضرورة بناء القدرات الإنتاجية العربية في مواجهة الطبيعة الربحية للاقتصادات والمجتمعات العربية.

واستكمالاً لإصلاح البناء المؤسسي العربي خدمة للتنمية الإنسانية، يتعين، بالإضافة لإصلاح نسق الحكم على الصعيدين القطري والقومي على أساس متين من الحريات، تمتين التعاون العربي على أساس من توسيع نطاق المشاركة الشعبية الفعالة في اتخاذ القرار على الصعيد العربي، وتعظيم فرص الاستفادة من العولمة، وتوقي مخاطرها المحتملة.

وبالنسبة لمفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي سياق العمل بالمنظمات، نجد علي السلمي يعرفه بأنه تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

كذلك يعرف أحمد سيد مصطفى مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الدستور الأخلاقي للعاملين في مجال تنمية المجتمع (1979) **Code of Ethics of Development Workers**

1- الوعي:

العاملون في مجال تنمية المجتمع هم الأفراد الذين ينشرون الوعي الناقد لدى الناس بأوضاع مجتمعاتهم، وهم الذين يحفزون المبادرات الشعبية لإحداث التغيير اللازم على كافة المستويات، كل هذا لكي يصبح المجتمع أكثر استعداداً وتهيؤاً للتنمية والتطوير.

2- التغيير:

يبادر العاملون في مجال تنمية المجتمع لإحداث التغيير اللازم على مستوى المجتمع المحلي لأنهم أعضاء في ذلك المجتمع، كذلك يشرعون في العمل مع الناس لإحداث التغيير التنموي المطلوب.

3- الدعم:

العاملون في مجال تنمية المجتمع يعملون في المنظمات التطوعية (غير الحكومية) على المستويات المحلية والقومية، ويقدمون الدعم والعون لمسؤولي التنمية على مستوى المجتمع المحلي.

4- الالتزام:

يلتزم العاملون في مجال تنمية المجتمع أمام أنفسهم وأمام الناس بتقديم الخدمات المطلوبة والمتوقعة منهم، مع وضع الولاء للناس أو للعملاء أولاً.

5- الإيمان:

يعيش العاملون في مجال تنمية المجتمع على الإيمان بالمهمة الإنسانية المطلوبة منهم، والإيمان بقدرة الناس على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم في حال مساعدتهم في هذا الشأن.

6- المرونة:

يتصف العاملون في مجال تنمية المجتمع بالمرونة التي تساعدهم على التوافق مع ما يواجهونه من مواقف عديدة ومتنوعة.

7- الثقة :

يثق العاملون في مجال تنمية المجتمع في قدرة الناس على العمل لإحداث التغيير الملائم لهم.

8- البساطة :

تساعد بساطة أسلوب حياة العاملين في مجال تنمية المجتمع على تحقيق الاندماج مع الناس والتفاعل الإيجابي عن قرب معهم.

9- الحلول الجذرية:

لا يتبنى العاملون في مجال تنمية المجتمع منطق الحلول الوسطى في مواجهة الفساد والقهر والاستغلال وسوء الاستخدام.

10- التضحية:

لا ينتظر العاملون في مجال تنمية المجتمع المكافأة نظير عملهم في خدمة الناس.

11- الديمقراطية:

ينظر العاملون في مجال تنمية المجتمع على أنهم عامل مساعد في نمو المشاركة الشعبية ، وهم حريصون على عدم فرض آرائهم واهتماماتهم على الناس الذين يعملون معهم

12- عدم الاستغلال:

لا يستغل العاملون في مجال تنمية المجتمع معرفتهم بالناس وتقديم الخدمات لهم وذلك في تحقيق أهدافهم الشخصية .

13- الإيجابية :

من خلال معايشة الناس، يشترك العاملون في مجال تنمية المجتمع اشتراكا إيجابيا في الأنشطة الحياتية للمجتمعات المحلية التي يعملون معها.

14- التعليم المستمر:

يحرص العاملون في مجال تنمية المجتمع على زيادة معلوماتهم وتحسين مهاراتهم عن طريق التفاعل المستمر مع الناس والاستفادة من فرص التعلم والتدريب المناسبة .

15- الانضباط الذاتي:

يتصف العاملون في مجال تنمية المجتمع بأنهم على درجة عالية من الانضباط الذاتي تكفي لأن ينجزوا المهام الملقاة على عاتقهم .

16- تحمل المسؤولية :

يتميز العاملون في مجال تنمية المجتمع بالقدرة على تحمل المسؤوليات والاعتماد على الذات.

17- الثقة في النفس :

يثق العاملون في مجال تنمية المجتمع في أنفسهم وفي قدراتهم على خدمة الناس ومساعدتهم حتى يساعدوا أنفسهم .

18- التقويم المستمر:

في ظل الرغبة لتحقيق مزيد من التعلم والجودة ، يحرص العاملون في مجال تنمية المجتمع على تقويم أنفسهم باستمرار وتقبل النقد من الزملاء والناس .

19- التفتح الذهني:

يتميز العاملون في مجال تنمية المجتمع بالتحفّظ الذهني الذي يجعلهم أكثر إنصافاً وتفهّماً لحاجات ومشكلات الناس ولمشاعرهم الإيجابية والسلبية ولطموحاتهم.

20- الزمالة :

يلتزم العاملون في مجال تنمية المجتمع تجاه زملائهم بتقديم الدعم والمساعدة لهم في حالات الطوارئ ، سواء كان هذا الدعم أخلاقياً أو إنسانياً أو مادياً.

21- الاحترام والمساواة :

التواضع والأدب واحترام الآخرين صغاراً أو كباراً من صفات العاملين في مجال تنمية المجتمع . كذلك النساء متساوون مع الرجال، لذا يجب احترامهم ومعاملتهم كشركاء في القيام بالعمل .

22- حياة صعبة:

إن حياة العاملين في مجال تنمية المجتمع قد تكون في بعض الأحيان مليئة بالإحباط والغربة والوحدة ، لذا فإن عليهم أن يتغلبوا على هذه الصعوبات وينظروا لها على أنها جزء من عملهم مع الناس ، دون أن يتخلوا عن التزامهم تجاه خدمة هؤلاء الناس.

●●● الفصل العاشر

الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

- * الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة.
- * الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام بدون أزمات (أزمات الحياة).
- * تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية (السلوكيات الوقائية).
- * التعامل السليم والفعال مع المشكلات.
- * تقليل ضغوط الحياة والعمل.
- * الآثار أو الأعراض المترتبة على زيادة الضغوط.
- * ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل.
- * أهمية أوقات الراحة وتنظيمها في أماكن العمل.
- * المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين في المنظمات.
- * زيادة تمكين العاملين.
- * المسؤولية الاجتماعية.

الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

هناك اتجاهات حديثة وعديدة في تنمية الموارد البشرية، نذكر منها على سبيل المثال:

الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة:

الحاجة Need هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية. ويعرفها ميشيل مان Michael Mann بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقائه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية.

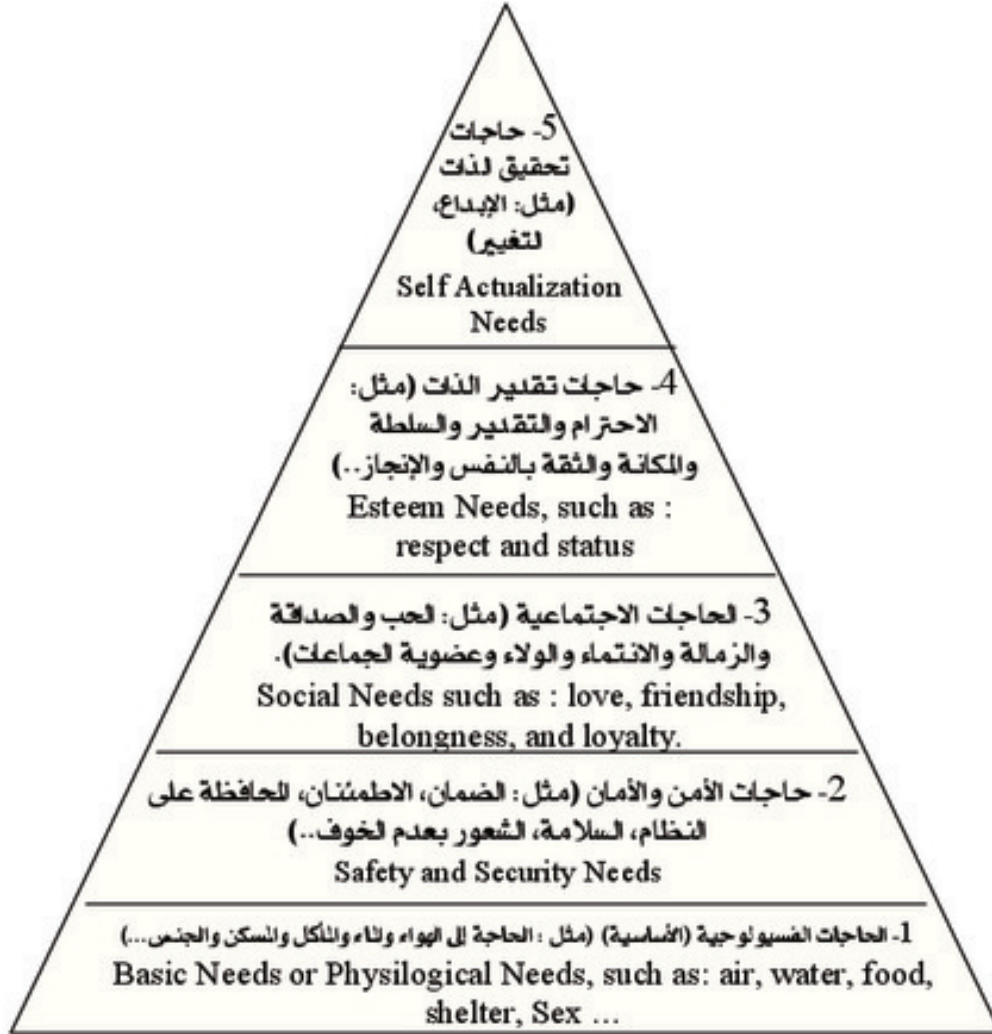
إن إشباع الحاجات لدى الإنسان بلا شك سيؤدي إلى الحفاظ على النفس البشرية وبقائها ووقايتها من الأمراض والمشكلات. وفي المقابل فإن عدم إشباع الحاجات لدى الإنسان سيؤدي به إلى الاضطرابات والأمراض والمشكلات.

فعلى سبيل المثال يقول ماسلو Maslow إن عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية سيؤدي إلى اضطرابات أو أمراض عضوية Organic Sickness، وعدم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية (مثل الحاجة إلى تحقيق الذات) يؤدي إلى ظهور اضطرابات روحية Soul Sickness.

ومن أهداف إدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين في المنظمة على إشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة علمية ومنظمة وسليمة. والنتيجة المترتبة على ذلك هي وقاية هؤلاء العاملين من الأمراض والمشكلات.

هذا وتقوم إدارة المشروعات البشرية بتقديم برامج عديدة لإشباع الاحتياجات المشروعة لدى العاملين مثل: برامج التأمينات الاجتماعية، والتكافل الاجتماعي، وبرامج الإسكان، والترويح الهادف...

هذا ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي Needs Hierarachy إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (17)

هرم الاحتياجات الإنسانية كما حددها ماسلو

ولكنه في كتاباته الأخيرة أضاف الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات؛ وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجته إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام

— الباء الثالث: تنمية الموارد البشرية - الفصل العاشر: الانتقالات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية —

بالحياة، أو قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الإنسان. وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة والفهم أن يحقق ذاته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصور ماسلو.

الانتقال من مرحلة نمو إلى أخرى بسلام دون أزمات (أزمات الحياة):

لقد حاول العديد من العلماء تحديد مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان؛ وذلك بهدف التعرف على خصائص كل مرحلة، وجوانب النمو المختلفة لدى الإنسان في كل منها، واحتياجات ومشكلات كل مرحلة، وأزمات الحياة التي قد يمر بها الإنسان وخاصة عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى..

ومن المحاولات التي تم الاستفادة منها في هذا الشأن بشكل واضح، نذكر: نظرية إريكسون Erikson عن الأعمار الثمانية للإنسان محدداً لكل مرحلة من مراحل النمو نوع الحاجات والأزمة والمهام والغاية ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة (انظر الشكل رقم 18)، ومحاولات كل من كارول مير Carol Meyer وجوزيف أندرسون Joseph Anderson في تحديد مراحل الحياة لدى الإنسان واحتياجاته الأساسية والمشكلات المصاحبة وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لكل مرحلة (انظر الشكل رقم 19).

وإدارة الموارد البشرية — فيما يتعلق بهذا المحور — تنطلق من مسلمة هي أننا إذا كنا نعرف مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان، والمشكلات أو الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في كل مرحلة، فإن هذه المعرفة تساعدنا في عملية التنبؤ بهذه الأمور لأي شخص، وبالتالي يمكن وضع برامج وقائية لكل مرحلة نمو، هدفها إشباع حاجات الأشخاص في كل مرحلة، وأن يمر نموه في هذه المراحل بسلام دون مشكلات أو بأقل قدر ممكن منها.

م	المرحلة	نوع الحاجات	الترية	المهام	الغاية	مجال العلاقات
1	مرحلة الرضاعة (الميلاد - سنة)	الأومنة - استطلاع الذات والمالم المحيط به	الثقة الأساسية وضدما الان تياب	الثقة بالنفس وبالأخرين	الإحساس بالأمل	الأم
2	الطفولة المبكرة (1-3)	التملم - التخيل - اللعب - الأمان - إبراك المالم حوله والذات	الاستقلال وضدما الخجل والتملك	انكالية تبادلية - مستقلالية الذات عن الآخرين	الحساس بالضبط	الوالدان
3	سن ما قبل المدرسة (3-6 سنوات)	الثقة الاجتماعية - اللعب - تأكيد ذاته داخل عالمه	المباررة وضدما الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين عن وعى بهدف تحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الأسرة
4	المدرسة الابتدائية (6-13 سنة)	مطالب فكرية واجتماعية - الانتماء في الأسرة والنجاح	الكدر والمثابرة وضدما الشعور بالتونية	التعاون الهادف مع الآخرين	الإحساس بالكفاية	الجيران والمدرسة
5	المدرسة الإعدادية والثانوية والمراهقة (13-18 سنة)	الإنجار - انفصال جزئي عن الآباء - الانتماء إلى الأكران	الانتماء بالهوية وضدما الهوية المشتتة	لترام الذات إزاء الآخرين	الإحساس بالولاة	الأصدقاء
6	شاب بالغ (18-21 سنة)	تحقيق الذات والتقدير في القيام بأوار لبالغ	الألفة وضدما المراهة	حب الذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزواج (الزوجية)
7	بالغ ناضج (21-65 سنة)	تحقيق الذات في القيام بأوار الحياة	الإنجاب وضدما الخمول	المنافاة بالذات وبالأخرين	الإحساس بالانتماء	الانكالات الأسرية وأصدقاء العمل
8	بالغ مسن (65 سنة فأكثر)	الاستقرار في تقيمة لذات والمحافظة على الطاعة	الانكامل وضدما الإحساس بالاناس	يصبح هو ذاته في وجود الآخرين	الإحساس بالحكمة	كل الأكراد والجماعات

شمل رقم (18)

مرال النمو النفسي والاجتماعي طبقاً لنظرية أريكسون

شكل رقم (19)

**مراحل الحياة والحاجات التي تظهر خلالها والمشكلات التي تعترضها
ونوع وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لها**

مراحل الحياة واحتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمرحلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
1) مرحلة الطفولة المبكرة الميلاد حتى 3 سنوات (اللمب - الرعاية الوالدية)	- عدم توفير الأبوة أو الأمومة. - إهمال الأسرة للأطفال. - العاهات والأمراض والضعف العقلي.	1) الرعاية الأسرية. 2) الرعاية الطبية. 3) برامج تأمين الدخل الاقتصادي. 4) التوجيه الأسري.
2) مرحلة ما قبل سن المدرسة من 3-6 سنوات (الممرقة - التنشئة الاجتماعية - اللمب)	- عدم توفير أو تناسب التنشئة الاجتماعية. - عدم توفير الإشراف الأسري الملائم.	1) رعاية الطفولة. 2) خدمات الإيواء. 3) خدمات الرعاية في دور الحضانة.
3) مرحلة التعليم من سن 6- 18 سنة. (التعليم - التشجيع - التربية)	- مشكلات الانحرافات السلوكية لدى الطفل. - عدم القدرة على التكيف مع المدرسة.	1) الرعاية الملائمة حسب نوع المشكلات كاليواء. 2) الخدمات الترفيهية لشغل أوقات الفراغ.
4) مرحلة النضج والرشد (الثبات) من سن 18-21 سنة. (إيجاد الفرص في ممارسة أدوار الراشدين والناضجين)	- الاعتماد المتزايد على الأسرة. - عدم القدرة على الاستقلال. - الانحراف والجريمة.	1) التوجيه المهني والتأهيل أو التدريب للعمل. 2) التوجيه والإرشاد الأسري. 3) المساعدة عن طريق الاستشارة.

مراحل الحياة واحتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمرحلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
(5) اكتمال النضج من 21-60 سنة في الأسرة المبتدئة - وفي الأسرة المتوسطة الممر (زيادة فرص الاعتماد والاستقلالية الذاتية في ممارسة أدوار الحياة). والمهام تكون في الإبداع والابتكار في مقابل الركود والجمود والخمول	- انهيار الأسرة. - الطلاق والسوء إدارة الحياة الأسرية. - سوء تدبير الحياة المنزلية. - مشكلات الأسرة مع الأطفال. - الفشل في العمل.	(1) مكاتب التوجيه الأسري. (2) المحاكم الشخصية ومختلف أنواع المحاكم. (3) مستشفيات الأمراض النفسية والمقليات. (4) المساعدات ضد الكوارث والنكبات. (5) التأمينات الاجتماعية.
(6) مرحلة ما بعد سن 60 سنة تمثل مرحلة الشيخوخة (التكيف مع المجتمع)	- عدم الاهتمام. - المشكلات الأسرية. - المرض. - الحاجة للرعاية.	(1) المستشفيات والرعاية الطبية. (2) مؤسسات رعاية المسنين. (3) الضمان الاجتماعي.

تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية (السلوكيات الوقائية)

لقد استفادت إدارات الموارد البشرية من النظرية السلوكية Behavioral Theory في جوانب عديدة، نذكر منها :

- 1- إن الوقاية من المشكلات سلوك يمكن تعلمه.
- 2- إن السلوك الوقائي هو نتاج لتفاعل ديناميكي بين إمكانيات الفرد وإمكانيات البيئة.
- 3- السلوكيات الوقائية عبارة عن مجموعة من العادات التي يمكن للفرد أن يتعود عليها خلال مواقف الخبرة التي يمر بها. وهذه العادات مكتسبة ومتعلمة ومستمدة من البيئة التي يعيش فيها الفرد.

- 4- السلوك الوقائي عبارة عن عادات سلوكية موجبة يكتسبها الفرد عندما يحصل على التعزيز المناسب.
- 5- السلوك الوقائي لدى الإنسان يمكن تعلمه بواسطة عدة طرق، منها ملاحظة نماذج من حياته: إذا سلك بطريقة موجبة حصل على التعزيز، وإذا سلك بطريقة سالبة لم يحصل على التعزيز وإنما حصل — غالباً — على العقاب.
- 6- إن الإنسان قادر على اختيار الاستجابة المناسبة للمثير الذي يحدث، بمعنى أن له دوراً أساسياً في اختيار السلوك. ويمكن أن نقول إن الإنسان يمكن أن يغير أسلوب الحياة Lifestyle Change لديه، بحيث يكون أسلوباً أفضل، فيستطيع — على سبيل المثال — الامتناع عن التدخين، ويستطيع ممارسة الرياضة، واتباع أسلوب غذائي صحي ومناسب ... وهذا — بلا شك — سوف يقيه من كثير من الأمراض والمشكلات.

ومن أمثلة السلوكيات الوقائية نذكر:

- 1- إدارة الوقت بشكل مناسب.
- 2- الاتصال الفعال.
- 3- التفكير العقلاني والمنطقي والنقدي.
- 4- الإنصات الجيد.
- 5- البحث عن المعرفة واستخدامها.
- 6- الاكتشاف المبكر للمشكلات.
- 7- تجنب المخاطر (مثل: مخاطر الطريق / مخاطر العمل / المخاطر المهنية / مخاطر المراهقة / المخاطر الصحية...).

التعامل السليم والفعال مع المشكلات

لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات Problems. فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية. فعلى سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشكلات ولا يوجد مدير بدون مشكلات ولا توجد منظمة بدون مشكلات. والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع تلك المشكلات.

فالمشكلات هي نقمة ونعمة في الوقت نفسه.

فهي نقمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر، ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها .. إلا أن المشكلات أيضاً نعمة لأنها قد تكون سبباً في التطوير، وفرصة للنجاح، وتظهر العيوب، وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوي العلاقات.

ومن الفرضيات الهامة في البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming (NLP) أن هناك حلاً لكل مشكلة. حيث يرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأي مشكلة قائمة سيكون لديك فرص أكبر لإيجاد هذا الحل. عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما تتمكن من تحديد هذه الأسباب فإن ذلك يلقي بمزيد من الضوء عليها، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولاً، وتظهر المشكلة على حقيقتها. وهذا يؤكد مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك فقط تغذية عكسية أو مرتدة.

قد تكون المشكلة كما عرضت جزءاً من التعلم الذي يقودك في النهاية إلى تحقيق هدفك. وعلى الرغم من أنها قد تعتبر عائقاً على الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها، أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقاً آخر تستخدمه

— الـبـاء الـثـالـث : تـنـمـية الـمـوـارد الـبـشـريـة - الـفـصل العـاشـر : الـانـجـافـاء الـمـعـاصـرة فـي تـنـمـية الـمـوـارد الـبـشـريـة —

والنظر إلى المشكلات بهذه الطريقة يجعل أي مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة الأعلى والتي توصلك إلى غايتها النهائية. وكما يؤكد كثير من رجال الأعمال فإن كل مشكلة تمثل فرصة. والأمر يتوقف على رؤيتك.

أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات :

هناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب على أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع تجنب الوقوع فيها. من هذه الأخطاء نذكر :

- 1- إنكار المشكلة
- 2- تصغير المشكلة.
- 3- تكبير المشكلة.
- 4- التهوين من المشكلة.
- 5- الهروب من مواجهة المشكلة.
- 6- القفز إلى الحلول بدون دراسة وتشخيص المشكلة.
- 7- التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
- 8- النظرة غير الشاملة للمشكلة.
- 9- النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
- 10- تقليد الآخرين في حل المشكلات.
- 11- تطبيق حلول جاهزة.
- 12- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة الو البديلة للمشكلة.
- 13- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
- 14- عدم الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
- 15- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
- 16- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

مقياس القدرة على حل المشكلات

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا الجأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.			
2-	إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادتي التخطيط المنظم لحلها.			
3-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها.			
4-	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكلة تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
5-	بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوات التي قمت بها.			
6-	لا أرى نفسي مبدعاً ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني.			
7-	إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
8-	جميع مشكلاتي معقدة.			
9-	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
10-	أحياناً أتوه وأشعر بالشرود عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.			
11-	عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.			
12-	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسألك لحلها أي خاطرة تخطر على بالي.			

الباب الثالث: تنمية الموارد البشرية - الفصل العاشر: الانجازات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
13-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.			
14-	كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.			
15-	عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها لحل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.			
16-	عند حدوث مشكلة لي، فإنني ألجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.			
	المجموع =			

م	العبارات	أوافق 3	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 1
1-	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
2-	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى أستقر على الأفضل.			
3-	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
4-	قراراتي التي أتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			

م	العبارات	أوافق 3	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 1
5-	غالباً ما تُريت وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.			
6-	عند اتخاذ قرار معين فإنني عادةً أزنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
7-	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادةً على ثقة بأنها الأفضل.			
8-	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.			
9-	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
10-	أثق في قدراتي على مواجهة المشكلات الصعبة.			
11-	تفكيري غالباً منطقي يحل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			
12-	عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			
13-	عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			
14-	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراسة وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
15-	عادةً ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			

م	العبارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
		3	2	1
16-	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
	المجموع =			
المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية				

تفسير النتائج :

- 1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.

تقليل ضغوط الحياة والعمل :

الضغوط Stress هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه. فالمصطلح لا يشير إلى الاضطراب في حد ذاته، وإنما إلى الهموم التي تثقل كاهل المرء والتي قد تؤدي إلى الاضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.

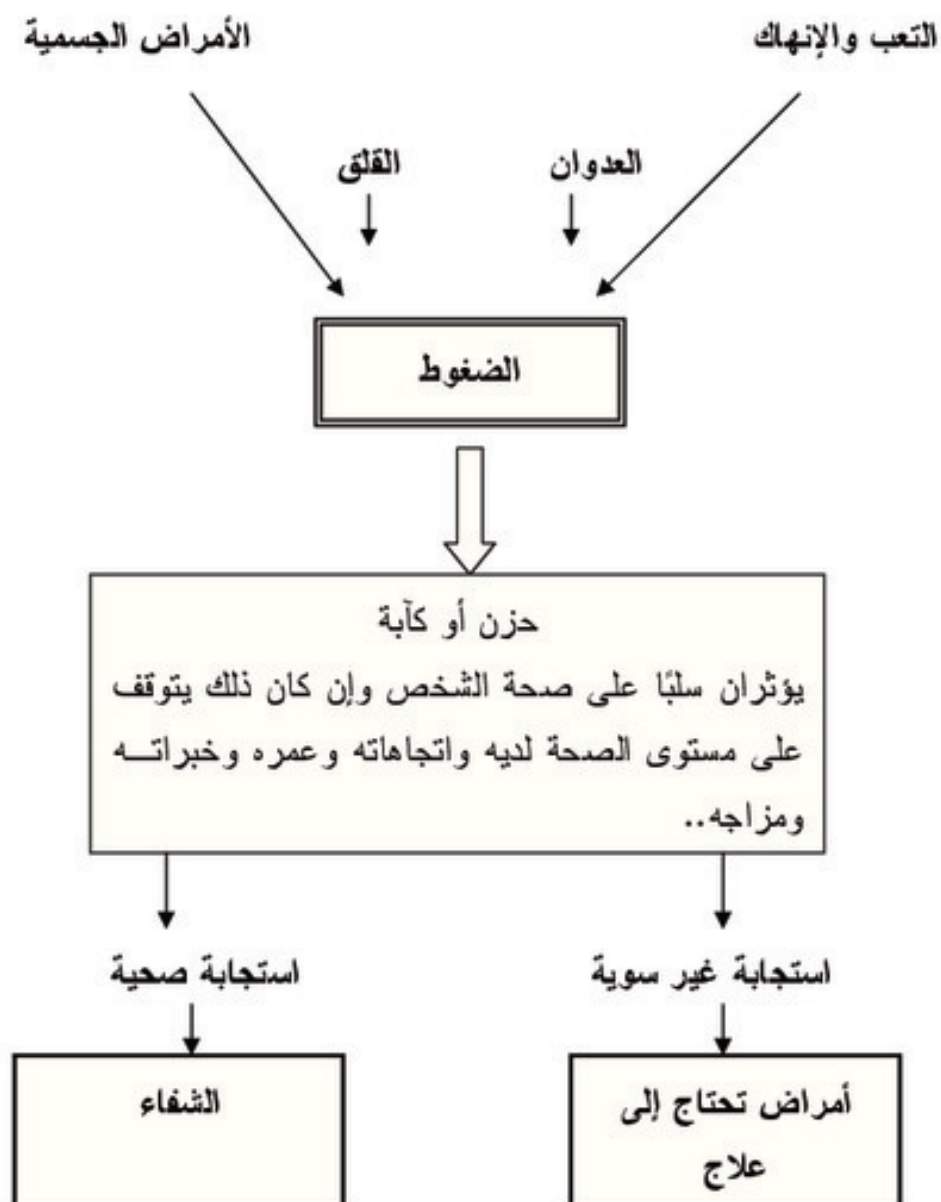
وقد استخدم موراي H.A. Murraray مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك. ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصاً آخر أو موضوعاً في البيئة، يلعب دوراً ميسراً أو معوقاً في وجه تحقيق الحاجة. ومن الشائع أن يواجه كل فرد منا في حياته اليومية عدداً كبيراً من المواقف الضاغطة الخفيفة (مثل: انقطاع الماء في الصباح، أو انقطاع التيار الكهربائي في

المساء، ازدحام المرور عند الذهاب أو العودة من العمل...)، وأخرى أشد حدة (مثل: مرض شديد لأحد أفراد الأسرة، موت أحد الأقارب، الفصل من العمل، الرسوب في الامتحان النهائي، الخسارة المالية الكبيرة...)، وهي مواقف لا يستطيع أي منا تجاهلها أو التوافق معها بسهولة، وبالتالي فهي مواقف قادرة على تفجير اضطراب سلوكي قد يكون حادثاً أو يدوم لفترة طويلة. ولا شك أن التركيب النفسي للمرء متغير أساسي في تحديد ما إذا كان الموقف ضاغطاً أو غير ضاغط. فبعض الناس لديهم القدرة على مواجهة أعنف المواقف والتعامل معها بكفاءة ومعالجة الأمور بقدر كبير من التوازن النفسي، في حين أننا نجد أناساً آخرين سرعان ما يصابون بالانهيار التام أمام مواقف تافهة وبسيطة.

ويرى رابكن وستروننج Rabkin & Streuning أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى. وهذه الاستجابات قد تكون صحية أو غير صحية.

ويرى هذان الكاتبان — أيضاً — إن إدراك الضغوط النفسية عمومًا والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذكاء، والمهارات اللفظية، والمعنويات، والسمات الشخصية، والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة، والدخل. واقترحا أن الناس الذي يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش معها.

ويوضح ماكين وجونز Machen & Jones أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها في الشكل التالي:



الشكل رقم (20)
ضغوط الحياة - الأسباب والاستجابة

الآثار أو الأعراض المترتبة على زيادة الضغوط:

إن زيادة ضغوط الحياة والعمل واستمرارها لفترة طويلة يؤدي إلى الاجهاد أو الإرهاق البدني والعقلي والعاطفي أو ما يطلق عليه أحياناً لاحتراق النفسي والاحتراق الوظيفي Burnout مما يترتب عليه الآثار أو الأعراض السلبية التالية:

1- الآثار أو الأعراض الجسمية:

مثل:

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1- القلق | 2- الصداع |
| 3- الارهاق والتعب | 4- الأرق |
| 5- انخفاض أو زيادة الوزن | 6- اضطرابات في المعدة أو الأمعاء |
| 7- آلام الظهر | |

2- الآثار أو الأعراض السلوكية:

مثل:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1- التدخين | 2- استخدام المهدئات |
| 3- ترايد القابلية للإثارة | 4- تغير الحالة المزاجية |
| 5- العنف | 6- فقدان الشهية |
| 7- زيادة احتمال التعرض للحوادث | 8- ترايد القابلية للإحباط |

3- الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأسرة:

مثل:

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1- الخلافات الأسرية. | 2- العجز الجنسي. |
| 3- الأرق. | 4- الاكتئاب. |

4- الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأداء في العمل:

مثل:

- 1- انخفاض الإنتاجية.
- 2- افتقاد الرغبة في العمل.
- 3- التفكير المشئت.
- 4- التفكير المتشدد.
- 5- انخفاض القدرة على المبادرة.

وإدارة الموارد البشرية تهدف في هذا السياق إلى مساعدة العاملين على:

- 1- تجنب ضغوط الحياة التي يمكن تجنبها (مثل: تجنب التنافر الأسري، وعدم الاستقرار المنزلي، ونقص الأصدقاء، والتعرض للإغراء، أو الإحساس بالقصور البني أو العقلي أو الاجتماعي...).
- 2- تقوية قدرات العاملين على مواجهة ضغوط الحياة بواسطة عدة أساليب نذكر منها:
 - (أ) النظرة الدينية لضغوط الحياة هذه، والإيمان بأن بعد العسر يسراً، وأن الله يقف بجوار الناس ويساعدهم...
 - (ب) تعلم الهدوء عند التعامل مع الضغوط.
 - (ج) التعامل مع القلق عن طريق تخيل المناظر والصور.
 - (د) التنفس ببطء وعمق.
 - (هـ) الاسترخاء.
 - (و) النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.
 - (ز) النظر إلى هذه المواقف على أنها خبرات يتعلم منها الإنسان وسوف تفيده في المستقبل.
 - (ح) استخدام الجوانب المعرفية بشكل صحيح.

(ط) التخلص المنظم من الحساسية تجاه الآخرين Systematic
.Desensitization

3- تعليم العاملين أساليب خفض التوتر Tension Reducation، ومن هذه الأساليب نذكر:

إشباع الحاجات، العمل، الحركة، الحماس، الفضول، التفاؤل...

4- العمل مع مؤسسات المجتمع حتى تراعي في سياساتها وبرامجها محور الوقاية من ضغوط العمل وذلك بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات.

وللوقاية من ضغوط العمل يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:

1- الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة.

2- تقديم برامج التدريب قبل الخدمة Pre-Service Training وأثناء الخدمة In-Service Training.

3- وضوح الهدف من العمل ووضعه في إطار إجرائي قابل للتنفيذ والقياس.

4- مراعاة نطاق التمكن والإشراف Spane of Control.

5- تحديد حدود المسؤولية Responsibility سواء كانت شخصية أو جماعية عن العمل المطلوب على نحو ظاهر واضح.

6- تحقيق وتوفير وتشجيع التعاون الجماعي.

7- توفير الوسائل المناسبة لإنجاز العمل.

8- توفير الوقت الكافي لإنجاز العمل.

9- تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار Creation or Inovation في العمل.

10- توفير فترات الراحة المناسبة، سواء أثناء العمل أو بعده أو على مدار السنة.

11- توفير فرص الترقية Promotion المناسبة والعادلة.

12- توفير برامج اللياقة البدنية لجميع العاملين.

ممارسة الرياضة لتخفيف حدة ضغوط الحياة والعمل :

من الأساليب المقترحة لتخفيف حدة ضغوط العمل والحياة ممارسة أى نوع من الرياضة البدنية ... فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن ممارسة الرياضة المناسبة له دور في الشعور بالسعادة والاستمتاع بالحياة وتجديد النشاط والحد من الغضب وتخفيف حدة التوتر والتنفيس عن المشاعر السلبية نتيجة الإرهاق في العمل وصعوبات التعامل مع الآخرين.

والجدول التالي يوضح النتائج الإيجابية للألعاب المختلفة على جوانب: القدرة على التحمل، والمرونة، والقوة، وتكوين العلاقات مع الآخرين (العلاقات الاجتماعية):

مفتاح الجدول:

تأثير ممتاز = *****

تأثير جيد جدًا = ***

تأثير مفيد = **

تأثير متدن = *

الرياضة	القدرة على التحمل	المرونة	القوة	العلاقات مع الآخرين
كرة السلة	***	*****	***	***
كرة القدم	***	***	**	***
السباحة	***	***	***	**
التنس	***	***	**	**
الدراجات	*****	**	***	*
المشي	**	*	**	*
الجري	*****	**	**	*
الجولف	**	**	**	**

جدول رقم (3)

النتائج الإيجابية للألعاب المختلفة

أخيرًا نقترح أن تساعد المنظمات العاملين على ممارسة الرياضة، وذلك من خلال عدة طرق منها: تخصيص 15 دقيقة كل يوم أثناء وقت العمل لممارسة التمارين الرياضية المناسبة بواسطة جميع العاملين. كذلك يمكن للمنظمات إنشاء الأندية الخاصة بها أو تسهيل اشتراك العاملين في الأندية القائمة فعلاً في المجتمع وإعطائهم نسبة خصم تشجعهم على الانضمام إلى مثل هذه الأندية.

القيمة اوفاء الراحة وتنظيمها في اماكن العمل

أخذ قسط من الراحة لا يجب أن يشعرك بالذنب، بل إنه سيساعدك على العمل من جديد بنشاط وحيوية.

فجزء من تنظيم وقت العمل أن يكون فيه جزء للراحة والترفيه، فإن النفس تسأم بطول الجد، والقلوب تكل من طول العمل.

وقد قال سيدنا علي رضي الله عنه: "روّحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كلت عميت".

لقد أظهرت الدراسات أن فترات الراحة القصيرة (من 5 إلى 10 دقائق) عقب كل ساعة عمل، أفضل من فترات الراحة الطويلة (ساعة أو ساعة ونصف) عقب كل 4 أو 5 ساعات عمل.

من هذا المنطلق لابد من أخذ وقت للراحة في حالة الاجتماعات الطويلة، وذلك من أجل الانتعاش واستعادة الحيوية.

كذلك فإن استخدام وقت للراحة قد يمنح المشاركين فرصة مناقشة بعض موضوعات الاجتماع في إطار غير رسمي قبيل انعقاد الاجتماع مرة أخرى. وينصح بعدم تقديم وجبات كبيرة من الطعام خلال فترة الراحة؛ لأن ذلك غالبًا ما يصيب المشاركين بالخمول والنعاس. هذا ويمكن تناول مثل هذه الوجبات بعد انتهاء الاجتماع.

المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين في المنظمات

تطور مفهوم حق الرعاية مصاحبًا للثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، وأدت محصلتها إلى تحسن مطرد في الظروف الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين، وأصبح حق العاملين في قطاع الصناعة لا يمنح ولا يورث ولكن يمارس.

هذا ويمثل حق العاملين في الرعاية أحد الاستحقاقات المترتبة على مردود وعائد عملية الإنتاج.

وفي هذا السياق

لابد من الإشارة إلى أن الخدمات التي تقدم للعاملين ليست عملية استهلاكية وإنما هي عملية إنتاجية، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن تقديم العديد من الخدمات للعاملين أدى إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي وحسب المنشأة وقلة المشكلات التي يعاني منها العاملون وأسرهم، مما يؤدي بدوره إلى قلة نسبة الغياب ومعدلات إصابات وحوادث العمل.

أهمية المزايا والخدمات للعاملين:

تقديم المزايا والخدمات للعاملين له دور هام في تحقيق الآتي:

- 1- جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالمنظمة.
- 2- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الأفراد بالأمان.
- 3- شعور جميع الموظفين بأن المنظمة تسهر على رعايتهم وترعى حقوقهم.

أمثلة على بعض المزايا التي تقدم للعاملين:

- 1- الإجازات والعطلات المدفوعة.
- 2- التأمينات الاجتماعية.
- 3- القروض.
- 4- المشاركة في الأرباح.
- 5- المساهمة في ملكية الأسهم.
- 6- الوقت غير المنتج (مثل: وقت الراحة ووقت الغذاء).
- 7- خطة التقاعد.

والآتي شرح تفصيلي لبعض هذه المزايا:

1- الإجازات والعطلات المدفوعة :

لا يوجد إنسان يستطيع أن يعمل باستمرار بدون إجازات. فأى إنسان يحتاج إلى العديد من الإجازات لأسباب عديدة منها: الحصول على الراحة وكسر روتين العمل، أو للحج، أو للزواج، أو للوضع، أو للمرض، أو للمصيف.... والإجازات بمختلف أنواعها هي أحد حقوق العاملين في أى منظمة، يقرها قانون العمل بالدولة وتنظمها لوائح وتعليمات كل منظمة. ومن أنواع الإجازات نذكر: الإجازات السنوية، والرسمية، والمرضية، والعارضة، والخاصة...

2- التأمينات الاجتماعية:

أصبحت التأمينات الاجتماعية ضرورة من ضرورات أي مجتمع في العصر الحديث. وتعتبر التأمينات الاجتماعية إحدى وسائل الأمن الاجتماعي في مجال تحقيق الحماية والأمان الاجتماعي. وهى تقتصر على تلك النظم التي تستهدف تغطية خطر اجتماعي معين في مقابل تجميع اشتراكات يؤديها العاملون المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال والدولة، ثم إعادة توزيع هذه الاشتراكات على من يتحقق بالنسبة لهم وقوع الخطر المتوقع منه.

ولقد أوجد المشرع التأمينات الاجتماعية لتغطية المخاطر التي قد يتعرض لها العاملون في أي منظمة، سواء كانت حكومية أو قطاعاً عاماً أو قطاعاً خاصاً أو منظمات إقليمية أو دولية.

والمخاطر التي يواجهها العاملون عديدة. ومن المخاطر التي يغطيها التأمين الاجتماعي نذكر:

- | | |
|-----------|--------------|
| 1- المرض. | 2- الوفاة. |
| 3- العجز. | 4- الشيخوخة. |

- 5- إصابات العمل.
- 6- الأعباء العائلية.
- 7- البطالة.

ويشمل نظام التأمين الاجتماعي التأمينات التالية:

- 1- تأمين الشيخوخة.
- 2- تأمين العجز.
- 3- تأمين الوفاة.
- 4- تأمين إصابات العمل.
- 5- تأمين المرض.
- 6- تأمين البطالة.

أمثلة على بعض الخدمات التي تقدم للعاملين:

- 1- خدمات صحية.
- 2- خدمات اجتماعية.
- 3- خدمات رياضية.
- 4- خدمات تعليمية.
- 5- خدمات ثقافية.
- 6- خدمات تسهيلية.

والآتي شرح تفصيلي لبعض هذه الخدمات:

1- الخدمات الصحية:

وتتنوع هذه الخدمات التي تقدمها المنظمة لأفرادها ومن أمثلتها: الكشف الطبي الدوري العام الذي تجريه الإدارة للاطمئنان على صحة موظفيها، وكذلك الفحوص والتحاليل والتأمين الصحي والعلاج الذي يشمل عيادة الطبيب وشراء الأدوية وإجراء التحاليل، والعمليات الجراحية، هذا بالإضافة إلى المجهودات التي تبذلها المنظمة لتنمية الوعي الصحي لدى أفرادها كمنع البصق والتدخين مثلاً، وتوفير أماكن نظيفة للوضوء والصلاة.... إلخ.

2- الخدمات الاجتماعية والرياضية:

ومن أمثلتها:

- (أ) بعض المنظمات لديها نادٍ رياضي.
- (ب) بعض المنظمات أنشأت صالات رياضية في مواقع العمل.

— الباب الثالث: تنمية الموارد البشرية - الفصل العاشر: الإذكاء المعاصرة في تنمية الموارد البشرية —

ج) النوادي الرياضية والاجتماعية التي يمكن للأفراد أن يترددوا عليها ويمارسوا فيها أنشطتهم الرياضية والاجتماعية والترفيهية، وكذلك الفرق الرياضية التي تكونها المنظمة من عاملها وتقيم بينها وبين الفرق الأخرى المباريات والمهرجانات الرياضية.

د) التنقلات والرحلات الترفيهية والسياحية داخل البلاد وخارجها.
هـ) الاستشارات وخدمات العلاج النفسي والاجتماعي لأولئك الأفراد الذين يحتاجون إلى مساعدة شخصية أو عند مواجهة مشكلات عائلية أو عاطفية، إلى غير ذلك من المواقف والأحوال التي تستدعي استشارة المختصين.

3- الخدمات التعليمية والثقافية:

ومن أمثلتها:

- أ) مساعدة العاملين على إكمال تعليمهم أو الحصول على شهادات أعلى وذلك بدفع نفقات التعليم أو جزء منها.
- ب) تعليم الكبار، أو التعليم المستمر والذي يتمثل في دراسة موضوعات معينة كاللغات والحاسب الآلي والترجمة.
- ج) مجهودات محو الأمية.
- د) المحاضرات والندوات الثقافية والاجتماعية والدينية.

4- الخدمات التسهيلية:

ومن أمثلتها:

أ) الإسكان:

ويأخذ أشكالاً متعددة: بناء مجمع سكني للعاملين، أو صرف بدل مسكن، ومساعدة الأفراد في العثور على المسكن الملائم، وكذلك إعطاء الفرصة لامتلاك الوحدات السكنية.

(ب) المواصلات:

وتتضمن نقل الأفراد من أماكن إقامتهم إلى أعمالهم وبالعكس، أو صرف بدل انتقال.

وعلى المنظمة أيضاً أن توفر مواقف لسيارات العاملين. حيث إن عدم توفر مساحة كافية يؤدي إلى تأخر الموظف في بدء عمله بسبب ضياع الوقت في البحث عن مكان لإيقاف سيارته.

(ج) التعاونيات / الكانتين:

وتتضمن محال المواد الغذائية، ومتاجر الأقسام، وتوفر هذه المحال السلع المطلوبة بسعر ملائم أو مخفض.

(د) دور الحضانة:

في كثير من الأحيان تنشئ المنظمة دوراً للحضانة لأبناء العاملين لتوفر لهم الشعور بالاطمئنان على أبنائهم، وينظم قانون العمل مثل هذا الأمر، حيث يلزم جهة العمل التي يعمل بها أكثر من 100 موظفة / عاملة أن تنشئ في مكان العمل دور حضانة لأبنائهم.

وحتى تظل المزايا السابقة موجبة لولاء العاملين وانتمائهم لا بد من مراعاة الإدارة في المنظمة لعملية تجديد المزايا التي توفرها للعاملين وتطويرها من حين لآخر، وكذلك يجب تأكيد فكرة الأخذ والعطاء وتبادل المنافع بين الإدارة والعاملين، وتجذب تحقيق أحد الطرفين مكاسب على حساب الطرف الآخر.

فالإدارة تقدم حوافز ومزايا للعاملين وتحصل منهم على إنتاجية مرتفعة وولاء وإخلاص والعاملون يقدمون أيضاً جهودهم ووقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم للعمل وخلصهم له ولمنظمتهم ويحصلون على الإشباع الذي يريدونه لحاجاتهم المادية

— الباء الثالث: تنمية الموارد البشرية - الفصل العاشر: الانبعاث المعاصرة في تنمية الموارد البشرية —

والمعنوية، ومن ناحية أخرى ينبغي على الإدارة أن تقوم بدراسة المشكلات التي تواجه تطبيق هذه المزايا للعاملين وتبحث مداخل علاجها ثم تحسينها وتطويرها. هذا ويتولى تقديم المزايا والخدمات للعاملين في المنظمة فريق عمل من مختلف التخصصات مثل:

- 1- العاملون في إدارة الموارد البشرية.
- 2- موظفو العلاقات العامة.
- 3- المحامون.
- 4- الاختصاصيون الاجتماعيون.
- 5- اختصاصيو التغذية.
- 6- اختصاصيو التربية الرياضية.
- 7- الاطباء والمرضات.
- 8- المدرسون.

- زيادة تمكين العاملين:

التمكين Empowerment لغويًا من الفعل مَكَّنَ، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة وإداريًا يقصد بالتمكين منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية. لقد تم ذكر مصطلح التمكين 18 مرة في بعض آيات القرآن الكريم نذكر منها:

- قال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ۖ﴾ [سورة يوسف، الآية 21]

﴿الَّذِينَ هُمْ عَنْ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلٌّ سَأْتَلُوا عَلَيْكُمْ مَتْنَهُ ذِكْرًا ۖ﴾ [سورة الأنعام، الآية 6]

﴿وَأَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ [سورة الكهف، الآيتان 83، 84]

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، ولقد اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق

الطاقات الكامنة لدى العاملين والمنظمات حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.

ومن تعريفات التمكين نذكر:

- 1- التمكين هو منح الإنسان قدرًا أكبر من الاعتماد على الذات وتلبية احتياجاته الإستراتيجية المرتبطة بالتغيرات التي تؤثر على حياته وتهدف إلى إحداث تغيير في وضعيته في كافة مجالات الحياة، وزيادة قدرته في الاعتماد على نفسه والمشاركة في قضايا المجتمع.
- 2- التمكين هو تعزيز وتقوية قدرات الأفراد على تطوير الخدمات بطريقة ملائمة.
- 3- التمكين عملية تربوية تزيد من وعي الأفراد وقدراتهم وخاصة قدراتهم على اتخاذ القرارات المرتبطة بحياته الخاصة.
- 4- التمكين عملية يتم ممارستها مع الناس أو المنظمات أو الجماعات التي لا تمتلك القوة ليصبحوا على وعي بتفاعلات وديناميات القوى المؤثرة في حياتهم وكيف يتعاملون معها ولتنمية مهاراتهم للحصول على بعض التأثيرات في الحياة.
- 5- وفي مجال الإدارة يشير التمكين إلى ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشئونهم اليومية في عملهم. أي أن هناك علاقة واضحة بين التمكين وثقافة المنظمة.
- 6- التمكين هو عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة. أي أنها عملية لتحرير

— الباء الثالث: تنمية الموارد البشرية - الفصل العاشر: الانجازات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية —

العاملين لكي ينطلقوا ويفعلوا ما يرون أنه الأحسن دون الخوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم.

هذا ولقد حدد علاء الدين يوسف وآخرون الشروط الأساسية للتمكين في الآتي:

- 1- تدريب العاملين.
- 2- المشاركة في الرؤية.
- 3- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير.
- 4- إعادة هيكلة نظم المكافآت.
- 5- الثقة في العاملين.
- 6- تدعيم الأخذ بالمخاطر.

وللتمكين درجات: فمن التمكين الكامل حيث كل الحرية في صنع كافة القرارات واختيار سبل تنفيذها، إلى مدى أقل من ذلك. ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين: أما الأول فهو درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين. وأما الثاني فهو قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.

كذلك حدد برنامج الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية المعايير التالية لقياس درجة أو مستوى التمكين:

- 1- تعزيز ثقة الإنسان في ذاته.
- 2- زيادة قدرته ووعيه في التعبير عن مطالبه.
- 3- تنمية قدراته على اتخاذ القرارات.
- 4- زيادة قدرته على العمل مع الآخرين.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن تمكين العاملين عملية لدعم قوة هؤلاء العاملين من خلال عدة مسارات منها: زيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل وخاصة في اتخاذ القرارات، وإعطاؤهم حرية التصرف، والرقابة الذاتية، ومنحهم السلطة والمسئولية... على أن تدعم ثقافة المنظمة هذه المسارات.

لقد أثبتت الشواهد الميدانية أن الشركات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين قد جاءت بنتائج أفضل من منافسيهم. ففشل المنظمة لا يأتي من المنافسين في المقام الأول، إنما يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة بفعل ضعف دوافعها نحو العمل، وليس بفعل تسريب معلومات المنافسين، وإذا كان أغلب المديرين التقليديين وأصحاب الأعمال يرغبون بأن يتصرف موظفهم كالأجراء وليسوا كرجال أعمال، فهل فكروا في الفرص المفقودة التي تظهر وتختفي كل يوم حينما يتصرف الموظفون كالأجراء؟ وفي الوقت نفسه يتساءل هؤلاء بازدراء إذا ضاعت الفرص: لماذا يفكر ويعمل هؤلاء الموظفون بعقلية الأجراء؟

ووفقاً للكتابات فإنه من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين، ففعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد وفقاً لأحد التعريفات سوف يقتصر على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين في المنظمة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

المسئولية الاجتماعية :

إذا أرادت أي منظمة أن تبقى في البيئة المحيطة، فإن عليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، ولقد ظهر مصطلح المسئولية الاجتماعية Social Responsibility في خمسينيات القرن العشرين للإشارة إلى أهمية الدور الاجتماعي للمنظمات، والمتمثل في المساهمة في تحسين رفاهية المجتمع. وهناك أسباب عديدة وحجج مؤيدة لآراء المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية، يرصدها محمد محمد إبراهيم في الآتي:

- 1- من مصلحة المنظمة تعزيز وتحسين المجتمع الذي تعمل فيه.
- 2- أن الوفاء بالمسئولية الاجتماعية قضية أخلاقية.
- 3- زيادة فرص البقاء أمام المنظمة.
- 4- أن التصرّفات الاجتماعية ربما تؤدي إلى الربحية.
- 5- المحافظة على العملاء الحاليين.
- 6- كسب عملاء جدد.
- 7- تحسين الصورة العامة للمنظمة، أي تحسين سمعة وشهرة المنظمة.
- 8- تدعيم قدرة النظام الفرعي لنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع.
- 9- أداء المسئولية الاجتماعية ضرورة لتجنب التصادم مع اللوائح والنظم الحكومية.
- 10- المساهمة في تحسين قيمة أسهم المنظمة في الأجل الطويل، حيث تقل مخاطر الاستثمار.
- 11- منح المنظمات الفرصة لحل المشكلات الاجتماعية التي فشلت الحكومة في علاجها.
- 12- الاستفادة من الموارد المالية والبشرية للمنظمات في حل مشكلات المجتمع.

هذا ويمكن تحديد بعض مجالات المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة في المجالات التالية:

- 1- تقديم برامج رعاية اجتماعية وتعليمية وثقافية وصحية لأسر العاملين.
 - 2- القيام ببعض الأعمال الخيرية ذات النفع العام.
 - 3- التبرع لبعض المشروعات الخيرية ذات النفع العام.
 - 4- تقديم بعض المشروعات والخدمات الاجتماعية لمساعدة المجتمع.
 - 5- تنظيم إفطار جماعي مجاني للفقراء والمساكين في شهر رمضان.
 - 6- توزيع بعض الهدايا على مرضى المستشفيات.
 - 7- تقديم بعض الهدايا للطلاب المتفوقين في المدارس.
 - 8- المساهمة في برامج تنمية المجتمع الحالي.
 - 9- المشاركة في التخطيط ووضع الخطط للمجتمع.
 - 10- احترام ثقافة وديانة المجتمع، والمحافظة على القيم والتقاليد والأعراف الإيجابية في المجتمع.
 - 11- تدريب تلاميذ وطلاب المؤسسات التعليمية.
 - 12- العمل على الحفاظ على البيئة المحيطة بالمنظمة والقيام بمشروعات لحماية هذه البيئة من التلوث.
 - 13- إجراء البحوث والدراسات لإلقاء الضوء على الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية.
 - 14- المساهمة في وقاية المجتمع من المشكلات الاجتماعية.
 - 15- المساهمة في حل أو مواجهة المشكلات الاجتماعية.
- ويضيف محمد محمد إبراهيم مجال هام آخر لمجالات المسؤولية الاجتماعية، عبر عنه من خلال أن المنظمة عليها أن تقوم بإنتاج سلع أو خدمات يحتاج إليها

♦ ————— الباء الثالث: تنمية الموارد البشرية - الفصل العاشر: الانقياء المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ————— ♦

المجتمع بالفعل، وأن توفر فرص عمل لأفراد المجتمع، وتقوم بدفع أجور عادلة، وتعمل على كفاءة سلامة العاملين والمجتمع.

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعاً وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة. ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة. كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسة غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، من ذلك: (برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة، ووضع ميثاق للسلوك الأخلاقي)، هذا وسيتم شرح هذه النقطة بالتفصيل في الباب السادس والأخير من الكتاب.

الباب الرابع



مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

* مقدمة

* الفصل الحادي عشر: التدريب

* الفصل الثاني عشر: التوجيه والإرشاد

* الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية

مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

مقدمة :

يمكن أن نقول إن

هناك مهناً وتخصصات عديدة تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال: مهنة الإدارة، ومهنة العلاقات العامة، والعلاقات الصناعية، ومهنة الطب، ومهنة التمريض، وتخصص الأمن والسلامة، ومهنة التدريب، وتخصص التوجيه والإرشاد، ومهنة الخدمة الاجتماعية....

هذا ولقد تم الحديث بالتفصيل عن مهنة الإدارة في الفصل الثاني وعن إدارة الموارد البشرية في الفصل الثالث، بينما يشتمل الباب الرابع المعنون بـ "مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية" على ثلاثة فصول تتحدث عن بعض المهن والتخصصات السابق الإشارة إليها. فيتحدث الفصل الحادي عشر عن مهنة التدريب، بينما يعرض الفصل الثاني عشر لموضوع التوجيه والإرشاد، ثم اهتم الفصل الثالث عشر بالحديث عن مهنة الخدمة الاجتماعية.

●●● الفصل الحادي عشر

التدريب

- * مقدمة.
- * تعريف التدريب.
- * أهمية التدريب.
- * أهداف التدريب.
- * اتجاهات التدريب.
- * فئات التدريب.
- * مستويات التدريب.
- * عناصر وأطراف التدريب.
- * بؤرة التدريب.
- * مكونات منظومة التدريب.
- * مبادئ التدريب.
- * أساليب التدريب.
- * التحديات والمعوقات التي تواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين.
- * دراسة ميدانية عن التدريب.
- * استثمارات في مجال النشاط التدريبي.
- * خاتمة.

التدريب

مقدمة :

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري؛ حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر في كتابه "صدمة المستقبل" على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، وإستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر في كتابه "اضطرابات الاتصال" بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقال بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضرورياً في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر عدة أساليب لمواجهة عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة، منها: أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات، فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي اهتماماً بتنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها — لنقص التعليم والتدريب لديهم — وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس سهلاً أو ممكناً في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعباً في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع تكاليف معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لازماً علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و 55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

تعريف التدريب:

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

2- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم

- وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- 3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- 4- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.
- 5- التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.
- 6- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.
- 7- التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في ترويض العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.
- 8- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية؛ وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
- 9- التدريب عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.
- 10- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها، لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.
- في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة

معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

أهمية التدريب:

يمكن أن نقول إن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة). ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي الوقت نفسه فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

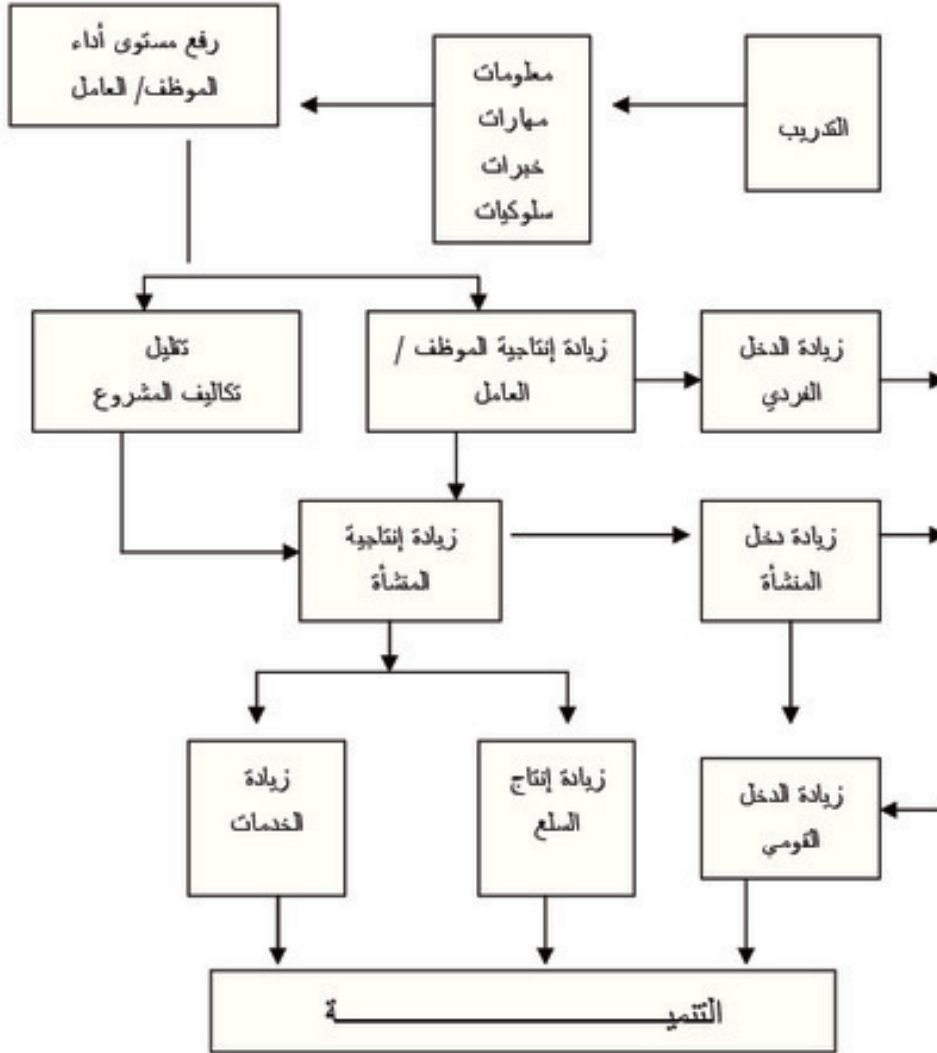
ولا شك أن مثل هذه التحديات تريد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية. والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لخاصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

♦ ————— الباء الرابع : مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الحادي عشر : التدريب ————— ♦

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادًا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثمار Investment، وليس استهلاكًا، ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity، والمساهمة في تحقيق التنمية :



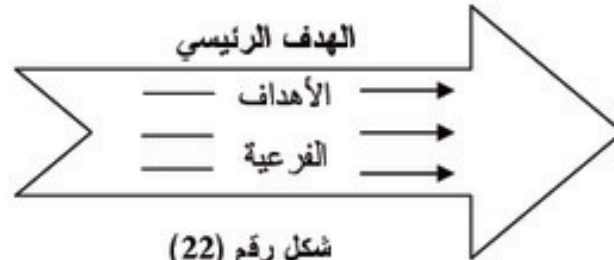
شكل رقم (21): أهمية التدريب

أهداف التدريب:

الهدف الرئيسى من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة فى تأدية الأدوار التى تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسى يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية للتدريب:

- 1- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.
- 2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.
- 3- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.
- 4- إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.
- 5- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.
- 6- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.
- 7- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.



شكل رقم (22)
أهداف التدريب

بينما يقسم علي محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:

(1) الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

والتي تستق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

(2) أهداف حل المشكلات:

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تنور في العمل – من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف والأفراد والمنظمات على الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

(3) الأهداف الابتكارية:

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة ي أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

(4) الأهداف الشخصية:

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

اتجاهات التدريب:

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للتدريب هي كالتالي:

1- اتجاه نظري:

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها.

2- اتجاه نفسي وسلوكي:

ويستهدف هذا الاتجاه تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.

3- اتجاه عملي:

ويستهدف هذا الاتجاه إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر. كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يساهم في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

فئات التدريب:

هناك فئات Categories عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأى منظمة إختيار الفئة أو الفئات المناسب من التدريب للعاملين بها، وذلك في ضوء عدة عوامل منها:

أهداف التدريب، وموضوعات التدريب، وخصائص المتدربين، والاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها، وميزانية التدريب....

ومن فئات التدريب نذكر:

Internal Training	1- التدريب الداخلي
External Training	والتدريب الخارجي
Pre-service Training	2- التدريب قبل الخدمة
In-service Training	والتدريب أثناء الخدمة
Craft Training	3- التدريب الحرفي (اليدوي)
Activity Training	والتدريب على الأنشطة
Professional Training	والتدريب المهني

مستويات التدريب:

حدد ديفيد أوسبورن David Osborne أربعة مستويات للتدريب هي كالتالي:

المستوى الأول: إكساب المتدرب المعرفة الإجرائية اللازمة.

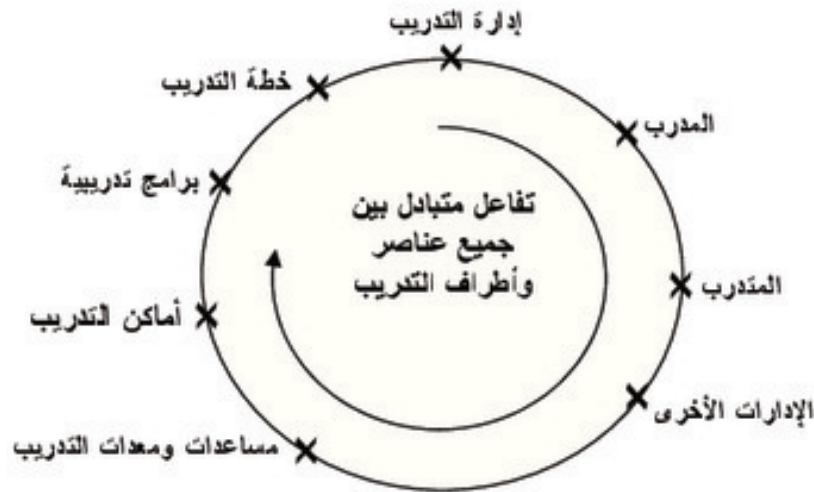
المستوى الثاني: إكساب المتدرب الإدراك والوعي اللازمين لاكتساب معرفة جديدة.

المستوى الثالث: إكساب المتدرب تطبيق المعرفة النظرية في شكل عملي.

المستوى الرابع: نقل مهارة تطبيق المعرفة الجديدة إلى مواقف جديدة لم يتعرض إليها المتدرب قبلاً.

عناصر وأطراف التدريب:

الشكل رقم (23) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي:



شكل رقم (23)
عناصر وأطراف التدريب

•———— الباء الرابع: من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الحادي عشر: التدريب —————•

ويجب التأكيد هنا بأن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه.
هذا ويمكن أن نحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية (الحد الأعلى من التدريب الناجح) =
خطة تدريب سليمة + مساعدات مناسبة ومعدات تدريب صالحة + أماكن تدريب مناسبة + مدرب ماهر ومؤهل علمياً وعملياً + متدرب مهياً وله رغبة.

بؤرة التدريب:

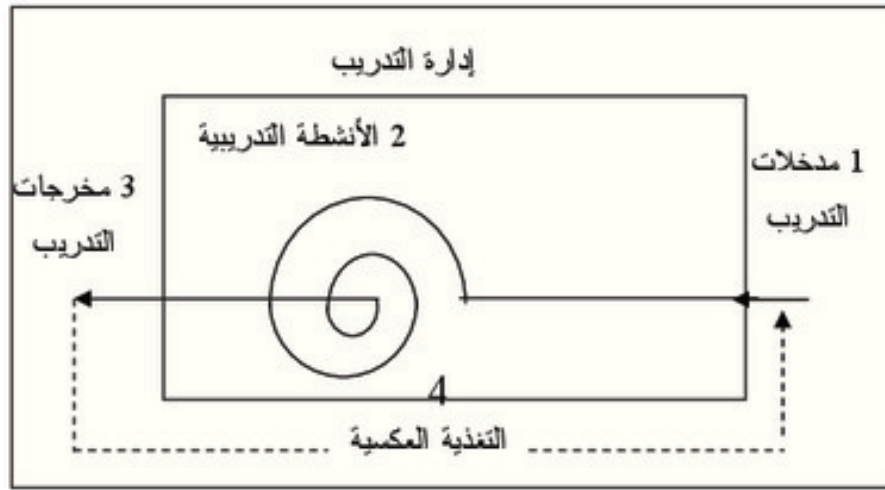
يشرح ديفيد أوسبورن David Osborne معنى بؤرة التدريب بأنها المستوى الذي يركز المدرب عليه عند توصيل المعرفة إليه. وهي خمس بؤر كالتالي:

- 1- بؤرة الفرد.
- 2- بؤرة العلاقات بين الأفراد.
- 3- بؤرة فريق العمل.
- 4- بؤرة العلاقات بين الفرق.
- 5- بؤرة المنظمة ككل.

مكونات منظومة التدريب:

تعتبر فكرة النظم أو الأنساق Systems من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطاراً عاماً يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام أو نسق، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل. كذلك فإن اتجاه النظم أو

الأنساق يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية Sub- Systems الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة. والشكل رقم (24) يوضح مكونات منظومة التدريب في ضوء فكرة النظم أو الأنساق أو ما يطلق عليها أحياناً نموذج المدخلات والمخرجات:



شكل رقم (24)

مكونات منظومة التدريب

هذا ويمكن الحديث عن هذه المكونات بإيجاز كالتالي:

1- مدخلات التدريب Inputs :

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب، وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الوظائف التي يشغلونها.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها.
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين باتباعها.

→ الباء الرابع: من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الحادي عشر: التدريب ←

- القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي تتميز بها.
- إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2- الأنشطة التدريبية Activities :

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية، وتتمثل في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية.
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- تجهيز المساعدات التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحله المختلفة.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاعته والعائد منه.

3- مخرجات التدريب Outputs :

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاثة مخرجات أو نتائج هي:

أ- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في:

- تحسين النتائج.
- خفض الوقت الضائع.
- تحسين جودة العمل.

▪ اختفاء شكاوى العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

ب- النتائج السلوكية: وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والافتتاح لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

ج- النتائج البشرية: وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين، الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4- التغذية العكسية أو المرتدة Feedback :

عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تتسبب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية المرتدة Feedback، ولتحقيق ذلك بشكل كفاء فعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:

▪ تقارير المدربين.

▪ السجلات.

▪ الاستقصاءات.

▪ تقارير الملاحظة.

▪ الاحتياجات التدريبية.

وتعتبر هذه المعلومات حجر الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة.

مبادئ التدريب:

يوجد للتدريب عدة مبادئ Principles يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية (مرحلة التخطيط - مرحلة التنفيذ - مرحلة المتابعة والتقييم والتقويم والتغذية العكسية).

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب.

ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الاستمرارية Continuity: ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار

ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات / مهارات / اتجاهات / سلوكيات...) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

أيضاً يُقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

2- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression: ويقصد به ترتيب

محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو

المهارات التي يتم تدريبه عليها، أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون مستعدًا بالفعل لممارسة مسئولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسئولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

- 3- مبدأ التدرج **Graduation**: وهو مبدأ مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدئًا بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم نتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبًا. ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة سلسلة منطقيًا وتراكميًا، بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها.
- 4- مبدأ التكامل **Integration**: ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات / مهارات / اتجاهات / سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

- 5- مبدأ الشمول **Comprehension**: بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة؛ حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي:

• الباء الرابع: من عمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الحادي عشر: التدريب •

1- **مبدأ الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق والقياس.

2- **مبدأ مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

3- **مبدأ الواقعية:** فالتدريب لابد أن يكون واقعياً، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

4- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J.Greenbery &

R. Baron مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- **مبدأ المشاركة Participation:**

فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قائمة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته في التعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

2- مبدأ التكرار Repetition:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً؛ حتى تكون له فعاليته.

3- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي

:Transfer & Training

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة Feedback:

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب.

فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على فعالية التدريب.

أساليب التدريب:

في البداية هناك خلط بين مصطلحي : وسائل التدريب وأساليب التدريب. ولتوضيح ذلك نذكر الآتي:

الوسائل التدريبية Training Means or Tools هي الأدوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتوزع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة واللوح، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطور مثل: الحاسب الآلي.

بينما الأساليب التدريبية Training Techniques هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

• الباء الرابع: ممن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - العمل الحادي عشر: التدريب •

وهناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها: المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، التعليم المبرمج، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية..

تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية من خلال التوفيق - ما أمكن - بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي - أو أكثر - المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها:

- 1- نوعية المتدربين.
- 2- المستوى الإداري للمتدربين.
- 3- عدد المتدربين.
- 4- موضوع التدريب.
- 5- فترة التدريب.
- 6- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
- 7- ميزانية البرنامج التدريبي.

كذلك على المدرب المتميز:

- 1- أن يتعلم ويتدرب على استخدام كل الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة والمتطورة بشكل يجعله قادراً على توظيفها بالشكل الذي يحقق الهدف منها.
- 2- أن يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج التدريبي الواحد، وذلك لعدة أسباب منها:

(أ) لأنه في حالة استمرار المدرب على أسلوب تدريبي واحد فقط، فإن ذلك

سيؤدي بالمتدربين إلى الملل والشروء، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي.

(ب) أن كل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات وعيوب، واستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الأول تتغلب على عيوب الأسلوب الثاني، ومميزات الأسلوب الثاني تتغلب على عيوب الأسلوب الأول.

نقطة هامة يجب التأكيد عليها في هذا الشأن هو أن الاختيار السليم للأساليب التدريبية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي. كذلك فإن الأساليب التدريبية في السنوات الأخيرة تعددت وتنوعت، وهذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التدريب في اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرنامج التدريبي.

التحديات والمعوقات التي تواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين

يواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة نذكر منها:

- 1- التقدم العلمي.
- 2- شبكات المعلومات والانفجار المعرفي.
- 3- الجودة الشاملة للعملية التدريبية.
- 4- العولمة وما تفرضه من شروط وإجراءات.
- 5- مهنة التدريب ما زالت تحتاج إلى مزيد من العمل لترسيخ قواعدها وقيمه.

• الباء الرابع: من نعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - اللسان الحادي عشر: التدريب •

كذلك يواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين
بمعوقات عديدة نذكر منها:

- 1- قصور الإمكانيات.
- 2- ضعف ميزانيات التدريب.
- 3- عدم الاهتمام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- 4- وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب.
- 5- قصور التنسيق والتعاون بين الجهات التدريبية.
- 6- غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية.
- 7- الاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي.... في كثير من الأحيان.

دراسة ميدانية عن التدريب

والآتي عرض سريع لإحدى الدراسات الميدانية التي أجراها المؤلف على
عينة غير عشوائية حجمها 36 مدرباً في مراكز التدريب المختلفة سواء كانت
خاصة أو حكومية أو أهلية، في جمهورية مصر العربية.
ويمكن عرض أهم الجداول في هذه الدراسة كالتالي:

جدول رقم (4)

أهم العوامل المعوقة لبرامج التدريب أثناء الخدمة

أهم العوامل المعوقة	ك	%
1- عدم إعطاء الأهمية المناسبة لبرامج التدريب.	32	88.9
2- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التدريب.	31	86.1
3- كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.	25	69.4
4- عدم توفر التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.	23	63.9
5- قلة الوقت المخصص لأغلب البرامج التدريبية.	20	55.6
6- عدم توفر مساعدات التدريب في كثير من البرامج التدريبية.	20	55.6
7- غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية.	19	52.8
8- عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة.	17	47.2
مجموع الاستجابات	187	-

جدول رقم (5)

أهم مبادئ نجاح التدريب وتعظيم العائد منه من وجهة نظر المدربين

أهم مبادئ نجاح التدريب	ك	%
1- الإعداد الجيد للبرامج	35	97.2
2- الديمقراطية والمشاركة	30	83.3
3- توالى الخبرات	29	80.6
4- الاستمرارية	23	63.9
5- تنمية روح المبادرة	22	61.1

الباء الرابع: ممن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الحادي عشر: التدريب

أهم مبادئ نجاح التدريب	ك	%
6- تنمية روح الإبداع	20	55.6
7- التوقيات المناسبة	18	50.000
مجموع الاستجابات	177	-

جدول رقم (6)

أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة

العوامل المعظمة	ك	%
1- تطبيق ومراعاة مبادئ نجاح التدريب.	36	100.00
2- توفير الاعتمادات المالية المناسبة.	32	88.9
3- مناسبة موضوعات برامج التدريب لطبيعة التحولات الاجتماعية التي تحدث في مصر في الوقت الحالي.	30	83.3
4- تغليب الطابع العلمي والميداني.	25	69.4
5- المدرب الجيد المناسب.	24	66.7
6- توفير مساعدات التدريب المطلوبة.	23	63.9
7- استخدام الأساليب التدريبية الحديثة.	22	61.1
8- مراعاة التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.	22	61.1
9- زيادة مكافآت التدريب للمدربين	20	55.6
مجموع الاستجابات	234	-

وفقاً لما تقدم وسبق عرضه نجد أن موضوع التدريب يحتل أهمية بالغة ولذلك فإن الاهتمام به وتطويره يعد واحداً من أهم الموضوعات، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

ومن ملامح هذا الاهتمام الجهود التي يجب أن تبذل لرصد وتحديد مشكلات التدريب كأحد مداخل تطوير العملية التدريبية وزيادة العائد منها. إن أهمية التشخيص العلمي لهذه المشكلات ضرورة ملحة وذلك باستخدام المنهج العلمي والاستعانة بعدة أدوات في هذه العملية ومنها: الملاحظة والمقابلات والمقاييس والاستبيانات وإجراء الدراسات الميدانية. وبالتالي فإن معرفة مشكلات التدريب وتشخيصها وتحليلها تعد من الاتجاهات التي يجب الاهتمام بها. ولقد حاولنا في هذا البحث الاهتمام بذلك، على أن تكون لتلك الدراسة أبعاد أخرى للتحليل والتقييم المستمر لهذا الموضوع الحيوي والهام.

استثمارات في مجال النشاط التدريبي :

فيما يلي عرض لبعض الاستثمارات التي يمكن للاسترشاد بها في مجال تقييم البرامج التدريبية وتقييم المتدربين :

الباب الرابع: من عمل في مجال احارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الحادي عشر: التدريب

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب:

وظيفة المتدرب:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

م	الجانب	عناصر التقييم	ممتاز 5	جيد جدًا 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1
1	المعرفي	1- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص					
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة					
		3- القراءة وحسب الاطلاع.					
		4- تطبيق المعلومات.					
		5- التقدم بالمقترحات.					
		6- توفير المعلومات.					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =	درجة				
2	الأدائي	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
		2- جودة العمل.					
		3- كمية العمل.					
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
		5- الاستفادة من وقت العمل.					
		6- تطوير العمل					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =	درجة				
3	السلوكي	1- السلوك الإيجابي					
		2- التعاون					
		3- الانضباط					
		4- الولاء والانتماء					
		5- تحمل المسؤولية					
		6- التجاوب مع الرؤساء					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =	درجة				

نموذج متابعة وتقييم المتدرب بعد التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اسم المتدرب:

وظيفة المتدرب:

اسم البرنامج التدريبي:

تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

م	الجانب	عناصر التقييم	ممتاز 5	جيد جداً 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1
1	المعرفي	1- الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجال التخصص					
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة					
		3- القراءة وحسب الاطلاع.					
		4- تطبيق المعلومات.					
		5- التقدم بالمقترحات.					
		6- توفير المعلومات.					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =					
2	الأدائي	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
		2- جودة العمل.					
		3- كمية العمل.					
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
		5- الاستفادة من وقت العمل.					
		6- تطوير العمل					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =					
3	السلوكي	1- السلوك الإيجابي					
		2- التعاون					
		3- الانضباط					
		4- الولاء والانتماء					
		5- تحمل المسؤولية					
		6- التجاوب مع الرؤساء					
		التقديرات					
		مجموع التقديرات =					
		درجة					

نموذج مقارنة تقديرات المتدرب قبل التدريب وبعده

الباب الرابع : من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - اللسان الحادي عشر : التدريب

معرفة الرئيس المباشر

إعداد : أ.د. مدحت أبو النصر

م	الجانب	التقديرات قبل التدريب	التقديرات بعد التدريب	الفرق بالإيجاب أو بالسلب
1	المعرفي			
2	الادائي			
3	السلوكي			
	المجموع الكلي			

مفتاح تفسير الدرجات :

- ممتاز : من 78 - 90 درجة.
 جيد جدًا : من 63 - 77 درجة.
 جيد : من 48 - 62 درجة.
 مقبول : من 33 - 47 درجة.
 ضعيف : من 18 - 32 درجة.

نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي

إعداد : أ.د. مدحت محمد أبو النصر

- 1- اسم البرنامج التدريبي :
- 2- تاريخ البرنامج التدريبي : من / / إلى / /
- 3- اسم المتدرب (اختياري) :
- 4- كيف يمكن الحكم على مستوى الجودة الذي حصلت عليه من البرنامج التدريبي؟

ممتاز ()	جيد جداً ()
جيد ()	مقبول ()
- 5- ما هي درجة استفادتك من البرنامج التدريبي ؟

استفادة كبيرة ()	استفادة متوسطة ()
استفادة قليلة ()	
- 6- ما هي أشكال هذه الاستفادة ؟

معلومات ()	اتجاهات ()
سلوكيات ()	مهارات ()
أخلاقيات ()	أخرى () تذكر ...
- 7- ما هو رأيك في الملف التدريبي ؟

ممتاز ()	جيد جداً ()
جيد ()	مقبول ()
- 8- هل غطى البرنامج التدريبي الموضوعات المطلوبة ؟

نعم ()	إلى حد ما ()	لا ()
---------	---------------	--------
- 9- هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش ؟

نعم ()	إلى حد ما ()	لا ()
---------	---------------	--------
- 10- ما هو رأيك في أساليب التدريب التي استخدمت ؟

ممتاز () جيد جدًا ()

جيد () مقبول ()

11- ما هو رأيك في أساليب / أدوات التدريب التي استخدمت ؟

ممتاز () جيد جدًا ()

جيد () مقبول ()

12- هل مدة البرنامج التدريبي كافية ؟

كافية () كافية إلى حد ما ()

غير كافية ()

13- ما هو رأيك في قاعة التدريب ؟

مناسبة () مناسبة إلى حد ما ()

غير مناسبة ()

14- ما هو رأيك في مستوى المشروبات والتغذية التي قدمت أثناء فترات الراحة؟

ممتاز () جيد جدًا ()

جيد () مقبول ()

15- هل كان مشرف البرنامج التدريبي :

ممتاز () جيد جدًا ()

جيد () مقبول ()

16- هل كان المدرب في البرنامج التدريبي ؟

ممتاز () جيد جدًا ()

جيد () مقبول ()

17- هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك أو لمرؤوسيك ؟

نعم () لا () بدون رأي ()

18- ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في حاجة إليه في المستقبل القريب؟

.....
.....
.....

19- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل ؟

.....
.....
.....

شكراً جزيلاً على تعاونكم

الباء الرابع: من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - القطاع الخاص عشر: التدريب

استمارة تقييم متدرب

إعداد : أ.د. مدحت محمد أبو النصر

اسم البرنامج :
 بداية البرنامج : من / /
 نهاية البرنامج : إلى / /
 اسم المتدرب : الشركة القائمة بالتدريب :
 عناصر التقييم للمتدرب خلال البرنامج

م	عناصر التقييم	ممتاز 5	جيد جداً 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1
1	الحضور					
2	الالتزام بالمواعيد					
3	المشاركة في النقاش					
4	الرغبة في التدريب					
5	العلاقات مع الزملاء					
6	العلاقة مع المدرب (الخبير)					
7	الحرص على التعلم					
8	درجة الاستفادة من البرنامج					
9	تحمل بعض المسؤوليات أثناء البرنامج					
10	قدرته على طرح أفكاره أثناء البرنامج					

ملخص النتائج :

المجموع الكلي = (درجة)
 النسبة المئوية = $2 \times$ %
 تقدير المتدرب =

تفسير الدرجات :

100 - 85 ممتاز

84 - 70 جيد جداً

69 - 55 جيد

أقل من 55 مقبول

اسم المدرب :

توقيع المدرب :

التاريخ : 2007/ /

استمارة قياس العائد من التدريب

إعداد: إدارة التدريب ببلدية دبي — الإمارات العربية المتحدة

قياس التحصيل العلمي :

أولاً : آلية القياس :

يقوم المدرب بقياس التحصيل العلمي للمتدربين عن طريق استخدام الأساليب التي يراها مناسبة، ومنها على سبيل المثال: شفويًا ، وتحريريًا، وورش العمل.

ثانيًا : بعد الانتهاء من اختبار معلومات المتدرب قبل وبعد الانتهاء من الدورة

التدريبية، يتم قياس مدى التعلم باعتماد المعادلة التالية :

أ- نتيجة الاختبار قبل تلقي الدورة التدريبية — نتيجة الاختبار بعد تلقي

الدورة التدريبية = الفرق في مدى التعلم.

ب- الفرق في مدى التعلم ÷ نتيجة الاختبار قبل تلقي الدورة التدريبية =

نسبة التعلم

ثالثاً : تفريغ البيانات في الكشف التالي :

م	اسم المرشح	النتيجة قبل	النتيجة النهائية	الفرق	نسبة التحسن	ملاحظات
1						
2						
3						
4						
				الإجمالي	*	

* عبارة عن المتوسط العام للبرنامج = إجمالي نسبة التحسن ÷ عدد المرشحين.

خاتمة:

لم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات وجني الأرباح. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على هذه المنظمات، سواء كانت حكومية أو أهلية أو قطاعاً خاصاً، أن تولي تدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة عما هو موجود على الساحة.

إن المنافسة الشديدة وتحديات العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت وسرعة إنتاج المعلومات وزيادة التقدم التكنولوجي.. كلها أسباب قوية لزيادة الاهتمام بالتدريب والتعليم والتعلم.

إن واجب المنظمات العمل على نشر ثقافة التدريب في كافة أجزاء المنظمة، وأن يكون التدريب هدفاً إستراتيجياً لها، وأن يكون هنالك رؤية حقيقية من قبل الإدارة العليا حول ضرورة وأهمية التدريب في المنظمة.

والتدريب الجيد له تأثيره في كسب الثقة والتركيز على المهام، ويساعد أيضاً في اكتشاف القدرات وقياسها، والأخطاء وتصحيحها بصورة واقعية وملموسة، وهو الوسيلة الوحيدة لبيان أسلوب إنجاز المهمة.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب. فالتدريب إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

●●● الفصل الثاني عشر

التوجيه والإرشاد

مقدمة.

أولاً : التوجيه

- * تعريف التوجيه.
- * أهمية وأهداف التوجيه.
- * عملية التوجيه.
- * لماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين؟
- * استقصاء : تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين.

ثانياً: الإرشاد

- * تعريف الإرشاد.
- * خصائص الإرشاد.
- * مزايا عملية الإرشاد.
- * أنواع الإرشاد.
- * أدوار المرشد.

التوجيه والإرشاد

مقدمة:

من الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في بيئة العمل الاهتمام بتقديم خدمات التوجيه والإرشاد للعاملين بما يساهم في رفع مستوى أدائهم وتشجيع الإمكانات والطاقات الكامنة لديهم، ومساعدتهم على تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والمهني في حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة.

وهناك فرق بين التوجيه والإرشاد.

فالتوجيه أعم وأشمل من الإرشاد. فالتوجيه عملية تتضمن أساليب عديدة منها تقديم الإرشاد للآخرين.

والإرشاد عملية رئيسية في خدمات التوجيه.

والتوجيه عملية تسبق عملية الإرشاد وتمهد لها.

ويتناول الفصل الحالي عرضاً لمفاهيم التوجيه والإرشاد وخصائصهما وأهدافهما، مع توفير استقصاء يفيد القارئ في تقييم مهاراته في توجيه الآخرين.

أولاً: التوجيه :

تعريف التوجيه:

التوجيه Guidance هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم على التعلم من عملهم وعلى مواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء العمل.

كذلك فإن التوجيه عملية تهيئة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

ويحتاج العاملون الجدد بصفة خاصة إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات وذلك لتزويدهم بالمعلومات الأساسية عن منظماتهم. وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل في هذه المنظمات. هذا وتعد عمليات التوجيه جزءاً أساسياً من عمليات التطويع الاجتماعي التي تجريها المنظمة مع العاملين الجدد، لذا فإن تلك العمليات تستهدف الحفاظ على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها. ويشرح جاري ديسلر Gary Dessler شكل برامج التهيئة والتوجيه للعاملين الجدد كالتالي:

تتراوح برامج التهيئة ما بين البرامج الموجزة والبرامج غير الرسمية والبرامج التفصيلية المطورة والبرامج الرسمية. وفي كل من هذه البرامج يحصل الموظف الجديد على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوي على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي الوقت نفسه المزايا والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها.

ومن أهم المعلومات الأخرى التي يحتويها الكتيب أو المادة المطبوعة الموزعة على العاملين خلال مرحلة التوجيه أو التهيئة المزايا الفردية وسياسات الأفراد بالشركة وروتين العمل اليومي بها والهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل ومقياس الأمن والقواعد والإجراءات المطبقة بالشركة. وبناء عليه فإن العديد من المحاكم ترى أن هذا الكتيب إنما يعد بمثابة عقد عمل لكل عامل، ولذلك فالعديد من المنظمات تفكر أكثر من مرة قبل أن تذكر معلومات معينة بهذا الكتيب لأن وجود مثل هذه المعلومة إنما يفهم منه ضمناً التزام المنظمة بها، وبالتالي فالشركة تتردد في إضافة بعض العبارات مثل: "لن يفصل أي عامل بدون وجود مبرر كاف".

وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة والذي يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل مثل: ساعات

— الباء الرابع: من يعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثاني عشر: التوجيه والأفراد —

العمل والإجازات ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه الجديد والذي يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف، بالإضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التي تصيبه خلال اليوم الأول للعمل.

ومثل أي شيء في مجال الموارد البشرية نجد أن جميع الأفراد الجدد لا يتجاوبون مع عمليات التهيئة المبدئية بنفس الأسلوب. حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن الأفراد الذين تتوافر لديهم رغبة قوية في التوعية والرقابة على عناصر البيئة في حاجة إلى أن يحصلوا على معلومات أكثر وعمليات تطويع اجتماعي أكثر ممن تتخفف لديهم الرغبة في الرقابة والسيطرة على عناصر البيئة.

وفي هذه الحالة، فعلى المشرف أن يكون يقظاً، ويشجع العاملين الجدد على الانهماك في تلك الأنشطة التي تمكن كلاً منهم أن يفهم طبيعة العمل، وليصبحوا أكثر إنتاجية.

أهمية وأهداف التوجيه:

يساعد التوجيه على تحقيق الأهداف التالية:

1- سد الفجوة أو عبور المسافة ما بين مستوى الأداء الحالي للفرد أو لمجموعة العمل وبين المستوى المطلوب للأداء.

2- تنمية المهارات وصقل المواهب لدى العاملين.

3- استخلاص الإمكانيات والطاقات الكامنة لدى العاملين.

4- التعامل الإيجابي السليم مع المشكلات العاجلة الطارئة التي تواجه العاملين.

5- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.

وتحقيق كل الأهداف السابقة سوف يساهم بلا شك في زيادة الإنتاجية لدى

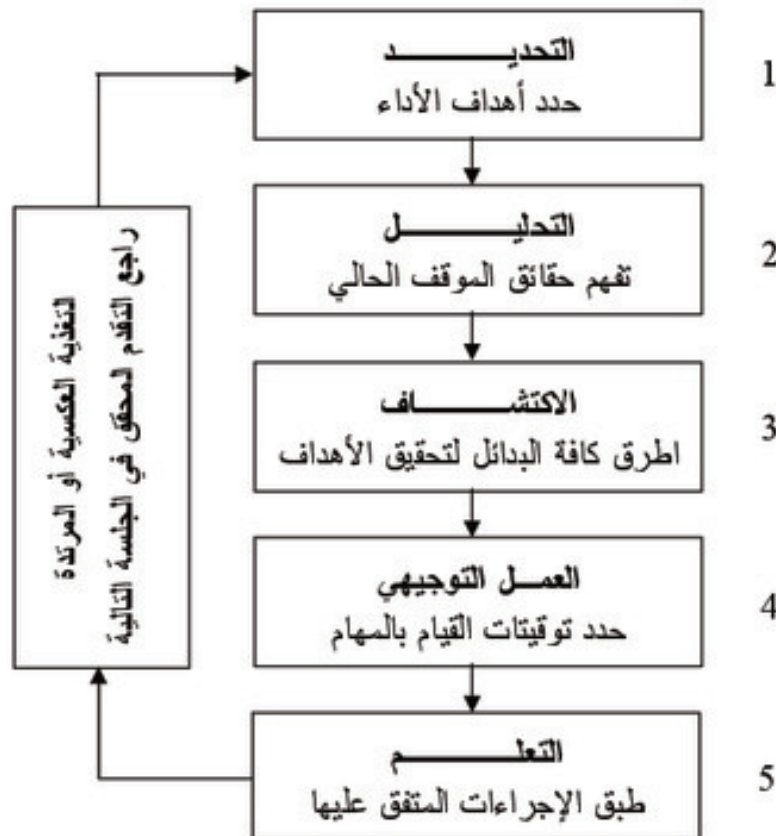
العاملين.

عملية التوجيه:

وإذا كانت عمليتا التهيئة والتوجيه للعاملين الجدد هامة جداً، إلا أنه يجب التأكيد على أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا نهاية لها؛ ذلك لأن كل إنجاز جديد يتحقق أثناء التوجيه يمثل بداية للتحدي الجديد المطلوب مواجهته. ومع ذلك فلكل هدف توجيهي هناك دورة مكونة من ست مراحل رئيسية تمر بها عملية التوجيه بدءاً من تحديد الهدف حتى مرحلة إنجائه.

هذه المراحل حددتها سلسلة الإدارة المثلى في كتاب بعنوان "أساليب التوجيه

المثلى" في الشكل التالي:



شكل رقم (25)

هيكلية عملية التوجيه

→ الباب الرابع: مهن تعمل في مجال إدارة وتلمية الموارد البشرية - الفصل الثاني عشر: التوجيه والإرشاد ←

ففي المرحلة الأولى يحدد كل من الموجه (والذي قد يكون المدير أو الرئيس أو المشرف) والموظف أهداف عملية التوجيه ويتفقان عليها.
ثانياً: يقومان بمناقشة الوضع القائم حالياً وتحليله.
وثالثاً: يقومان ببحث كل الخيارات الممكنة ودراستها.
ورابعاً: يقومان بتحديد مسارات العمل المطلوبة ويلتزمان بالعمل في إطارها، ويمكن عادة الانتهاء من كل هذه المراحل السابقة في جلسة واحدة من جلسات التوجيه، ثم بعد ذلك يقوم الموظف الذي يجري توجيهه بتطبيق مسارات العمل المتفق عليها وتنفيذها بدعم كامل من الموجه؛ وذلك بهدف رفع كفاءة مستويات الأداء باستمرار. وفي المرحلة الأخيرة يعقد الموجه والموظف الذي يتم توجيهه جلسة التوجيه التالية لمناقشة الدروس المستفادة وكيف يتم التعامل على أساسها في المستقبل.
كذلك حدد لي برانهام Leigh Banham في كتابه " الأسباب السبعة الخفية لاستقالة العاملين" والمنشور عام 2005، خمس خطوات للتوجيه الإداري هي كالتالي:



شكل رقم (26)

خطوات التوجيه الإداري

لماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين؟

هناك أسباب عديدة لإحجام المديرين عن توجيه العاملين، حدد لي برانهام

Leigh Branham بعضها كالتالي:

- 1- عدم رغبة المديرين في جرح مشاعر مرعوسيهم أو مضايقتهم بتوجيه اللوم إليهم، مما يؤدي إلى اللجوء لوسائل دفاعية سلبية تضر بالعمل أو تدخلهم في جدل يؤدي إلى فقدان السيطرة على النفس والتصرف بطريقة عصبية أو سلبية.
- 2- انشغال المديرين عن العاملين بسبب ضغوط العمل.
- 3- عدم الحصول على آراء سديدة أو تعليقات مفيدة من العاملين.
- 4- عدم تلقى المديرين التدريب المناسب للقيام بمهامهم الإشرافية بطريقة إيجابية.

استقصاء

تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين

قدمت سلسلة الإدارة المثلى في كتابها عن "أساليب التوجيه المثلى" والمنشور عام 2002، استقصاء يساعدك في تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين وذلك في بيئة العمل. يرجى اتباع التعليمات التالية:

قيّم أدائك كموجه عن طريق الاستجابة للعبارات التالية واختتر الإجابة الأقرب لخبرائك، وكن أميناً على نفسك بقدر الإمكان: فإذا كانت إجابتك بـ "أبداً" سجل الدرجة (1)، أما إذا كانت بـ "دائماً" فسجل الدرجة (4).... وهكذا ثم اجمع الدرجات التي حصلت عليها وارجع للتحليل الموجود في نهاية التدريب لمعرفة المستوى الذي حققته، واستخدم إجاباتك لتحديد المجالات التي تتطلب العمل على تحسينها.

الاختبارات

1 - أبداً
2 - أحياناً
3 - غالباً
4 - دائماً

2

عندما أقوم بتوجيه الآخرين يكون تركيزي منصّباً على الإنجازات السابقة والمحتملة في المستقبل

4

3

2

1

1

أفترض أن العاملين معي قادرون على القيام بأعمالهم بطريقة جيدة.

4

3

2

1

4

لدي استعداد لتلقي التغذية المرتدة السلبية من أعضاء فريق العمل معي.

4 3 2 1

3

أفضل الاستماع لآراء الآخرين وأفكارهم عن أن أقوم بالحديث بنفسه طوال الوقت.

4 3 2 1

6

أول تطباع لدي من أقوم بتوجيههم هو أنني أتميز بالصراحة والفضول وحب معرفة كل شيء.

4 3 2 1

5

أدرك جيداً نواحي القصور لدي عند قيامي بالاتصال مع الآخرين.

4 3 2 1

8

أعامل العاملين على أنهم شركاء لي وليسوا مروضين.

4 3 2 1

7

أسعى جاهداً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المهمة في المشروع.

4 3 2 1

10

لدي المرونة للانتقال في جلسة التوجيه ما بين مناقشة الأهداف والبحث في المشكلات.

4 3 2 1

9

لا تحدث أي مقاطعات أو تشتت إطلاقاً لجلسات التوجيه التي أعقدها.

4 3 2 1

12

أستطيع الربط بين الحاجات التحفيزية لدى العاملين معي وبين أهدافهم في العمل.

4 3 2 1

11

أؤمن بأن الأفراد سيتحملون المسؤولية ويمارسونها عندما يمنحون الصلاحيات للقيام بذلك.

4 3 2 1

14

أنتبه تمامًا لملاحظة الدلائل غير اللفظية التي تبو على العاملين أثناء تفسيرهم لمجريات الحديث والاتصال بهم.

4 3 2 1

13

أسعى جاهداً لتحديد ما هو جوهري في جوانب قلق العاملين وتخوفهم.

4 3 2 1

16

أفحص وأفهم ملياً في كل ما قيل لكي أراجع وأتأكد من الفهم المتبادل بيني وبين العاملين.

4 3 2 1

15

افترض مقدماً أن الجميع لم يستغل نقاط القوة والمواهب الكامنة فيهم إلى الحد الأمثل.

4 3 2 1

18

أفضل طرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة عن الأسئلة المغلقة بنعم أو لا.

4 3 2 1

17

افترض أن التغييرات البناءة من السهل تحقيقها.

4 3 2 1

19

لا أخشى توجيه رؤسائي وزملائي،
بالإضافة إلى توجيه العاملين معي

4 3 2 1

20

أؤمن أن الاتصال الجيد يعتمد على رؤية
مختلف الآراء وتقبل وجهات النظر

4 3 2 1

21

عندما أقوم بالتوجيه؛ فإنني أفترض أن
العاملين قادرين على التوصل إلى الحلول
بأنفسهم

4 3 2 1

22

أؤمن بأن أفضل نتائج التوجيه تأتي من
التبصر الخلاق المبتكر.

4 3 2 1

23

عندما أعطي التغذية المرتدة عن الأداء
الضعيف للعاملين أكون بناءً ومحددًا

4 3 2 1

24

أنهي جلسات التوجيه بالحصول على
التزام محدد للقيام بمهمة معينة.

4 3 2 1

25

أتحكم في جلسات التوجيه بربط كل ما قيل
بهدف التوجيه المحدد والمتفق عليه

4 3 2 1

26

أتابع التوجيه بأن أطلب التقديم الدوري
كموجز عن تطور سير العمل

4 3 2 1

28

أفترض أن التوجيه سينجح عندما يمنح العاملون المسؤولية والصلاحيّة.

4	3	2	1
---	---	---	---

27

أطلب التقارير كإجراء احتياطي ولكنني أطلق حرية العاملين في كل مسؤولية قرارهم

4	3	2	1
---	---	---	---

30

أعتبر من المهم جداً أن أُلعب دور القدوة لاتجاه التوجيه.

4	3	2	1
---	---	---	---

29

أُتقابل مع مخاوف العاملين بالكشف عن الحاجات الكامنة وراءها.

4	3	2	1
---	---	---	---

32

أعمل على أن يكون التوجيه بالهاتف أو البريد الإلكتروني مباشراً ومختصراً بقدر الإمكان.

4	3	2	1
---	---	---	---

31

إذا ما طلب أحد النصيح مني؛ فإنني أقدمه في شكل اقتراحات وليس توجيهات أو أوامر.

4	3	2	1
---	---	---	---

التحليل

والآن وقد انتهيت من هذا التقييم الذاتي، قم بجمع مجموع الدرجات التي حصلت عليها وراجع أدائك بالرجوع إلى بيان التقييم المذكور أدناه، وحدد أضعف الجوانب لديك ثم عد إلى الأجزاء المتعلقة بهذه الجوانب في هذا الكتاب بهدف تنمية مهاراتك وترقيتها في توجيه الآخرين:

من 128-96 درجة: إنك موجه ناجح، ولكن لا تستسلم للغرور واعمل جاهداً وباستمرار على الحصول على أفضل النتائج من فريق العاملين معك، وأن تنمي قيم التوجيه ومبادئه من الآخرين.

من 95-64 درجة : لديك مهارات معقولة في التوجيه، ولكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى التحسين. ركز على القيام بالتحسين في الجوانب المذكورة في هذا الاختيار والتي كانت درجاتك فيها منخفضة.

من 63-32 درجة: هناك عديد من المهارات يتطلب الأمر أن تمارسها وتتدرب عليها لكي تصبح موجهًا جيدًا، وافحص جيدًا اتجاهاتك الشخصية تجاه قيم التوجيه ومبادئه، بالإضافة إلى العمل على تحسين مهارات محددة لديك.

ثانياً: الإرشاد

تعريف الإرشاد:

هناك تعريفات عديدة للإرشاد نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- تعريف جوستاد Gustad الإرشاد بأنه عملية موجهة تعليمياً، تتم في إطار بيئة اجتماعية بين شخصين في أغلب الأحوال، حيث المرشد شخص مهني لديه المعرفة والمهارة في مساعدة المسترشد ليتعلم أكثر عن ذاته، وكيفية تحقيق أهدافه بشكل واقعي، بما يجعله أكثر سعادة وإنتاجاً في المجتمع.
- 2- تعريف برامر وشوسستروم Brammer & Shostrom الإرشاد بأنه عملية مهنية موجهة نحو التخطيط المنطقي وحل المشكلات واتخاذ القرارات والمساندة في مواجهة الضغوط التي تطرأ على الحياة اليومية للأشخاص الأسوياء (العاديين).
- 3- تعريف بتروفيزا وهوفمان (Pietrofesa & Hoffman) الإرشاد بأنه عملية مساعدة الأفراد في تحقيق فهم أكثر لأنفسهم وحل مشكلاتهم.
- 4- تعريف حامد زهران الإرشاد بأنه عملية بناءة تهدف إلى مساعدة الفرد لكي يفهم ذاته ويدرس شخصيته ويعرف خبراته ويحدد مشكلاته وينمي إمكاناته ويحل مشكلاته في ضوء معرفته ورغبته وتعليمه وتدريبه لكي يصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه وتحقيق الصحة النفسية والتوافق شخصياً وتربوياً ومهنياً وأسريراً وزواجياً.
- 5- تعريف ماجدة سعد وهشام عبد الحميد الإرشاد بأنه مهنة مخططة تتضمن مجموعة من الخدمات التي تشترك في تقديمها العديد من التخصصات العلمية التي تُقدم للأفراد حتى يتمكنوا من مواجهة مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية

والمهنية والتربوية والتي تعوق أداءهم الاجتماعي وتحول دون توافقهم مع أنفسهم ومع مجتمعهم.

6- الإرشاد هو العملية التي يساعد فيها أحد الأشخاص شخصاً آخر لتنفتح قدراته الذاتية الكامنة، وليقوم بأداء متطور ويتعلم وينجز أكثر، ويزيد من إدراكه بالعناصر التي تحدد الأداء، ويزيد من إحساسه بالمسؤولية الذاتية عن أدائه، ويرشد نفسه بنفسه ويحدد الحواجز النفسية التي تعيق إنجازاته في الأداء.

خصائص الإرشاد:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص الإرشاد في التالي:

- 1- الإرشاد علاقة مهنية متبادلة وجهاً لوجه بين المرشد (وهو هنا الأخصائي الاجتماعي أو النفسي أو مدرس أو أخصائي التدريب المهني.....) والمسترشد وهو هنا الموظف أو العامل أو أسرهم.
- 2- المسترشد قد يكون شخصاً أو أكثر، على سبيل المثال قد يكون فرداً أو أسرة أو جماعة (مثل: جماعة العمل وجماعة الرفاق...).
- 3- الإرشاد يهتم بالفرد السوي لمساعدته على أن يفهم نفسه وفي التغلب على المشكلات التي تواجهه والتي لا يستطيع أن يتغلب عليها بمفرده.
- 4- يوفر المرشد الظروف التي تسهل عملية التغيير المطلوبة من خلال المقابلات.
- 5- يتوفر في الإرشاد عنصران: الإنصات، والتفاعل المتبادل.
- 6- على المرشد أن يدرس ويتفهم المسترشد.
- 7- يتم الإرشاد في إطار من السرية وتحكمه أخلاقيات المهنة.
- 8- الإرشاد ذو مدى قصير في الأداء.
- 9- الإرشاد يهتم بالفرد وليس بالمشكلة التي يعاني منها، باعتبار أنه يستطيع أن يعالج مشكلاته إذا لم يكن مضطرباً انفعالياً.

→ الباب الرابع: من يعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثاني عشر: التوجيه والإرشاد ←

10- الإرشاد عملية هادفة لتحقيق أهداف تنموية ووقائية وعلاجية بنفس الترتيب. بمعنى أن الأولوية تعطي للأهداف التنموية والوقائية، بينما الأهداف العلاجية تأخذ أهمية ثانوية.

مزايا عملية الإرشاد:

يمكن تحديد بعض مزايا عملية الإرشاد في مجال الإدارة كالتالي:

- 1- فرصة لتعلم الجميع : الرؤساء والمرؤوسين.
- 2- تساعد في حل مشكلات العمل.
- 3- تساعد العاملين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بالوجه المناسب والمتميز.
- 4- تساعد في تطوير أداء العاملين، وذلك بتوسيع إدراكهم وخبراتهم في الإلمام بجوانب العمل المختلفة، وإكسابهم المهارات اللازمة لتنمية قدراتهم.
- 5- زراعة الثقة في نفس الموظف/ العامل ما دام يشارك بتقديم الحلول والمقترحات لمشكلات تواجهه في العمل.
- 6- حفز الموظف/ العامل على الحرص على تطوير أدائه وتشجيعه على التعبير عن آرائه في جو ودي وبعيد عن الخوف.
- 7- خلق علاقة طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه حيث الثقة المتبادلة والتفاهم.

أنواع الإرشاد:

هناك أنواع عديدة من الإرشاد يمكن رصد بعضها كالتالي:

1- الإرشاد النفسي:

الإرشاد النفسي Psycho - Counselling عملية واعية مقصودة لتوجيه الفرد ليفهم نفسه ودوافعه وحاجاته وقدراته وميوله والاستفادة منها في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

ومهمة الإرشاد النفسي هي مسئولية رئيسية تقع على عاتق الأخصائي النفسي أو الطبيب النفسي.

وتوفر بعض المنظمات الكبيرة خدمات الإرشاد النفسي للعاملين بها عندما يحتاجون لمثل هذه الخدمات، فبعض العاملين قد يعانون من مشكلات نفسية ومن ضغوط العمل وضغوط الحياة وعدم التوافق النفسي وبالتالي فهم في حاجة إلى الإرشاد النفسي لمساعدتهم على التغلب على مثل هذه المشكلات.

2- الإرشاد الاجتماعي:

الإرشاد الاجتماعي Social Counselling عملية واعية مقصودة تهدف التأثير الإيجابي في شخصية المسترشد (العميل) والظروف البيئية المحيطة لتحقيق أفضل أداء ممكن لأدواره ووظائفه الاجتماعية والتعامل الإيجابي مع المشكلات ومع الآخرين.

ومهمة الإرشاد الاجتماعي هي مسئولية رئيسية تقع على عاتق الأخصائي الاجتماعي الذي يمارس مهنة الخدمة الاجتماعية.

وتهتم كل المنظمات بتقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين ولأسرهم - ومنهم خدمات الإرشاد الاجتماعي - وذلك لمساعدتهم على إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم الاجتماعية والأسرية، بما يساهم بدوره في تفرغ العاملين للعملية الإنتاجية.

3- الإرشاد المهني:

الإرشاد المهني Vocational Counselling : عملية واعية مقصودة تهدف إلى تعريف المسترشد بالمهن والحرف واختبار قدراته في هذا المجال وتحديد برامج التدريب المهني المناسبة له ومساعدته في تحديد المهنة أو الحرفة المناسبة له في ضوء تقييم تعليمه وخبراته وقدراته.

وشعار الإرشاد المهني في هذا الخصوص :

اختيار الشخص المناسب في العمل أو الوظيفة المناسبة، ومساعدته على التوافق مع بيئة وظروف العمل.
ومهمة الإرشاد المهني هي مسؤولية رئيسية تقع على عاتق أخصائي التدريب المهني وأخصائي التأهيل المهني.
وتوفر كثير من المنظمات خدمات الإرشاد المهني من خلال أقسام أو إدارات التدريب في هذه المنظمات للمساعدة في عمليات الاختيار والتدريب والتدريب التحويلي والتأهيل المهني للعاملين.

4- الإرشاد التربوي:

الإرشاد التربوي Educational Counselling : عملية واعية مقصودة تهدف إلى مساعدة الفرد على معرفة قدراته وامكانياته وتوجيهها إلى المجالات التعليمية التي تتناسب معها.
ومهمة الإرشاد التربوي هي مسؤولية رئيسية تقع على عاتق المدرسين والموجهين التربويين.
وتوفر بعض المنظمات خدمات الإرشاد التربوي من خلال أقسام أو إدارات الرعاية الاجتماعية للعاملين في هذه المنظمات لمساعدة العاملين في عمليات التعليم المستمر واستكمال العاملين لدراساتهم بدءاً من محو الأمية إلى الحصول على درجة الدكتوراه.

5- الإرشاد الديني:

الإرشاد الديني Religious Counselling : عملية واعية مقصورة تهدف إلى مساعدة الإنسان أفراد أو جماعات على اتباع المنهج الديني القومي في حياتهم

بناء على أسس ومبادئ وتعليمات الأديان السماوية، بما يساهم في تحقيق الأمن والأمان لهم وتكوين علاقات إيجابية مع الآخرين. ومهمة الإرشاد الديني هي مسؤولية رئيسية تقع على عاتق رجال الدين المؤهلين للقيام بذلك.

وتهتم بعض المنظمات بتوفير خدمات الإرشاد الديني في بعض المناسبات الدينية وخاصة خلال شهر رمضان من كل عام، من منطلق أن الشخص المتدين والفاهم لأسس ومبادئ دينه نجده أكثر إخلاصاً وولاء لمنظّمته وأكثر إنتاجاً في عمله... نظراً لأن الدين يدعم ويقوي مثل هذه القيم والسلوكيات.

ادوار المرشد:

يعمل المرشد (Counsellor / Guide) على توجيه المسترشد لتحديد أهدافه بدقة ووضوح وواقعية، وتحديد الوسائل المتاحة وابتكار أخرى لتحقيق هذه الأهداف، ثم تقييم هذه الوسائل، وعقد المفاضلة فيما بينها وذلك لاختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. ويستخدم المسترشد في ذلك ما لديه من معرفة ومهارات وخبرات. واختيار الاتجاه وأسلوب العمل يجب أن ينبع من المسترشد وليس المرشد أي حق في فرض أي رأي أو تصرف لا يرغبه المسترشد. وعلى المرشد أن يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها المسترشد والتي لو سلكها لأخذ مكانه المناسب في الحياة وحقق التوافق مع المجتمع بما يجعله سعيداً ومنتجاً في المجتمع، وإذا اختار المسترشد أهدافاً أو وسائل لتحقيق تلك الأهداف لا يقرها المرشد ولا يقتنع بها، فعليه أن يفصح عن رأيه بصراحة دون أن يوجه لوماً أو تقريعاً للمسترشد وبدون أن يرغمه على قبول وجهة نظره.

وفي مجال الإدارة يمكن الإشارة إلى:

- 1- أن الرؤساء يقومون بعملية الإرشاد لمساعدة العاملين ليتعلموا مهام وظائفهم اليومية.
- 2- أن الرؤساء يديرون مناقشة فردية مع الموظف/ العامل أو مناقشة جماعية مع العاملين لتطوير الأداء وتنمية قدراتهم.
- 3- عملية الإرشاد تفتح آفاقاً جديدة تبعث الثقة في النفس لدى العاملين والقدرة على اكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل المطلوب منهم بصورة متطورة باستمرار. وغالباً ما تكون عملية المساعدة هذه مرتبطة بحل مشكلات تواجه الموظف/ العامل في أداء عمله.
- 4- وعلى المرشد (الرئيس) أن يجعل المسترشد (الموظف أو العامل) جزءاً من حل المشكلة المطروحة، وذلك بإعطائه الفرص للمشاركة والتقدم بمقترحات عملية من عنده لمواجهة تلك المشكلة ووضع الحل الأنسب لها بمساعدة الرئيس.
- 5- بعض المنظمات الكبيرة تعين أخصائياً نفسياً أو أخصائياً اجتماعياً أو أحياناً طبيباً نفسياً ليقوم بعمليات التوجيه والإرشاد والتفيس الوجداني، وتقليل التأثيرات السلبية لضغوط العمل والحياة لدى العاملين...

●●● الفصل الثالث عشر

الخدمة الاجتماعية

- * مقدمة.
- * تعريف الخدمة الاجتماعية.
- * أهداف الخدمة الاجتماعية.
- * مداخل الخدمة الاجتماعية.
- * أدوار الأخصائي الاجتماعي.
- * الميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الخدمة الاجتماعية.

الخدمة الاجتماعية

مقدمة :

في مواجهة الحياة المعقدة في عصرنا الآلي، وفي سبيل قيام الناس بأدوارهم ووظائفهم العديدة والصعبة أحياناً، يحتاج الناس إلى الكثير من الموارد، وإلى مساعدة العديد من المهن.

والخدمة الاجتماعية Social Work تعتبر إحدى المهن التي تهدف إلى مساعدة الناس وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم بهدف أن يقوموا بأدوارهم ووظائفهم بشكل أفضل. إن خصائص الناس والبيئة المحيطة بهم وطبيعة مشكلاتهم هي التي تحدد أهداف عملية المساعدة التي ستقوم بها الخدمة الاجتماعية مع هؤلاء الناس.

والخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية Human Profession ظهرت حديثاً في أوائل القرن العشرين، تعمل مع المهن الأخرى لإحداث التغيير الاجتماعي بل والاقتصادي في المجتمع بما يحقق أهداف هذا المجتمع من تماسك ورعاية وإنتاج وتقديم...

ويسمى الشخص المهني الذي يمارس مهنة الخدمة الاجتماعية بالأخصائي الاجتماعي (الاختصاصي الاجتماعي - Social Worker) ذلك الشخص الذي تم إعداده نظرياً وميدانياً خلال أربع سنوات بعد مرحلة الدراسة الثانوية العامة - في مدارس أو معاهد أو أقسام أو كليات الخدمة الاجتماعية.

والأخصائي الاجتماعي يتعاون مع العاملين من التخصصات المهنية الأخرى (مثل: الطبيب، الممرضة، المدرس، أخصائي العلاج الطبيعي، أخصائي التأهيل المهني...) في تحقيق أهداف مساعدة الناس وتقديم برامج الرعاية التي يحتاجونها... مثل: الرعاية الصحية والرعاية التعليمية والرعاية الاجتماعية. ويأخذ هذا التعاون شكل فريق عمل Team Work كنوع من التنسيق والتكامل في تحقيق الأهداف.

تعريف الخدمة الاجتماعية:

من الملاحظ أن هناك العديد من التعريفات لهذه المهنة، وأنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد للخدمة الاجتماعية، وقد يرجع ذلك إلى حداثة المهنة وتطورها السريع، بالإضافة إلى أن كل مؤلف ينظر إليها من منظور معين أو يركز على جانب معين أو أهداف معينة في الخدمة الاجتماعية.

1- يعرف والتر فريدلاندر **Walter A. Friedlander** الخدمة الاجتماعية

بأنها "نوع من الخدمات المهنية تعتمد على قاعدة علمية من المعارف والمهارات العديدة في ميدان العلاقات الإنسانية، وهي تهدف إلى مساعدة الأفراد كحالات أو كجماعات للوصول إلى مستوى من التوافق والنضج والاعتماد على النفس، وهي تمارس كأحدى وظائف المؤسسات الاجتماعية".

2- تعريف الجمعية القومية للأخصائيين الاجتماعيين في الولايات المتحدة

الأمريكية **National Association of Social Workers**: "الخدمة

الاجتماعية هي نشاط مهني، يهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على تقوية أو استعادة قدراتهم على الأداء الاجتماعي، وإيجاد الأوضاع الاجتماعية المحققة لهذا الهدف. وتتكون ممارسة الخدمة الاجتماعية من التطبيق المهني لقيم ومبادئ وتكنيكات الخدمة الاجتماعية لتحقيق واحد أو أكثر من الأغراض التالية:

مساعدة الناس في الحصول على خدمات ملموسة، الإرشاد والعلاج النفسي للأفراد والأسر والجماعات، مساعدة المجتمعات أو الجماعات في الحصول على الخدمات الاجتماعية والصحية وتحسينها، المشاركة في العمليات التشريعية ذات الصلة. وممارسة الخدمة الاجتماعية تتطلب المعرفة بالسلوك والذمو الإنساني، وبالأنظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وبالتفاعل بين كل هذه العوامل".

→ الباب الرابع: مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

3- يعرف ماكس سيبورن Max Siporin الخدمة الاجتماعية بأنها "طريقة اجتماعية تهدف إلى مساعدة الناس على علاج مشكلاتهم الاجتماعية، والوقاية منها، وتدعيم أدائهم لوظائفهم الاجتماعية".

4- يعرف باير وفيدريكو Baer & Federico الخدمة الاجتماعية بأنها "مهنة تهتم بالتفاعلات بين الناس ونظم المجتمع، والتي تؤثر على قدراتهم على أداء أدوارهم الاجتماعية وتحقيق طموحاتهم وتخفيف آلامهم. ويمكن تحديد ثلاثة أغراض رئيسية للخدمة الاجتماعية كالتالي:

(أ) تدعيم وتنمية قدرات الناس على مواجهة وحل المشكلات.

(ب) تدعيم التأثير الفعال والإنساني للنظم التي تزود الناس بالموارد والخدمات والفرص.

(ج) ربط الناس بتلك النظم.

5- تعريف روبرت باكر Robert Barker: "الخدمة الاجتماعية علم تطبيقي لمساعدة الناس على تحقيق مستوى فعال من الأداء النفسي والاجتماعي، وإحداث تغييرات مجتمعية فعالة لتعزيز الرفاهية لجميع الناس".

6- تعريف عبد الفتاح عثمان: "الخدمة الاجتماعية خدمة فنية تستهدف مساعدة الناس أفراداً وجماعات لتحقيق علاقات إيجابية بينهم ومستوى أفضل من الحياة في حدود قدراتهم ورغباتهم".

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الخدمة الاجتماعية بأنها مهنة إنسانية تهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على: تنمية قدراتهم ومواردهم وزيادة فرصهم في الحياة، ووقايتهم من المشكلات، وإشباع حاجاتهم، وحل مشكلاتهم. ويتم ذلك في ضوء موارد وثقافة المجتمع، ومن خلال مؤسسات المجتمع المختلفة أو إنشاء مؤسسات جديدة تظهر حاجة المجتمع إليها.

أهداف الخدمة الاجتماعية:

الخدمة الاجتماعية كمهنة لها أهداف Aims عديدة. وتتغير هذه الأهداف تبعاً لظروف المجتمعات والاحتياجات والمشكلات القائمة واتجاهات المؤسسات القائمة نحو التغيير المطلوب.

هذا ولقد حدد مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية أهداف الخدمة الاجتماعية في الآتي:

- 1- تعزيز الرفاهية للإنسان، وتخفيف حدة الفقر وتدعيم العدالة الاجتماعية.
- 2- تعزيز الأداء الاجتماعي والتفاعلات الإيجابية بين الوحدات الإنسانية في المجتمع (الأفراد/ الأسر/ الجماعات/ المنظمات/ المجتمعات المحلية).
- 3- رسم وتنفيذ السياسات الاجتماعية، وتقديم البرامج والخدمات الاجتماعية التي تشبع الحاجات الإنسانية الاجتماعية.
- 4- المطالبة والمدافعة عن حقوق المواطنين من خلال العمل الاجتماعي والسياسي، بما يعزز العدالة الاجتماعية بل والاقتصادية أيضاً.
- 5- إجراء البحوث الاجتماعية المطلوبة، وإنتاج المعارف التي تساهم في تحسين وتطوير ممارسة الخدمة الاجتماعية في مختلف المجالات.
- 6- العمل على تقدم الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية وتطبيقها في محيط الثقافات المختلفة والمتنوعة.

وبمراجعة تاريخ الخدمة الاجتماعية فإن يمكن أن نقول إن أهداف الخدمة الاجتماعية كانت في أول الأمر أهدافاً علاجية ثم ظهرت الأهداف الوقائية نظراً لعدة عوامل داخلية خاصة بمهنة الخدمة الاجتماعية، وعوامل أخرى خارجية من المجتمع والمهن الأخرى، ثم أضيفت الأهداف التنموية وخاصة عندما بدأت الخدمة الاجتماعية ربط نفسها ببرامج ومشروعات التنمية الاجتماعية بل والاقتصادية،

→ الباب الرابع: مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

وأيضاً عندما انتقلت الخدمة الاجتماعية من أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية إلى الدول النامية والمتخلفة، مما حتم أن تلعب الخدمة الاجتماعية - نظراً لظروف هذه الدول - دوراً رئيسياً في جهود التنمية التي تبذل فيها. والخدمة الاجتماعية في تلك الدول النامية والمتخلفة تضع الأهداف التنموية في المقدمة، تليها الأهداف الوقائية ثم الأهداف العلاجية. وفيما يلي عرض لهذه الأهداف:

1- الأهداف العلاجية Therapeutic Aims:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد والجماعات للتعرف على مشكلاتهم الناجمة عن عدم التوازن بينهم وبين بيئاتهم التي يعيشون فيها، والعمل على حلها أو تخفيفها إلى أقصى حد ممكن. بمعنى مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على استعادة قدراتهم على الأداء الاجتماعي، وعلى التغلب على صعوبات التوافق الاجتماعي مع أنفسهم مع الآخرين.

باختصار فإن الأهداف العلاجية في الخدمة الاجتماعية تتمثل في مساعدة العملاء المشكلين (مثل: المرضى والأحداث الجانحين والمساكين والمدمنين والمعاقين والأسر المفككة...) على حل أو علاج مشكلاتهم.

2- الأهداف الوقائية Preventive Aims:

وتتمثل هذه الأهداف في التعرف على المناطق الكامنة والمحتملة والمتوقعة لعدم التوازن بين الأفراد أو الجماعات وبين بيئاتهم التي يعيشون فيها بهدف منع أو تجنب ظهور عدم التوازن. ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها: مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على تقوية قدرتهم على الأداء الاجتماعي، وتقديم المساعدة المهنية لمن هم في حالة تكيف اجتماعي سليم حتى لا يصبحوا في حالة سوء تكيف. ولتحقيق ذلك على سبيل المثال يمكن تعليم الأفراد مهارات جديدة لتحقيق أهدافهم

وقاية أنفسهم من الأمراض والمشكلات، وتعديل البيئة كي تصبح أقل ضغطاً وأكثر تدعياً وحفزاً لسكانها.

باختصار فإن الأهداف الوقائية في الخدمة الاجتماعية تتمثل في مساعدة الناس على الوقاية من المشكلات المتوقعة أو المتنبأ بها أو المحتمل حدوثها.

3- الأهداف التنموية Developmental Aims

وتتمثل هذه الأهداف في تنمية قدرات ومهارات وموارد الأفراد والجماعات والمجتمعات وزيادة فرص الحياة الإنسانية الكريمة لهم، وتقوية الطاقات الحالية وإظهار الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات والمجتمعات. ويتضح مما سبق أن الأهداف التنموية موجهة لتحقيق وإنجاح برامج التنمية الشخصية للإنسان (تنمية قدرات ومهارات وموارد الأفراد والجماعات) والتنمية المجتمعية للمجتمع.

مداخل الممارسة في الخدمة الاجتماعية :

يمكن في هذا السياق تحديد ثلاثة مداخل رئيسية لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية هي كالتالي:

1- المدخل العلاجي Therapeutic Approach :

يستخدم الأخصائي الاجتماعي المدخل العلاجي في الممارسة عندما تكون المشكلة قد حدثت أو وقعت بالفعل Problem Stage فيقوم بمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على حل أو علاج أو مواجهة هذه المشكلة التي يعانون منها، وإعادة توافقهم مع المجتمع.

ويتبنى المدخل العلاجي الأهداف العلاجية السابق ذكرها.

→ الباب الرابع: من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

ومراحل العمل المهني في المدخل العلاجي في الماضي كانت تتمثل في:

- 1- الدراسة Study.
 - 2- التشخيص Diagnosis.
 - 3- العلاج Therapy or Treatment.
- بينما في الكتابات المعاصرة نجد مراحل العمل أو التدخل المهني Professional Intervention في المدخل العلاجي يتمثل في:
- 1- التقييم أو التقدير للموقف Assessment.
 - 2- تحديد الهدف Aim Formulation.
 - 3- تحديد أنساق الممارسة Practice Systems: نسق العميل (Client System)، والنسق المستهدف Target System، والمشكلة المقصودة Target Problem.
 - 4- اختيار إستراتيجية العمل Work Strategy.
 - 5- التعاقد Contracting.
 - 6- تنفيذ خطة التدخل المهني Implementation of the Professional Intervention Plan.
 - 7- التقييم (متابعة/ تقييم/ تقويم/ تغذية عكسية) Evaluation.
 - 8- إنهاء التدخل المهني Termination.
- والخدمة الاجتماعية عندما تضع الأهداف العلاجية نصب اهتمامها وتستخدم المدخل العلاجي في ممارستها يطلق عليها "الخدمة الاجتماعية العلاجية" Therapeutic Social Work، وأحياناً يطلق عليها "الخدمة الاجتماعية العيادية أو الإكلينيكية" Clinical Social Work.

2- المدخل الوقائي Preventive Approach:

يعد المدخل الوقائي للخدمة الاجتماعية من الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في العالم العربي وفي جميع الدول النامية. هذا ويستخدم الأخصائي الاجتماعي هذا المدخل قبل حدوث المشكلة Pre-Problem؛ وذلك بهدف منعها من الظهور أو تجنب حدوثها. فيقوم بمساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على تفادي المشكلات المتوقعة أو التنبؤ بها.

ويتبنى المدخل الوقائي الأهداف الوقائية السابق ذكرها.

والخدمة الاجتماعية عندما تضع الأهداف الوقائية نصب اهتمامها وتستخدم المدخل الوقائي في ممارستها يطلق عليها "الخدمة الاجتماعية الوقائية" Preventive Social Work.

إن المدخل الوقائي يبدأ العمل به قبل حدوث أو وقوع المشكلة، ولا يمثل رد فعل للمشكلات Proactive and not Reaction كما في المدخل العلاجي، أيضاً في المدخل الوقائي يكون عنصر الزمن Time في صالحنا، وذلك بدلاً من اتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في صالح المشكلات. كما أن المدخل الوقائي أفضل من المدخل العلاجي حيث إنه يوفر الوقت والجهد والتكاليف ويخفف العبء العلاجي بصفة عامة، بالإضافة إلى أنه يساهم في ترشيد استخدام موارد الرعاية الاجتماعية التي تعاني من عجز واضح في جميع الدول وخاصة النامية منها.

إن أمثال الأمم ثمرة تجاربها، وهي منائر يهتدي بها الناس في حياتهم اليومية. والمثل الشعبي يقول "الوقاية خير من العلاج" Prevention is Preferable to Treatment، أو "درهم وقاية خير من قنطار علاج" An Ounce of Prevention is better than one Pound of Cure.

→ الباب الرابع: ممن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

وللأسف نحن نرفع هذا المثل أو الشعار ونردده كثيراً دون أن نحوله في معظم أمور حياتنا إلى سلوك عملي. والسؤال الذي يطرح نفسه هو هل الوقاية من المشكلة تستحق المحاولة؟ أم ننتظر حتى تحدث المشكلة ونتحرك لمواجهتها؟ والإجابة: نعم الوقاية تستحق المحاولة. إن الوقاية أفضل من علاج ضحايا المشكلات واحداً تلو الآخر.

أخيراً فإن الوقاية سوف تؤدي إلى خفض عدد الذين يعانون من المشكلات وبالتالي زيادة شعور الناس بالأمن والطمأنينة وزيادة إنتاجيتهم. بل إن الوقاية تحقق مزيداً من الاحترام للناس وتحافظ على القدرة الإنسانية لديهم وتوفر طاقاتهم في الدراسة أو الإنتاج بدلاً من أن تضيع في المعاناة من هذه المشكلات أو يضيع وقتهم في المستشفى لوقوعهم فريسة للأمراض أو في وحدة رعاية الأحداث أو السجن لقضاء عقوبة لاقترافهم سلوكاً جانحاً.

ومشكلات الناس ليست أمراً جديداً أو حديثاً أو غريباً علينا، فكلنا يعرفها ويمكن التنبؤ بها، بل إن هناك بحوثاً ودراسات وكتباً عديدة لا حصر لها حددت المشكلات والأزمات والضغوط التي يقابلها الناس.

3- المدخل التنموي Developmental Approach:

يعد المدخل التنموي للخدمة الاجتماعية أيضاً من الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في العالم العربي وفي جميع الدول النامية.

والخدمة الاجتماعية عندما تضع الأهداف التنموية نصب اهتمامها وتستخدم المدخل التنموي في ممارستها يطلق عليها "الخدمة الاجتماعية التنموية" Developmental Social Work ويعرفها سيد أبو بكر حسانين بأنها: "ذلك النوع من الممارسة المهنية الذي يتعامل مباشرة مع تحديات التنمية، ويسهم بإيجابية وفعالية في رفع مستوى معيشة المواطنين اقتصادياً واجتماعياً وباطراد ويسهم في

زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي مقوماً بما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات".

هذا ويمكن تحديد الهدف العام للخدمة الاجتماعية التنموية في الإسهام في رفع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي مقوماً بما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات.

ويضاف إلى هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن تلخيصها بالإسهام فيما يلي:

- 1- إيجاد رأي عام مستعد لتحمل مسؤوليات التنمية الشاملة.
- 2- تحديد المعوقات الاجتماعية للتنمية الاقتصادية والعمل على التغلب عليها.
- 3- تحديد مقومات التنمية الاجتماعية وتحديد مساراتها واتجاهاتها.
- 4- استثارة مشاركة الجماهير للتأثير في وضع السياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي واتخاذ القرارات بشأن خطط التنمية الاجتماعية وفي تنفيذ تلك الخطط والبرامج ومتابعتها وتقويمها.
- 5- ضمان عدالة توزيع الناتج القومي تحقيقاً للعدالة الاجتماعية وضماناً لتقبل المواطنين تحمل مسؤوليات وأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 6- تقليل الفاقد الاجتماعي الاقتصادي بقدر الإمكان حفاظاً على الموارد والإمكانات القومية ومنعاً لتبديدها.
- 7- توفير تنشئة اجتماعية موجهة لمساعدة النشء والشباب على اكتساب القيم والاتجاهات العصرية التي تسهل ترسيخ عملية تحديث المجتمع والعمل على الاحتفاظ بالقيم والاتجاهات المميزة لثقافة المجتمع وتراثه التاريخي، لإيجاد نمط من التحديث يتلاءم وظروف وأوضاع وأهداف وقيم وثقافة وتاريخ مجتمعنا.

→ الباب الرابع: من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

إن الدور التنموي للخدمة الاجتماعية في الوطن العربي يتطلب إعادة النظر في أنماط الممارسة القائمة لتصبح أكثر استجابة لاحتياجات التنمية، وهذا يتطلب منها تعديل في أولويات الممارسة مع العناية بمشكلات الجماهير ذات الانعكاسات السلبية في قضية التنمية، فالخدمة الاجتماعية حتى الآن لم تلعب دوراً رئيسياً في الوطن العربي ككل، أو في كل دولة عربية على حدة.

تعقيب :

كل المداخل هامة ومطلوبة. والقضية هي اختيار المدخل المناسب من ضمن هذه المداخل في ضوء: الأهداف المطلوب تحقيقها، ومرحلة نمو المشكلة... فإذا لم تحدث المشكلة أو تقع (مرحلة ما قبل المشكلة) فنستخدم المدخل الوقائي، وإذا حدثت المشكلة (مرحلة ما بعد المشكلة) فنستخدم المدخل العلاجي. أما إذا كانت أهدافنا تنموية وموجهة إلى المجتمع ككل، ولا تخص فقط فئات معينة مثل المدخل العلاجي أو تهتم أكثر بجماعات معينة (الجماعات المعرضة للمخاطر أكثر من غيرها Groups at High Risk) مثل المدخل الوقائي، فإن المدخل التنموي هو المدخل المناسب.

بل إن هذه المداخل الثلاثة تخدم بعضها البعض؛ فالعلاج والتأهيل لمن يعاني من مشكلة يمثلان إحدى درجات الوقاية، حتى لا يقع الشخص مرة أخرى فريسة لهذه المشكلة. والوقاية من المشكلات تخفف العبء العلاجي. ومن خلال عمليات التنمية فإن الأفراد والجماعات والمجتمع ككل يستطيعون وقاية أنفسهم من المشكلات نظراً لما اكتسبوه من قدرات ومهارات وموارد وفرص، أما إذا حدثت المشكلات فإنهم يستطيعون التحرك لمواجهة هذه المشكلات لوجود آليات التدخل العلاجي ولتوفر المناخ والبيئة الاجتماعية المناسبة في المجتمع لمواجهة المشكلات

مثل: تخصيص الموارد، الديمقراطية، المشاركة، الاستجابة العلمية المناسبة والسريعة لهذه المشكلات.

ويمكن أن نقول أيضاً إن الفصل بين الجوانب الوقائية والعلاجية والتنموية أمر من الصعب أن يتحقق إلا لأغراض نظرية. أما في مجال الممارسة الميدانية، فإن التداخل بين هذه الجوانب الثلاثة مستمر على الدوام. فالمدخل العلاجي يتضمن جوانب وقائية للمستقبل، والمدخل التنموي هو بالدرجة الأولى أعمال وقائية غير مباشرة لا تتعامل مع الزمن الحاضر، قدر ما تتعامل مع زمن آجل.

ادوار الاخصائي الاجتماعي :

يمارس الاخصائي الاجتماعي أدواراً Roles عديدة ومتنوعة : يختار المناسب منها طبقاً للموقف الذي أمامه، وللمشكلة التي يتعامل معها، ولنوع العملاء، والمستوى الذي يعمل عليه (سواء على مستوى الوحدات الكبيرة Marco أو الوحدات المتوسطة Mezzo أو الوحدات الصغيرة Micro).

ولقد حاول تشارلز زاسترو Charles Zastrow رصد أهم هذه الأدوار كالتالي:

- | | |
|--|------------|
| 1- دور الممكن | Enabler |
| 2- دور حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء | Broker |
| 3- دور المدافع | Advocate |
| 4- دور مانح القوة للعملاء | Empowerer |
| 5- دور المنشط | Activist |
| 6- دور الوسيط | Mediator |
| 7- دور المفاوض | Negotiator |
| 8- دور المعلم | Educator |
| 9- دور المبادأ | Initiator |

→ الباب الرابع: مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| Coordinator & Integrator | 10- دور المنسق والذي يحقق التكامل. |
| Researcher | 11- دور الباحث |
| General Manager | 12- دور المدير العام |
| Analyst & Evaluator | 13- دور المحلل والمقوم |
| Mobilizer | 14- دور المُعبئ أو المحرك |
| Outreach Worker | 15- دور الأخصائي الميداني |
| Facilitator | 16- دور الميسر |
| Public Speaker | 17- دور المتحدث للجمهور |

الميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الخدمة الاجتماعية⁽¹⁾

The International Code of Ethics of Social Work

مقدمة:

تتبع مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل متنوع من المثل والفلسفات الإنسانية والدينية والديمقراطية. هذا ويمكن ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية على المستوى الدولي لإشباع الاحتياجات الإنسانية الناشئة عن التفاعلات الشخصية والمجتمعية، ولتنمية القدرات والإمكانات الإنسانية. ويتم تكريس الأخصائيين الاجتماعيين المهنيين لتقديم الخدمات التي تهدف إلى رفاهية الإنسان وتحقيقه لذاته، وتطوير وتنظيم استخدام المعرفة العلمية المتعلقة بالسلوك الإنساني والمجتمعي، وتنمية الموارد بحيث تفي بالاحتياجات والتطلعات الفردية والجماعية والقومية والدولية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

(1) نُقره الاتحاد الدولي للأخصائيين الاجتماعيين IFSW في الاجتماع العام في سان جوان، بورت ريكون 10 يوليو 1976.

المبادئ:

- 1- يتمتع كل كائن بشري بقيمة متفردة بغض النظر عن الأصل، أو الانتماء العرقي، أو الجنس، أو المعتقدات، أو المكانة الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو المشاركة في المجتمع.
- 2- كل فرد من الأفراد لديه حق تحقيق الذات بالقدر الذي لا يسمح بالتعدي على نفس الحقوق المكفولة للآخرين.
- 3- على كل مجتمع، أيًا كانت صورته، أن يعمل على توفير أقصى قدر من المميزات لكافة أعضائه.
- 4- الأخصائي الاجتماعي المهني عليه مسؤولية تكريس المعارف والمهارات الموضوعية المنظمة لمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات في إحداث التنمية وتسوية النزاعات الشخصية- المجتمعية وما لها من عواقب.
- 5- يلتزم الأخصائي الاجتماعي المهني التزاماً أساسياً بهدف الخدمة التي يقدمها، والذي يجب أن يكون له الأسبقية على أية أهداف أخرى أو أية وجهات نظر أخرى تتعلق بالصالح الشخصي.

قواعد السلوك الأخلاقي:

قواعد عامة:

- 1- معرفة وفهم قيمة كل فرد من الأفراد والعناصر التي تشكل الظروف المحيطة بالسلوك والخدمة المطلوبة.
- 2- إعلاء وتطوير القيم والمعارف والنظم الخاصة بهدف المهنة، والبعد عن أي أسلوب يضر بأداء المهنة لوظائفها.
- 3- تفسير كافة البيانات والإجراءات العامة سواء على أساس فردي أو كممثل لجمعية أو مؤسسة أو منظمة مهنية.

→ الباء الرابع: من تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

- 4- الاعتراف بحدود القدرات الشخصية، وتشجيع الاستفادة من كافة المعلومات والمهارات الملائمة، وتطبيق الأساليب العلمية للتقصي.
- 5- المساهمة بتقديم الخبرة المهنية في تنمية السياسات والبرامج السليمة لتحسين شكل الحياة في كل مجتمع من المجتمعات.
- 6- تحديد وتفسير الاحتياجات الاجتماعية، وتحديد طبيعة وخصائص المشكلات الاجتماعية على المستوى الفردي، والجماعي، وعلى المستوى المحلي، والمستوى القومي، والإقليمي، والدولي، وكذلك وظيفة مهنة الخدمة الاجتماعية.

قواعد تتعلق بالعملاء:

- 1- الحفاظ على حق العميل في علاقة من الثقة المتبادلة، وفي الخصوصية والسرية، والاستخدام المسئول للمعلومات يجب أن يرتبط بتجميع وتبادل المعلومات أو البيانات لوظيفة الخدمة المهنية التي سوف تؤدي فقط، وأن يخطر العميل بضرورتها وباستخدامها. ويجب ألا يتم إخراج أية معلومات بدون المعرفة المسبقة للعميل أو موافقته والإخطار بهذه الموافقة، وذلك باستثناء الحالات التي لا يستطيع العميل فيها أن يكون مسئولاً أو عندما تعرض آخرين لأخطار جسيمة.
- 2- تقدير واحترام الأهداف والمسئوليات والفروق الفردية للعملاء. يجب أن تقدم الخدمات المهنية داخل نطاق الوسط الاجتماعي للمؤسسة والعملاء، وذلك بهدف مساعدة العملاء على تحمل المسؤولية عن تصرفاتهم الشخصية، وتقديم العون لكافة العملاء بنفس القدر من الاستعداد. وعندما لا يتيسر تقديم الخدمات المهنية تحت هذه الشروط يجب إخطار العميل بحيث يصبح لديه حرية التصرف.

3- مساعدة العميل.. فرداً كان أو جماعة أو مجتمعاً.. على الوصول لتحقيق ذاته وأقصى إمكانية داخل حدود الحقوق المتساوية للآخرين. ويجب أن تركز الخدمة على أساس مساعدة العميل على تفهم واستخدام العلاقة المهنية في موازنة حاجات واهتمامات العميل المشروعة.

قواعد تتعلق بالمؤسسات والمنظمات:

- 1- العمل أو التعاون مع المؤسسات أو المنظمات التي توجه سياساتها وإجراءاتها وعملياتها توجيهاً مباشراً نحو تقديم الخدمات الملائمة الكافية وتشجيع الممارسة المهنية التي تتمشى مع وثيقة القواعد الأخلاقية.
- 2- تنفيذ الأهداف والوظائف المنصوص عليها للمنظمة بأسلوب يتسم بالمسؤولية، والمساهمة في تنمية السياسات والإجراءات الصائبة والممارسة السليمة لتحقيق أفضل مستويات الخدمة الممكنة.
- 3- تدعيم المسؤولية القصوى أمام العميل، وأخذ زمام المبادرة لإحداث التغييرات المرغوبة في السياسة، والإجراءات، والممارسة من خلال القنوات المناسبة بالمؤسسة أو المنظمة. وفي حالة إذا لم يتم تحقيق العلاج المطلوب بعد استفاد هذه القنوات، يتم المبادرة بتوجيه النداءات المناسبة إلى المستويات الأعلى من السلطة، أو الجماعة المعنية على نطاق واسع.
- 4- توكيد المحاسبية المهنية تجاه العملاء لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال إجراء مراجعة دورية لمشكلات العملاء والمؤسسة وكذلك الأداء الذاتي.

قواعد تتعلق بالزملاء:

- 1- احترام تعليم وتدريب وأداء الزملاء والعاملين بالمهن والتخصصات الأخرى مع تقديم كل التعاون المطلوب لزيادة فعالية الخدمات.

→ الباء الرابع: مهن تعمل في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل الثالث عشر: الخدمة الاجتماعية ←

2- احترام اختلافات الآراء وأساليب الممارسة للزملاء والعاملين بالمهنة الأخرى مع التعبير عن النقد من خلال القنوات المناسبة وبأسلوب يتسم بالمسؤولية.

3- تنشيط وتبادل فرص الحصول على المعلومات والخبرات والأفكار مع زملاء المهنة والعاملين بالمهنة الأخرى والمتطوعين بغرض تحقيق التطوير والمساندة المشتركة.

4- إعلام الجهات المختصة بأية انتهاكات ضد صالح العملاء أو ضد الأخلاقيات والقواعد المهنية، والدفاع عن الزملاء ضد أية إجراءات غير عادلة.

قواعد تتعلق بالمهنة:

1- الحفاظ على قيم ومعارف ونظم مهنة الخدمة الاجتماعية والمساهمة في تدعيمها وتحسينها.

2- التمسك بأسس ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية والعمل على تطويرها (الأساس القيمي والأساس المعرفي والأساس المهاري).

3- الدفاع عن مهنة الخدمة الاجتماعية ضد النقد غير العادل والعمل على زيادة الثقة في ضرورة وأهمية الممارسة المهنية لها.

4- تشجيع الأساليب والنظم الجديدة اللازمة لإشباع الاحتياجات الجديدة والقائمة.

الباب الخامس



مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية

مقدمة

* الفصل الرابع عشر: القيادة الناجحة

* الفصل الخامس عشر: التحفيز الفعال

* الفصل السادس عشر: تحسين مناخ وظروف العمل

* الفصل السابع عشر: ماهية الابتكار

* الفصل الثامن عشر: أساليب تنمية القدرات الابتكارية

لدى العاملين بالمنظمة

مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية

مقدمة :

هناك مداخل عديدة لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:

- 1- التصميم الجيد للوظائف.
- 2- الاختيار السليم.
- 3- توافر نوع جديد من القادة.
- 4- تمكين الموارد البشرية.
- 5- التدريب والتطوير.
- 6- التحفيز الفعال.
- 7- تحسين مناخ وظروف بيئة العمل.
- 8- تنمية القدرات الابتكارية.
- 9- التقييم السليم للأداء.

وكنموذج أو كمثال على هذه المداخل تم الحديث آنفاً عن تمكين الموارد البشرية في الفصل العاشر، وعن التطوير التنظيمي في الفصل الخامس، وعن التدريب في الفصل الحادي عشر.

كذلك سيتم خلال الفصول الثلاثة القادمة الحديث عن مداخل أخرى. حيث يعرض الفصل الرابع عشر لموضوع القيادة الناجحة في إدارة الموارد البشرية، والفصل الخامس عشر يتحدث عن التحفيز الفعال، والفصل السادس عشر والسابع عشر يلقيان الضوء على تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين والمنظمة.

●●● الفصل الرابع عشر

القيادة الناجحة

* مقدمة.

* أهمية القيادة.

* تعريف القيادة.

* اللمسة الإنسانية.

* أنماط القادة.

* المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة.

* خاتمة.

* استقصاء: هل أنت قائد ناجح؟

القيادة الناجحة

مقدمة :

تتطلب إدارة وتنمية الموارد البشرية نوعًا جديدًا من القادة، قادة مبتكرين، قادة يحبون التغيير، قادة يضعون الموارد البشرية نصب أعينهم، قادة يدركون أن أهم مورد لأي منظمة هو الإنسان وليس الآلة أو الحاسب الآلي أو المال...، قادة قادرين على تغيير التكيف المميت والحركة البطيئة للمنظمات، قادة قادرين على التأثير في التابعين وإلهامهم، قادة لهم قيم وأخلاقيات يسترشد بها المرؤوسون...

أهمية القيادة :

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، فمن النادر أن تجد أي جماعة من الناس دون أن يكون لها نوع أو آخر من القيادة... كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد.

وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل.

هذا ولقد ظهرت أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة. وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير أو القادة التحويليين كبديل للمديرين المحافظين. وبصفة عامة فإنه يمكن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

- 1- القيادة مخصصة لعنصر الناس، بينما الإدارة مخصصة للتفكير في الأشياء.
- 2- القائد يحاول فعل الأشياء الصواب، بينما المدير يحاول فعل الأشياء بطريقة صواب.

- 3- القائد يفكر ويضع الرؤية ويعبئ الطاقات...، بينما المدير ينفذ ويخطط.
 - 4- القائد يبادر، والمدير يدير.
 - 5- القائد ينمي، والمدير يصون ويحافظ.
 - 6- القائد يثق في قدرات المرؤوسين، والمدير يراقب.
 - 7- القائد يكون فرق عمل مقتنعة برسالة المنظمة، والمدير يكون مجموعة من التابعين المخلصين.
 - 8- القائد يستخدم الفص الأيمن من المخ المسئول عن التفكير الابتكاري، بينما المدير يستخدم الفص الأيسر من المخ المسئول عن التفكير التحليلي.
- وتعتبر القيادة نشاط ومسئولية وليست وظيفة، ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست منصبا إداريا فقط. فالقيادة كالأنشطة الأخرى بالمنظمة مثل: الإنتاج والتوزيع .. لذا فإن المنظمة التي تقتصر إلى القيادة السليمة، لا يتوفر لها نصيب من النجاح.

تعريف القيادة:

يعرّف Stogdill القيادة بأنها "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف".

كذلك يعرف Tead القيادة بأنها هي "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".

ويرى Rosen & Brown القيادة بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم. إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

ويؤكد كل من جيرالد جرينبرج G. Greenberg وروبرت بارون R. Baron أن القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة.

الحاجة إلى المرؤوسين:

ومن ناحية أخرى فإن القادة في حاجة إلى مرؤوسين يتسمون بالنضج وتحمل المسؤولية والابتكار والتطلع إلى تحقيق الأفضل، وليس فقط مرؤوسين ينفذون الأوامر التي تصدر لهم فحسب.

اللمسة الإنسانية Human Touch

ويشير دستور العلاقات الإنسانية (اللمسة الإنسانية) إلى عشر وصايا على القائد الالتزام بها لتحقيق النجاح في عمله مع الجماعة التي يقودها. هذه الوصايا هي:

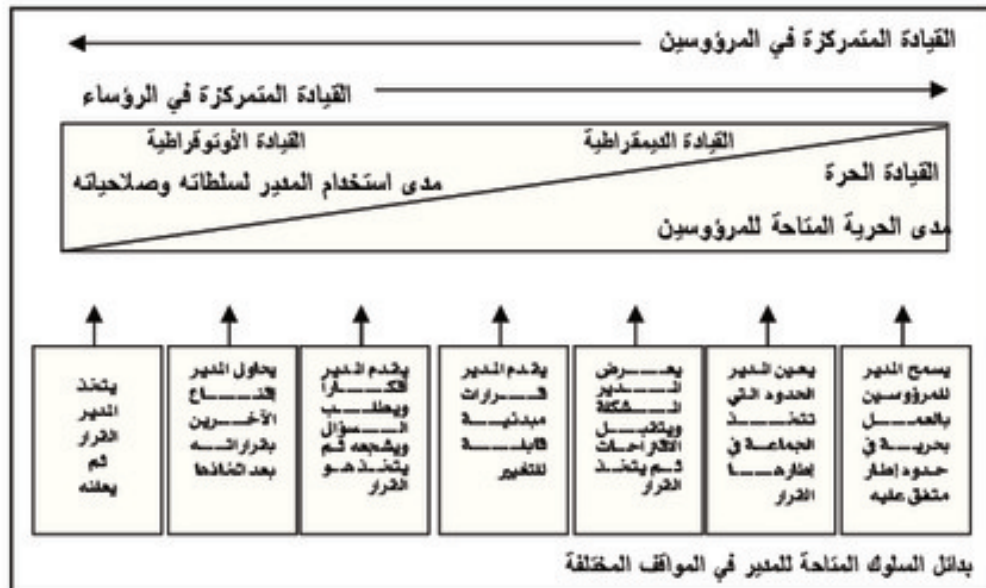
- 1- أنصت لهم.
- 2- تفهم مشاعرهم.
- 3- شجع ميولهم وأفكارهم.
- 4- قدر جهودهم.
- 5- أمدهم بالمعلومات.
- 6- وفر التدريب المناسب لهم.
- 7- أرشدهم إلى أحسن الطرق.
- 8- عاملهم كبشر وراع مبدأ الفروق الفردية.
- 9- كن على صلة مستمرة بهم "سياسة الباب المفتوح".
- 10- كرم المخلصين والناجحين والمبتكرين منهم.

أنماط القادة:

في ضوء دراسات جامعة أوهايو Ohio State University بالولايات المتحدة الأمريكية يمكن تحديد النموذج التالي الذي يحدد أربعة أنماط للقيادة في ضوء كل من: سلوك الاهتمام بالعمل، وسلوك الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمرؤوسين.

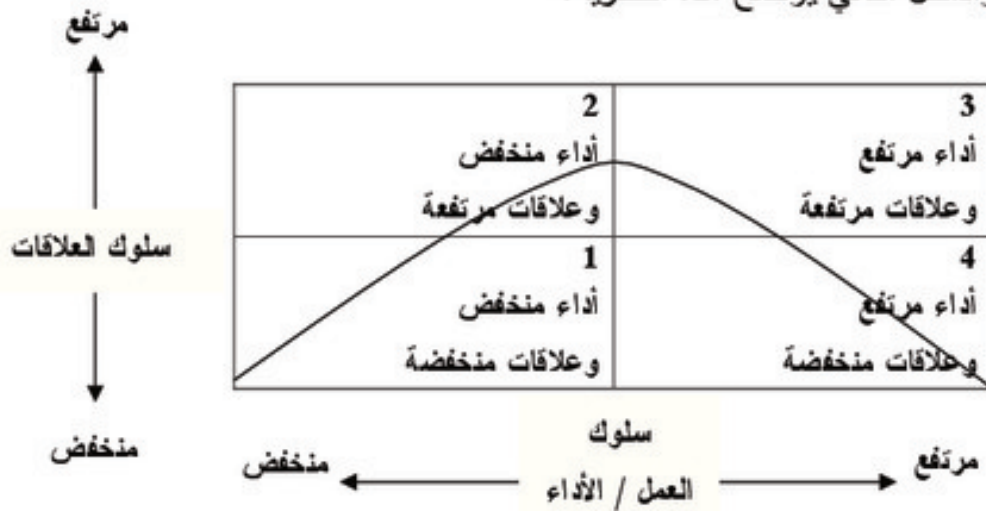


ويناء على مدى الحرية المتاحة للمرؤوسين، قسم كل من R. Tannenbaum & W.H. Schmidt القيادة إلى نوعين هما: القيادة المتمركزة في المرؤوسين والقيادة المتمركزة في الرؤساء. والشكل التالي يوضح سلوك هذين النمطين مع المرؤوسين عند صنع القرارات.



الباب الخامس: مداخل تطوير وتنصين اداء الموارد البشرية - الفصل الرابع عشر: القيادة الناجحة

كذلك وضع كل من هرسى Harsy وبلانشارد Blanchard نظرية لدورة حياة القيادة، في ضوء مستوى نضج Maturity المرؤوسين، ومدى قدرتهم على أداء عملهم باستقلالية Independently، وقدراتهم على تحمل مسؤوليات جديدة New Responsibilities. ولقد ربطت هذه النظرية بين أنماط القيادة والمتغيرات السابق الإشارة إليها، والشكل التالي يوضح هذه النظرية:



وتشير النظرية إلى أنه كلما اتجه منحني النضج من اليسار إلى اليمين يزداد مستوى نضج المرؤوسين. وبتعبير أكثر تحديداً فإن سلوك القائد الفعال يجب أن يتحول أو يتغير من: المربع (1) إلى المربع (2) إلى المربع (3) إلى مربع (4) حيث يتقدم المرؤوسون من عدم النضج إلى النضج.

المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، تم وضع ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالتالي:

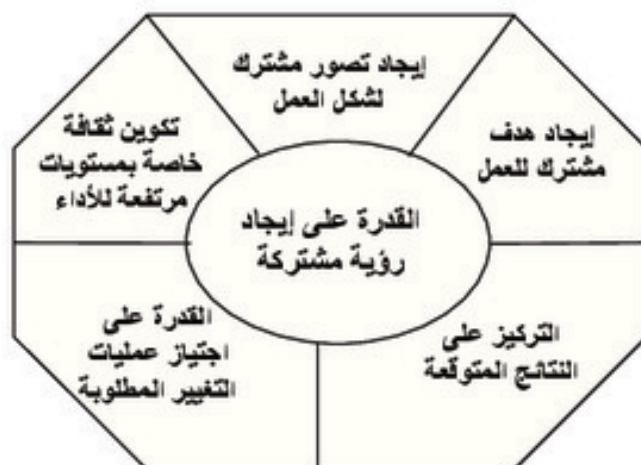
- 1- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.
 - 2- الثقة بالنفس وبالآخرين.
 - 3- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.
 - 4- توفير فرص التعلم والتدريب.
 - 5- احترام التنوع والاستفادة منه.
 - 6- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
 - 7- التكامل في العمل.
 - 8- التوافق مع المجتمع.
- والشكل التالي يوضح هذه المبادئ، مع التأكيد على أهمية التفاعل المتبادل والمكمل والتساند المتبادل بين جميع هذه المبادئ.



المبدأ الأول: القدرة على إيجاد رؤية مشتركة Common Vision:

الرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية. المستقبلية للمنظمة. والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري (تفكير الفص الأيمن من المخ) بالإضافة إلى التفكير التحليلي (تفكير الفص الأيسر من المخ).

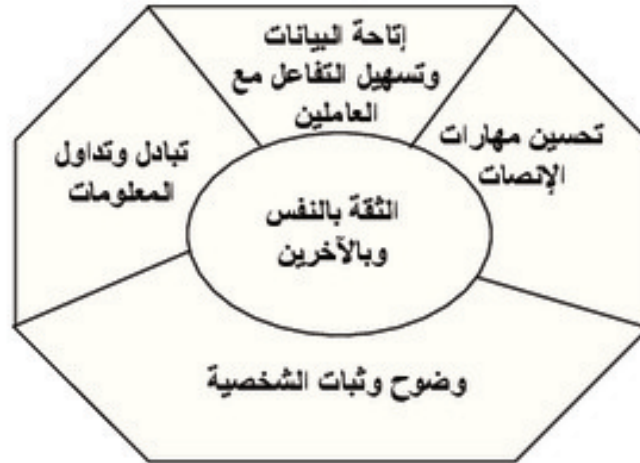
وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



المبدأ الثاني: الثقة بالنفس وبالآخرين Trust:

الثقة في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب. وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المرجوة. وعندما لا يثق الإنسان في نفسه فغالباً لا يثق في الآخرين ففقد الشيء لا يعطيه. وعلى القائد الناجح أن يثق في نفسه ويثق في الآخرين وفي قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



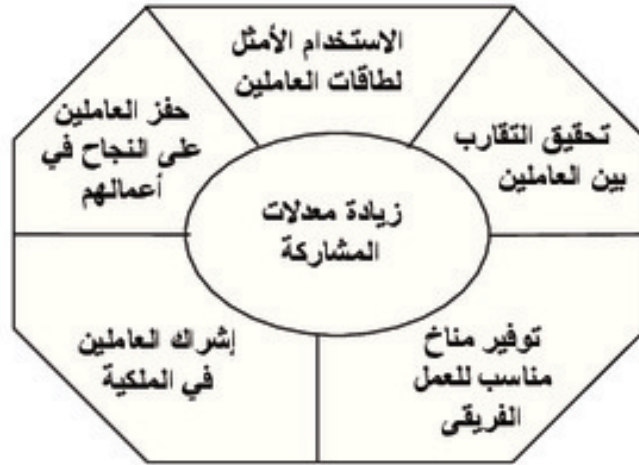
المبدأ الثالث: زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين Participation:

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع السياسة والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم).

ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

ومن نتائج المشاركة: تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها، تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه، نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل.

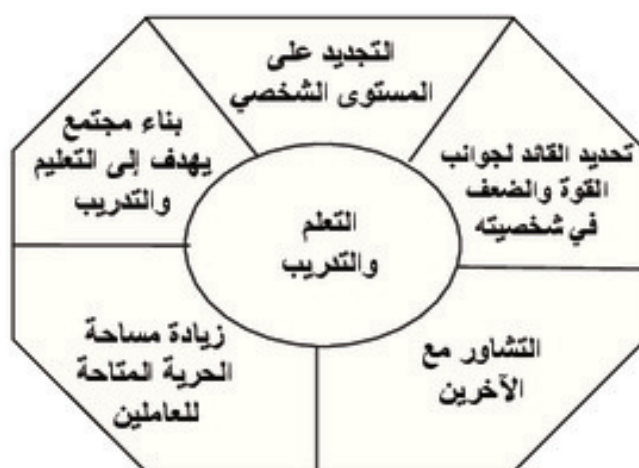
وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



المبدأ الرابع: توفير فرص التعلم والتدريب Learning & Training :

إذا أردت أن تقود الآخرين، فلا بد أن توفر لهم فرص النمو والنضج. ومن أدوات ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم والتعليم والتدريب، فعلى سبيل المثال لا بد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين في المنظمة. التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

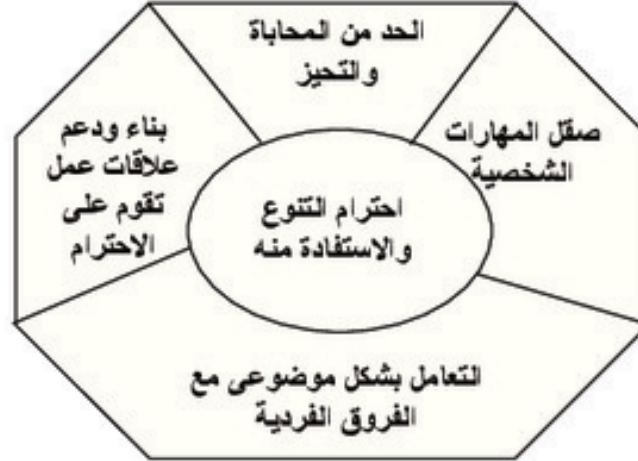


المبدأ الخامس: احترام التنوع والاستفادة منه Diversity:

البشر متشابهون في بعض الأشياء ومختلفون في أشياء كثيرة. بمعنى أن هناك تنوعاً عريضاً بين جميع البشر قد يرجع إلى اختلاف النوع أو السن أو مرحلة النمو أو الديانة أو الثقافة أو المستوى التعليمي أو الأصول العرقية أو الجغرافية أو الانتماءات السياسية..

وعلى القائد الناجح أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين. بل عليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



المبدأ السادس: تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة Creativity:

الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية؛ لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات. والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:

- 1- الحساسية الفائقة للمشكلات.
 - 2- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
 - 3- الطلاقة، بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
 - 4- المرونة، بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزلزل أو جمود.
 - 5- قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.
- والقائد الناجح عليه تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المنظمة ككل. وهناك أساليب عديدة في هذا المجال — منها على سبيل المثال

أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي — لابد أن يتم استخدامها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



المبدأ السابع: التكامل في العمل Integration:

التكامل في معناه العام يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلاً واحداً. ولتحقيق التكامل في العمل لابد من توفير مناخ يتسم بالآتي على سبيل المثال:

- 1- التنسيق.
- 2- التعاون.
- 3- التخطيط.
- 4- العمل الفريقي.
- 5- التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات.
- 6- تدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

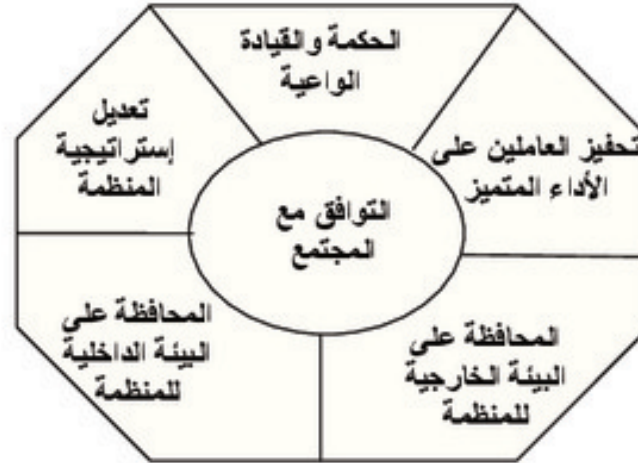
وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



المبدأ الثامن: التوافق مع المجتمع Adaptation with Society:

التوافق هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به (جماعة الأسرة، جامعة العمل، ثقافة المجتمع..) بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين. والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة به لتحقيق التلائم والانسجام بينهما. وعلى أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع، من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشأت خصيصاً لتلبية حاجة لدى المجتمع، وأن مدخلاتها تأتي من المجتمع، وأن مخرجاتها تذهب إلى المجتمع.. وعلى المنظمة أن تحافظ على البيئة الداخلية والخارجية لها من كافة أشكال التلوث.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



خاتمة :

أخيراً فإن تحقيق القيادة الإدارية الناجحة، يتطلب من القائد فهم الطبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاول تحريك وتحفيز وكشف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانات.

إن المتغيرات العالمية المعاصرة تفرض وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيير وقادرون عليه.

ويجب التأكيد على أنه لا تكفي القوانين والقرارات واللوائح في إحداث التغيير؛ فالمنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير، ومطلوب لها قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل.

إن المرؤوسين يحتاجون للقيادة ليس في شكلها الرئاسي السلطوي، ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتنمي القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، وتعمل على إيجاد مناخ عمل مناسب لهم قائم على روح الفريق، مع المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من التلوث بكافة أنواعه..

استقصاء

هل أنت قائد ناجح في عملك ؟

الإجابة عن الأسئلة الآتية بصراحة سوف تساعدك في الإجابة عن السؤال الذي نطرحه وهو : هل أنت قائد ناجح في عملك؟

1- عندما يتحدث معك أحد مرءوسيك وضرب جرس التليفون، هل :

☐

أ- تستمر في الإنصات لمرءوسك ؟

☐

ب- ترد على التليفون ؟

2- عندما يفعل أحد مرءوسيك، هل :

☐

أ- تتفهم مشاعره ؟

☐

ب- ترفض هذا السلوك ؟

3- إذا جاء أحد مرءوسيك ليناقد فكرة جديدة أو ابتكارية هل :

☐

أ- تشجعه وتناقش الفكرة معه ؟

☐

ب- تحول الفكرة دون مناقشتها إلى لجنة لدراستها ؟

4- أخطأ أحد مرءوسيك في موضوع من موضوعات العمل، هل :

☐

أ- تناقشه لتعرف أسباب ذلك ومقترحاته لعلاج هذا الخطأ ؟

☐

ب- تحوِّله إلى التحقيق ؟

5- عندما يتناقش معك رئيس قسم التدريب على خطة التدريب في المؤسسة، هل :

☐

أ- تسعى للحصول على أكبر قدر من البرامج التدريبية التي يمكن

أن يشارك بها مرءوسوك ؟

☐

ب- تترك الأمر له ليفعل ما يراه مناسباً ؟

6- إذا حدثت تعديلات رئيسية في نظام العمل في إدارتك، هل:

☐

أ- تستشير مرءوسيك ؟

☐

ب- تأخذ القرارات بمفردك ؟

7- إذا حدثت تعديلات رئيسية في نظام العمل في إدارتك، هل :

☐

أ- تعقد اجتماعاً لتشرح هذه التعديلات بنفسك ؟

☐

ب- تصدر منشوراً بذلك وتعممه ؟

8- هل تقوض بعض سلطاتك لمرءوسيك إذا تطلب الأمر ؟

☐

أ- نعم.

☐

ب- لا.

9- هل تمدح أو تكرم أحد مرءوسيك إذا أخلص في عمله أو حقق إنجازاً طيباً فيه؟

☐

أ- نعم.

☐

ب- لا.

10- هل تشعر بأنك عادل بين مرءوسيك ؟

☐

أ- نعم

☐

ب- لا

11- هل تطبق سياسة "فرق تسد" بين مرءوسيك ؟

☐

أ- نعم

☐

ب- لا

التعليمات :

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة (أ) ما عدا السؤال رقم 11 أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة (ب).
- 2- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

- أ- إذا حلت على 19 - 22 درجة فأنت قائد ناجح في عملك، ورئيس فعال مع مرءوسيك، تراعي دستور العلاقات الإنسانية في قيادتك للآخرين، استمر على هذا الأسلوب في القيادة وسوف يكون لك مستقبل باهر في مؤسستك.
 - ب- إذا حصلت على 15 - 18 درجة فأنت قائد ناجح في عملك بدرجة متوسطة تراعي بعض وصايا دستور العلاقات الإنسانية وتترك البعض الآخر، حاول أن تتعرف عليها وتضعها في اعتبارك في المواقف القادمة.
 - ج- إذا حصلت على 11 - 14 درجة فأنت لست قائداً، وأسلوبك في القيادة غير ناجح وغير فعال، بل إنك أحياناً تصطنع المشكلات في العمل وعلاقاتك بمرءوسيك ليست جيدة، انتبه لذلك فإن دوام الحال من المحال، فقد تجد نفسك في يوم من الأيام خارج السلطة لفشلك في القيادة، لابد لك أن تلتزم بدستور العلاقات الإنسانية في تعاملك مع مرءوسيك، اتجاهاً وسلوكاً.
- ننصحك بالاشتراك في برنامج تدريبي عن "تنمية مهارات القيادة" وأن تقرأ عن صفات القائد الناجح والقيادة الديمقراطية.

●●● الفصل الخامس عشر

التحفيز الفعال

- * الدافعية والتحفيز في المنظمات.
- * أنواع الحوافز.
- * ملاحظات على أنواع الحوافز.
- * خصائص نظام التحفيز الجيد.
- * نظريات الدافعية والتحفيز.
- * لماذا تفشل نظم التحفيز؟
- * مشبطات حماس العاملين.
- * العوامل المشعلة لحماس العاملين.
- * استقصاء: مهارة تحفيز الآخرين.
- * استقصاء: هل أنت محفز جيد؟

التحفيز الفعال

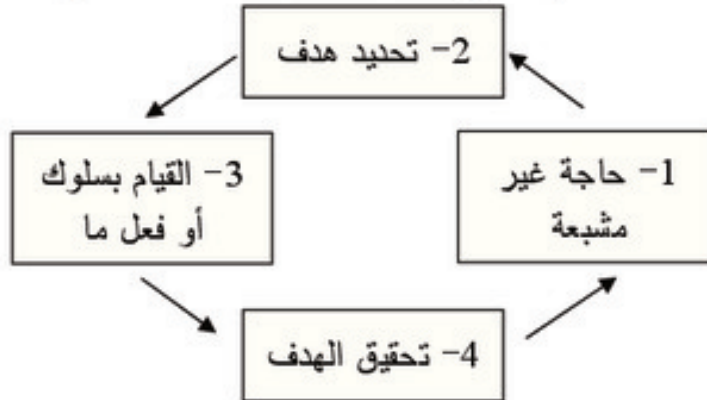
"إني أطلب من مساعدي أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذي تملكه أسرهم، إنهم لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيملكونها لمدة عام"
وارن بوفيت/ مدير عام

الدافعية والتحفيز في المنظمات:

يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron الدافعية Motivation بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين. وحددا مكونات الدافعية في ثلاث هي:

- 1- الإثارة Arousal والتي تتمثل في الباعث على السلوك.
- 2- التوجيه Direction والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.
- 3- الاستمرارية Maintaining والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الدافعية كالتالي:



ويعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع Motive بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن - في ظروف معينة - وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة.

بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات.... بينما الحوافز Incentives هي قوة محركة خارجية تستخدم لتحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. والحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات.

والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر، وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه، وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل يختلف عن الآخرين، وله مفتاح خاص به. وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم. فعلى سبيل المثال، يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها.

وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين، يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به. فئة ثالثة يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم. وكما نرى أن الحوافز التي توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم لها صورة وأنواع عديدة منها: الحوافز المعنوية في مقابل المالية والمادية، والحوافز الإيجابية في مقابل الحوافز السلبية، والحوافز الفردية في مقابل الجماعية.

انواع الحوافز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. من هذه الأنواع نذكر بإيجاز:

التصنيف الأول:



التصنيف الثاني:



التصنيف الثالث:



ملاحظات على أنواع الحوافز:

- 1- إن هناك عوامل عديدة يمكن أن تحفز الموظف/ العامل لبذل مزيد من الجهد.
- 2- الحوافز متعددة ومتنوعة.
- 3- الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنوياً ومالياً ومادياً وفي الوقت نفسه إيجابياً، ومن أمثلة ذلك الترقية.
- 4- إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيراً من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب

غير مناسب؛ وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتقدير الذات وتحقيق الذات...

5- قيام المنظمات بعمل الترتيبات اللازمة لإشباع حاجات العاملين ورعايتهم ورعاية أسرهم، يعتبر نوعاً من التحفيز الإيجابي سواء الفردي أو الجماعي، بمعنى أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر له أهمية في الدافعية للعمل.

خصائص نظام التحفيز الجيد:

- 1- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.
- 2- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- 3- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- 4- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.
- 5- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار....
- 6- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- 7- لابد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- 8- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

9- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

نظريات الدافعية والتحفيز:

هناك نظريات عديدة في مجال الدافعية والتحفيز نذكر منها:

1- نظرية ماسلو: Maslow's Theory

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها إبراهيم ماسلو Abraham Maslow والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات Needs Hierarcy Theory، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

هذا ولقد تم شرح هذه النظرية في الفصل العاشر عند الحديث عن الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة كأحد الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

2- نظرية آلدرفير: Alderfer's Theory

قدم آلدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو.

• الباء الخامس: مداخل تطوير وتحسين اداء الموارد البشرية - الفصل الخامس عشر: التغيير الفعال •

وقد طرح آلدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية - بدلاً من خمس كما في نظرية ماسلو - إلى ثلاث هي:



شكل رقم (26)

الحاجات الإنسانية في نظر آلدرفير

ولم تشترط نظرية آلدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات - كما في نظرية ماسلو - فأي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت. وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو؛ حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

3- نظرية هيرزبيرج: Herzberg's Theory

بناء على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج Fredrick Herzber توصل إلى نتيجتين محدنتين تشرحهما سامية فتحى عفيفي كالتالي:

1- إن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج - في حالة عدم وجودها - عدم الرضا عند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية؛ لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا Dissatisfiers، وتشمل:

(أ) الأمان الوظيفي.

(ب) الراتب.

(ج) ظروف العمل.

(د) المركز.

(هـ) سياسات المنظمة.

(و) نوعية الإشراف الفني.

(ز) نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرووسين.

2- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضى إلى مستوى جيد من الأداء. فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:-

(أ) الإنجاز.

(ب) التقدير.

(ج) مهام العمل نفسه.

(د) المسؤولية.

(هـ) التقدم في الوظيفة.

و) النمو والتطور الذاتي.

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات "ماسلو" الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوالم الصحية حاجات المستويات الدنيا عن "ماسلو"، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة "يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً Zero Dissatisfaction" أو درجة الحياد. فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى أفضل في حد ذاتها.

4- نظرية ماكجروجر: MC Gregor's Theory

وضع دوجلاس ماكجروجر Douglas MC Gregor نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y (Theory X & Theory Y) حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون:

- 1- أن الموظف العادي 1- خامل ولا يحب العمل.
- 2- يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
- 3- يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.
- 4- ليس لديه طموح.
- 5- كل ما يهمه الأمان.
- 6- لا يتم حفزه إلا بالمال.
- 7- يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام، بينما نظرية Y تشير إلى أن المديرين يرون:
- 1- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل: اللعب أو الراحة.
 - 2- سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.
 - 3- الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.
 - 4- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
 - 5- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرية Y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر "الإدارة المشاركة" Participative Management حيث يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات.. وفي الفصل الثامن تم شرح هذا المصطلح بالتفصيل.
 - 6- إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

لماذا تفشل نظم التحفيز؟

- يجيب جاري ديسلر Gary Dessler عن هذا السؤال من خلال توضيح الآتي:
- 1- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسيات الاختيار والتدريب.

2- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

3- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس **Fredrick Herzberg** إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح **Herzberg** أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

4- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيراً عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".

5- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك في تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

6- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقه الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر

عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكاً لا أخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

7- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعنى صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

8- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريًا.

9- أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

متطلبات حماس العاملين:

يؤكد دين سبيتزر Dean R. Spitzer في كتابه "التحفيز الخارق" أنه يجب تحديد متطلبات حماس العاملين في أي المنظمة والقضاء عليها. ويمكن تحديد بعض هذه المتطلبات كالتالي:

- 1- النقد غير البناء.
- 2- بيئة عمل مادية غير مناسبة.
- 3- أجور غير عادلة.
- 4- اجتماعات غير هادئة.
- 5- صراعات في بيئة العمل.
- 6- حجب المعلومات.

- 7- المنافسة الداخلية السلبية.
- 8- توزيع الحوافز بشكل غير عادل.
- 9- قواعد غير ضرورية.
- 10- تصميم رديء للعمليات.
- 11- قيم وأخلاقيات سلبية.
- 12- توقعات غير واضحة.
- 13- الإدارة غير الديمقراطية.
- 14- الرقابة اللصقية.
- 15- الاستهانة بجهود العاملين.

العوامل المشعلة لحماس العاملين :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض العوامل المشعلة لحماس العاملين كالتالي:

- 1- الإدارة الديمقراطية.
- 2- الأجور العادلة.
- 3- التدريب.
- 4- الحوافز العادلة والموضوعية.
- 5- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل.
- 6- التقييم الموضوعي للأداء.
- 7- النظر إلى الموارد البشرية كقوة إنتاجية تنافسية، والخروج عن مفهوم العامل الآلة أو العامل الترس.
- 8- نشر وتبادل المعلومات.
- 9- تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة.
- 10- الاجتماعات الهادفة.

11- قيم وأخلاقيات إيجابية.

ويضيف جون ب كوتر John P. Kotter في كتابه "قوة للتغيير" عددًا من النصائح عند حفز العاملين هي:

- 1- مخاطبة الثقافة السائدة لديهم.
- 2- إعطاؤهم حرية أكبر ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.
- 3- توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- 4- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز.
- 5- وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل والالتزام. يتابعون خطاها ويسيروا على نهجها.

"تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب"، هكذا قال القدماء. والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن اتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادراً على تحفيز مروضيه ودفعهم برضاهم إلى العمل.

والسؤال الآن: هل أنت قادر على تحفيز مرؤوسيك على العمل؟

استقصاء

مهارة تحفيز الآخرين

إذا أردت أن تعرف كيف تحفز موظفيك ودرجة هذا التحفيز، فأجب عن هذه الأسئلة بنعم أو لا :

- 1- هل تقدم الشكر لأحد موظفيك أمام الجميع على ما قام به من مجهود متميز؟
نعم ☐ لا ☐
- 2- هل تحاول أن توجد الشغف والتلهف لدى العاملين تجاه العمل الذي يقومون به؟
نعم ☐ لا ☐

3- هل تحاول أن تكسب العاملين الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل

بالشكل المطلوب والمتوقع؟

☐ لا

☐ نعم

4- هل تحاول دراسة أسباب التذمر أو الشكوى في العمل، وتعمل على علاجها؟

☐ لا

☐ نعم

5- هل ترسل خطابات شكر وتقدير العاملين في حالة إنجازهم العمل بشكل أفضل؟

☐ لا

☐ نعم

6- هل تشجع العاملين لديك على إبداء المقترحات وطرح الأفكار الجديدة؟

☐ لا

☐ نعم

7- هل تشجع العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد بين العاملين؟

☐ لا

☐ نعم

8- هل تطالب بمكافآت مالية للعاملين الذي يستحقون ذلك؟

☐ لا

☐ نعم

9- هل تشرك العاملين في اتخاذ القرارات؟

☐ لا

☐ نعم

10- هل تشعر العاملين بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة التي يعملون بها؟

☐ لا

☐ نعم

11- هل تذكر كلمة "نحن" أكثر من كلمة "أنا" المدير المسئول هنا؟

☐ لا

☐ نعم

12- هل تشجع العاملين على تحمل المسؤولية؟

☐ لا

☐ نعم

13- أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في العاملين أكثر من استخدام القوة

كوسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه:

☐ لا

☐ نعم

- 14- أحاول التأكد من أن العمل ممتع للعاملين:
☐ نعم ☐ لا
- 15- أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X:
☐ نعم ☐ لا
- 16- أشجع إبداعات العاملين بشكل يدفعهم إلى الاستمرار في ذلك:
☐ نعم ☐ لا

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "نعم"، وصفر في حالة الإجابة بـ "لا".
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 13 درجات فأكثر، فأنت تحفز موظفيك بأساليب عديدة، ودرجة تحفيزك لهم تعتبر عالية. أنت لديك المهارة في تحريك ودفع موظفيك لأداء العمل المطلوب منهم بشكل أفضل مع شعورهم بالسرور والمتعة في تحقيق ذلك.
- ب- أما إذا حصلت على 9 إلى 13 درجات فأنت تحفز موظفيك بأساليب محدودة تناسب البعض منهم ولا تناسب البعض الآخر، مهارتك في تحفيزهم تعتبر متوسطة. حاول أن ترصد أساليب تحفيز الموظفين التي أجبت عنها في الاستقصاء بـ "لا" وتطبقها مع الموظفين.
- ج- وفي حالة حصولك على 8 درجات فأقل فأنت غير قادر على تحفيز موظفيك، مهارتك في تحفيزهم تعتبر منخفضة بشكل واضح. يرجى قراءة بعض الكتب التي تتكلم عن الحوافز وأهميتها وأنواعها. حاول أن تطبق بعض أساليب التحفيز المذكورة في الاستقصاء، وسوف تجد أن العمل لدى الموظفين في قسمك سيصبح لديهم ممثلًا بالحماس والدافعية والإقدام وإنجاز الأعمال.

استقصاء

هل أنت محفز جيد؟

تقدم سلسلة الإدارة المثلّية في كتاب بعنوان "الحفز لأداء أمثل" المنشور عام 2001 استقصاءً يمكن أن يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي: هل أنت محفز جيد أم لا؟

اختيارات

- 1- لا
- 2- أحياناً
- 3- غالباً
- 4- دائماً

اختبر قدرتك بوصفك مديراً محفزاً لموظفيك بالإجابة عن الأسئلة الآتية، وضع علامة على الاختيارات الأقرب لخبرتك. وكن أميناً بقدر الإمكان. فإذا كانت إجابتك (لا) فضع علامة على اختيار (1). وإذا كانت (دائماً) فضع علامة على اختيار (4). وهكذا اجمع الدرجات، وارجع إلى التحليل حتى ترى نتيجة إجاباتك، واستخدم إجاباتك لتحديد مناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين في أسلوب إدارتك.

2 أنا أحاول التأكد من أن العمل ممتع لموظفي شركتي 4 3 2 1	1 أنا أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في الموظفين أكثر من استخدام القوة وسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه 4 3 2 1
4 أنا أستخدم معرفتي بوسيلة الاتصال غير التنفهي للتأثير في المناقشات 4 3 2 1	3 أنا أقابل شخصياً الأفراد الراغبين في ترك العمل لأعرف أسباب تركهم العمل. 4 3 2 1

6

إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني
ألتصرف تبعاً لما وجّهته.

4 3 2 1

5

أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصريحة
متى كان ذلك ممكناً

4 3 2 1

8

أنا أجنب المراكز السياسية ولا أشجع
الآخرين على السياسة.

4 3 2 1

7

أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من
نظرية X

4 3 2 1

10

أنا أبرز أعمالي وقراراتي وأفسر حدوث أي
عدم توافق بيني وبين الآخرين.

4 3 2 1

9

أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت
هناك فرصة لذلك.

4 3 2 1

12

أنا أتأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن لا ألوم.

4 3 2 1

11

أنا أسعى للتفاهق، وأشجع الآخرين على
الاتحاد.

4 3 2 1

14

أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الحفزية.

4 3 2 1

13

أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.

4 3 2 1

16

أنا أراجع النظام حتى يمكنني إزالة عوائق العمل.

4 3 2 1

15

أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحفز

4 3 2 1

18

أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونها هم والآخرين.

4 3 2 1

17

أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.

4 3 2 1

20

أنا أحصل على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.

4 3 2 1

19

في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لنفسي.

4 3 2 1

22

أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.

4	3	2	1
---	---	---	---

21

أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.

4	3	2	1
---	---	---	---

24

أنا أقوض العمل — الذي من غير الضروري أن أقوم به بنفسي — إلى الآخرين.

4	3	2	1
---	---	---	---

23

أنا أشجع الأفراد على العمل بإبداعاتهم.

4	3	2	1
---	---	---	---

26

أنا أصعل على تجنب النزاعات والخلافات في العمل، أو أسعى إلى تسويتها.

4	3	2	1
---	---	---	---

25

أنا أنخذ قرارات الأفراد الصعبة بدن أي تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.

4	3	2	1
---	---	---	---

28

أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد، سواء وجهًا لوجه، أو عن طريق الملاحظة المكتوبة.

4	3	2	1
---	---	---	---

27

أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات.

4	3	2	1
---	---	---	---

30 أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذين لا يستغنون إمكاناتهم الكاملة في العمل. 4 3 2 1	29 أنا أكسر القوانين، ولا أصِل تبعا للقواعد 4 3 2 1
32 أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعا لجدارتهم فقط. 4 3 2 1	31 أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغيير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن. 4 3 2 1

التحليل

الآن وقد أكملت الاختبار، اجمع نتيجتك النهائية، وتأكد من أدائك بقراءة التقدير المقابل، وتعرف أضعف المناطق في عملك، وارجع إلى الأقسام المناسبة في هذا الكتاب لتطوير مهاراتك أو شحذها.

(32) درجة فأقل: من المحتمل أن تكون مديراً محيطاً أكثر منك متحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى. لذلك تدرب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.

(65-95) درجة: أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.

(96-128) درجة: إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختبار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.

●●● الفصل السادس عشر

تحسين مناخ وظروف العمل

مقدمة

أولاً: تلطيف جو العمل أو الإنتاج:

- 1- التناوب في العمل.
 - 2- توسيع مجال العمل.
 - 3- إثراء العمل (الإثراء الوظيفي).
- ثانياً: تحسين ظروف العمل :

* معنى ظروف العمل

* ظروف العمل غير الآمنة.

* التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين.

* تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل.

* قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية.

تحسين مناخ وظروف بيئة العمل

مقدمة :

من مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وأيضاً من وسائل التحفيز الفعال للعاملين بأي منظمة تحسين مناخ وظروف بيئة العمل، ومن محاور ذلك:

أولاً: تلطيف جو العمل أو الإنتاج

ثانياً: تحسين ظروف العمل

ويهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على هذين المحورين مع توضيح أساليب ذلك.

أولاً: تلطيف جو العمل أو الإنتاج:

لقد كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقسيم العمل وفي التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية للأعمال أن تميز العمل بالروتينية والتكرار، وبأنه لا يتيح فرصة للابتكار والتجديد.

ونتج عن ذلك الشعور بالرتابة والملل وبعدم الأهمية والاستياء من العمل. وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: ضعف الإنتاجية، وعدم القدرة على التجديد والتطوير، وارتفاع معدلات حوادث وإصابات العمل، وارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدلات دوران العمل، والاعتزال المبكر من الخدمة ... ومن هنا كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين وتعزيز دوافعهم للعمل وللمحد من الظواهر السلبية السابق ذكرها.

ومن وسائل ذلك نذكر:

1- التناوب في العمل:

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: التناوب في العمل، ويقصد به أن العامل الموظف الواحد لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه بعدة أجزاء من العمل على التوالي. مما يقلل من الرتابة والتعب الجسمي لقيامه بنفس العمل طوال اليوم. وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى اكتساب العامل/ الموظف لمهارات جديدة، كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة.

2- توسيع مجال العمل:

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: توسيع العمل أو الوظيفة Job Enlargement ، بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلاً من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت.

ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى اكتساب العامل / الموظف لمهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة التي سيقوم بها.

3- إثراء العمل (الإثراء الوظيفي)

من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى: إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي Job Enrichment ، بمعنى إعطاء العامل / الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج. كلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.

→ الباب الخامس: مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية - الفصل السادس عشر: تحسين مناخ وظروف العمل ←

ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل / الموظف مهارات إضافية ويلقى عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسبة لهم.... كذلك فإن هذا الأسلوب يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، ويتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار... ويترتب على ذلك شعور العامل / الموظف بأهميته وقيمة دوره في المنظمة التي يعمل بها...

إن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على: درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى جانب استعدادهم للعطاء، وحرصهم على نجاح العمل ورفق مستوياته، وإلى توفر برامج التدريب المطلوبة....

إلا أن تطبيق هذا الأسلوب ليس بالعملية السهلة فقد يكون غير مقبول من جانب بعض العاملين بسبب اعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينة وعدم رغبتهم في التغيير، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين ينخفض لديهم دافع الإنجاز لا يستطيعون التوافق مع هذا الأسلوب.

ثانياً: تحسين ظروف العمل:

معنى ظروف العمل:

تتكون ظروف العمل من:

- 1- المكان الذي يعمل فيه العامل / الموظف.
- 2- طريقة تصميم وترتيب مكان العمل.
- 3- المعدات المستخدمة في العمل.
- 4- الإضاءة.
- 5- التهوية.
- 6- التكيف والتدفئة.

- 7- الأثاث الموجود في مكان العمل.
- 8- وسائل الخدمة والترفيه كدورات المياه والمقصف والمطعم وحجرات الراحة والمكتبة وصالات الرياضة...
- وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزاً يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابة وحوادث العمل...
- ولقد أنشأت كثير من المنظمات أقساماً وإدارات للأمن وسلامة العاملين للاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.
- ظروف العمل غير الآمنة :**

إن ظروف العمل غير الآمنة هي أحد الأسباب الرئيسية للحوادث، وتشمل عوامل مثل:

- 1- الآلات غير المحصنة جيداً.
- 2- الآلات التي بها عيوب.
- 3- الممرات الضيقة.
- 4- المخارج الضيقة.
- 5- عدم وجود علاقات إرشادية.
- 6- التهوية السيئة.
- 7- الإضاءة الزائدة أو غير الكافية.
- 8- درجة حرارة غير مناسبة (أقل من اللازم أو أكثر من اللازم).
- 9- التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس.
- 10- التحميل الزائد على شبكة الكهرباء.
- 11- عدم توفر أدوات إطفاء الحرائق أو قتلها أو انتهاء صلاحيتها أو عدم مناسبتها لطبيعة الحرائق الممكنة.

التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين :

وإذا كانت ظروف العمل غير الآمنة هي السبب الأول الرئيسي للحوادث، فإن التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين هي السبب الثاني الرئيسي للحوادث. ومن أمثلة التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين نذكر:

- 1- عدم الانتباه.
- 2- شرود الذهن.
- 3- قلة المهارة لدى العاملين.
- 4- ضعف الوعي لدى العاملين بإجراءات الأمن والسلامة.
- 5- عدم اتباع العاملين لإجراءات الأمن والسلامة.
- 6- عدم استعمال واستخدام الملابس والأدوات التي تقي من الحوادث.
- 7- عدم القيام بالصيانة الدورية الوقائية.
- 8- اللامبالاة.
- 9- سوء استخدام أدوات العمل.
- 10- إلقاء الأدوات والمواد في الطرقات.
- 11- التشاجر.
- 12- الإضراب.
- 13- إدمان بعض العاملين للكحوليات أو للمخدرات.

تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل:

للوفاة من حوادث العمل وتحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل يمكن اقتراح القيام بالآتي:

- 1- الحد من ظروف العمل غير الآمنة من خلال تجنب العوامل السابق الإشارة إليها.

- 2- خفض الأعمال غير الآمنة من جانب العاملين من خلال عدة أساليب أهمها: التوعية والإرشاد والتدريب والتحفيز بل والعقاب لمن لا يتبع قواعد وإرشادات الأمن والسلامة.
- وفيما يلي قائمة تساعد أي منظمة في عملية الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية قام بإعدادها جاري ديسلر Gary Dessler في كتابه عن "إدارة الموارد البشرية" — ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال — والمنشور عام 2003.

ملحق

قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية

الأمن والسلامة العامة	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
1- هل جميع ملصقات الأمان واضحة ويراها جميع الموظفين بالشركة؟	()	()
2- هل لديك علم بضرورة التقرير عن أية حوادث خطيرة أو حالات قتل داخل العمل؟	()	()
3- هل تحتفظ الشركة بسجلات لحالات المرض والإصابة وفقاً لما تتطلبه المعايير؟	()	()
4- هل أنت على علم بضرورة إرسال نسخة من سجلات المرض والحوادث إلى الإدارات المعنية؟	()	()
5- هل لديك علم بأن صاحب العمل الذي لديه أقل من 10 عمال عليه إمساك دفاتر بذلك؟	()	()
6- هل اتخذت إجراء فعلياً نحو الحفاظ على صحة وسلامة العاملين، بحيث تسمح للأفراد بالمشاركة في أنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	()	()

→ الباب الخامس: مراحل تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية - الملحق السادس عشر: تنمية مناخ وظروف العمل ←

الأمن والسلامة العامة	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
7- هل لديك لجنة أو جماعة للحفاظ على صحة وسلامة العاملين، بحيث تسمح للأفراد بالمشاركة في أنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	()	()
8- هل تلتزم لجنة الأمان بالنواحي القانونية عند تسجيلها للحوادث والإصابات؟	()	()
9- هل عقدت بعض البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية معارف الموظفين حول التعامل مع قضايا الأمان والصحة الوظيفية؟	()	()
10- هل يحتاج الفرد لأنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	()	()
11- هل يعلم جميع الموظفين ما يجب فعله خلال فترة الطوارئ؟	()	()
12- هل أعلنت أرقام تليفونات الطوارئ؟	()	()
13- هل اتخذت إجراء ما بصدد التعامل مع شكاوى الموظفين بخصوص قضايا الأمان والصحة الوظيفية.	()	()

الأمن والسلامة داخل مكان العمل	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
1- هل جميع الكهربائيين لديك على علم بمتطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	()	()
2- هل تتوافق أعمالك الكهربائية مع متطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	()	()

الأمن والسلامة داخل مكان العمل	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
3- في حالة وجود تركيبات كهربائية في مناطق بها بخار أو زيادة نسبة الغبار الخطر، فهل هذا يتفق مع متطلبات الكود الكهربائي الوطني للأماكن الخطرة؟	()	()
4- هل جميع الوصلات الكهربائية قوية بحيث لا تتلوى على مسامير أو خطاطيف؟	()	()
5- هل جميع التوصيلات الكهربائية محكمة ومثبتة بإحكام بمصدر التيار؟	()	()
6- هل لا يوجد دليل على إمكانية حدوث تقاطع بين الأحبال الكهربائية؟	()	()
7- هل جميع الأحبال المطاطة بعيدة عن الشحم والزيت والمواد الكيميائية؟	()	()
8- هل تم تغطية الكابل المعدني جيدًا؟	()	()
9- هل يوجد عزل مزدوج للأدوات الكهربائية المحولة والتوصيلات المدفونة بالأرض؟	()	()
10- هل جميع التوصيلات الأرضية نظيفة ومحكمة؟	()	()
11- هل تم شراء الدوائر الكهربائية والفيوزات من أفضل الأنواع؟	()	()
12- هل جميع الفيوزات خالية من استخدام البنس أو الأجسام المعدنية المكشوفة؟	()	()
13- هل تبرز مفاتيح التشغيل أية مؤشرات عن ارتفاع درجة الحرارة؟	()	()

→ الباب الخامس: مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية - الفصل السادس عشر: تحسين مناخ وظروف العمل ←

الأمّن والسلامة داخل مكان العمل	نعم	بحاجة إلى اتخاذ إجراء
14- هل وضعت مفاتيح التشغيل في لوحة نظيفة ومغلقة بإحكام؟	()	()
15- هل يوضح كل مفتاح الهدف منه؟	()	()
16- هل تستخدم مواتير نظيفة وبعيدة عن مصادر الشحم والزيوت؟	()	()
17- هل تجري صيانة دورية للمواتير، ويوجد بها أجزاء للحماية أثناء التشغيل؟	()	()
18- هل مستوى قدرة المواتير ملائم؟	()	()
19- هل تستخدم وسائل حماية أثناء استخدام وسائل الإضاءة؟	()	()
20- هل تحفظ المصاييح الكهربائية بعيدة عن المواد القابلة للاشتعال؟	()	()
21- هل تجري صيانة دورية لنظامك الكهربائي من قبل أحد المتخصصين بالمؤسسة الكهربائية الوطنية؟	()	()

●●● الفصل السابع عشر

ماهية الابتكار

- * مقدمة.
- * تعريف التفكير الابتكاري.
- * عوامل أساسية للقدرة الابتكارية.
- * خصائص التفكير الابتكاري.
- * صفات الشخصية الابتكارية.
- * خرافات حول القدرة الابتكارية.
- * ابحث عن المبدعين.
- * المبدع يقول "لا".
- * فخاخ/ مصائد تنصب أمام المبدعين.
- * المنظمات الابتكارية.
- * صفات المنظمات الابتكارية.
- * استقصاء: هل أنت مبتكر؟

ماهية الابتكار

مقدمة

أصبح الاهتمام بالابتكار Innovation ضرورة تحتتمها طبيعة العصر الحديث. ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة ، وإلى دور المبتكرين في تغيير التاريخ وإعادة تشكيل العالم أو الواقع . وتتنافس الدول المتقدمة فيها بينها لتشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين ، بينما الجهود المبذولة في الدول النامية (ومنها الدول العربية) في هذا المجال ما تزال قليلة ومحدودة .

وعلى الرغم من أن الابتكار يمثل حقيقة الوجود الحضارى للإنسان منذ أن خلقه الله على هذه الأرض ، إلا أن بحث الظاهرة الابتكارية بالشكل العلمى جاء متأخراً إلى حد كبير .

والابتكار لغوياً مرادف للإبداع والاختراع والتفوق والتميز واستحدث أساليب وعلاقات جديدة بدلاً من القديمة أو المتعارف عليها .

وبصفة عامة فإن مصطلح الإبداع يستخدم في المجالات الفنية (مثل الرسم والنحت والموسيقى والسينما والمسرح والقصة ...).

أما مصطلح الاختراع Invention فيطلق على التفكير الابتكارى في المجالات المادية (مثل اختراع ماكينة جديدة أو جهاز جديد أو سيارة جديدة) كذلك يشمل الاختراع إدخال تطوير رئيسى على الأشياء المادية لتحسن أداؤها أو زيادة سرعتها أو تصغير حجمها ... (مثل : التطوير المستمر الذي يحدث في السيارات والطائرات والآلات والأجهزة المنزلية والحواسب الآلية ...).

ويسعى الشخص المبتكر إلى الوصول إلى إنتاج (علمى أو أدبى أو فنى أو مادى) يتميز بالجدية والأصالة والملاءمة لحل مشكلة تواجهه .

تعريف التفكير الابتكاري:

يعرف تورانس Torrance التفكير الابتكاري بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المنقودة ، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها ، ثم تقييم هذه الأفكار ، واختيار أكثرها ملاءمة ، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين .

ويرى جيلفورد Guilford أن الابتكار هو تفكير تغييري . كما يذكر شتاين Stein الابتكار بأنه هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس .

ويعرف روجرز Rogers الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة .

ويمكن أن نعرف الابتكار بأنه قدرة عقلية ، يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة ، وسيلة ، أداة ، طريقة ، ...) لم تكن موجودة من قبل ، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد ، بما يحقق نفعاً للمجتمع .

وفي ضوء هذا التعريف يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للتفكير الابتكاري :

- البعد الأول هو العقلية Mental Process التي تتطلبها هذه القدرة .
- البعد الثاني هو مضمون هذه القدرة Conten .
- البعد الثالث هو الظاهر لهذه القدرة Product .

ولقد أثبتت الدراسات أن الابتكار استعداد فطري لدى الأشخاص ينمى بالتعليم والتدريب وتعلم المهارات واكتساب الخبرات .

وليس هناك مستحيل في تحقيق الأشياء .. فالإنسان وصل إلى القمر وإلى المريخ عندما أراد ذلك وأصدر عليه ، مع أن ذلك كان مستحيلاً منذ سنوات عدة مضت .

عوامل اساسية للقدرة الابتكارية

تشير معظم الدراسات وخاصة التي قام بها جيلفورد Guilford ومورينو Moreno إلى العوامل التالية والتي تعتبر أساسية للقدرة الابتكارية :

1- الطلاقة Fluency :

- القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.
- القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

2- المرونة Flexibility :

- القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف .
- القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.

3- الحساسية للمشكلات Sensitivity

- القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.

4- الأصالة Geniunity

- التفكير الأصيل الذي لا يكرر أفكار المحيطين أو يقلدهم.

5- الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته Direction :

- القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه دون تشتت الإسهامات.

تذكر

خصائص التفكير الابتكاري

1- الطلاقة.

2- المرونة.

3- الأصالة.

4- الحساسية للمشكلات والتفاعل مع الواقع.

5- التخيل.

6- العناد.

7- القدرة على التقييم.

وسوف نقوم بشرح إحدى هذه الخصائص ، ألا وهي التخيل :

التخيل Visualization :

التخيل أو الخيال Imagination إحدى وظائف العقل ، وهو ضمن مهام الفحص الأيمن في المخ . ويستطيع معظم الأشخاص التخيل بالرغم من عدم معرفة البعض ذلك.

ويعرف عبد الرحمن العيسوي التخيل بأنه الاستخدام البناء أو الإيجابي للخبرة الإدراكية السابقة، أي لما سبق للفرد أن أدركه ومر في خبرته. والتخيل ليس في مجموعه استرجاعاً أو تذكراً للخبرات السابقة التي مر بها الفرد، وإنما هو تنظيم جديد أو إدراك جديد للمادة المستمدة من الخبرات السابقة.

إن الأشخاص المعتادين على العيش في عالم رأسي — المفكرين التحليليين — يمكن أن يقوموا بتدريب أنفسهم على تخيل رؤية الروابط التي قد تظهر غير مترابطة في مشكلة ما.

إن التخيل المرئي، عملية يمارس فيها الفرد كل طاقاته في السيطرة والتحكم. وهذا الأسلوب يشتمل على عدة خطوات هي كالتالي:

1- استرخاء Relaxation الجسم والعضلات.

2- إراحة اليدين والقدمين في الوضع الذي تراه مناسباً لذلك.

3- إغلاق العينين.

4- التنفس بعمق.

5- إراحة المخ والعقل من كل التأثيرات المجهدة.

6- إخبار العقل بكل ما يراه الشخص.

وتساعد عملية التخيل في حل المشكلات عن طريق إحلال صور خيالية من النجاح محل مشاعر الخوف من المجهول. أيضًا يساعد التخيل التفكير الابتكاري، لأنه من خلال التخيل يستطيع الإنسان رؤية المستحيل.

من خلال وجود فرصة العمل وتكوين الأسرة وإنجاب الأبناء والادخار والتأمين على السيارة والمنزل ومراعاة نظم الأمن والسلامة ضد الحريق وضد السرقة وخدمات المعاش بعد سن الستين، وما تقوم به الشرطة من حفظ للأمن في البلاد.

والحاجات العقلية ومنها الحاجة إلى تنمية القدرات الابتكارية يتم إشباعها بالقراءة المنتظمة والملاحظة الواعية والتفاعل مع الآخرين والحساسية بالمشكلات وعدم الانفصال عن الواقع والسفر والدورات التدريبية.

صفات الشخصية الابتكارية :

أجريت بعض الدراسات في مجال تحديد سمات أو صفات أو خصائص الشخصية الابتكارية كمحاولة منها للتعرف على هذه الصفات بهدف إكسابها للأشخاص الذين لديهم استعداد لذلك، مثل الطلاب المتفوقين دراسيًا والعاملين المتميزين في الأداء وقيادات الإدارة العليا والباحثين الجادين. على سبيل المثال...

ولقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد، فهو ليس حكرًا على الخبراء والعلماء والأخصائيين.. فأي إنسان عاقل وسوي تتطوي مقومات شخصيته على أنوية أو عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد يعني ذلك أو لا يعنيه.

هذا ويمكن تحديد صفات الشخصية الابتكارية في الآتي:

- 1- الثقة في النفس.
 - 2- الطلاقة الفكرية (بمعنى إطلاق أو طرح أفكار عدة لموضوع واحد).
 - 3- الطاقة اللفظية.
 - 4- الاطلاع الواسع.
 - 5- القدرة على تقييم (وزن) الأفكار.
 - 6- المخاطرة.
 - 7- الأصالة.
 - 8- المرونة.
 - 9- المثابرة.
 - 10- التفاني في العمل.
 - 11- الاستقلال وعدم التبعية.
 - 12- حب القراءة والاطلاع على كل جديد.
- أي أن الشخص المبتكر لديه قدرة عالية على التفكير الإبداعي كواحد من العمليات العقلية العليا في الإنسان.
- ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصور والتأليف والتركيب والبناء، وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه، وتغييره إلى الأفضل.
- وتتسم شخصية صاحب هذا النوع من التفكير بالإصرار والمثابرة والميل إلى التجديد والمخاطرة وحب الاستطلاع والتجربة والاطلاع.
- والبيئة المحيطة بالشخص، بدءًا من الأسرة والمدرسة، ثم المسجد والنادي والعمل ووسائل الاتصال الجماهيري، لها دور في تشجيع الابتكار أو تعويقه...

— الباب الخامس: مداخل تطوير ونفعين أداء الموارد البشرية - الفصل السابع عشر: مآفة الابتكار —

فالابتكار مثل الصوت لا يوجد من فراغ، بمعنى أن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة والتواكلية والسلبية.

خرافات حول القدرة الابتكارية : Myths About Creativity

Myth (1) Creative means imaging or doing things completely new	خرافة (1) القدرة الابتكارية تعني التفكير بأشياء جديدة بالكامل.
Myth (2) Experts, only, can create anything meaningful.	خرافة (2) الخبراء فقط، هم القادرون على إضافة أو ابتكار أشياء ذات معنى.
Myth (3) Only, Gifted Minority of people are creative	خرافة (3) القدرات الابتكارية حكر على الأقلية الموهوبة.
Myth (4) Creativity Borders on Insanity.	خرافة (4) تؤدي حدود التفكير الابتكاري إلى الجنون.
Myth (5) If you really have creative ability someone will discover you an recognize your telnets.	خرافة (5) لو كان لديك حقاً قدرات ابتكارية، لتمكن الآخرون من اكتشاف هذه القدرات لديك.

Myth (6) Ideas are like Magic. You don't have to work for them	خرافة (6) الأفكار مثل السحر، وهذا لا يتطلب العمل من أجلها.
Myth (7) Creative thinking is nice but impractical.	خرافة (7) التفكير الابتكاري أمر جيد وجميل ولكنه ليس عملياً.
Myth (8) Creativity Means Complexity.	خرافة (8) التفكير الابتكاري يعني مزيداً من التعقيد.
Myth (9) The best way has already been found.	خرافة (9) الطريقة الأمثل قد تم الوصول إليها أو اكتشافها منذ زمن.

ابحث عن المبدعين في صفوف هؤلاء:

- 1- كثيرو النسيان.
- 2- كثيرو التأمل.
- 3- كثيرو التفكير.
- 4- كثيرو الأسئلة.
- 5- كثيرو الاستفسار.
- 6- الذين لا يحبون التفكير مع المجموعة.
- 7- الذين يحسون بأهمية الوقت.
- 8- الفضوليون الذين يميلون للبحث والتدقيق.

— الباب الخامس: مداخل تطوير وتنميط اداء الموارد البشرية - الفصل السابع عشر: ماقبة الابتكار —

- 9- أولئك الذين يعبرون عن عدم الرضا عن الحالة الراهنة.
- 10- من هم على درجة عالية من الذكاء، ولا يستثيرهم المنطق، بل الخروج عن المألوف والاضطراب.
- 11- من لديه وعي وإدراك عميق ومرن لنفسه، وهو أكثر تعقلاً من الشخص العادي.
- 12- من لديه هدف على درجة سامية، متفان في العمل، حر في التعبير عن رأيه، ويرفض التقيد بالعادات.
- 13- من لديه بيئة طفولية ثرية، وصحة عقلية جيدة، وقدرة عالية على الاحتمال.

المبدع يقول "لا" للاتجاهات التالية :

- 1- التقليد.
- 2- الطاعة العمياء.
- 3- الامتثال.
- 4- الخضوع.
- 5- التسلط.
- 6- العدوان.
- 7- الخرافات.
- 8- القوالب الجامدة.
- 9- التهمك.
- 10- مسايرة الآخرين.
- 11- الصرامة والشدة.
- 12- الاهتمام بالشكل على حساب المضمون.

فخاخ / مصائد تُصَبِّب أمام المبدعين

Traps Face the Creative People

Trap (1) I'm Too Old.	فخ (1) لقد تقدم بي العمر.
Trap (2) I'm Too Busy.	فخ (2) أنا مشغول جداً ولا وقت لدي لمثل هذا.
Trap (3) What will other people think.	فخ (3) ماذا سيقول الآخرون عني.
Trap (4) I don't have the proper qualifications.	فخ (4) لست مؤهلاً لذلك.
Trap (5) I might fail.	فخ (5) قد أفسل.
Trap (6) I work for an organization I can't be creative	فخ (6) أنا مجرد موظف أعمل للمؤسسة ولا أستطيع أن أكون مبدعاً.
Trap (7) I'm a woman, men are the creative ones.	فخ (7) ما أنا إلا امرأة، والرجال وحدهم هم المبدعون.
Trap (8) I don't have a high I.Q.	فخ (8) ليس لدي نسبة ذكاء عالية.

المذ هاء الابتكارية :

مقدمة :

يقول كارليل و خرون إن الابتكار نتاج رو فردية ن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد. إلا أن البحو والدراسات دلت على أن الابتكار عملية يمكن أن تمارسها الجماعات والمنظمات أيضاً.

والابتكار ليس حكراً على منظمات دون آخر ، فكل منظمة يمكن أن تكون منظمة مبتكرة، وذلك إذا أرادت ذلك.

إن استمرار ونجا أي منظمة يتوقف بشكل رئيسي على قدرتها على الابتكار والتغيير والتطوير.

إن المنظمة التي تخفق في تطوير نفسها، فنها تترك الفرصة للمنافسين لكي يطيحوا بها، بما لديهم من منتجات أو خدمات أفضل وبأسعار أقل أو مية أكبر.

فعلى سبيل المثال عندما أدركت شركة ohnson ohnson دوات التجميل والشامبو أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتا لها الفرصة لاختراق ا سواق والتميز على منافسيها. أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتلافي التضارب والتكرار في خدمات العملاء.

مثال خر، عندما دخلت الشركات اليابانية مجالات صناعة السيارات والحاسبات الآلية متأخرة كثيراً عن نظيراتها ا مريكية وا وروبية، إلا أن الشركات اليابانية تفوقت بشكل واضح في هذين المجالين نظراً لاهتمامها بشكل مستمر بالابتكار في جميع مراحل العمل. فلقد اهتمت هذ الشركات على سبيل المثال

بالابتكار في المواد ا ولية وفي عمليات التصنيع والتجميع والتركيب وفي أساليب ا نتاج... كذلك خصصت هذ الشركات مي انيات مناسبة للبحو والتطوير، واهتمت بعمليات التغيير التنظيمي حتى تتلاءم الهياكل التنظيمية والنظم وا هدا ف مع كون الابتكار عملية مستمرة ولا تتوقف عند حالة أو نقطة معينة..

صفات المذ هاء الابتكارية:

ويمكن تحديد بعض صفات المنظمات الابتكارية في الآتي:

- 1- تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين في المنظمة.
- 2- تبني المواهب من العاملين في المنظمة.
- 3- استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة.
- 4- إحساس العاملين با مان الوظيفي، وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليه. ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصب أكثر فاعلية في العمل.
- 5- إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم التام بها.
- 6- ضرورة أن تتسم قيادات المنظمة بمستوى عال من سعة ا فف.
- 7- ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات.
- 8- ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسم بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
- 9- تشجيع المقترحات وا فكار ودراسة الشكاو سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- 10- ا يمان بأهمية مبدأ التفويض.
- 11- تخصيص المي انية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لكافة العاملين وخاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية.

— الباب الخامس: مداخل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية - الفصل السابع عشر: ماقية الابتكار —

12- تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة مثل إدارة بالحب By ove anagement ، إدارة بالمر anagement By un ، إدارة على المكشوف anagement Open Book .

13- تشكيل لجنة أو لجان للتطوير والابتكار وإعطائها الوقت والموارد اللا مين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها.

14- الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمة.

وفي كتاب بعنوان قيادة الناس leading eople حدد كل من روبرت روزن Robert Rosen وبول براون Paul Brown ثمانية مبادئ للقيادة ا دارية الناجحة، منهم مبدأ تشجيع الابتكار لد كل من المرؤوسين والمنظمة. فالقائد الناج عليه أن يكتشف النواحي الابتكارية لد المرؤوسين، بل ويشجعها، ويوفر المنا ا نساني وا داري لتنمية هذ النواحي... بمعنى توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على المشاركة والتجربة واكتساب الخبرات. أيضاً على القائد الناج أن يكتشف النواحي الابتكارية لد المنظمة ككل من خلال اهتمامه بتشجيع المبتكرين والمبدعين وتطوير وتحسين العمل والاستفادة من أحد الآلات والمعدات التكنولوجية..

فصل ١ مبتكر

القدرة على الابتكار نعمة من نعم ا ، وهبها ا سبحانه لنا جميعاً، إنها إحد القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة لد كل منا. ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية ن المبتكرين هم الذين يروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم ا مم.

وقد أصب الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتها طبيعة العصر الحدي ، وتتافس الدول في ما بينها في تشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين، بهدف زيادة قوتها الاقتصادية والحربية وتطوير أبحاثها في القضاء وحماية البيئة من التلو . وعندما يكون الابتكار في المجالات الفنية والفكرية وا دبية واللغوية نطلق عليه لفظ ا بداع. أما عندما يكون في المجالات العلمية والمادية والتكنولوجية فنطلق عليه لفظ الاختراع.

والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:

- 1- الحساسية الفائقة للمشكلات.
 - 2- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
 - 3- الطلاقة، بمعنى إنتاج عدد كبير من ا فكار في وقت قليل.
 - 4- المرونة، بمعنى القدرة على تغيير اوية التفكير من دون ت مت أو جمود.
 - 5- قدرة عالية على تقويم ا شياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.
- ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصوير والتأليف والتركيب والبناء، وإيجاد علاقات جيدة وتفسيرات متمية لفهم الواقع والتعبير عنه، وتغيير إلي ا فضل.
- وتتسم شخصية صاحب هذا النوع من التفكير با صرار والمثابرة والميل إلى التجديد والمخاطرة وحب الاستطلاع والتجربة والاطلاع.

والبيئة المحيطة بالشخص، بدءًا من ا سرة والمدرسة، ثم المسجد والنادي والعمل ووسائل الاتصال الجماهيري، لها دور في تشجيع الابتكار أو تعويقه.. فالابتكار مثل الصوت لا يوجد في فرا ، بمعنى أن البيئة المحيطة بالشخص أما تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمرار ، أو قد تمنع ظهور واستمرار ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة والتواكلية والسلبية.

الاستقصاء

إذا أردت أن تعرف هل أنت شخص مبتكر أم لا، أجب بـ "نعم" أو "لا" عن

الأسئلة الآتية:

- 1- هل لديك قدرة عالية على إدراك المشكلات التي تحد من حولك
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 2- هل تتفاعل بيجاب مع ما يحد حولك من تغيرات
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 3- هل يمكن أن تصف نفسك بالنحلة دائمة البد والتنقل والحركة
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- هل تحب القراءة والاطلاع بشكل كبير
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 5- هل أنت ذو خيال واسع
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- هل تطر أفكاراً عديدة عندما تقابلك مواقف صعبة
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 7- عندما تواجه بمشكلة، هل تطر بدائل وحلولاً عديدة لها
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 8- هل توجد استخدامات ير تقليدية لـ شياء المحيطة بك
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 9- هل يراك الناس مرناً وليس جامداً أو متّ متاً
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 10- هل تكرر السير وراء الآخرين وتقليدهم والنقل عنهم
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 11- هل ترهق عقلك بأمور الحفظ والتذكر
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- 12- هل يصفك الآخرون بالطاعة والالتزام دائماً لما هو قائم ومعروف ومألوف
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 13- هل توافق على هذه العبارة حب المخاطرة والتجربة يجلبان المشكلات أكثر
من الفوائد
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة اجابة بـ نعم ، ودرجة واحدة في حالة
ا جابة بـ أحياناً ، وصفرًا في حالة ا جابة بـ نعم ، عن ا سئلة من 11
إلى 13.
- 2- اجمع درجاتك عن جميع ا سئلة.

تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 20 درجة فأكثر فأنت شخص مبتكر. ننصحك بالاستمرار
على طريقتك نفسها في التعامل مع الواقع والمشكلات المحيطة بك.
- ب- إذا حصلت على 13-19 درجة فأنت مشروع شخص مبتكر. أنت على
بداية طريق الابتكار. راجع الاستقصاء مرة أخرى لمعرفة لماذا أنت في
بداية الطريق.
- لا تناق أفكارك في مراحلها الأولى مع أشخاص الذين يكثر من
النقد والتقييم. ولا تقلق بالنسبة إلى راء الآخرين.
- ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل فأنت شخص يريد مبتكر. قد يكون السبب
في ذلك أنت أو البيئة المحيطة بك أو الاثنين معاً. سنقدم لك خبرة بعض
العلماء لزيادة معدل الابتكار لديك.

♦ الباء الخامس: مداخل تطوير ونمسين اءاء الموارء البشربة - الفصل السابع عشر: مائبة الابتكار ♦

ذكر بول تورنس في كتابه ءوءبه موءبة الابتكار أهمة:

- 1- مواءة القلق والءوف.
- 2- الاسءاءة من الفرص المءئلفة للءعلهم والمعرفة والاءءكاك.
- 3- ءقاءى الءشءء والمساءماء.
- 4- ءءمة المهاراء إلى أقصى ءء.

●●● الفصل الثامن عشر

أساليب تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين بالمنظمة

- * العصف الذهني
- * القائمة المعدة مسبقاً
- * التحليل المورفولوجي
- * التآلف بين الأشتات
- * أسلوب دلفاي
- * أسلوب المجموعة الاسمية.
- * الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي.
- * لعبة الاحتكار.
- * تحليل مجالات القوى.
- * ببساطة: كيف تنمي الابتكار لديك؟
- * استقصاء: هل أنت مبدع؟

أساليب تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين بالمنظمة

هناك عدد لا نهائي من طرق تحسين قدراتنا الابتكارية في حل المشكلات ومن أهم هذه الطرق أو الأساليب نذكر:

1- العصف الذهني :

لقد اخترع أليكس أوزبورن Alex Osborne عام 1938 أسلوب العصف الذهني (Brainstorming) كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.

ويوضح كلمستد Clmsted عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة (88-87 PP).

ويعد العصف الذهني (أو التفاكر أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

أ- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

ب- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير... فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

ج- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

د- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن، وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6-16 شخصا والعدد المثالي هو 12 شخصا، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم، على أساس أن هناك تعارفاً بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني فردان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة، كما لا يجوز السماح للمراقبين بالحضور.

ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، كما يجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشكلاتهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشاركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع. وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم، ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التي تم اختيارها، ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار.

ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو بيومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها.

2- القائمة المعدة مسبقاً Pre- Prepared List

عرض أليكس أوزبورن Alex Osborn هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً، والتي تتضمن مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً.

وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدداً من الأسئلة حول المنتج مثلاً الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل:

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ وما هي؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟
- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجالاً جديداً؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟
- هل يمكن إنقاص شيء من المنتج الحالي؟
- هل يمكن إحلال عنصر بعنصر آخر في المنتج؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها رأساً على عقب؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج؟
- هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلى بعضها ودمجها لعمل تكوينات جديدة من المنتج؟

ويطرح دونالد ويز Donald Weiss قائمة تشتمل على عدد من التساؤلات إذا أردنا، على سبيل تطوير المنظمة التي نعمل بها:

- هل نستطيع أن ننجز أعمالنا بطريقة جديدة؟
- هل نستطيع استبدال ما نقوم به بأشياء أخرى؟
- هل نستطيع أن نفترض أو نطبق ما يفعله الآخرون؟
- هل يمكننا إعطاء الأساليب القديمة لوناً جديداً؟
- هل نحتاج القيام بكل ما هو عكسي؟
- هل يمكننا جمع وربط كل الأساليب أو الوظائف معاً؟
- هل نحتاج فقط القليل من نفس الأشياء؟

3- التحليل المورفولوجي Morphological Analysis

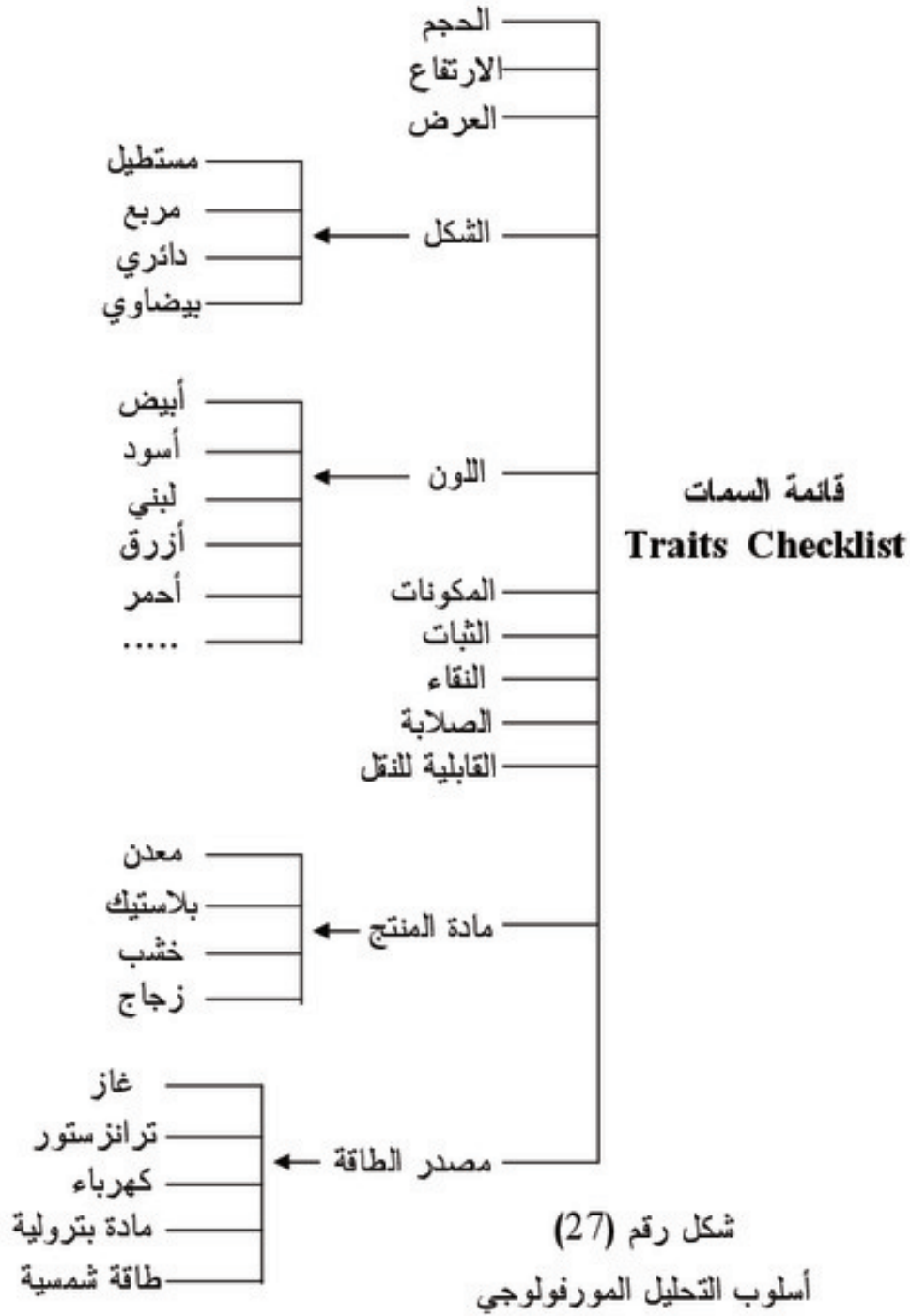
يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من "التوافيق والتباديل" الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام.

ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات "الفكرية" من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها مع بعض بطريقة جديدة.

ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في الوقت نفسه أكثر الحلول جدة وأصالة.

ويوضح الشكل التالي مثلاً لاستخدام التحليل المورفولوجي، في محاولة افتراضية لتطوير منتج ما، وقد اعتبرت السمات التالية أبعاداً هامة في هذا المنتج.

→ الباب الخامس: مراحل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية - الفصل الثامن عشر: أساليب تنمية المدرات الابتكارية →



4- التاليف بين الاشتاء Synectics

هي كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة والتي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة.

وهذه الطريقة متشابهة مع طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، وخلق المناخ الحر، غير أن طريقة تألف الأشتات لها طابع خاص بها، وهو استعمالها للكنايات والاستعارات والتماثلات والمجاز التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، خيالية.

وتقوم هذه الطريقة على جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً. ففي البداية يتم التعرف على الجديد، أي على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً. وهناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفاً وعند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية، أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية، ومن ثم يتم النظر فيها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل سهل وإبداعي.

وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب هي:

أ- التناظر المباشر Direct Analogy، أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفاً بالنسبة لك مثل النظم البيولوجية.

ب- التناظر الشخصي Personal Analogy، أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

ج- التناظر الرمزي Symbolic Analogy، أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

5 - أسلوب دلفاي Delphi Technique

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا..؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات. فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي:

- أ- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
- ب- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
- ج- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
- د- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.

هـ- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

هذا ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفاي بشكل آخر كما شرحها جيمس هيجنز في كتابه "100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية" كالتالي:

- 1- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادًا على رؤيتهم للمشكلة.
- 2- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.
- 3- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
- 4- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.
- 5- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

6- أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group Technique

يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير، أسلوب دلفاي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ ما يقرب من ثلاثة عقود مضت. وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

- أ- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.
- ب- يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
- ج- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتهذيبها وتطويرها.

→ الباب الخامس: مراحل تطوير وتنشيط اداء الموارد البشرية - الفصل الثامن عشر: اساليب تنمية المراء الابتكارية ←

د- يقوم كل عضو منفردًا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفاي، أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهًا لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفاي.

لقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجذب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة. كما يفيد أيضًا مع المشكلات المحددة بدقة. فعندما تكون المشكلة أكثر تعقيدًا، ويصعب حلها، فإن الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي قد تكون أكثر فاعلية.

7- الدراما الخلاقة او التمثيل التلقائي Creative Drama

يشرح هذا الأسلوب عبد الحليم محمود السيد فيقول: إن الدراما الخلاقة تتمثل في تنمية قدرات الشخص على تذوق الخبرات التي تمر به، والتعبير عن هذه الخبرات وعن مشاعره وحاجاته، وتحويل الخبرات التي تمر به في مواقف اللعب والأكل والشرب والنزهة والعمل إلى تمثيلات ارتجالية يقوم بها في أثناء اللعب مع أفراد جماعته الصغيرة في الحضانة والمدرسة على سبيل المثال دون التقيد بنص معين أو أسلوب محدد للتعبير، ودون محاولة توجيه الخطاب إلى جمهور معين، ودون أي محاولة لإكراه التلاميذ الصغار على التعبير بصورة معينة، لما يؤدي إليه هذا الافتعال من فقدان التلقائية في التعبير. والهدف من التمثيل التلقائي هو تنمية روح الإبداع والخلق لدى التلاميذ.

- ويحدد تورانس Torrance خطوات هذا الأسلوب في الآتي:
- أ- تحديد المشكلة: وهنا يوضح المدرب أو المعلم للأعضاء أنهم بصدد التمثيل لمسرحية لا نص لها. وعليه أن يثير أيضًا عددًا من الأسئلة التي تؤدي إلى تحديد المشكلة.
 - ب- وصف الموقف المتصارع: وفيه يعبر الأعضاء عن المشكلة بأسلوب موضوعي مفهوم.
 - ج- توزيع الأدوار: ويتم ذلك اختياريًا ويجب على المدرب أو المعلم إثارة اهتمام المشاهدين إلى إمكانية ظهور أدوار جديدة بل ويشجعهم على ممارستها.
 - د- إثارة اهتمام وحماس الممثلين والمشاهدين: مع التنبيه إلى وضع حلول جديدة للمشكلة.
 - هـ- تمثيل الموقف: مع ملاحظة المدرب أو المعلم لمواقف الصراع التي قد تظهر بين أعضاء الجماعة حول المشكلة دون التدخل لحسم هذا الصراع، وعند توقف التمثيل يثير المدرب أو المعلم الأعضاء بأسئلة مثل: ماذا حدث الآن؟ وماذا يمكن أن يحدث فيما بعد؟ وهكذا من الأسئلة المساعدة على استمرار الموقف.
 - و- توقف التمثيل: وقد يحدث هذا عند أي من الأمور التالية:
 - عجز الأعضاء عن الاستمرار في التمثيل.
 - الوصول إلى حل.
 - خروج الأعضاء عن الأدوار المناسبة.
 - توجيه المدرب أو المعلم لأعضاء الجماعة إلى استخدام أسلوب آخر وموضوع آخر.

→ الباب الخامس: مراحل تطوير وتنفيذ أداء الموارد البشرية - الفصل الثامن عشر: آليات تنمية المراء الابتكارية →

ز- مناقشة وتحليل وتقييم الموقف: ويتم ذلك وفقاً للمحركات الموضوعية التي تعين على أحد أمرين، إما تقييم الحلول المقترحة وإما إعادة صياغة المشكلة.

ح- وضع الخطط: بعد التوصل إلى الحل ولذلك لتنفيذه، ونعني بذلك وضع الأفكار موضع التنفيذ.

8- لعبة الاحتكار Monopoly Game

يشرح هذا الأسلوب Harper فيقول إنها لعبة للأطفال تستخدم فيها أوراق كأوراق اللعب المعتادة، وتنطوي قواعد اللعبة على مكافآت شخصية للمحاولات شخصية للمحاولات الناجحة. وبالنسبة للكبار تكون اللعبة بأن تتقدم فرق اللعب حول نسخة كبيرة من "لوحة اللعب"، وأثناء تقدمهم يمكنهم اتخاذ قرارات تؤثر على أدائهم التالي وتتأثر بالصدفة وبما تفعله الفرق الأخرى وما تتخذه من قرارات. ولكل فريق مساحة محاطة بالزجاج يرون منها لوحة اللعب التي تتحرك حولها نماذج العربات التي تمثل حركة وتقدم كل مجموعة، ويتخذ كل فريق قراراته بسرية داخل حجرته الخاصة ويمكنه بعد ذلك أن يراقب أثر قراراته على تقدم الفريق.

9- تحليل مجالات القوى Force-Field Analysis

بصرف النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير، فإن المدير الذي يقوم بالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معوقة للتغيير، وبالتالي من الضروري أن يتقن هذا المدير كيفية استخدام أسلوب (تحليل مجالات القوى) الذي وضعه (كيرت ليوين Kurt Lewin).

يقترح (ليوين) أن التغيير ينشأ من مجالات القوى النسبية للقوى الدافعة والمعوقة. وتقوم القوى الدافعة بدفع المنشأة نحو التغيير، أما القوى المعوقة فتدفع في الاتجاه المضاد للتغيير، لذلك، فالتغيير الناتج ينشأ نتيجة للتفاعل بين هاتين المجموعتين: القوى الدافعة والقوى المعوقة.

وإذا كنت تريد التغيير، يجب عليك أن تريد أو تقوي القوى الدافعة وأن تضعف أو تقلل من تأثير القوى المعوقة مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.

القوى الدافعة للتغيير	التوازن	القوى المعوقة
توفير المرونة		الخوف من فقد الوظيفة
التخصص المتميز في الصناعة		الخوف من المجهول
تلبية احتياجات العملاء		الخوف الناتج من الوضع الحالي
الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية		
	2- 1- 0 1+ 2+	
	التغيير	

القوى الدافعة للتغيير	التوازن	القوى المعوقة
توفير المرونة		الخوف من فقد الوظيفة بالتدريب
التخصص المتميز في الصناعة		تقليل الخوف من المجهول بتوفير المعلومات
تلبية احتياجات العملاء		تقليل الخوف الناتج من الوضع الحالي بالتأكيد على عدم إحداث المزيد من التغيير فيه
الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية		
	2- 1- 0 1+ 2+	
	التغيير	

شكل رقم (28)

مثال لأسلوب تحليل مجالات القوى

كيف تنمي الابتكار لديك ؟

هذا وهناك أساليب أخرى لتنمية القدرات الابتكارية إلا أنها أقل استخداماً وأقل شيوعاً. ويمكن للمهتم وللباحث والمختص أن يستفيد من قائمة المراجع العربية والأجنبية في خاتمة الكتاب في التعرف على هذه الأساليب:

ويمكن رصد بعض هذه الأساليب كالتالي:

- الرجوع إلى العملاء Back to Clients
- حلقات الابتكار Creativity Circles
- صالة عرض الأفكار Gallery Method
- لوحة التسلسل القصصي Storyboarding

1- الإيمان بأنك قادر على أن تكون مبتكراً:

لأن الله سبحانه وتعالى خلق لك عقلاً له فصين، منهما الفص الأيمن المسئول عن التفكير الابتكاري.

2- عدم الإيمان بالخرافات السابق ذكرها والمتعلقة بالقدرة الابتكارية.

3- الانتباه للفخاخ والمصائد – السابق ذكرها – التي قد توضع أمامك.

4- القراءة ثم القراءة ثم القراءة.

5- مرن حواسك على التعرف على البيئة المحيطة بك بشكل أفضل.

6- الصبر الطويل:

الصبر مفتاح الفرج. فمن لا صبر له لن يستطيع تحمل الإخفاق مرة وراء أخرى. والأمثال الشعبية تقول "من صبر حصل على كل شيء" Everything comes to him who waits.

7- كثرة المحاولة وتكرارها:

فلا تيأس مع أول إخفاق؛ لأن الإخفاق بداية النجاح، ولأن اليأس لن يُبدع أبداً.. فعلى سبيل المثال إديسون أخفق (250) مرة قبل أن يبدع المصباح الكهربائي؟!

8- النظر دائماً للأمور من زاوية غير عادية.

9- النظر إلى الأشياء من زاوية غير مألوفة.

10- حاول أن تصنع أو تبتكر شيئاً لم يفعله أحد قبلك:

فصاحب مطاعم كنتاكي الشهيرة في العالم كله، لم يكن إلا طباًحاً بسيطاً في أحد المطاعم بالولايات المتحدة الأمريكية، صاحب راتب زهيد... وكانت بداية قصة ثرائه، عندما حاول أكثر من مرة في إعداد بهارات الدجاج بشكل غير معتاد أو غير مألوف، فاخترع وابتكر الخلطة السحرية للكنتاكي. أخيراً، يقول إديسون — والذي سُجل باسمه 1200 براءة اختراع (منها المصباح الكهربائي والآلة الكاتبة والفونوغراف...) — إن سبب نجاحه 2% وحي وإلهام و98% عرق وجد وجهد.

استقصاء

هل أنت مبدع؟

على الرغم من أن الإبداع Creation / Innovation يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان منذ أن خلقه الله على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية بالشكل العلمي جاء متأخراً إلى حد كبير. والإبداع لغوياً مرادف للابتكار والاختراع والتفوق والتميز واستحداث أساليب وعلاقات جديدة بدلاً من القديمة أو المتعارف عليها.

→ الباب الخامس: مراحل تطوير وتنميط اداء الموارد البشرية - الفصل الثامن عشر: اساليب تنمية المبررات الابتكارية ←

ويسعى الشخص المبدع إلى الوصول إلى إنتاج (علمي أو أدبي أو فني أو مادي) يتميز بالجدية والإصالة والملاءمة لحل مشكلة تواجهه.

يقول ألكسندرو روشكا إن الإبداع عملية معقدة جداً، ذات وجوه وأبعاد متعددة. ولهذا يبدو من الصعب الوصول إلى تعريف لها، محدد ومتفق عليه.

ويقول عبد المعطي عساف إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فهو ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين. وقد لا يحتاج، وبخاصة في مراحله الأولى، إلى المعدات والإمكانات الكبيرة.. فأى إنسان عاقل وسوي تتطوي مقومات شخصيته على نويات أو عناصر إبداعية، بغض النظر عما إذا كان الفرد يعي ذلك أو لا يعيه.

وتختلف هذه المقومات والعناصر الإبداعية من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها. وقد تعمل هذه الظروف على صقل وتنمية هذه العناصر الإبداعية أو قد تحبطها.. بمعنى أن الإبداع نتاج عوامل وراثية (موروثة) وعوامل بيئية (مكتسبة). إلا أنه في بعض الأحيان يكون للعوامل الوراثية دور مميز، وبخاصة في مجالات الإبداع الفني مثل: الرسم والغناء والموسيقى، تلك التي تحتاج إلى استعدادات خاصة. يقول كارليل وآخرون إن الإبداع نتاج روح فريدة لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد. إلا أن البحوث دلت على أن الإبداع عملية يمكن أن تمارسها الجماعات والمنظمات أيضاً. ويمكن تحديد سمات الشخصية المبدعة في الآتي:

1- الثقة في النفس.

2- الطلاقة الفكرية (بمعنى إطلاق أو طرح أفكار عدة لموضوع واحد).

3- الطلاقة اللفظية.

- 4- الاطلاع الواسع.
- 5- القدرة على تقييم (وزن) الأفكار.
- 6- المخاطرة.
- 7- الأصالة.
- 8- المرونة.
- 9- المثابرة.
- 10- التفاني في العمل.
- 11- الاستقلال وعدم التبعية.
- 12- حب القراءة والاطلاع على كل جديد.

الاستقصاء:

- 1- هل تنظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------
- 2- هل تتصف بالمثابرة في معالجة الأمور؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------
- 3- هل تتصف بالمرونة في تفكيرك، ونظرتك إلى الأشياء؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------
- 4- هل تتخيل وتتأمل بعض الأمور، وتجد ذلك مفيدًا بعد ذلك؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------
- 5- هل تحلم بالموضوعات التي تفكر فيها؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------
- 6- هل تحب روح المغامرة والمخاطرة؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------
- 7- هل لديك ثقة في نفسك وفي قدرتك؟

☐ لا	☐ نعم
-----------------------------	------------------------------

8- هل لديك القدرة على التفكير الشامل (بمعنى التفكير في الموضوع من أكثر من زاوية)؟

☐ نعم ☐ لا

9- هل تطرح أفكارًا عدة عندما تتناول موضوعًا واحدًا؟

☐ نعم ☐ لا

10- هل تقيم أو تزن الأفكار التي طرحتها أو التي يطرحها الآخرون؟

☐ نعم ☐ لا

11- عندما تواجه موقفًا أو مشكلة، هل تفكر فيها بعمق؟

☐ نعم ☐ لا

12- في أمور وموضوعات الحياة، هل لك آراء وأفكار عدة حولها؟

☐ نعم ☐ لا

13- هل مررت بمرحلة بزوغ أو إشراق لفكرة جديدة؟

☐ نعم ☐ لا

14- هل تجد متعة في القراءة والاطلاع على كل جديد بشكل يومي؟

☐ نعم ☐ لا

15- هل تسعى إلى الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية؟

☐ نعم ☐ لا

16- هل تنظر إلى المشكلات باعتبارها عقبات تؤثر سلبًا في تفكيرك؟

☐ نعم ☐ لا

17- هل اخترعت شيئًا ولو صغيرًا أو بسيطًا؟

☐ نعم ☐ لا

18- هل حققت أي إبداع فني (رسم، شعر، قصة موسيقى، غناء، تمثيل،...)

ولو على مستوى بسيط؟

☐ نعم ☐ لا

19- هل تحاول تطوير الأشياء أو الأجهزة الموجودة في منزلك أو عملك؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل تحاول إصلاح الأجهزة المعطلة في منزلك؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تدخل مسابقات عن الإبداع، سواء فنية أم أدبية أم علمية؟

نعم ☐ لا ☐

التعليمات :

1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "نعم" عن جميع الأسئلة.. عدا

السؤال رقم 16، وأعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "لا".

2- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 17 درجة فأنت شخص مبدع. استمر على المنوال

نفسه، مع تحذيرك من الغرور الذي يقتل صاحبه.

ب- إذا حصلت على 12-16 درجة فأنت على بداية طريق الإبداع، وتحتاج

إلى مزيد من التركيز وبذل الجهد حتى تحقق معظم مقومات عملية الإبداع.

ج- إذا حصلت على 11 درجة فأقل، فأنت شخص غير مبدع. وكثير من

سمات الشخصية المبدعة غير متوافرة لديك. كل ما نستطيع أن نقوله لك

إن الإبداع هو استعداد فطري لدى الأشخاص ينمى بالتدريب، وتعلم

المهارات، والتعليم، وليس هناك مستحيل في تحقيق الأشياء.. فالإنسان

وصل إلى القمر والمريخ عندما أراد ذلك وأصر عليه، مع أن ذلك كان

حلمًا مستحيلًا منذ سنوات عدة مضت.

الباب السادس



الضوابط الأخلاقية

في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

* مقدمة

* الفصل التاسع عشر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة.

* الفصل العشرون: نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية في

مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

مقدمة:

يقول فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama مؤلف الكتاب الشهير: نهاية التاريخ والإنسان الأخير — في كتابه الثقة Trust الصادر عام 1995 إن الأخلاق أهم من القوانين، وإن الثقة أهم من رأس المال، وأن أي سياسة أو منظمة لن تنجح إذا غابت عنها الثقة وأفتقدت مبادئ الشرف والأمانة، وعلى أي إنسان إذا أراد أن ينجح أن يلتزم بمجموعة من الأخلاقيات الحميدة؛ حتى تتفق أقواله وقيمه مع أفعاله وسلوكياته. فعلى سبيل المثال إذا نادى المدير بين المرؤوسين بضرورة الالتزام بالأمانة والإخلاص والتحلى بالصدق والحب... فإنهم سوف يلتزمون ويسيروا على نفس المنهج، إذا رأوا هذه الأخلاقيات لدى المدير.

وللقادة الأخلاقيين اهتمام رئيسي بقيمة وكرامة الإنسان. وتأتي قراراتهم وأفعالهم متسقة مع هذه القيم والمعتقدات التي يدينون بها. إن خدمة الآخرين والالتزام بمصلحة السواد الأعظم من الناس تمثل جوهر ما تعنيه كلمة "الأخلاق".

والأخلاقية هي الخيار الذي تتخذه حين تتوافق عاطفتك وأصالتك ومصداقيتك مع اعتقادك المستمد من معاني خدمة المجتمع الإنساني. أن تكون قائداً يعني أن تعترف بأن الأصالة والاستقامة والأخلاقيات هي أساس القيادة الفعالة التي تعتمد عليها مساعي إحداث التغيير.

هذا ويتناول الباب السادس المعنون بـ "الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية" فصلين هما: الفصل التاسع عشر والذي يتحدث عن قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، بينما يقدم الفصل العشرون بعض النماذج أو الأمثلة لمواثيق ودراسات أخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

●●● الفصل التاسع عشر

قيم وأخلاقيات العمل والإدارة

- * مقدمة.
- * ثقافة المنظمة
- * جانبا ثقافة المنظمة.
- * الثقافة القوية.
- * الأخلاق.
- * القيم.
- * مصادر قيم وأخلاقيات المجتمع.
- * مصادر قيم وأخلاقيات العمل والإدارة.
- * تعريف أخلاقيات الإدارة.
- * لماذا ازداد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة في الوقت الحاضر؟
- * استقصاء: هل أنت ذو أخلاق حميدة؟
- * استقصاء : هل أنت مخلص في عملك ؟
- * اختبار للقيم الأخلاقية في العمل.

قيم وأخلاقيات العمل والإدارة

مقدمة :

القيم والأخلاقيات أشياء هامة في حياة أي فرد وجماعة ومنظمة ومجتمع، من نطلق عدة أسباب، منها على سبيل المثال أنها عنصر موجه للسلوك الإنساني، ولها دور في اختبار الوسائل والغايات، بل وتساهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك. ولا شك في أن القيم والأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع، وفي الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية.

ولقد طالبت كل الأديان السماوية الإنسان أن يتصف بالأخلاق الحميدة Good Ethics، ووضعت له هذه الأخلاق والنتائج الإيجابية المرتبة على اتباعها. ومن أمثلة هذه الأخلاق الحميدة:

- الكلمة الطيبة
- العفة
- الأمانة
- مساعدة الآخرين
- الصدق
- التسامح
- الحب
- التعاون

يقول الرسول ﷺ : "أقربكم مني منازل يوم القيامة أحسانكم أخلاقاً.." كذلك يقول: "اتق الله حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن".

ومن أمثلة الأخلاق غير الحميدة Bad Ethics أو الرذائل التي يجب علينا أن نبتعد عنها، لأنها تبعدنا عن الله وتجعل الناس في حالة كراهية معنا، وتسمى الكراهية بين الناس:

- الكلمة الخبيثة.
- الكراهية.
- النميمة.
- شهادة الزور.
- الكذب.
- الغيبة.
- الخيانة.
- السرقة.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ [٥] وَمَنْ يَعْمَلْ

[سورة الزلزلة، الآيتان 7، 8]

مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٦﴾

ثقافة المنظمة

وتمثل قيم وأخلاقيات العمل والإدارة المكون الرئيسي في ثقافة Culture أي منظمة. حيث إن لكل منظمة ثقافة تتضمن مكونات عديدة منها على سبيل المثال: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة والعادات والتقاليد والأعراف وأسلوب الحياة لدى العاملين بالمنظمة.

→ الباب السادس : الثوابت الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفلاح الناصح صقر : قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ←

ويشير سيد الهواري إلى أن ثقافة المنظمة عادة مستمدة من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، وعادة ما يتعلمها الأعضاء الجدد في المنظمة عندما ينضمون إليها.

تعريف ثقافة المنظمة Organization Culture:

هناك تعريفات عديدة للثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة نذكر منها:

1- ثقافة المنظمة: هي مجموعة القيم والأخلاقيات والمعايير والمعتقدات والعادات والتقاليد والقناعات داخل المنظمة، والتي تساهم في تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة، وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم.

2- ثقافة المنظمة: هي إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

3- ويُعرف تشارلز هامبدن Charles Hampden ثقافة المنظمة بأنها: نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمنافسات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز.

4- ويُعرف كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة. ويؤكدان على أن المنظمات — خاصة كبيرة الحجم — ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما نجد لديها ثقافات فرعية Subcultures تعيش مع الثقافة العامة.

جانباً ثقافة المنظمة:

يمكن تحديد جانبين لثقافة المنظمة كالتالي:

- 1- الجانب المعنوي (مثل: القيم والأخلاقيات والمعتقدات والرموز وطرق التفكير والمشاعر القائمة في بيئة العمل...).
- 2- الجانب المادي (مثل: أدوات العمل ووسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة..).

الثقافة القوية:

الثقافة القوية هي تلك الثقافة التي يهتم فيها المدبرون بالعملاء وبأصحاب الأسهم وبالموظفين والعمال اهتماماً قوياً وملحوظاً.

إن الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز فوق العادي في الأجل الطويل، يحددها سيد الهواري في الآتي:

- 1- التبعة للأهداف: حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.
- 2- تحفيز العاملين: فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل متعة في حد ذاته.
- 3- الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية: إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

الإخلاق: Ethics

يرجع أصل كلمة الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني Morals، والكلمة اليونانية Ethos التي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات.

➡ الباب السادس: القوابل الاخلاقفة فف مبال اءارة ونمفة الموارء المشرفة - الفصل الناصع عشر: ففم واخلاففاء العمل والاءارة ➡

كذلك ففشر المصطلح إلى فلسفة الصواب والخطأ فف السلوك، والتمففز بفن ما هو ففء وما هو سفء.

وفشار للأخلاففاء المهنفة بأنها معاففر للسلوك تطبق على هؤلاء الالفن ففشغلون مهنفة معفنة، فالشخص الالف فءل مهنفة ما فطلب منه الالفزام بأخلاففاء المهنفة؛ لأن المجتمع ففعله موضع ثقة فف أن فءم بضائع وخدمات ذات ففمة، ولا فمكن أن ففوافر ما لم فكن سلوكه مغلفاً بمعاففر معفنة، لفا فالمهنفون الالفن ففشلون فف أن فلفترموا بالأخلاففاء المهنفة ففتهكون هءه الثقة.

وعلم الأخلاق هو ءراسة لفصرفاء الإنسان ففما ففعلق بالصواب والخطأ، وما هو ففء أو سفء، وما هو ففر أو شر؛ وذلك بفءف أن فففا الإنسان ففاة فاضلة.

وفمكن فءفء موضوعاء علم الأخلاق فف:

الأخلاففاء - الففم - الفضائل - معاففر السلوك

هءا وفمكن أن نقول إن علم الأخلاق هو أءء العلوم المعفارفة الالف ففهم بءراسة أخلاق وففم الإنسان والفضائل الإنسانية الفف ففب أن ففلف بها.

الففم Values:

الففم فف المباءئ والمقاففس الفف ففءبر هامة لنا ولغيرنا ونطالب بفففففا.

وففءبر أفضاً فف فوفعاء سلوكفة ففبابفة وففضفلاء أقرها جزء فففر من المجتمع. ومن أمثلة هءه الففم: الصدق، الأمانة، العءالة، العفة، العطاء...

ونفن نبنى ففمنا من ففبراتنا وفجاربنا، ومن انفماننا الالف نعفش ففه ومن الففافة الفف فسوء ففافنا. كما نمفم هءه الففم من الأسرة، والأبوفن، والأقارب، والأصءقاء، والمعلمفن، والمربفن، ووسائل الإعلام، وففسفر هءه الففم والمعاففر فف العقل الباطن.

وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا وحاجتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواح دينية واقتصادية وعلمية.

ويرى علماء النفس أن القيم شيء هام في حياة أي إنسان، بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني. فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي. كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان.

كذلك يرى علماء النفس التحليلي مثل سومرز **Sommors** وفلوجل **Flugel** أن القيم ترتبط بالأنما الأعلى **Super Ego** (الضمير).

بينما يرى علماء الاجتماع أن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي **Social Structure**، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسيولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي **Social Interaction**.

ونظراً لأهمية الجوانب الأخلاقية في الإدارة وفي ممارسة وظائفها، فإن كثير من المنظمات وضعت لنفسها دستوراً أخلاقياً أو ميثاق شرف **Code of Ethics** أو لوائح تحدد أخلاقيات وقيم الإدارة، بل إن هذه المنظمات أيضاً لا تتهاون مع أي من العاملين يثبت عدم التزامه بهذا الميثاق أو بهذه اللوائح. وميثاق الشرف لأي مهنة يتضمن مكونين رئيسيين هما:

- 1- مجموعة من الأخلاقيات **Ethics** والقيم **Values** الإيجابية التي يجب على المهنة والشخص المهني ضرورة الالتزام بها.
- 2- مجموعة من القواعد **Rules** والمعايير **Norms** التي تنظم وتحدد شكل العلاقة بين:

- المهنة والمجتمع.
- الشخص المهني والعميل أو المستفيد من الخدمة أو المستهلك للسلعة.

- الشخص المهني وزملائه في نفس المهنة.
- الشخص المهني وزملائه في نفس المهن الأخرى.
- الشخص المهني والمؤسسة التي يعمل فيها.

إن قيام منظمات المجتمع — سواء حكومية أو أهلية أو قطاع خاص — بإصدار ميثاق شرف أو مدونات أخلاقية تكون مرشداً وموجهاً لقرارات المديرين وسلوك العاملين، يعتبر في الوقت الحاضر شيئاً ضرورياً وهاماً، وليس أمراً ترفيهاً أو تقليد للمنظمات في الغرب. على أن يتم وضع هذه الميثاق أو المدونات بشكل منبثق من طبيعة وأنشطة وأعمال المنظمة والثقافة القائمة في المجتمع، وأن يتم توجيه هذه الميثاق أو المدونات في كل منظمة نحو القضايا الأخلاقية التي تدخل ضمن منطقتها الرمادية لتكون مرشداً جيداً للعاملين فيها، وأن يتم مراجعة دورية لعمليات وأنشطة المنظمة وسلوك مديريها، بما يضمن الموازنة بين الكفاءة والأخلاقيات ومصالح الأطراف الأخرى وخاصة العملاء المستفيدين من خدماتها أو المستهلكين للسلع التي تنتجها.

إن اهتمام منظمات المجتمع باختيار المديرين والعاملين والأعضاء والمتطوعين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية، يضمن لهذه الفئات أن يكونوا مصدرًا قويًا لتعزيز سمعة ومكانة المنظمة والخدمات التي تقدمها أو السلع التي تنتجها، وفق منظور المصلحة المستتيرة. ومن هنا جاءت أهمية تدريب هذه الفئات في مجال أخلاقيات الإدارة والعمل ليكونوا قوة داعمة لهذه الأخلاقيات.

إن المنظمات التي وضعت لنفسها مثل هذه المدونات الأخلاقية أو ميثاق الشرف تعبر عن درجة وعيها الإنساني والمهني، ومحاولة منها للارتقاء بمسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية.

مصادر قيم وأخلاقيات المجتمع:

يمكن تحديد أهم مصادر قيم وأخلاقيات أي مجتمع في الآتي:

- 1- المعتقدات الدينية.
- 2- تاريخ المجتمع وخبراته.
- 3- الثقافة الوطنية.
- 4- القبيلة والعشيرة والعائلة والأسرة.
- 5- النظراء والجماعات المرجعية.
- 6- قادة الرأي.
- 7- خبرة العملية التعليمية.

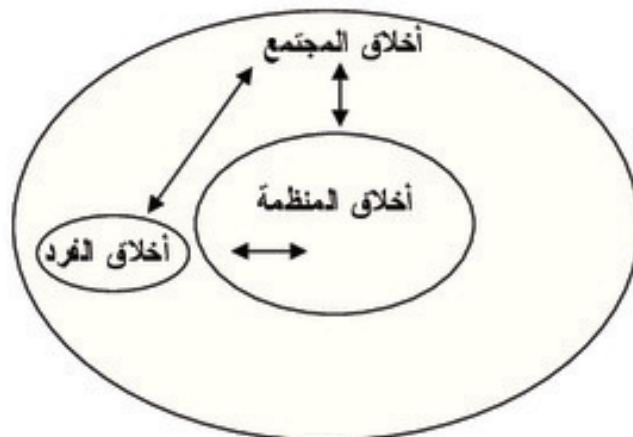
مصادر قيم وأخلاقيات العمل والإدارة:

يمكن تحديد أهم مصادر قيم وأخلاقيات العمل والإدارة في الآتي:

- 1- الدين في المجتمع.
- 2- قيم وأخلاقيات المجتمع.
- 3- قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة.
- 4- التشريعات والقوانين.
- 5- تعليمات ولوائح المنظمة.

وهناك نقطة هامة أخرى في هذا الشأن هي أن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة والمنظمة، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون، بل أيضاً لأن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة معها. لذلك لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.

→ الباب السادس: الثوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل التاسع عشر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ←



شكل رقم (29)

التفاعل التبادلي بين أخلاقيات كل من
المجتمع والمنظمة والفرد

تعريف أخلاقيات الإدارة: Management Ethics

- 1- أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي توجه السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ.
- 2- كما يرى فانسيغ وزميلاه Vanceich et al. فإن أخلاقيات العمل تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيراً في الآخرين، ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.
- 3- أما فالوك Valock P.W. فيُعرّف أخلاقيات الإدارة بأنها المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها ما هو جيد. وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة؛ حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقرارتها وعملياتها المختلفة.

4- وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر دراكر P.F. Dracher يرى أن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

لماذا ارداد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة في الوقت الحاضر؟

في الوقت الحاضر كثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة، وتتعالى الأصوات من أجل أخلاقيات الأعمال برغم أنها قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضوع اهتمام، كما لم تكن موضوعاً نمطياً في أدبيات الإدارة، كما أن ما كتب عنها لا يخرج عن كونه اهتمامات ذاتية هنا وهناك، من أجل إضفاء قدر من الاعتبار الإنسانية على الأعمال والإدارة في شركات الأعمال. وخاصة أن الأعمال — ولعقود طويلة — لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح والكفاءة، وهذا لم يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر ما دامت تقف في الطرف الآخر المقابل للكفاءة والذي لا يأتي بعائد مادي.

ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية، واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة بالربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك. وأصبح الحديث عما يشبه (تقافة آدم جديدة) في مجال العمل، وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال Business Vision القائمة على الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي، برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة، والتي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج — الاجتماعي — الأخلاقي.

وفي ظل هذه الاهتمامات بدأت مراكز البحوث تتزايد وتتشأ الكليات وتعمل الدراسات المتخصصة، وتعقد المؤتمرات والندوات العلمية، وتنظم المسابقات والبرامج التدريبية، وتصدر الكتب والدوريات في مجال أخلاقيات الإدارة، مما

➔ الباب السادس: الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل التاسع عشر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ➔

يكشف بوضوح حقيقة أن الأعمال Business تمثل المجال الحيوي لقلب الحضارة المعاصرة النابض الذي لم يعد بالإمكان تركه لرجال الأعمال وحدهم.

كما أن مسؤولية الأعمال يجب ألا يقتصر على تعظيم الربح بمعناه الضيق في المدى القصير وبمعايير أحادية الجانب، بل لابد من توسيع هذه المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف الأخرى من ذوي العلاقة، ومصلحة المجتمع في المدى البعيد. وفي إطار معايير متعددة ومتكاملة نجد أخلاقيات الإدارة وقيمتها وقواعدها ما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل للأعمال والأخلاقيات على حد سواء.

العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع قيم وأخلاقيات العمل والإدارة:

هناك عوامل عديدة أدت - وما زالت تؤدي - إلى زيادة الاهتمام بموضوع أخلاقيات الإدارة، نذكر منها:

- 1- زيادة الفساد الإداري.
- 2- ترايد الاتجاه نحو العولمة.
- 3- المنافسة الشديدة.
- 4- زيادة وعي العملاء / الجمهور.
- 5- زيادة وعي العاملين.
- 6- زيادة الاتجاه نحو المهنية.
- 7- عدم تقبل المجتمع أي أخطاء مهنية تقع من جانب المنظمات أو من جانب الأشخاص المهنيين العاملين بها.

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بقيم وأخلاقيات العمل والإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها وإصدار موثيق أو دساتير أو مدونات أو لوائح أخلاقية للجماعات المهنية وأخرى للمنظمات، في محاولة للارتقاء بهذه المهن وضمان مراعاة المستويات المهنية عند

ممارستها، وللارتقاء بثقافة سلوك المنظمات والتزاماتها الأخلاقية تجاه نفسها والعاملين بها والعملاء الذين تخدمهم والمجتمع الذي توجد به.

وكنماذج على مثل هذه الموائيق أو الدساتير الأخلاقية، سيتم تقديم بعض الأمثلة عليها في الفصل القادم (الفصل العشرون).

استقصاء

هل أنت ذو أخلاق حميدة ؟

إذا أردت أن تعرف هل أنت ذو أخلاق حميدة أم لا؟ من فضلك أجب عن هذا الاستقصاء بكل صدق وشجاعة مع النفس.

- 1- هل ينطلق لسانك بالسباب عندما يخطأ في حقك أحد ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 2- هل تتسم تصرفاتك بالعدوان في معظم المواقف ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 3- هل أنت شرس في تعاملاتك مع الآخرين ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- هل تتشاجر كثيراً مع زملائك ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 5- هل أنت كثير الخصام ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- هل تتنمر على الآخرين عندما تغضب منهم ؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

7- هل تتعمد إفساد أو تحطيم بعض ما يعتز به الآخرون من أشياء عندما تكون في خصام معهم أو غضب منهم ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

8- هل تسخر وتتهكم على الناس في كثير من المواقف ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

9- هل تحب عمل المقالب في الآخرين ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

10- هل تتسم بالعنف في مواقف اللعب ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

11- هل تعتدي على الآخرين بالضرب في مواقف الانفعال والغضب ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

12- هل تشيع عن الآخرين صفات سيئة ليست فيهم ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

13- هل تغتاب الآخرين في غيابهم ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

14- هل تقوم بتهديد الآخرين في لحظات غضبك ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

15- هل ترفض مساعدة الآخرين من منطلق أنهم لا يستحقون تلك المساعدة ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

التعليمات :

- 1- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن جميع الأسئلة.
- 2- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ "لا" عن جميع الأسئلة.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن كل الأسئلة.

تفسير النتائج :

أ- إذا حصلت على 22 درجة فأكثر فأنت تتحلى بكثير من الأخلاق الحميدة، وهذا سوف يجلب لك مرضاة الله وحب الناس لكز ننصحك بالاستمرار على نفس المنهاج وأن تضيف قيماً وصفات حميدة أخرى لرصيدك.

ب- إذا حصلت على 11 - 21 درجات فأنت شخص لديك بعض الأخلاق الحميدة وبعض الأخلاق غير الحميدة. حاول أن تصلح من نفسك، وأن تراجعها، وتحول كل طاقتك الإنسانية تجاه الأخلاق الحميدة.

ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت تتصرف في معظم تصرفاتك بالأخلاق غير الحميدة. لا بد أن تقف من نفسك وقفة واضحة وقوية، وأن تحول زاوية حياتك 180° درجة من الشر إلى الخير، من الكراهية إلى الحب، من الكلمة الخبيثة إلى الكلمة الطيبة. ونقول لك: حاسب نفسك قبل أن تحاسب.

يقول الله سبحانه وتعالى: ١ ... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

﴿١١﴾ ...

[سورة الرعد آية 11]

استقصاء

هل أنت مخلص في عملك ؟

الإخلاص في العمل أحد الطرق المؤدية إلى النجاح في حياتك العملية. والإنسان الذي يراقب نفسه يخلص في عمله دون انتظار محاسبة الآخرين له. وإخلاصك في عملك يدل على درجة حبك له، ومدى ولائك للمؤسسة التي تعمل بها. ومن صفات العمل الصالح إخلاصك فيما تقوم به، وتأديته على خير وجه.

يقول الله سبحانه تعالى: **وَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ** ﴿[سورة آل عمران، الآية رقم 57].

ويقول الرسول ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

وإذا أردت أن تعرف هل أنت مخلص في عملك أم لا، يرجى الإجابة عن هذه الأسئلة:

م	العبارة	الإجابة		
		نعم	أحياناً	لا
1	هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء الدوام؟			
2	هل تستخدم آلة تصوير المستندات الموجودة في عملك في تصوير أغراض شخصية.			
3	هل تقرأ الصحف أو المجلات أثناء الدوام ؟			
4	هل تأخذ بعض القرطاسية الخاصة بالمؤسسة "أوراق / أقلام/... لتستخدمها في منزل أو لأبنائك؟			
5	هل تتحدث عن أسرار عملك إلى آخرين "مؤسسة أخرى/ أصدقاء/...؟			

م	العبارة	الإجابة		
		نعم	أحياناً	لا
6	هل تترك عملك في بعض الأحيان أثناء الدوام لتتجز بعض المصالح الشخصية؟			
7	إذا جاء لك صديق أو ضيف في مكان عملك وتحدث معك في أمور لا تتعلق بالعمل هل ترحب بذلك؟			
8	ترى زميلاً لك في العمل يتمارض كثيراً، هل تفكر أن فعل مثله؟			
9	هل تأتي مبكراً عن موعد الحضور أو تبقى بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل مطلوب منك على وجه السرعة، دون أن تكون هناك ساعات إضافية تحصل عليها؟			
10	هل تساعد زميلاً لك إذا احتاج هذه المساعدة ؟			
11	هل تحضر أحياناً إلى عملك متأخراً عن موعد الحضور؟			
12	هل تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟			
13	هل تنصرف مبكراً عن موعد الانصراف؟			

التعليمات :

- 1- أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ "لا"، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن كل الأسئلة، ما عدا السؤالين 9 و 10 ف أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ "نعم"، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً".
- 2- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

أ- إذا حصلت على 18 درجة فأكثر، فأنت مخلص جداً في عملك. من الواضح أنك تحب عملك بشكل كبير، وتراقب نفسك فيه، وترفض التداخل بين عملك وحياتك الخاصة أو الأسرية. ننصحك بالاستمرار على هذا المنوال.

ب- إذا حصلت على 9 - 17 درجة فأنت مخلص في عملك بدرجة متوسطة. ننصحك بزيادة حبك وإخلاصك للعمل، وهذا أمر ليس صعباً عليك.

ج- إذا حصلت على 8 درجات فأقل فأنت غير مخلص في عملك، العمل عندك عبء ثقيل، اتجاهاتك نحو العمل سلبية، ولاؤك للمؤسسة التي تعمل بها ضعيف، وتستغل موارد المؤسسة لحسابك الشخصي، ننصحك بأن تبدأ صفحة جديدة مع نفسك ومع مؤسستك ومع عملك، وأن تكون لديك تصميمًا قويًا لأن تخلص في عملك، ابدأ أولاً بعدم استغلال موارد المؤسسة لحسابك الخاص، وأنجز الأعمال المطلوبة منك، وجرب ذلك عدة أيام وسوف تجد نفسك راضياً، ويستريح ضميرك بعض الشيء، أستمِر على ذلك حتى تصنف نفسك ضمن المخلصين في العمل.

اختبار للقيم الأخلاقية في العمل

وضع كل من جيرالد جرينبرج Jerald Greenberg وروبرت بارون Robert Baron في كتابهما إدارة السلوك التنظيمي — وقام بترجمة ومراجعة الكتاب كل من رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني — اختباراً يساعد في قياس القيم الأخلاقية في العمل كالتالي:

توجيه : فيما يلي عشرة مواقف عملية يمكن الإجابة عنها باختيار إجابة واحدة (لا، أو إلى حد ما، أو نعم). لاحظ أن إجابتك يجب أن تعكس ما يمكن أن تفعله وليس ما ينبغي أن يكون.

(1) بفرض أنك أحد المديرين الجدد في شركة صناعية كبرى. وحضرت مؤتمراً للشركة لمدة يومين في مكان بعيد عن إدارة الشركة وبمقدورك أن تعود من المؤتمر بالطائرة على حساب الشركة في رحلة تستغرق ساعتين. ولكن عرض عليك بعض الأصدقاء الجدد في الشركة أن تعود معهم بالسيارة في رحلة تستغرق خمس ساعات وإذا قبلت ذلك العرض يكون بإمكانك الحصول على قيمة تذكرة العود نقداً. ولكن في نفس الوقت سيكون الزمن الإضافي على حسابك بالإضافة إلى أنك قد تتكلف بعض نفقات الوقود للسيارة مع الزملاء.

هل ستحصل على قيمة تذكرة العودة نقداً وتحفظ بها لنفسك؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(2) هناك قيود أخلاقية صارمة تتعلق بتداول أدوات ومهمات العمل فيه. وقد استطعت أن تضبط أقدم وأكفأ السكرتيرات متلبسة بأخذ بعض شرائط ومهمات الآلة الكاتبة إلى المنزل مخالفة القواعد المنظمة لتداول المهمات خارج العمل. وتقضي اللوائح بضرورة فصل تلك الموظفة.

هل ستمتني تلك الموظفة من القاعة ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(3) سألك أحد الأصدقاء في العمل أن يعمل لك نسخة من أحد برامج الكمبيوتر غالية الثمن الخاصة بالشركة وأنت تعرف أن ذلك مخالف لقانون حقوق الملكية.

هل تسمح لصديقك بأن يعطيك نسخة من هذا البرنامج ؟
نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(4) بغرض أنك نائب مدير إحدى الشركات متعددة الجنسيات وقد أفصح لك أحد الأصدقاء بإدارة التسويق أن مدير التسويق يروج بعض المقترحات الخبيثة التي تجعل مندوبي المبيعات يعطون معلومات مضللة على المنتجات للعملاء المرتقين وصديقك قلق بالنسبة لذلك يريد نصيحتك.

هل تشجع صديقك على الانقياد لمقترحات مدير التسويق ؟
نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(5) بغرض أنك تملك مكتب للدعاية والإعلان بإحدى المدن الكبرى وطلب منك أحد عملائك الكبار وهو شركة لتوزيع آلة للتدريبات البدنية لإنقاص الوزن أن تؤكد في إعلاناتها أن هناك براهين علمية على أن الآلات تنقص الوزن لعدد من الكيلو جرامات بسرعة في حين أنه ليست هناك تأكيدات علمية لذلك.

فهل توافق على رأي الشركة دون وجود برهان علمي ؟
نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(6) بغرض أنك مدير إدارة البحوث والتنمية بإحدى الشركات ولديك في الإدارة وظيفتان شاغرتان في مجال اختبار المنتجات. ولقد اختارت إدارة الموارد البشرية بالشركة شخصين مؤهلين للقيام بهاتين الوظيفتين إلا أنك لاحظت أن شخصيتهما انطوائية ولن تستريح للعمل معهما، ولقد كان لديك بدائل لأشخاص أقل كفاءة ولكنهما أكثر حيوية.

فهل تختار الأشخاص الأقل كفاءة ؟
نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(7) بفرض أنك مدير المنتجات بإحدى الشركة الصناعية وتعلم أن منتجات الشركة ستواجه تحديات كبيرة في القريب العاجل من جانب إحدى الشركات المنافسة القوية. وقد عرض عليك أحد الموزعين الذين تتعامل معهم بأن يزودك بنسخة سرية للاستراتيجية التسويقية للشركة المنافسة بدون مقابل.

هل ستستفيد بتلك المعلومات الحيوية لتدعيم موقف منتجاتك ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(8) تم تعيينك مديراً للتسويق بإحدى الشركات وكان من أول واجباتك اعتماد المصروفات الخاصة بدعوة مديري المشتريات لكبريات الشركات العملية لحضور السيمينار الذي تعقده الشركة سنوياً بإحدى المنتجعات السياحية، ولقد كانت تشمل النفقات تذكرة سفر بالطائرة بالدرجة الأولى للضيف وزوجته، بالإضافة إلى نزهة لمدة ثلاثة أيام عقب المؤتمر و500 دولار فقط لمصروفات النثرية، وبالرغم من أن ذلك لا يتعارض مع أية لوائح مكتوبة.

فهل توافق على تحمل الشركة لتلك النفقات ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(9) بفرض أنك عضو في لجنة الرقابة والمراجعة المنبثقة من مجلس إدارة إحدى شركات الأدوية. وقد علمت سراً أن قسم البحوث بالشركة قد أنتج أحد المستحضرات الخاصة بالإجهاض آمن وفعال 100%، وهناك إشاعة بأن مدير عام الشركة لن يسمع بطرح هذا المنتج في السوق لاعتبارات عقائدية، وهذا معناه ضياع الملايين من الأرباح والعوائد على الشركة.

هل توافق على رأي المدير العام دون تحدٍ ؟

نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

(10) صادف أن سمعت حوار بعض المهندسين في إدارة بالشركة يتحدثون عن مخاوف المديرين بخصوص أحد المنتجات الجديدة خاصة وأن هذا المنتج يتضمن بعض العيوب في التصميم التي يمكن أن تضر المستهلك عند استخدام السلعة.

ما دمت غير مسئول بشكل مباشر عن المنتج فهل يمكن أن تتجاهل كلية مثل تلك التعليقات ؟

☐ لا

☐ إلى حد ما

☐ نعم

المجموع الكلي = ()

تفسير النتائج :

- (1) اجمع عدد التكررات لكل إجابة من الإجابات السابقة.
- (2) خذ أعلى رقم واضربه في 100 ثم أقسم الناتج على 5 ولاحظ أن الحد الأقصى لمقياس القيم 200 والمتوسط 100.
- (3) إذا كان الناتج أكبر من 160 فإن ذلك يدل على قوة وثبات النمط الأخلاقي في سلوكك إذا كنت درجاتك العليا في خانة "لا" فإن زملاءك سيعتقدون أنك مثالي، أما إذا كانت درجاتك العليا في خانة "نعم" فإن رغبتك في عمل استثناءات كثيرة من القواعد العامة ربما تكسبك شهرة بأنك لا تلتزم بالمبادئ. أما إذا كانت درجاتك العليا في خانة "إلى حد ما" فإن زملاءك ربما ينظرون إليك على أنك غامض أو متردد في اتخاذ القرار.
- (4) إذا كان الناتج ما بين 100 ، 140 فإن ذلك يدل على أنك شخص حسن الانتباه ومستفيد بوقتك استفادة حسنة. فهذا الموقف يدل على غموض أخلاقي تتطلبه ظروف الأعمال في الوقت الراهن.

- (5) إذا كان الناتج حول 110 فهذا يعني تبني مفهوم أن المبادئ التي سادت في الماضي لا يمكن التقيد بها بدقة في المواقف الراهنة والأشخاص الذين لديهم قدرة عليه على التكيف يكون معدلهم حول المتوسط.
- (6) المعدل الأقل من 100 يدل على أنك حساس أكثر من اللازم للأمور الأخلاقية أو غير حساس بالمرّة.

●●● الفصل العشرون

نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

* مقدمة

* الضوابط الأخلاقية في الإدارة من منظور إسلامي.

* القواعد الأخلاقية المهنية للعاملين في مجال

الإدارة العامة.

* أخلاقيات العمل في ديوان المظالم بالملكة

العربية السعودية.

* قواعد وآداب وأخلاقيات التعامل في التدريب في

الوطن العربي.

* ميثاق معهد العلاقات العامة للممارسة المهنية.

* الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

نماذج المواثيق ودساتير أخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية

مقدمة :

يهتم الفصل الحالي بتقديم بعض النماذج والأمثلة لمواثيق أو دساتير أخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية. هذه النماذج أو الأمثلة هي كالتالي :

- 1- الضوابط الأخلاقية في الإدارة من منظور إسلامي.
- 2- القواعد الأخلاقية المهنية للعاملين في مجال الإدارة العامة.
- 3- أخلاقيات العمل في ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية.
- 4- قواعد وآداب وأخلاقيات التعامل في التدريب في الوطن العربي.
- 5- ميثاق معهد العلاقات العامة للممارسة المهنية.
- 6- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

هذا بالإضافة إلى الدستور الأخلاقي للعاملين في مجال تنمية المجتمع والذي تم تقديمه في الفصل التاسع، والميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الخدمة الاجتماعية والذي تم عرضه في الفصل الثالث عشر.

الضوابط الأخلاقية في الإدارة من منظور إسلامي :

وضع سيد الهواري في كتابه "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21"، مجموعة من الضوابط الأخلاقية في الإدارة من منظور إسلامي، هي كالتالي:

أ- سلوك القادة

نختار في هذا الموضوع الرئيس أربعة موضوعات فرعية نناقشها على التوالي:

1- كراهية الحرص على الولاية:

ينظر الإسلام لمهمة القيادة على أنها ليست أمراً تشريعياً بقدر ما هي أمر تكليفي ثقيل التبعة والمسئولية أمام الله والمسئولية أمام الله والناس، قال رسول الله ﷺ: "يا عبد الرحمن بن سمره: لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها" (صحيح مسلم، جـ 11، باب كراهة الحرص على الولاية). إن القيادة هي أساساً مسئولية وتكليف: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" البخاري.

2- النمط القيادي السليم: اللين وعدم الفظاظلة والمشورة:

إن الدارس للقرآن الكريم سيجد بسهولة أن النمط السليم هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية ابتداء من العفو (بدلاً من توقيع العقوبة) ومشاورة التابعين، مروراً بالاستغفار لهم واللين في معاملتهم.

قال تعالى: **اِفْبِهْ رَحْمَةً مِّنَ اللّٰهِ اِنَّكَ لَهٗ تُكُونُ فُظًا غَلِيظًا ۚ اَلْقَلْبُ لَا يَنْفُضُوْا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ ۚ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ ۚ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ ﴿١٥٩﴾** [آل عمران: 159]

إن الإسلام يحذر من أن يكون المدير أو القائد أو حتى الإنسان العادي فظاً غليظ القلب لأن ذلك يجعل الناس من حوله ينفضون يقول الله سبحانه وتعالى **اَوْ لَوْ كُنْتَ فُظًا غَلِيظًا ۚ اَلْقَلْبُ لَا يَنْفُضُوْا مِنْ حَوْلِكَ ۚ**.

— الباب السادس: النوايا الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفلاح العشرون: نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية —

ويقول الإمام القرطبي: "الفظ هو الغليظ الجافي. وغلظ القلب جمعه بين قلة الإشفاق والرحمة وتجهم الوجه". ومعنى لانفضوا أي تفرقوا. (القرطبي: تفسير ص 149 ط دار الشعب). إن الإسلام يحافظ على الكرامة الإنسانية للجميع.

ثم إن التوكل على الله قوة معنوية يستشعر معها المديرون والعاملون معية الله وتأييد فيها عزموا عليه، وتوجه قصدهم إلى إنجازه وهو ما يؤدي إلى الطمأنينة والسكينة والثقة ورباطة الجأش وهدوء الأعصاب.

3- العدل والاستقامة :

يأمر الله — سبحانه وتعالى — الناس بالعدل والاستقامة.
قال تعالى : ۝ وَأَمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمُ لَنَا أَعْمَلُنَا وَلَكُمْ أَعْمَلُكُمُ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ ۝

[سورة الشورى : من الآية 15]

وقال تعالى: ۝ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۝

[سورة المائدة : من الآية 8]

والشأن هو البغض ، والمقصود بالقوم : الكفار.

4- اختيار البطانة الصالحة :

من أهم ما يجب أن يتصف به القائد أو المدير أن يحسن اختيار خالصائه والمقربين إليه، باعتبار أن هؤلاء الخالصاء هم في الغالب الأعم حلقة الاتصال فيما بينه وبين مرؤوسيه ولهم آراؤهم التي تؤثر على أساليب العمل وتنفيذه، فإذا كانوا مخلصين متجردين كانوا أمناء في نقلهم الصورة الصحيحة له، وبذلوا له صادق

الرأى فيما يعرض من أمور، فكان وجودهم إلى جواره مدعاة لإحقاق الحق ونشر الخير وتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه.

أما لو كانت البطالة من الوصوليين النفعيين ذوى الأغراض والأمراض فسوف يكون لهم أسوأ الأثر؛ فهم يغيرون الحقائق ويعطون لكل شيء اللون الذي يتمشى مع مصالحهم، فيحسنون القبيح ويقبحون الحسن، بما في ذلك الأشخاص والأحوال والمخططات والصفقات. مما يؤدي إلى تأخير أصحاب الكفاءات الحقيقية والإجحاف بهم، وتقديم الذين لا يستحقون، وهذا يؤدي - إن عاجلاً أو آجلاً - إلى تفكك الروابط وفساد الأعمال وخرابها.

وقد نبه الإسلام الولاة والمسؤولين إلى هذه الحقيقة من حيث ضرورة إحسان اختيار خلصائهم وجلسائهم، فقد روى الإمام البخاري رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: "ما بعث الله من نبي، ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان: بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه، فالمعصوم من عصم الله".

وقال الله تعالى: **اقْأَوْقُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٥٨﴾**

[سورة الأعراف : من الآية 85]

ب- انتقاء الأفراد

اخترنا في هذا الموضوع ثلاثة موضوعات فرعية نناقشها على التوالي:

5- الالتزام بالتجرد والنزاهة في القائمين على الانتقاء:

يجب أن يلتزم الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار بالتجرد والنزاهة ويرعى الأسباب الموضوعية وحدها وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ**

فَامِنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءُ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا
أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴿٨﴾ [سورة المائدة : من الآية 8]

6- ضرورة مطابقة المواصفات مع المهمة:

"إن خير من استأجرت القوي الأمين"

ومن هذه الأسس تحديد المواصفات التي تتناسب مع المهمة وأخذها في الاعتبار عند الاختيار من بين المرشحين للوظائف، وقد نعى الله على المشركين عدم تقديرهم لحقيقة المواصفات التي تناسب مهمة النبوة، فحكى عنهم قولهم في الآية الكريمة: **وَقَالُوا لَوْلَا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنَ الْقَرْيَتَيْنِ عَظِيمٍ ﴿٣١﴾**
[الزخرف: الآية 31]

7- استثناء الغيبة من الكبائر في حالة الانتقاء:

من الأمور المقررة في الإسلام حرمة الأعراض واعتبار الغيبة من الكبائر، غير أن عملية الاختيار تحتاج - موضوعيًا - إلى استعراض المحاسن والمساوئ أثناء دراسة الأفراد، ومن هنا شرع الإسلام نوعاً من الترخيص الذي لا يتجاوز قدر الضرورة في مواقف الاختيار والمشورة والنصيحة.

ج- السلوك الوظيفي

تشير النصوص القرآنية - في أكثر من مكان - بالأخلاقيات والتوجهات الفكرية التي تنفع الإنسان في الدنيا والآخرة. وقد علمتنا الممارسات أن الالتزام بهذه الأخلاقيات تجعل المنظمة - سواء في الحياة أو العمل أو المنزل - قوية متماسكة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

8- الوفاء بالوعد

تشير النصوص إلى ضرورة التزام المؤمن بالوفاء بالعهد.

قال تعالى: **وَأَذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا** ﴿[سورة مريم: الآية 54]﴾. وبدهي أن الصدق في الوعد يحقق الثقة والاحترام والمصداقية باعتبارها ضرورية لمنظمة متماسكة قوية: منشأة كانت أو مجتمعاً... إلخ.

وقال تعالى: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ**

[سورة المائدة: من الآية 1]

وقال تعالى: **وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا**

[سورة الإسراء: من الآية 34]

وقد ذكرت السنة في كثير من الأحاديث النبوية أن المؤمن وفى في وعده صادق في حديثه، وأن المنافق هو الذي إذا حدث كذب وإذا وعد أخلف.

9- اجتناب الغش:

ويتم صدق الوعد في نطاق الانضباط، اجتناب الغش الذي يعين على ضبط أخلاقيات العمل التعامل بين الناس، والنبى ﷺ ينصح الناس بالصدق في التعامل بعدم الغش، ولهذا يروى حكيم بن حزام رضى الله عنه - قال: قال رسول الله ﷺ: "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا، بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما" (البخارى 76/3)

10- تحريم الرشوة:

من أهم الأسباب التي تكسر أى نظام هو قبول الرشوة. وقد حرم الإسلام الرشوة؛ لأنها تحقيق لمكاسب شخصية على حساب مصالح الدولة والناس والمجتمع، وقد روى عبد الرزاق عن معمر عن الزهري قال: "لما أتاهم ابن رواحة أي أتى أهل خيبر ليخرص التمر - جمعوا له حلياً من حلى نسانهم، فأهدوها إليه:

— الباب السادس: النواحي الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل العشرون: نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية —

فقال: يا معشر اليهود، والله إنكم لأبغض خلق الله إليّ وما ذاك بحاملي أن أحيف عليكم، وأما ما عرضتم على من هذه الرشوة فإنها سحت، وأنا لا نأكلها".

القواعد الأخلاقية المهنية للعاملين في مجال الإدارة العامة:

وضعت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة ASPA مجموعة من القواعد الأخلاقية المهنية، يمكن رصدها كالتالي:

نحن نتعهد ونلتزم بالآتي:

- 1- إظهار أعلى معايير الكمال الشخصي؛ الصدق، الأمانة، الثبات، والجد في كل أنشطتنا العامة من أجل بعث وإلهام ثقة العامة واحترامهم للمؤسسات.
- 2- خدمة العامة مع الاحترام، والاهتمام، واللطف والكرامة، والاستجابة، مع الاعتراف بأن خدمة العامة مقدمة على الخدمة الذاتية (الشخصية).
- 3- السعي للامتياز المهني وتشجيع التطور المهني لزملائنا وللآخرين الذين يرغبون في الانضمام لحقل الإدارة العامة.
- 4- نعامل منظماتنا وواجباتنا العملية معاملة إيجابية. وندعم بشكل بناء التواصل المفتوح (الحر)، والإبداع والإخلاص والرحمة.
- 5- أثناء أداء واجباتنا الرسمية نخدم بطريقة لا تحقق مكاسب شخصية لا نستحقها.
- 6- نتجنب أي نشاط أو ممارسة تتضارب أو تتعارض مع المصلحة العامة في أداء واجباتنا الرسمية.
- 7- نحترم ونحمي المعلومات التي حصلنا عليها بسبب أدائنا لواجباتنا الرسمية.
- 8- نمارس سلطتنا الرسمية المنصوص عليها نظاماً قدر استطاعتنا لتطویر المصلحة العامة.

- 9- نقبل كواجب مسؤولية متابعة أحدث القضايا والتطورات المثارة، وندير العمل العام مع الجدارة المهنية والعدل والتجرد والنزاهة والكفاءة والكفاية.
- 10- دعم وتطبيق وتشجيع نظام الجدارة في التوظيف وبرامج الإتصال والعمل الإيجابي لإتاحة فرصة متكافئة في التوظيف والاختيار والترقية للأشخاص الأكفاء من جميع قطاعات المجتمع.
- 11- التخلص من جميع أشكال التمييز غير الشرعي، والخداع، والإدارة السيئة للمال العام، ودعم زملاء المهنة في حالة المتعب بسبب مسؤولياتنا لتصحيح أي تمييز، أو خداع أو إدارة سيئة أو إساءة.
- 12- الاحترام، والدعم، والدراسة، والعمل عند الضرورة لتحسين الدستور الاتحادي، ودستور الولاية، والأنظمة والقوانين التي تحدد العلاقات بين المصالح الحكومية والموظفين، والعملاء (المستفيدين) وجميع المواطنين.

أخلاقيات العمل في ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية:

ديوان المظالم هيئة قضاء إدارية تتبع لخدام الحرمين الشريفين، حدد اختصاصه القضائي بنص المادة الثامنة من نظامه الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/15 وتاريخ 1402/7/17هـ، ومن تلك الاختصاصات يتضح أن رقابة الديوان القضائية على أعمال الإدارة تتمثل في نوعين من الرقابة: الرقابة الموضوعية، التي تتصل بموضوع المنازعة وتتمثل في قضاء الإلغاء، والقضاء في دعاوى التعويض، والحقوق الوظيفية، والرقابة الشخصية التي تنصب على أعضاء الجهاز الإداري وتتمثل في قضاء التأديب، لهذا تعددت طريق رقابته على أخلاقيات العمل، ومن تلك الطرق كما حددها عبد الله بن حمد السعدان:

أولاً : تأديب الموظف الذي يخالف أخلاقيات الوظيفة.

ثانياً : إلزام الإدارة بإعطاء الموظف حقوقه.

→ الباب السادس: الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفهم العشرون: نماذج لمواثيق ومعايير أخلاقية ←

ثالثاً : معاقبة الموظف الذي يرتكب جريمة تتعلق بأخلاقيات الوظيفة.

رابعاً : التوجيه بإبعاد الموظف عن الأعمال ذات الطبيعة الخاصة.

خامساً : إلغاء القرارات غير المشروعة التي تتعلق بأخلاقيات الوظيفة.

سادساً : تعويض المتضرر.

سابعاً : إعفاء الموظف حسن النية من الجزاء.

مصادر الإلزام بأخلاقيات العمل:

النظام في المملكة العربية السعودية نظام إسلامي قائم على نصوص الشريعة الإسلامية وقواعدها العامة وما يسنه ولي الأمر وفقاً لأحكام السياسة الشرعية من أنظمة؛ فإن مصادر الإلزام فيما يتعلق بأخلاقيات العمل تتمثل في الجملة فيما يلي:

1- القرآن العظيم والسنة النبوية المطهرة وما وافقهما من مصادر استنباط الأدلة الشرعية.

2- ما يسنه ولي الأمر من أنظمة وفق أحكام السياسة الشرعية، وتتمثل في نظام الحكم والأنظمة العادية، كنظام القضاء، ونظام ديوان المظالم، ونظام الخدمة المدنية، وأنظمة الخدمة العسكرية، ونظام العمل والعمال.... إلخ، واللوائح المدنية ولوائح الضبط الإداري.

3- العرف والمعاهدات والأحكام القضائية.

يستلزم مبدأ المشروعية عدم تعارض القاعدة النظامية الأدنى مع القاعدة النظامية الأعلى، وهو ما يسمى بمبدأ تدرج القاعدة النظامية.

الالتزامات الأخلاقية للموظف العام:

من خلال بحث علمي قدم إلى ندوة "أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي" التي عقدها معهد الإدارة العامة بمقره الرئيسي بالرياض

في 1426/1/20هـ، تم اقتراح المجموعة التالية من الالتزامات الأخلاقية للموظف العام في ضوء تجربة ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية:
هذا ويقصد بالالتزامات الأخلاقية للموظف العام كل أمر طلب من الموظف القيام به أو تركه على سبيل الإلزام، وهي كثيرة عرضها عبد الله بن حمد السعدان كالتالي:

أولاً: مباشرة مهام الوظيفة:

1- أداء الموظف عمله بنفسه.

2- مراعاة الدقة.

3- مراعاة الأمانة.

4- مراعاة وقت الدوام الرسمي.

5- الاستمرار في العمل.

ثانياً : الترفع عما يخل بشرف الوظيفة.

ثالثاً : احترام وطاعة أوامر الرؤساء.

رابعاً : التفرغ للعمل الوظيفي.

ويتحقق هذا الالتزام بأمر منها:

1- عدم الجمع بين وظيفتين حكوميتين.

2- عدم مزاوله المهن في غير وقت الدوام بغير إذن: هناك مهن

منعت الأنظمة واللوائح الموظف من مزاولتها، وقد حددت تلك

المهن بنصوص نظامية.

خامساً: الولاء الوظيفي.

سادساً: عدم استغلال النفوذ الوظيفي، وذلك من خلال مراعاة أمور كثيرة منها:

1- عدم أخذ الرشوة.

2- عدم الاختلاس.

3- عدم قبول الهدايا والإكراميات.

4- منع إضرار الموظف بالمصلحة العامة في ميدان الصفقات

والمقاولات والتوريدات.

سابعاً: عدم إفشاء الأسرار الوظيفية:

قواعد وآداب وأخلاقيات التعامل في التدريب في الوطن العربي:

حتى وقت قريب جداً لم يكن لمهنة التدريب في الوطن العربي أي ميثاق شرف Code of Ethics . إلا أنه تم مناقشة مشروع "ميثاق شرف لمهنة التدريب الإداري في الوطن العربي" خلال أعمال الملتقى العربي الأول للتدريب، والذي عقد في القاهرة أبريل عام 1995، وذلك اعتماداً على مبادرة علي السلمي في اقتراح هذا الميثاق، كخطوة نحو ضمان مستوى أرقى من الكفاءة والفعالية للعمل التدريبي، ولتعظيم فرص إنجاز الآثار الإيجابية المستهدفة في العملية التدريبية، ولصيانة المهنة من العناصر والعوامل والممارسات التي قد تتحرف بها عن التوجهات والقيم العربية الأصلية والقيم المهنية الرفيعة.

كذلك طرحت مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات مبادرتها الداعية إلى وضع معايير تدريبية مهنية عامة يحتكم إليها مسئولو التدريب في المؤسسات العربية المختلفة في أدائهم لمهام وظائفهم من منطلق أن ذلك يساعد على إيجاد قواسم مشتركة في اللغة والممارسة والقياس والتقييم.

ويرى محمود جبريل أن تحقيق هذا الأمر يعتبر الركيزة الأولى في طور تحويل التدريب إلى صناعة متكاملة لعلها تكون أهم صناعات العرب على الإطلاق.

وقد وافق الملتقى العربي الأول للتدريب المنعقد في مارس 1998 بالبحرين على مبادرة مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات وتم تشكيل لجنة من ثمانية عشر

مسئول تدريب عربياً من مختلف الأقطار العربية تعمل كلجنة استشارية بالتعاون مع المؤسسة التي كلفت بإعداد دليل التدريب العربي كلجنة استشارية بالتعاون مع المؤسسة التي كلفت بإعداد دليل التدريب العربي الموحد. وفي الملتقى الثاني للتدريب بالبحرين في فبراير 1999 تم مناقشة الدليل واقتراح بعض التعديلات عليه.

ثم نشرت مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات هذا الدليل في كتاب صدر في عام 2000. وتضمن الدليل جوانب عديدة لتنظيم مهنة التدريب ومنها: موضوع ميثاق التدريب العربي، والذي ساهم كذلك سمير سلطان في إعداده، ومحمد الحديدي في مراجعته. والآتي عرض تفصيلي لهذا الميثاق.

ميثاق التدريب العربي

تدور فكرة ميثاق التدريب العربي حول ثلاثة محاور:

- المحور الأول: التزامات (واجبات ومسؤوليات) المؤسسات التدريبية العربية.
- المحور الثاني: الشروط الواجب توافرها والالتزامات المدرب العربي.
- المحور الثالث: قواعد وآداب وأخلاقيات التعامل في التدريب العربي.

المحور الأول التزامات وواجبات ومسؤوليات المؤسسات التدريبية العربية

الفصل الأول:

تلتزم كافة المؤسسات التي تعمل في أنشطة التدريب وما يتصل به من جهود وثيقة الارتباط، بما يلي:

- يكون النشاط الأساسي المسجل والوثائق لدى الهيئات الوطنية والدولية المعنية هي توفير الخدمات الكاملة للعنصر البشري و/أو لغير العربي طبقاً لأصول وقواعد وأعراف وأخلاقيات المهنة.

- تلتزم مؤسسات التدريب العربي بتركيز أهداف التدريب في الوطن العربي على إحداث التغيير وليس مجرد التطوير المعتاد، مع ترتيب أولويات مخرجات منظومة التدريب بحيث تحقق التغيير في الاتجاه والسلوك والانتماء مع ترسيخ القيم الصحيحة التي تخدم تحقيق أهداف الوطن الحضارية فضلاً عن زيادة المعارف وزيادة المهارات.
- يمكن لمؤسسات التدريب العربية مزاولة الأنشطة المرتبطة بالعملية التدريبية من استشارات ودراسة دراسات جدوى وغيرها على النحو المنصوص عليه في النشاط الأساسي المسجل ويدعمه وبما لا يتعارض أو يؤثر بالسلب على الجودة الشاملة لمخرجات النشاط الأساسي.

الفصل الثاني: العلاقات التبادلية

- تعمل مؤسسات التدريب في البلاد العربية على التنسيق والتعاون مع مثيلاتها في الوطن العربي، وأن تتجنب التناقض والتعارض أو الإضرار بمصالح بعضها البعض، وتتفق كافة المؤسسات على العمل على تشكيل كيان استشاري ومرجعي ومعلوماتي وتحكيمي فيما بينها؛ يكون الهدف منه دعم قوى وموقف مؤسسات التدريب العربي أمام باقي مؤسسات التدريب الأخرى في العالم، فضلاً عن حل المنازعات الداخلية فيما بينها، لكي تتفرغ إدارتها للتحديث والتطوير لمواكبة المتغيرات العالمية وتكنولوجيا العصر.
- تلتزم كافة مؤسسات التدريب العربي بالقواعد والأخلاقيات وآداب المهنة المنصوص عليها بالباب الثالث من هذا الميثاق.
- تتعهد مؤسسات التدريب العربي التي تعمل في مجالات تدريبية تخصصية محددة بإحالة ما يرد إليها من عروض في غير تخصصها الذي تعمل فيه

إلى المؤسسات العربية الشقيقة بالوطن العربي؛ إرساء لمبادئ تعميم المصلحة ودعم الأشقاء في الوطن العربي.

- تلتزم مؤسسات التدريب العربي بتبادل ونشر كافة عناوين ووسائل الاتصال الخاصة بها بمختلف أنواعها مع باقي مثيلاتها في الوطن العربي والاشتراك في إصدار مطبوع سنوى بذلك بالأعداد الكافية للنشر والتوزيع في داخل وخارج الوطن العربي، على أن تتناوب المؤسسات العربية إصداره سنوياً بتكلفة مشتركة من الجميع.

- توافق مؤسسات التدريب العربي وتلتزم بإعطاء الأولوية والأفضلية للمواطن العربي عند التعيين الدائم أو المؤقت بها أو عند استقدام خبراء أو استشاريين في العمل التدريبي، ولا يعطى الاستثناء إلا في أضيق الحدود وبشرط أن تكون الخبرة المطلوبة نادرة أو فريدة من نوعها ولا تتوفر في الوطن العربي.

الفصل الثالث : الخضوع التام لقرارات التحكيم

تلتزم كافة مؤسسات التدريب العربي بقرارات التحكيم التي يصدرها الكيان الذي يتم الاتفاق بين مؤسسات التدريب العربي على الاحتكام إليه عند وجود ما يستدعي ذلك، وتصبح قرارات التحكيم ملزمة لكافة الأطراف ودون اللجوء إلى وسيلة أو كيان آخر أياً كان نوعه؛ وذلك حتى ينحصر الخلاف بين الأشقاء، فضلاً عن تضيق دائرة وزمن المنازعات، ولعدم إعطاء الفرصة لغير المهتمين بالتدريب العربي للتدخل.

الفصل الرابع: في شأن الكيان الوظيفي وسابقة الخبرة الكلية والتخصصية

- مع عدم الإخلال بما ورد في البند (5) من الفصل الثاني من هذا الباب تلتزم كل مؤسسة تدريب عربية بتوظيف وتشغيل واستخدام المتخصصين

من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات التخصصية في كافة مراحل العملية التدريبية على أن تكون هذه المؤهلات والخبرات موثقة بمستندات لا يرقى إليها الشك، وتطبيق هذا بصفة عامة على كافة العاملين من خبراء ومديرين وإداريين وبصفة خاصة على مصممي المناهج التدريبية والمديرين وخبراء تصميم وتقويم العروض التدريبية.

- تحتفظ كل مؤسسة تدريب عربية بقاعدة بيانات و/أو ملفات تحوي كافة المستندات الخاصة بالخبراء الاستشاريين والمدربين الذين توظفهم أو تستعين بهم والتدقيق على تحديثها أولاً بأول، وكذلك بالمراجع والمطبوعات والبرمجيات الإلكترونية التي تحقق النفع لمجتمع التدريب على مستوى العالم العربي.

- تلتزم كل مؤسسة تدريب بإعداد مطبوع سنوي متطور ينافس أحدث ما تنتجه المؤسسات التدريبية المنافسة في العالم في هذا الخصوص، يحوي ضمن مكوناته بيان المهمة الاستراتيجية للمؤسسة ومقوماتها وسابقة الخبرة الكلية وسابقة الخبرة التخصصية وبيان عملاتها إثباتاً للميزات النسبية والقدرات التنافسية وغير ذلك مما يواكب آليات العصر وتطوراتها.

- تلتزم مؤسسات التدريب العربية في تعاملها مع منظمات الأعمال بمعايير الاحتراف والمهنية العالية والرفيعة، وأن تنزع بكل ما لديها نحو التدقيق بين صالحها الشخصي والمبادئ السامية لمهنة التدريب التي هي بناء الإنسان العربي بصفة خاصة، وأن يكون في تنافسها مع غيرها محافظة على رسالتها السامية والمعنوية.

- ثم في تنافسها مع غيرها من المؤسسات، تكون مؤسسة التدريب كياناً مهنيّاً كريماً ومعطاءً، وأن تتجنب وتحظر على العاملين فيها حظراً باتاً وقاطعاً،

أن يلجأ الواحد منهم إلى اتباع أية أساليب ملتوية أو غير شريفة أو غير كريمة في سبيل أن يفوز على غيره بصفقة أو أخرى، وأن يجعل مبدأه هو الامتياز المهني والجودة ورفع المستوى دون المجاملة أو الانتفاع بأي شكل وبأي درجة.

- تتعامل المؤسسة مع المدرب وغيره من العاملين بها على أنهم هم ثروتها وثروة الوطن، وتجتهد إدارتها من أجل تحقيق كرامة العاملين وخيرهم، وأن تتيبهم على جهودهم الصادقة وتبذل أقصى جهد في سبيل توفير الظروف الكريمة لعملهم وحياتهم وإقامتهم.

المحور الثاني : الشروط الواجب توافرها والتزامات المدرب العربي

الفصل الأول : الشروط الواجب توافرها في المدرب العربي

المقدمة:

كما أن القوة البشرية العاملة هي الثروة الحقيقية التي تمكن الأمم من البقاء وتحقيق الرخاء، فإنه من بين جميع إمكانات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات، يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

أولاً: شروط والتزامات عامة:

توافر التأهيل العلمي والأكاديمي بجانب الممارسة والتطبيق في مجالات التخصص مدداً زمنية حدها خمس سنوات من الممارسة المتصلة أو عشر سنوات غير متصلة، ولا يكتفى بالمؤهلات العلمية فقط أو العمل الأكاديمي البحت إلا في ظروف تحتم ذلك.

→ الباب السادس: النواحي الأخلاقية في مجال إحارة وتنمية الموارد البشرية - الفاعل العشرون: نماذج لمواثيق ووسائل أخلاقية —

ثانياً: على المدرب العربي تقديم الإثبات الدال على سابقة الخبرة بشرط أن تكون موثقة ومدعمة بمستندات أصلية من المؤسسات التدريبية التي عمل بها أو لصالحها بالوطن العربي أو الأجنبي، وتلحق هذه الإثباتات بمستند السيرة الذاتية المختصرة أو المطولة على حد سواء.

ثالثاً: يلتزم المدرب العربي بعدم قبول تكليفات لا تدخل في دائرة اختصاصه المهني أو التخصصي أو الفني مهما كانت أنواع وسائل الإغراء المعروضة وإلا يتعرض لإلغاء التعامل معه إذا ثبت عليه ذلك.

رابعاً: على المدرب العربي أن يلتزم باستخدام نماذج تقييم المدربين للمدرب والاهتمام بتنفيذها وتحليل نتائجها وتقديم التقرير اللازم بنتائجها إلى مؤسسة التدريب التي كلفته بالعمل لصالحها أي كانت تلك النتائج وإلا يتعرض لإلغاء التعامل معه.

خامساً: يلتزم المدرب العربي بقبول التنسيق والتوجيه المشترك مع غيره من المدربين في حالة اشتراك أكثر من مدرب في تنفيذ نشاط تدريبي يتطلب ذلك.

سادساً: مع عدم الإخلال بقواعد وأخلاقيات التعامل مع التدريب العربي على النحو الوارد في الباب الثالث من هذا الميثاق، يلتزم المدرب العربي بتحديث وتطوير المادة التدريبية المكلف بها والعمل على تعظيم الفائدة منها بجهده وبحثه الخاص من خلال ابتكار التمارين أو الحالات الدراسية أو تحديث طرق تدريبية متطورة وغيرها مما يتناوله هذا البند..

سابعاً: يلتزم المدرب بالمشاركة في تأسيس وعضوية اتحاد محلي/ إقليمي/ قومي/ عام عربي حسبما يتم الاتفاق عليه بين المؤسسات التدريبية العربية

للمدربين، وتكون عضوية هذا الاتحاد شرطاً من شروط قيامه بتنفيذ المهام التدريبية التي توكل إليه، ولا يحق له ممارسة المهنة بدون هذه العضوية.

الفصل الثاني في شأن تصويب وعلاج أوجه القصور والانحراف عن الالتزام بأداب ومواثيق المهنة، وفي شأن مواجهة الطعون والانتهاكات في السلوك المهني للمدرب العربي :

أولاً: إن الأصل في التعامل مع المدرب العربي والجهات التي تستعين بخبراته المهنية من جانب وبينه وبين زملائه من جانب آخر، ألا يحيد أي من الأطراف عن مواثيق وأخلاقيات المهنة على النحو الوارد وكافة أبواب هذا الميثاق.

وتحدد العلاقات المهنية بين الأطراف والمدرب العربي من خلال عقد ارتباط كتابي تتحدد فيه التزامات الأطراف على أن تلتزم هذه الأطراف بإيداع نسخة أو الإخطار بهذا الارتباط لدى الاتحادات التدريبية التي تتعهد النية على إنشائها كجهات توثيق أو رقابة على العمل التدريبي العربي وكافة جوانبه.

ثانياً: يرسى هذا الميثاق القاعدة العامة لتشكيل مجموعة تأسيسه من كل من المؤسسات التدريبية العربية القائمة ونخبة من رواد العمل التدريبي من المدربين تتولى صياغة لائحة الثواب للمجدين من كل من المؤسسات التدريبية والمدربين الفاعلين ذوي التميز والتأثير الوطني والإقليمي العربي، وقواعد العقوبات التي توقع على المقصرين أو المشكو في حقهم عند ثبوت أضرار مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسات أو المدربين أو الجهات التي تستعين بهم.

ثالثاً: تعتبر الاتحادات المهنية التدريبية والتي يتم الاتفاق على تشكيلها في الوطن العربي هي الجهات المهنية المختصة بتوقيع الجزاءات المهنية كالحرمان من مزاولة المهنة أو سحب التراخيص أو إلغاء العضوية شأنها شأن الاتحادات

→ الباب السادس: الضوابط الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل العشرون: تعادج لموانيق ودعائير أخلاقية —

أو النقابات المهنية المنشأة بالوطن العربي دون أن يتعارض ذلك مع التشريعات والقوانين أو الإجراءات الوضعية السائدة بكل دولة من دول الوطن العربي فيما تخضع له المؤسسات أو الأفراد في هذا الصدد.

رابعاً: تلتزم كافة المؤسسات التدريبية والأفراد المدربين المرخص لهم بمزاولة المهنة بالخضوع للتحقيقات المهنية من قبل الاتحادات المهنية المتخصصة حالة مواجهة طعون أو اتهامات توجه إليها، وخاصة تلك التي تمس السلوك المهني للمؤسسة أو للمدرب، أو تلك التي تتعلق بالإخلال بآداب وأخلاقيات وميثاق شرف العمل التدريبي جزئياً أو كلياً.

المحور الثالث : قواعد وآداب وأخلاقيات التعامل في التدريب العربي

أولاً: احترام حقوق الملكية الفكرية والخضوع لأحكام القوانين المنظم لها.

ثانياً: احترام الخصوصية وعدم إفشاء أو نقل أسرار التنظيمات واللوائح الإجرائية والشعارات والتصميمات وما في حكمها مما تمتلكه المؤسسات التدريبية أو المدربين أو العاملين في أنشطة المهنة التدريبية ملكية خاصة إلى غيرها دون إذن كتابي من صاحب الحق.

ثالثاً: تحريم وتجريم السرقة الفنية أو الاقتباس دون ذكر المصدر الأصلي وما في حكمه من تصرفات تخضع مرتكبها للشطب مدى الحياة من عضوية اتحادات التدريب، والحرمان من مزاولة المهنة سواء للمؤسسات أو للأفراد.

رابعاً: التضامن المطلق بين مؤسسات ومدربي الوطن العربي والتعاضد التام لبعضها البعض في المحافل الدولية على النحو الذي يدعم المراكز المالية والاقتصادية لكل منها منفردة ولجميعها مجتمعة في مواجهة الكيانات التدريبية العالمية المحتكرة للسوق العالمي.

خامساً: يكون التحكيم عن حدوث النزاع بين المؤسسات العربية و/أو المدربين العرب هو الملاذ الأوحـد ولا يعتد بغيره مهما كانت درجات الخلاف أو النزاع، وترتضي كافة الأطراف المتنازعة بجهات التحكيم العربية دون غيرها وتلتزم بأحكام دون قيد أو شرط.

سادساً: يسود الاحترام والتوفير لأنشطة ومنتجات ومنجزات المؤسسات التدريبية العربية والمدربين العرب مع تحريم وتجريم تحقير النشاط التدريبي لبعضه البعض أو تقليل شأنه أو قيمته.

سابعاً: تسعى كافة المؤسسات التدريبية العربية أو المدربين العرب إلى تصوير وتطوير الحقائق والنماذج والحالات التدريبية التي تمثل الواقع العربي والمستمدة من الممارسات والتطبيقات العربية الفعلية مع توسيع دائرة التعاون المشترك بين دول الوطن العربي في هذا الصدد للوصول إلى مخرجات نهائية على أعلى درجة من التنافسية التقنية تصلح لخدمة أهداف تنمية البشرية والاقتصادية والتكنولوجية للوطن العربي الكبير.

ثامناً: تتعاون كافة المؤسسات التدريبية العربية والمدربين العرب في استخدام العملية التدريبية والسعى إلى استحداث التكنولوجيا التدريبية ذاتياً وعدم انتظار الغرب لإحراز السبق واستجلابها منه.

تاسعاً: تتفق جميع المؤسسات والندوات المهنية بصورة دورية، ولا يؤثر في عقدها أية خلافات حكومية أو سياسات أو غيرها من المعوقات، وتتعاون الاتحادات الوطنية لتنظيم عقدها والدعوة إليها طبقاً للحروف الأبجدية العربية لأسماء الدول الأعضاء، يشارك الجميع في تغطية تكاليف عقدها، وتهدف بالدرجة الأولى إلى مناقشة مقومات تطوير المهنة والارتقاء بها على

الصعيدين العربي والعالمي، وتناول هموم القائمين على العمل التدريبي وإزالة ما يعوق تقدمهم لتحقيق الرخاء للأمة العربية.

عاشراً: احتراماً وتوقيراً لكل مؤسسة أو مدرب أفنى العمر في العطاء التدريبي وتنمية العنصر البشري العربي، يتعهد الكافة - مؤسسات أو أفراداً - برعاية القدامى والمسنين من المدربين العرب من خلال إنشاء صندوق خاص تفرد له دراسة مستفيضة يشترك فيها الخبراء والمتخصصون، توجه حصيلته وتقوّم إدارته وتشغيله، فتوضع لوائحه لتكريم الأعضاء المسنين عند بدء تقاعدهم حتى لحظة تكريمهم الأخيرة بما يليق بما قدموه في خدمة العنصر البشري العربي.

حري بنا نحن أبناء الوطن العربي أن ننظر بعين الجدية والاهتمام ونحن في بداية الألفية الثالثة إلى ما يرفع القيم العربية بفكرها قبل ما لها ويعلى من شأن بشرها قبل اقتصادها.

ميثاق معهد العلاقات العامة للممارسة للمهنية

أصدر معهد العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية في يوليو 1998 ميثاقاً أو دستوراً أخلاقياً يحدد السلوك المهني المناسب لأعضاء المعهد الذين يمارسون مهنة العلاقات العامة. والمعهد يهدف من وضع هذا الميثاق أن يضع معايير مهنية تعمل على إرساء علاقات جيدة وتحسين سمعة الشركات بواسطة القائمين على العلاقات العامة.

والآتي بعض بنود هذا الميثاق والذي اقتبست من كتاب فيليب هنسلو

بعنوان "العلاقات العامة" والمنشور عام 2001:

الممارسات المتعلقة بأداء العلاقات العامة

سوف يكون العضو

1-1 لديه واجب إيجابي نحو المحافظة على أفضل المعايير في العلاقات العامة والتعامل بنزاهة وأمانة مع صاحب العمل والعملاء (السابقين والحاليين) والزملاء والمسؤولين، ومع مهنة العلاقات العامة والمهنة الأخرى والموردين والوسطاء ووسائل الاتصال والموظفين والعمال.

يركز هذا البند على حقيقة أن الميثاق ينطبق على علاقات الفرد مع أنواع مختلفة من الجمهور. وما ذكر هنا قد لا يكون كاملاً.

2-1 مدركاً ومتفهماً وموافقاً على الالتزام بها الميثاق. وأي تعديل يطرأ عليه وأية موثيق أخرى يتم إدراجها إليه، ومطلعاً بشكل منتظم على محتوى وتوصيات أية توجيهات أو إرشادات يصدرها معهد العلاقات العامة، وسيكون عليه أن يخضع للممارسات الجيدة التي وردت في هذه التوجيهات أو الإرشادات.

على الأعضاء واجب إيجابي نحو اتباع الميثاق، ومتابعة أي تغييرات قد تطرأ عليه والالتزام بأية إرشادات أو تفسيرات قد يقرها مجلس المعهد من حين إلى آخر ويعلن الأفراد بها. والعضوية متوقفة على هذا الأمر.

3-1 مطبقاً لهذا الميثاق ومتعاوناً مع الزملاء لفرض القرارات في أي موضوع ينشأ من تطبيقه، والعضو يعرف نسبه في أو يسمح لمروسيه أن يتصرفوا بطريقة لا تتماشى مع الميثاق يعتبر طرفاً في هذا التصرف وسوف يعتبر منتهكاً للميثاق، والأفراد الذين تم تعيينهم من قبل أحد الأعضاء ويتصرفون بطريقة لا تتماشى مع الميثاق يجب أن يقوم هذا العضو بتقويمهم.

إن المسؤلفة ففو ففففف المففاف والمبادئ الفف ففضمفها لا ففطفف ففف على سلوك العضو الشفصف، ففف إنه على العضو وافب الاففام بعمفله أو صافب شركفه، وهو الأمر الفف ففضمف فأففرفه الفف فمارسه على الآفرن فاففة الأعضاء الآفرن من العاملفن لففه من الزملاء.

الممارسات الففلفة بالجمهور ووسائل الإعلام والمهن الآفرف سوف فقوم العضو:

1-2 بممارسة أنشفة مهنفه مع الوضف فف الاففبار مصالء الجمهور. الفركفز هنا على أهففة السلوك المسئول من قبل موظف العلاقات العامة، ومصلءة الجمهور لفس من السهل ففرففها: فقد فكون أحد المففاف من مصلءة فرف من الجمهور ولكنف ففعارض مع مصلءة فرف آفر من الجمهور. وفءعو المففاف إلى افافء موافف مسئولة ومفقولة ففو فمفع أنواف الفماهفر. 2-2 بالالفرام بوافب ففبابف طوال الوقت ففو اففرام الفقفة وءم العمل على نشر الأكاففب أو المفلومات المضللة عمداً أو بسبب قلة الاففراف، بالفضافة إلى الاففام المناسب بالفففق من المفلومات قبل نشرها. من المففء الفركفز على أن البفء ففطفف سواء كان العضو صافب عمل أم مجرد موظف.

2-3 بضمان أن الاففام الففلف- أو فف الغالب فضارب المصالء- فف أفة منظمفة فعمل بها ففم فوضففه بالشكل المناسب. ففب على العضو الفف فمفل العمفل أو صافب العمل أن فوضف مصلءة هذا العمفل عفف الففام بالعرض الففففمى بطرففة مفاشرة ووفر مضللة. اسفءافم شركة "كوافهة" أو اسفءافم اسم فففرء شفنأ مففلفأ عن فلك الفاص بالعمفل أو صافب العمل هو شفع وفر مسموح به.

2-4 بتحديد واحترام الموائيق الخاصة بالمهن أو المؤسسات الأخرى عند الاشتراك في العمل مع هذه المهن أو المؤسسات.

لا يتم أداء عمل العلاقات العامة بشكل منفصل في عزله، كما هو الحال مع بعض المهن الأخرى. فالعضو قد يعمل عن قرب مع أحد الصحفيين-مثلاً- أو مع أحد المحاسبين أو المحامين، ولذا يجب عليه الانتباه إلى عدم الإضرار بهم أو بعملهم.

2-5 باحترام أية موائيق تشريعية أو تنظيمية قامت بوضعها سلطات أو مؤسسات أخرى وثيقة الصلة بأعمال صاحب العمل أو العميل، أو تم اتخاذها نيابة عنهم.

2-6 بضمان أن المصالح المادية والمعنوية لجميع الأعضاء من الأفراد والمديرين والمشرفين والمستشارين في شركته أو في محل عمله الذين يشغلون مناصب عامة قد تم تسجيلها في سجل المصالح. وهؤلاء يشملون الأعضاء في مجالس الشعب أو الشورى أو المجالس المحلية أو غيرها من المناصب العامة.

يقع على العضو مسؤولية أن يقوم بتسجيل أو لفت انتباه صاحب العمل إلى إعلان تسجيل المصالح المادية والمعنوية لأي عضو يشغل منصباً عاماً ويعمل لدى صاحب العمل أو العميل.

2-7 بالنشاء على الثقة التي تتلقاها أو التي يتم منحها في مجال الأنشطة المهنية. يمكن للأفراد أن يعملوا بكفاءة وفعالية فقط إذا توافرت لديهم ثقة العميل أو صاحب العمل. ويركز هذا البند على أن احترام مثل هذه الثقة هو واجب مهني ويجب أن يتم تطبيقه حتى إذا انتهت العلاقة مع العميل أو مع صاحب العمل.

2-8 بعدم اقتراح أو تنفيذ أو التسبب في قيام صاحب العمل أو العميل أو أحد الموظفين باقتراح أو تنفيذ أي إجراء يكون له تأثير غير مناسب على

الحكومة أو القانون أو شاغلي المناصب العامة أو أعضاء أية هيئة أو منظمة تشريعية أو على وسائل الاتصال.

إن الهدف من العلاقات العامة هو تنمية تفاهم متبادل أفضل، وهذا يجب أن يكون أساس محاولة التأثير على وسائل الإعلام أو على ممثلي الحكومة أو السلطات المحلية أو أية حاجة من حاجات المنظمات الأخرى لإجراء تغييرات في القانون أو في القواعد التي تضعها مثل هذه المنظمات. ويجب على الأعضاء أن يحكموا أو يسعوا للحصول على توجيهات من السلطة التنظيمية المناسبة للتعرف على ما إذا كان منح العملات والهدايا والحوافز الأخرى لشاغلي لمناصب العامة - بخلاف المذكورين في البند (2-6) يتنافى مع هذا البند.

2-9 بالحرص الكامل لضمان أن الواجبات المهنية يتم القيام بها دون الإقدام على أي شيء يسبب الشكوى من التفرقة العنصرية بناء على السن أو العجز أو النوع أو الأصل أو الديانة أو أي من التفضيلات غير المقبولة.

للمارسات المتعلقة بأصحاب العمل والعملاء سوف يعمل العضو على:

- 3-1 الحفاظ على أسرار كل من صاحب العمل أو العميل السابق أو الحالي ولن يستخدم أو يكشف أيًا من هذه الأسرار من أجل الإضرار بهذا العميل أو صاحب العمل أو الانحياز له، أو من أجل المصلحة المالية لأحد الأفراد.
- يجب ألا يقوم العضو بمنح معلومات خاصة بأحد العملاء إلى أحد منافسي هذا العميل ومنح المعلومات لطرف ثالث في مقابل أي نوع من أنواع المكافآت.
- 3-2 إخبار صاحب العمل أو العميل بأية مصالح مالية أو أسهم يمتلكها العضو أو أي موظف من مرؤوسيه هذا العضو في أية شركة أو شخص يقدم العضو توصية بالحصول على خدماته.

يحمى هذا صاحب العمل أو العميل من مصالح محتملة غير واضحة للعضو عندما يوصي بالاستعانة بخدمات طرف ثالث.

3-3 قبول المصروفات أو العملات أو غيرها بحرية من أشخاص آخرين غير صاحب العمل والعميل إذا كان صاحب العمل أو العميل يعرف بأمرها.

يسمح هذا - على سبيل المثال - لأحد الأعضاء بالحصول على نسبة من تكاليف الطباعة، ولكن إذا اطلع العميل أو صاحب العمل على الأمر - على الرغم من عدم وجود توضيحات محددة - فإن الميثاق يقتضي أن يعرف صاحب العمل أو العميل هذه المعلومات في وقت الاتفاق على هذه المصروفات.

3-4 التفاوض بحرية مع العميل أو صاحب العمل حول الشروط التي تعكس بعدل متطلبات العمل الذي ستقوم به مع الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى غير ساعات العمل والخبرة. هذه العوامل الخاصة والتي يقوم بتطبيقها أيضاً المستشارون المحترفون سوف تضع في الاعتبار الظروف الخاصة بهذا الموقف تحديداً، وخاصة:

(أ) تعقيد القضية أو الحالة أو المشكلة أو التكاليف والصعوبات المرتبطة بهذا التعقيد.

(ب) المهارات المهنية أو المتخصصة اللازمة ودرجة المسؤولية المتضمنة.

(ج) مقدار التوثيق المطلوب دراسته أو إعداده وأهميته.

(د) المكان والظروف التي سيتم فيها أداء العمل، كلياً أو جزئياً.

(هـ) حجم المهام ومداهها ومقدارها وأهميتها كنشاط أو كموضوع أو

كمشروع لصاحب العمل أو العميل

يتباين عمل العلاقات العامة بشكل كبير في تعقيده وهذا البند يضع خمسة عوامل يجب أخذها في الاعتبار أثناء التفاوض على الأتعاب أو الأجر، وقد يكون

— الباب السادس: النواحي الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل العشرون: نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية —

هناك عوامل أخرى. إذا تغيرت الظروف أثناء تنفيذ إحدى المهام يمكن التفاوض من جديد مع العميل أو صاحب لن يعمل العضو على:

3-5 إساءة استخدام المعلومات الخاصة بأعمال العميل أو صاحب العمل من أجل الحصول على مكاسب مادية أو مكاسب من أي نوع.

يعود هذا البند على إساءة استخدام أية معلومات حول أعمال العميل أو صاحب العمل، من أجل الحصول على مصلحة معينة، سواء كانت هذه المعلومات سرية أم لا.

3-6 استخدام المعلومات الخاصة بالشركة من أجل تحقيق مكاسب. لا يجب أيضاً على العضو أو أحد الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته أو إدارته مباشرة بمبادلة السندات والأسهم الخاصة بعميله أو بصاحب العمل دون إذن كتابي من العميل ومن رئيس مجلس الإدارة أو من المدير المالي أو مدير التعاقدات في الشركة.

المعلومات الداخلية هي معلومات عن صاحب العمل أو العميل وعلى العضو أن يحافظ على سرية هذه المعلومات وأن لا تكون متاحة للأطراف الخارجية. ينطبق البند بشكل خاص على المعلومات التي تتعلق بالموقف المالي للشركة المعنية. وتضع المواد التشريعية والتنظيمية شروطاً صارمة على إجراء الاتصالات المالية وعلى المتاجرة في أسهم الشركة أو أنواع الأوراق المالية الأخرى.

3-7 خدمة العميل أو صاحب العمل في ظل شروط أو ظروف قد تعمل على إعاقة استقلاليته وموضوعيته ونزاهته.

تم وضع هذا البند لحماية الأعضاء من الظروف غير العادلة التي قد تفرض عليهم وتعوض حسن تقديرهم أو تحاول المساس بنزاهتهم.

3-8 تمثيل مصالح متضاربة ولكن يمكن تمثيل مصالح متنافسة مع الحصول على موافقة الأطراف المعنية.

إذا كان العضو في شك حول احتمالية تعارض مصالح اثنين من العملاء، فيجب معرفة وجهة نظر العميل أولاً قبل الموافقة على تمثيله.

3-9 ضمان تحقيق نتائج تفوق العضو المباشرة على التحقيق أو المنع.

الممارسات المتعلقة بالزملاء:

سوف يعمل العضو على:

4-1 الالتزام بأعلى مقاييس الدقة والصدق وتجنب الادعاءات المبالغية أو المقارنة غير العادلة وإسناد الأقوال والأفكار إلى أصحابها الحقيقيين.

يهتم كل عمل العلاقات العامة بالأفكار، والتي قد تأتي من مصادر متعددة. وطبيعياً يرغب مسئولو العلاقات العامة في أن يدللوا على نجاحهم إلا أنهم يجب أن يلتزموا بالحقيقة في قيامهم بهذا، وإعطاء الأشخاص حقوقهم في الأفكار أو الأقوال الخاصة وعدم السطو عليهم. يجب على الأعضاء أن يكونوا على وعي تام بالشروط والمدى المتصل بالملكية الفكرية حالياً، والتشريعات الخاصة بحقوق النشر.

4-2 تقديم خدماته وإمكانياته بمنتهى الحرية إلى أي عميل أو صاحب عمل، سواء من تلقاء نفسه أو بناء على طلب أي عميل، بشرط ألا يقوم أثناء عمل ذلك بانتهاك أية تعاقدات موجودة أو التقليل من سمعة أو قدرات أي عضو حالياً في خدمة هذا العميل أو صاحب العمل.

يمتلك العضو قطعاً مطلق الحرية في البحث عن عملاء جدد أو وظيفة جديدة، ولكن أثناء قيامه بهذا يجب عليه - بأي حال من الأحوال - ألا يهاجم أي عضو آخر، قد يكون بالفعل يعمل لدى العميل أو صاحب العمل المتوقع. إذا كان

♦ الباء السادس: التوافق الأخلاقي في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفعل العفرون: نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية —

العضو يقوم بإلقاء عرض تقديمي أمام العميل المحتمل، فمن حسن الذوق أن يخبر مسئول العلاقات العامة الموجود، أو علي الأقل يطلب من العميل أن يتجاهل الجوانب التي يتم فيها الوفاء باحتياجات العلاقات العامة بفاعلية وكفاءة.

لن يعمل العضو على:

3-4 تجريح السمعة أو الأداء المهني لعضو آخر.

هذا البند نادراً ما يتطلب المزيد من التعليق، فليس من الصعب تدمير السمعة المهنية لأحد الأشخاص أو المؤسسات. والإقدام على هذا الأمر يؤدي إلى انتهاك الميثاق إن لم يكن انتهاكاً للقانون.

تفسير الميثاق:

1-5 عند تفسير الميثاق، يتم تطبيق القانون.

يعنى هذا أن الميثاق سوف يتطابق مع قوانين الدولة التي يعمل بها الأعضاء.

فحتى ميثاق معهد العلاقات العامة ليس فوق القانون.

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الأمم المتحدة عام 1948م

المباجة:

لما كان الاعتراف بالكرامة المتأصلة في جميع أعضاء الأسرة البشرية وبحقوقهم المتساوية الثابتة هو أساس الحرية والعدل والسلام في العالم.

ولما كان تناسي حقوق الإنسان وازدراؤها قد أفضى إلى أعمال همجية أذت الضمير الإنساني، وكان غاية ما يرنو إليه عامة البشر انبثاق عالم يتمتع فيه الفرد بحرية القول والعقيدة ويتحرر من الفرع والفاقة.

ولما كان من الضروري أن يتولى القانون حماية حقوق الإنسان لكي لا يلجأ المرء آخر الأمر إلى التمرد على الاستبداد والظلم.

ولما كانت شعوب الأمم المتحدة قد أكدت في الميثاق من جديد إيمانها بحقوق الإنسان الأساسية وبكرامة الفرد وقدره وبما للرجال والنساء من حقوق متساوية، وحزمت أمرها على أن تدفع بالرقى الاجتماعى قدماً وأن ترفع مستوى الحياة في جو من الحرية أفسح.

ولما كانت الدول الأعضاء قد تعهدت بالتعاون مع الأمم المتحدة على ضمان اطراد مراعاة حقوق الإنسان والحريات الأساسية واحترامها.

ولما كان للإدراك العام لهذه الحقوق والحريات الأهمية الكبرى للوفاء التام بهذا التعهد.

فإن الجمعية العامة تتادي بهذا الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أنه المستوى المشترك الذي ينبغي أن تستهدفه كافة الشعوب والأمم حتى يسعى كل فرد وهيئة في المجتمع، واضعين على الدوام هذا الإعلان نصب أعينهم، إلى توطيد

→ الباب السادس : المواثيق الأخلاقية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية - الفصل العشرون : نماذج لمواثيق ودساتير أخلاقية —

احترام هذه الحقوق والحريات عن طريق التعليم والتربية واتخاذ إجراءات مطردة، قومية وعالمية، لضمان الاعتراف بها ومراعاتها بصورة عالمية فعالة بين الدول الأعضاء ذاتها وشعوب البقاع الخاضعة لسلطتها.

المادة الأولى

يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميراً، وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء.

المادة الثانية

لكل إنسان حق التمتع بكافة الحقوق والحريات الواردة في هذا الإعلان، دون أي تمييز، كالتمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو أي رأي آخر، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو وضع آخر، دون أية تفرقة بين الرجال والنساء. وفضلاً عما تقدم فلن يكون هناك أي تمييز أساسه الوضع السياسي أو القانوني أو الدولي للبلد أو البقعة التي ينتمي إليها الفرد سواء كان هذا البلد أو تلك البقعة مستقلاً أو تحت الوصاية أو غير متمتع بالحكم الذاتي أو كانت سيادته خاضعة لأي قيد من القيود.

المادة الثالثة

لكل فرد الحق في الحياة والحرية وسلامة شخصه.

المادة الرابعة

لا يجوز استرقاق أو استعباد أي شخص، ويحظر الاسترقاق وتجارة الرقيق بكافة أوضاعهما.

المادة الخامسة

لا يعرض أي إنسان للتعذيب ولا للعقوبات أو المعاملات القاسية أو الوحشية أو الحاطة بالكرامة.

المادة السادسة

لكل إنسان أينما وجد الحق في أن يعترف بشخصيته القانونية.

المادة السابعة

كل الناس سواسية أمام القانون ولهم الحق في التمتع بحماية متكافئة عنه دون أية تفرقة، كما أن لهم جميعاً الحق في حماية متساوية ضد أي تمييز يخل بهذا الإعلان وضد أي تحريض على تمييز كهذا.

المادة الثامنة

لكل إنسان الحق في أن يلجأ إلى المحاكم الوطنية لإنصافه عن أعمال فيها اعتداء على الحقوق الأساسية التي يمنحها له القانون.

المادة التاسعة

لا يجوز القبض على أي شخص أو حجزه أو نفيه تعسفياً

المادة العاشرة

لكل إنسان الحق، على قدم المساواة التامة مع الآخرين، في أن تنظر قضيته أمام محكمة مستقلة نزيهة نظراً عادلاً علنياً للفصل في حقوقه والتزاماته وأية تهمة جنائية توجه إليه.

المادة الحادية عشرة

1- كل شخص متهم بجريمة يعتبر بريئاً إلى أن تثبت إدانته قانوناً بمحاكمة علنية تؤمن له فيها الضمانات الضرورية للدفاع عنه.

- 2- لا بد أن أي شخص من جراء أداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل إلا إذا كان ذلك يعتبر جرماً وفقاً للقانون الوطني أو الدولي وقت ارتكابه، كذلك لا توقع عليه عقوبة أشد من تلك التي كان يجوز توقيعها وقت ارتكابه الجريمة.

المادة الثانية عشرة

- لا يعرض أحد لتدخل تعسفي في حياته الخاصة أو أسرته أو مسكنه أو مراسلاته أو لحملات على شرفه وسمعته، ولكل شخص الحق في حماية القانون من مثل هذا التدخل أو تلك الحملات.

المادة الثالثة عشر

- 1- لكل فرد حرية التنقل واختيار محل إقامته داخل حدود كل دولة.
- 2- يحق لكل فرد أن يغادر أية بلاد بما في ذلك بلده كما يحق له العودة إليه.

المادة الرابعة عشر

- 1- لكل فرد الحق في أن يلجأ إلى بلاد أخرى أو يحاول الالتجاء إليها هرباً من الاضطهاد.
- 2- لا ينتفع بهذا الحق من قدم للمحاكمة في جرائم غير سياسية أو لأعمال تناقض أغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

المادة الخامسة عشر

- 1- لكل فرد حق التمتع بجنسية ما.
- 2- لا يجوز حرمان شخص من جنسيته تعسفاً أو إنكار حقه في تغييرها.

المادة السادسة عشر

- 1- للرجل والمرأة متى بلغا سن الزواج حق التزوج وتأسيس أسرة دون أي قيد بسبب الجنس أو الدين، ولهما حقوق متساوية عند الزواج وأثناء قيامه وعند انحلاله.

- 2- لا يبرم عقد الزواج إلا برضى الطرفين الراغبين في الزواج رضى كاملاً لا إكراه فيه.
- 3- الأسرة هي الوحدة الطبيعية الأساسية للمجتمع ولهما حق التمتع بحماية المجتمع الدولية.

المادة السابعة عشر

- 1- لكل شخص حق التملك بمفرده أو بالاشتراك مع غيره.
- 2- لا يجوز تجريد أحد من ملكه تعسفاً.

المادة الثامنة عشر

لكل شخص الحق في حرية التفكير والضمير والدين، ويشمل هذا الحق حرية تغيير ديانته أو عقيدته، وحرية الإعراب عنهما بالتعليم والممارسة وإقامة الشعائر، ومراعاتها، سواء أكان ذلك سراً أم مع الجماعة.

المادة التاسعة عشر

لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق اعتناق الآراء دون أي تدخل، واستقاء الأنباء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقيد بالحدود الجغرافية.

المادة العشرون

- 1- لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات والجماعات السلمية.
- 2- لا يجوز إرغام أحد على الانضمام إلى جمعية ما.

المادة الحادية والعشرون

- 1- لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة وإما بواسطة ممثلين يختارون اختياراً حراً.

- 2- لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة في البلاد.
- 3- إن إرادة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة، ويعبر عن هذه الإدارة بانتخابات نزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء ممثل يضمن حرية التصويت.

المادة الثانية والعشرون

- 1- لكل شخص بصفته عضواً في المجتمع الحق في الضمانة الاجتماعية وفي أن تحقق بوساطة المجهود القومي والتعاون الدولي، وبما يتفق ونظم كل دولة ومواردها، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي لا غنى عنها لكرامته ولتنمو الحر لشخصيته.

المادة الثالثة والعشرون

- 1- لكل شخص الحق في العمل، وله حرية اختياره بشروط عادلة مرضية كما أن له حق الحرية من البطالة.
- 2- لكل فرد دون أي تمييز الحق في أجر متساو مع الجميع.
- 3- لكل فرد يقوم بعمل الحق في أجر عادل مرض يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة الإنسان تضاف إليه، عند اللزوم، وسائل أخرى للحماية الاجتماعية.
- 4- لكل شخص الحق في أن ينشئ وينضم إلى نقابات حماية لمصلحته.

المادة الرابعة والعشرون

- لكل شخص الحق في الراحة، وفي أوقات الفراغ، ولا سيما في تحديد معقول لساعات العمل وفي عطلات دورية بأجر.

المادة الخامسة والعشرون

- 1- لكل شخص الحق في مستوى من المعيشة كاف للمحافظة على الصحة والرفاهية له ولأسرته، يتضمن ذلك التغذية، والملبس والسكن والعناية الطبية

وكذلك الخدمات الاجتماعية اللازمة، وله الحق في تأمين معيشته في حالات البطالة والمرض والعجز والترمّل والشيخوخة وغير ذلك من فقدان وسائل العيش نتيجة لظروف خارجة عن إرادته.

2- للأمومة والطفولة الحق في مساعدة ورعاية خاصتين، وينعم كل الأطفال بنفس الحماية الاجتماعية سواء أكانت ولادتهم ناتجة عن رباط شرعي أم بطريقة غير شرعية.

المادة السادسة والعشرون

1- لكل شخص الحق في التعلم، ويجب أن يكون التعليم في مراحله الأولى الأساسية على أقل بالمجان، وأن يكون التعليم الأولي إلزامياً، وينبغي أن يعمم التعليم الفني والمهني، وأن ييسر القبول التعليم العالي على قدم للمساواة للجميع وعلى أساس الكفاءة.

2- يجب أن تهدف التربية إلى إنماء شخصية الإنسان إنماء كاملاً، وإلى تعزيز احترام الإنسان والحريات الأساسية وتنمية التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الشعوب والجماعات العنصرية أو الدينية، وإلى زيادة مجهود الأمم المتحدة لحفظ السلام.

3- للآباء الحق في اختيار نوع تربية أولادهم.

المادة السابعة والعشرون

1- لكل فرد الحق في أن يشترك اشتراكاً حراً في حياة المجتمع الثقافي وفي الاستماع بالفنون والمساهمة في التقدم العلمي والاستفادة من نتائجه.

2- لكل فرد الحق في حماية المصالح الأدبية والمادية المترتبة على إنتاجه العلمي أو الأدبي أو الفني.

المادة الثامنة والعشرون

لكل فرد الحق في التمتع بنظام اجتماعي دولي تتحقق بمقتضاه الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الإعلان تحقّقاً تاماً.

المادة التاسعة والعشرون

- 1- على كل فرد واجبات نحو المجتمع الذي يتاح فيه وحده لشخصيته أن تنمو نمواً حراً كاملاً.
- 2- يخضع الفرد في ممارسة حقوقه وحرياته لتلك القيود التي يقرها القانون فقط، لضمان الاعتراف بحقوق الغير وحرياته واحترامها ولتحقيق المقتضيات العادلة للنظام العام والمصلحة العامة والأخلاق في مجتمع ديمقراطي.
- 3- لا يصح بحال من الأحوال أن تمارس هذه الحقوق ممارسة تتناقض مع أغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

المادة الثلاثون

ليس في هذا الإعلان نص يجوز تأويله على أنه يخول لدولة أو جماعة أو فرد أي حق في القيام بنشاط أو تأدية عمل يهدف إلى هدم الحقوق والحريات الواردة فيه.

مراجع الكتاب



أولاً : المصادر.

ثانياً : المراجع العربية.

ثالثاً : المراجع الأجنبية.

مراجع الكتاب

أولاً : المصادر :

- 1- القرآن الكريم.
- 2- السنة النبوية الشريفة.

ثانياً : المراجع العربية :

- 1- إبراهيم العيسوي : التنمية البشرية في مصر "ملاحظات في ضوء التقرير المصري لسنة 1994" المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثالث، العدد الأول، مطابع الأهرام، القاهرة : 1995.
- 2- إبراهيم عبد الرحمن رجب : أساسيات التدريب الميداني (القاهرة : مكتبة وهبة 1987).
- 3- أبو بكر زكري : مدخل إلى فلسفة الأخلاق (القاهرة : مطبعة دار التأليف، 1968).
- 4- أحمد إبراهيم باشات : أسس التدريب (القاهرة : دار النهضة العربية، 1978).
- 5- أحمد أمين : الأخلاق (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، 1967).
- 6- أحمد سيد مصطفى : المدير وتحديات العولمة "إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة : دار النهضة العربية، 2000).
- 7- أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية (القاهرة : المؤلف ، 2004).
- 8- أحمد سيد مصطفى : المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة : المؤلف ، 2005).
- 9- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة : المؤلف ، 2005).
- 10- أحمد سيد مصطفى : المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة : المؤلف ، 2005).
- 11- أحمد شفيق السكري : قاموس الخدمات الاجتماعية والخدمات الاجتماعية (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2000).
- 12- أحمد عزت راجح : علم النفس الصناعي (الإسكندرية : مؤسسة المطبوعات الحديثة ، 1961م).
- 13- أحمد محمد السنهوري : موسوعة منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار النهضة العربية، ط 6 ، 2006).

- 14- السيد أبو الخير : نصوص الموائيق والإعلانات والاتفاقيات لحقوق الإنسان (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر، 2005).
- 15- سيد أبو بكر حسانين: مقدمة في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1980).
- 16- سيد عليود : تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 17- الشركة العربية للإعلام العربي : خلاصات، تأثير الولاء، شعاع، السنة 4، العدد 6، القاهرة : مارس 1996.
- 18- ألفين توفلر : صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة على ناصف (القاهرة: نهضة مصر ، ط2، 1990).
- 19- ألكسندر روشكا : الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحى أبو الفخر، مجلة عالم المعرفة، رقم 144، الكويت : 1989.
- 20- بسيوني محمد البرادعي : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005).
- 21- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003 (القاهرة: المكتب الإقليمي للدول العربية، 2004).
- 22- بيتر ف. دركر : تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن على الملحم، مراجعة مساعد بن عبد الله الغريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).
- 23- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).
- 24- جفري فينر : الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة : يونيو 1995.
- 25- جمال الدين محمد المرسى : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الاسكندرية : الدار الجامعية، 2006).

- 26- جمعية التدريب والتنمية : مجلة التدريب والتنمية، أعداد متنوعة، أعوام 2002- 2003 - 2004 - 2005 - 2006.
- 27- جون ب كوتر : قوة للتغيير، الفرق بين القيادة والإدارة، الشركة العربية للإعلام العربي، شعاع، خلاصات ، السنة 1، العدد 10، القاهرة: إبريل 1993.
- 28- جيس لوير : نجاح رغم الضغوط، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 5، العدد 17، القاهرة: سبتمبر 1997.
- 29- جيمس هيجتر : 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة بميك (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001).
- 30- جيم هاريس: كيف توقع الموظفين في حب شركتك؟، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، خلاصات، السنة 4، العدد 22، القاهرة: نوفمبر 1996.
- 31- حامد عمار : التنمية البشرية في الوطن العربي: المفاهيم — المؤشرات، الأوضاع (القاهرة: سينا للنشر، 1992).
- 32- حسن محمد خير الدين وآخرون : العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 33- حسين شراره ومحمد السعيد خشبة: البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).
- 34- حلمي المليجي : سيكولوجية الابتكار (القاهرة: دار المعارف، 1968).
- 35- خبراء بميك : تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 36- خبراء بميك : تقييم العملية التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة، 2004).
- 37- دانيال جولمان : الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجبالي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت: 2000.
- 38- دونالد هـ. ويز: طرق مبتكرة في حل المشكلات، ترجمة شويكار زكي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000).
- 39- ديفيد أوسبورن : تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي "شعاع"، السنة 6، العدد 14، القاهرة: يوليو 1998.

- 40- دين سينزر : التحفيز الخارق، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، خلاصات، السنة 4، العدد 2، القاهرة: يناير 1996.
- 41- راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005).
- 42- رشاد أحمد عبد اللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000).
- 43- روبرت كيلي : كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.
- 44- روبرت مولر : الابتكارية، ترجمة حسن حسين فهمي (القاهرة: دار المعرفة، 1966).
- 45- ريتشارد جيرسون: كيف تقيس رضا العملاء؟، ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).
- 46- ريتشارد فرمان : توكيد الجودة في التدريب والتعظيم، ترجمة : سامي علي الجمال، آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1995).
- 47- سامية فتحي عفيفي : دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلوان، 2004).
- 48- سلسلة الإدارة المثلى : تنظيم الوقت.. برمجة وأولويات (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 49- سلسلة الإدارة المثلى : تنمية مهارات التفويض (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 50- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أفضل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 51- سلسلة الإدارة المثلى : أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، 2002).
- 52- سلسلة الإدارة المثلى : إدارة الأفراد (بيروت : مكتبة لبنان، 2003).
- 53- سوزان سلفر : النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة : يونيو 1996.
- 54- سيد أبو بكر حسنين : مدخل إلى الخدمة الاجتماعية (القاهرة : مكتبة التجارة والتعاون، 1977).

- 55- سيد الهواري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية (الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981).
- 56- شركة الراجحي المصرفية للاستثمار : مجلة الراجحي، "ماهية هندسة التغيير في المنشآت"، العدد 74 الرياض: مارس 2003
- 57- صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999).
- 58- ضياء حلمي: "التغير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية العدد 16، القاهرة: يوليو — سبتمبر 2004.
- 59- طارق السويديان: منهجية التغيير في المنظمات (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني، 2001).
- 60- عبد الباري دره : "إدارة الجودة" مدرسة إدارية معاصرة ذات انعكاسات إيجابية على فعاليات المؤسسات الشرطية العربية، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة لشرطة الشرق، العدد 14، الشارقة: سبتمبر 1995.
- 61- عبد الرحمن توفيق : المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 62- عبد الرحمن توفيق : الإدارة بالمعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 63- عبد الرحيم محمد: "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة التدريب والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد 16، القاهرة: يوليو — سبتمبر 2004.
- 64- عبد الستار إبراهيم : الإبداع وقضاياها وتطبيقاته (القاهرة: دار المعارف، 1999).
- 65- عبد العزيز عبد الله مختار : التخطيط لتنمية المجتمع (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995).
- 66- عبد الفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: أسس الإدارة (الجيزة : جامعة القاهرة، 2001).
- 67- عبد الفتاح عثمان: المدارس المعاصرة في خدمة الفرد (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1968).
- 68- عبد الكريم درويش وليلى تكللا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).

- 69- عبد اللطيف يوف : زبدة المفردات (بيروت: دار المعرفة، 1998).
- 70- عبد الله بن حمد السعدان : "أخلاقيات العمل وتجربة ديوان المظالم في الرقابة عليها"، مجلة رسالة معهد الإدارة، معهد الإدارة العامة، العدد 59، الرياض: ربيع الثاني 1426 هـ.
- 71- عصام الدين محمود العناني: "القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة"، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1995.
- 72- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 73- علاء الدين يوسف وآخرون: قياس رأس المال البشري (القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005).
- 74- على السلمي : التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).
- 75- على السلمي: "ميثاق شرف لمهنة التدريب الإداري في الوطن العربي"، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل 1995.
- 76- على السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي"، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل 1995.
- 77- على السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
- 78- على السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).
- 79- على السلمي : إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 80- على عبد المعطي محمد : المدخل إلى الفلسفة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000).
- 81- على محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1981).
- 82- على محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).
- 83- على محمد منصور: مبادئ الإدارة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).
- 84- فهد عايض الشمري: "الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين"، مجلة آفاق للإدارة، الجمعية السعودية للإدارة، العدد 5، الرياض: يوليو 2003.

- 85- فؤاد القاضي : تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي (القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).
- 86- فؤاد القاضي : "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مجلة إدارة الأعمال، (جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 2002).
- 87- فيليب هنسلو : العلاقات العامة (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).
- 88- قاسم جميل قاسم : التدريب والتطوير الإداري (العين: دار الكتاب الجامعي، 1989).
- 89- كاتلين سانفورد : الإدارة بالحب، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي "شعاع"، السنة الثامنة، العدد 21، القاهرة 2000.
- 90- كريس أرجيريس : الفرد والمنظمة، ترجمة سامي على الجمال (القاهرة: الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية، 2000).
- 91- لى برانهام : الأسباب السبعة الخفية للاستقالات الوظيفية، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، خلاصات، السنة 13، العدد 7، القاهرة: أبريل 2005.
- 92- مات وينستين: الإدارة المرححة، الضحك في بيئة العمل، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي "شعاع"، السنة الخامسة، العدد 6، القاهرة: مارس 1997.
- 93- ماجدة سعد متولي وهشام سيد عبد المجيد، الإرشاد الاجتماعي (دبي: دار القلم، 1999).
- 94- ماهر أبو المعاطي على : تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية (القاهرة : مكتبة زهراء الشرق، ط2، 2006).
- 95- محسن أحمد الخضيرى: مبادئ التفاوض (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003).
- 96- محمد إبراهيم عبده: "موقع ونظم المعلومات الإدارية وكفاءة أدائها في هيكل النظم الطبيعية لمنظمات الأعمال"، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 27، العدد 3، القاهرة: يناير 1994.
- 97- محمد أحمد هيكل : مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 98- محمد جمال الدين يونس : "مبادئ الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريب الجامعي"، ورشة تطوير طرق ومهارات التدريب الجامعي، العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 4-6 فبراير 1996م.

- 99- محمد خالد الطحان : مبادئ الصحة النفسية (دبي : دار القلم، ط3، 1992).
- 100- محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع (القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1979).
- 101- محمد عبد الستار نصار : دراسات في فلسفة الأخلاق (الكويت: دار القلم، 1982).
- 102- محمد كمال مصطفى : "مشكلات تقييم التدريب"، البرنامج التدريبي: تدريب المدربين، المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، القاهرة: 1996.
- 103- محمد محمد إبراهيم : الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).
- 104- محمد منير حجاب : الإعلام والتنمية الشاملة (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 1998).
- 105- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: دار السلام، 2006).
- 106- محمود الزيادي : أسس علم النفس العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).
- 107- محمود السيد أبو النيل : "سيكولوجية التدريب"، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، المجلد 5، العدد 2، يوليو 1997م.
- 108- محمود جبريل : الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية (القاهرة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، 2000).
- 109- مدحت محمد أبو النصر: "مواقف ومشجعات الابتكار في الوطن العربي"، مجلة ثقافة الطفل، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 1991، 6.
- 110- مدحت محمد أبو النصر Towards a code of Ethics for Social Work Professionals in Egypt ، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مجلد 30، عدد 1، الجيزة : يناير 1993م.
- 111- مدحت محمد أبو النصر: "فن إقناع الآخرين"، مجلة الإدارة، المجلد 25، العدد 4، القاهرة : إبريل 1993.
- 112- مدحت محمد أبو النصر : الرعاية الاجتماعية في الإمارات (العين: مكتبة الفلاح، 1993).

- 113- منحت محمد أبو النصر Towards a Written Code of Ethics for Social Workers in Egypt, *Social & Criminal Studies Journal*, Vol. 13, No.1, Giza : 1993.
- 114- منحت محمد أبو النصر : "الموامل الرئيسية المؤثرة فى تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة فى المهن المساعدة"، مؤتمر التدريب ... المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر 1993.
- 115- منحت محمد أبو النصر: "المعلومات ونظم المعلومات فى الإمارات العربية المتحدة: الواقع والطموح"، المؤتمر الدولي دور الحاسوب فى التعليم وانعكاساته على بيئة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 25-26 أكتوبر 1995.
- 116- منحت محمد أبو النصر: "ترشيد العملية التدريبية"، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 2، القاهرة: أكتوبر 1995.
- 117- منحت محمد أبو النصر : "مفهوم الخدمة الاجتماعية"، مجلة المنال، مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية، العدد 95، الشارقة : فبراير 1996.
- 118- منحت محمد أبو النصر : "وقاية الشباب من المشكلات"، ندوة مشكلات الشباب، جمعية الاجتماعيين، الشارقة: 8 إبريل 1996.
- 119- منحت محمد أبو النصر : الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، 1996).
- 120- منحت محمد أبو النصر : "رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره"، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 2، القاهرة أكتوبر 1997.
- 121- منحت محمد أبو النصر : "رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره"، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 3، القاهرة: يناير 1998.
- 122- منحت محمد أبو النصر : "الإدارة على المكشوف، فن النجاح"، مجلة الشروق، العدد 332، الشارقة: 17-23 أغسطس 1998.
- 123- منحت محمد أبو النصر : "صفات وأخلاقيات ومهارات الباحث العلمي"، مجلة الفكر الشرطي، مركز البحوث والدراسات، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 7، العدد 4، الشارقة: يناير 1999.

- 124- مدحت محمد أبو النصر: "الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية في تدريب رجل الشرطة في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، المجلد 10، العدد 37 الشارقة: 2001.
- 125- مدحت محمد أبو النصر: اكتشاف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر 2002).
- 126- مدحت محمد أبو النصر : "التأمينات الاجتماعية كأحد مدخل الرعاية الاجتماعية في مصر"، ندوة دور قطاع التأمين في التنمية الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة: 11 مارس 2003.
- 127- مدحت محمد أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 128- مدحت محمد أبو النصر : البرنامج التدريبي، بناء وإدارة فريق العمل (القاهرة: بيمك، 2004).
- 129- مدحت محمد أبو النصر: فريق العمل في مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 130- مدحت محمد أبو النصر : Team Work في رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: Introduction to Social Work (القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 2004).
- 131- مدحت محمد أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 132- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 133- مدحت محمد أبو النصر : بناء وتدعيم الولاء المؤسسي (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2005).
- 134- مدحت محمد أبو النصر: رعاية أصحاب القدرات الخاصة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).

- 135- مدحت محمد أبو النصر: الإعاقة النفسية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 136- مدحت محمد أبو النصر: الإعاقة العقلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 137- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي العناية بالعملاء (القاهرة: الدار العربية، 2005).
- 138- مدحت محمد أبو النصر/ قراءات في التطوير الذاتي، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 18، الرياض: أكتوبر 2005.
- 139- مدحت محمد أبو النصر: "جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع"، مجلة السكان والصحة الإنجابية، وزارة الصحة، العدد 14، يناير 2006.
- 140- مدحت محمد أبو النصر: "بناء ونمو وإدارة فريق العمل"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 18، القاهرة: إبريل 2005.
- 141- مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 142- مدحت محمد أبو النصر: إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 143- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 2006).
- 144- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر، 2006).
- 145- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي أخلاقيات وقيم العمل (القاهرة: جيتراك للتدريب والاستشارات، 2006).
- 146- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 147- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 148- مدحت محمد أبو النصر: "جودة الخدمات الاجتماعية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، (كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، يناير 2007).

- 149- مركز إعداد القادة : البرنامج التدريبي نظم المعلومات (القاهرة: مركز إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1995).
- 150- مصطفى عبد العظيم فرماوى: "جودة المنظم الاجتماعي"، المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: 28-29 مارس 2001.
- 151- معهد الإدارة العامة : مجلة رسالة معهد الإدارة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض: شعبان - رمضان 1425هـ.
- 152- معهد الإدارة العامة : ندوة أخلاقيات العمل فى القطاعين الحكومي والأهلي، الرياض: 1426/1/20هـ.
- 153- منظمة الأمم المتحدة : تقرير التنمية البشرية (نيويورك : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1996).
- 154- منير البعلبكي : قاموس المورد - إنجليزي / عربي (بيروت: دار العلم للملايين، 2007).
- 155- مهدي حسن : إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفكر لطباعة النشر والتوزيع، 2001).
- 156- مؤتمر الشرطة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي، قسم التخطيط والتدريب، 1998م.
- 157- ميشيل مان : موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح (الكويت : مكتبة الفلاح، 1994).
- 158- نبيل عشوش : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراعنة، 2006).
- 159- نبيل على : العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، رقم 184، الكويت: نيسان 1994.
- 160- نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة فى عالم متغير (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

- 161- هـ. سرجويك : المجلد في تاريخ علم الأخلاق، ترجمة توفيق الطويل وعبد الحميد حمدي (الإسكندرية : دار نشر الثقافة، 1994).
- 162- هنري ويزنجر : الذكاء العاطفي، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي (شمارع)، السنة 8، العدد 9، القاهرة : مايو 2000.
- 163- و. جاك دنكان : أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).
- 164- وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية: تفسير وبيان مفردات القرآن الكريم (الكويت : دار الرشيد، بدون تاريخ).
- 165- وليام ليلي : المدخل إلى علم الأخلاق، ترجمة على عبد المعطي محمد (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985).
- 166- يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، 1998).

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

- 1- Alfred Kadushin: **Supervision In Social Work** (N.Y.: Columbia University Press, 1976)
- 2- Allen Pincus & Anne Minahan: **Social Work Practice, Model and Method** (Il Linois: F.E. Peacock Publishers, 1976).
- 3- Alvin Toffler: **Future Shock** (London: kegan Paul, 1977).
- 4- AMIDEAST: **Training Program, Team Building** (Cairo: AMIDEAST 2003).
- 5- Andrew Dubrin : **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness** (U.S.A. : Prentice Hall, 3rd ed., 2002).
- 6- Armando Morals & Brodford W. Sheafar: **Social Work, A Profession of Many Faces** (Bostan: Allyne & Bacon, Inc. 1977).

- 7- Arthur Van Gundy: Allen Pincus & Anne Minahan: **Social Work Practice, Model and Method** (Il Linois F.E. Peacock Publishers, 1976). (N.Y. : Quorum, 1978).
- 8- Aubrey C. Daniels : **Brining out the Best in People** (Califomia: Mr. Graw Hill, 2002).
- 9- Betty L. Baer & Ronald Federico : **Educating the Baccalaureate Social Worker** (Cambridge, Mass. Ballinger Publishing Co., 1978).
- 10- Brandon toropov : **The Art & Skill of Dealing with People** (N.Y.: Hardcover, 2005).
- 11- Bruce Brok : **Quality Management** (N.Y.: Irwin Publishers, 1992).
- 12- Cambridge International College: **Training Manual on Human Resource / Personnel Management** (Jersey: College House, 2006).
- 13- Charles hampden : **Corporate Culture** (London: The Economists Books Limited Limited, 1990).
- 14- Charles Zastrow : **Introduction to Social Work and Social Welfare** (Belmont: Brooks Cole Wadsworth Publishing Co., 7th ed., 2000).
- 15- Chopman & Hall : **Total Quality Management** (U.K.: Prentice Hall, 2000).
- 16- **Code of Ethics of Development workers**; Ideas and Action, No. 132, 1979.
- 17- Colin Coulson Thomas : **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).
- 18- Dale Yoder : **Personnel Management and Industrial Relations** (London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1962).
- 19- David Osborne : **Staff Training and Assessment** (N.Y.: Cassell, 1997).
- 20- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: AMACOM, 1995).

- 21- Deborah H. Mackin: **The Team Building** (N.Y. : AMACOM, 1994).
- 22- Donald H. Weiss: **Creative Problem Solving** (N.Y.: AMACOM, 1988).
- 23- Flippo & G. Musingers: **Management** (Boston: Allyin & Bacon, 4th. ed., 2003).
- 24- F. Loewenberg : **Fundamentals of Social Intervention** (N.Y.: Columbia University Press, 1988).
- 25- F.M. Lwenberg : **Fundamentals of Social Intervention** (N.Y.: Columbia University Press, 2nd. ed., 1983).
- 26- Francis Fukuyama : **Trust** (N.Y.: The Free Press, 1995).
- 27- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: Mc Graw Hill Co., 1998).
- 28- Frederick F. Reichheld: **The loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth** (U.S.A.: Harverd Business School Press, 1996).
- 29- F. Richard : **Beynd Customer Service** (California : Crisp Publication, 1992).
- 30- F. Rothlesberger & E. Mayo : **Management and Morale** (1941).
- 31- G. Abramson : **Knowledge Management** (N.Y.: 1999).
- 32- Gray Dessler : **Human Resources Management** (Virginia : Reston Publishing Co. 1989) & (N.J. : Prentice Hall Int., Inc., 7th ed. 1997).
- 33- Gary Hamel : **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- 34- G. Corey : **Theory and Practice of Counseling and Psycho-Therapy** (Caliomia: Cole Publishing Co., 1992).
- 35- Georgy Thorman : **Guide to Clinical Social Work** (Spring Field, Illinois: Charles C. Thomas Publishers, 1981).

- 36- Harld Koontz & Hein Weihrich : **Essentials of Management** (U.S.A.: Mc Graw Hill, 1990).
- 37- Henri Fayol : **Industrial and General Administration**, Trans. J.A. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930).
- 38- Herbert Chruden & Sherman Arthus : **Personnel Management** (Chicago: South – Western Publishing CO., 1963).
- 39- IF.S.W. : **The International Code of Ethics of Social Work** (Norway: I.F.S.W., 1994).
- 40- James Belasco : **Teaching The Elephant to Dance Empowering Change in your Organization** (N.Y.: Crown Publishers, Inc., 1990).
- 41- James E. Loehr : **Streets for Success** (N.Y.: Times Business, 1997).
- 42- Jane Weightman: **Introducing Organizational Behavior** (London: Addison Wesley Longman Ltd., 1999).
- 43- J. Childs : **Ethics in Business, Faith at work** (Minneapolis: Fortress Press 1995).
- 44- J.C. Quick & J.D. Quick: **Organizational stress and Preventive Management** (N.Y. : McGraw Hill Book Co., 1984).
- 45- J. Debra : **Customer Service Excellence** (U.S.A. : American Media, 1994).
- 46- Jeffrey Pfeffer : **Competitive Advantage Through People** (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).
- 47- Jerald Greenberg & Robert A. Baron : **Behavior in Organizations** (N.J. : Prentice Hall, 2002).
- 48- Jeremy Hope & Hope : **Cometing in the Future the Ten key Management Issues and The Information Age** (Boston : Harvard Bussines School 1997).

- 49- Jim Collins : **Good to Great Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't** (N.Y.: Harpercollins, 2001).
- 50- Jim Harris : **Getting Employees to Fall in Love with Your Company** (N.Y.: AMACOM, 1996).
- 51- J. Kelley : **Total Quality Management** (N.J.: Alexander hamilton Institute, 1994)
- 52- J. M. Juran : **Juran on quality By Design** (N.Y.: Free Press, 1992).
- 53- Joan W. Qtkinson: **An Introduction to Motivation** (N.J. : Prentice – Hall, 1964)
- 54- Jo. Bryson : **Effective Library & Information Center Management** (England : Goer Publishing Co., 2000).
- 55- John Bratton & Jeffrey Gold : **Human Resources Management, Theory & Practice** (London : Palgrave & Macmilla, 3rd. ed., 2003).
- 56- J. Newstrom & K. Davis: **Organizational Behavior, Human Behavior at Work** (n.Y.: Mc Graw – Hill, 1993).
- 57- John Bank : **The Essence of Totla Quality Management** (N.Y.: Prentice – Hall, 1992).
- 58- John Brohman : **Popular Development** (Mass. : Black Well Publishers 1996).
- 59- John Case : **Open Book Management** (U.S.A. : 1995).
- 60- John Kelly : **Total Quality Management, a Program for the High Performance Business** (N.J.: Alexander Hamilton Institute, 1993).
- 61- John P. Kotter : **A Force for Change** (N.Y. : The Free Press, 1990).
- 62- John P. Schuster : **The Op ern Book Management** (N.Y.: John Wiley, 1998).
- 63- Joseph Heffermam & et. Al.: **Social work and Social Welfare** (St. Paul : West Publishing Co., 2nd. ed., 1992).

- 64- Joseph M. Juran : **Juran on Quality by Design** (N.Y.: The Free Press, 1992).
- 65- Joseph R. Joblanski : **Implementing Total Quality Management, An Overview** (San Diego : Pifeiffer Co., 1991).
- 66- Kathlean Sanford: **Leading with love** (Francisco: Vashon Press, 1999).
- 67- K. Wilig : **Knowledge Management Foundations** (Texcas: Schema Press, 1993).
- 68- Landy Frank & Trumbo Don: **Psychoogy of Work Behaviour** (Cllinois. The Dorsey Press. 1980).
- 69- Lee Richardson (edr.): **Dimnsions of Communication** (N.Y.: Meredith Coroproration, 4th. ed., 2000).
- 70- Leigh Branham : **The 7 Hidden Reasons Employees Leave** (N.Y.: AMACOM, 2005).
- 71- Louise Johnson: **Social Work Practice** (Boston: Allys & Bacon, Inc., 1992).
- 72- Matt Weinstein : **Management to Have Fun** (N.Y.: Simon & Schuster, 1995).
- 73- Max Siporin : **Introduction to Social Work** (N.Y.: Macmillan Publication Co., Inc., 1975).
- 74- Mejia Gomez & et.al.: **Managing Human Resources** (N.J.: Prentice Hall, 3rd ed., 2003).
- 75- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfieffer & Co., 1995).
- 76- Mesho Morishima : **Why Has Jaban Succeeded?** (Cambridge: University Press, 1982).

- 77- Michael Armstrong : **A Handbook of Human Resource Management Practice** (London: Kogam Page, 9th. ed, 2003) & (10th ed., 2006).
- 78- Michael Mann: **Encyclopedia of The Social Sciences** (london: London School of Economics, 1994).
- 79- M. Krochmal & Tech Guru : "People are key to Knowledge Management", **The New York Time**, 9 June 1999).
- 80- Monique Deveax : **Feminism and Empowerment** (N.Y. : Oxford Univ. Press, 1997).
- 81- M.R. Hackman : **Groups that Work Creating Conditions for Effective Teamwork** (San Francisco : Jossy – Bass, 1990).
- 82- M. Richards : **Setting Strategic Goals and Objectives** (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1986).
- 83- National Association of Social workers : **Standards for Social Service Manpower** Washington, D.C. : NASW, 1973).
- 84- N. Logothetis : **Managing for Total Quality** (N.Y.: Prentic hall, 1992).
- 85- **Oxfor Dictionary** (Oxford: Oxford University Press, 2007).
- 86- Paul Edwards (edr.): **The Encyclopedia of Philosophy** (London : Macmillan Publishing Co., Inc., 3rd. ed., 1999).
- 87- Peter Branley : **Evaluating Training Effectiveness, Translating Thory into Practice** (London: Mc Graw, hill Book Co., 1991).
- 88- Prince, G.M.: **The Practice of Creativity** (N.Y.: Harper publishers, 1970).
- 89- Ralph Stair: **Principles of Information Systems, A Managerial Approach** (Boston : Boyd & Fraser, 2000).

- 90- Rex A. Skidmore et.al.: **Introducton to Social Work** (Boston: Allyn & Boston, 1997).
- 91- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6th. ed., 1994).
- 92- Robert E. Kelley: **How to Be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).
- 93- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: **leading People, The eight Proven Principles for Success in Business** (U.S.A.: Penguin group Inc., 2nd ed., 2000).
- 94- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, DC: NASW Press, 4th ed., 1999).
- 95- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to Choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No.2 May – June 1973.
- 96- Rolad T. Tuot & Others: **Returen on Quality** (Chicago: Probus Publishing Co., 1994).
- 97- Roy Mclennan : **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice – hall, International Inc., 1989).
- 98- Sayler James : **Total Quality Management** (N.Y.: Mcgraw – Hill Book, Co., 1992).
- 99- Simon Majaro : **The Creative Gap** (U.K.: Longman, 1988).
- 100- S. Robbins : **Organizational Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, 1998).
- 101- Sters Richard M.: **Inteoduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4th ed., 1991).
- 102- Susan Sliver : **Organized To Be The Best** (Los Angeless: Adams – Hall Publishing, 1994).
- 103- Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting trainess Expectations" **Journal of Applied Psychology**, Vo. 67, No. 6, 1991.

- 104- Thomas J. Mc Copy: **Greating an Open Book Organization** (N.Y.: AMACOM, 1996).
- 105- Thomas S. Batemen & Carl P. Zeithaml : **Management** (Boston: IRWIN, 1990).
- 106- Tim Wentling : **Planning for Effective Training** (Rom: F.A.O., U.N., 1993).
- 107- V. Allee : "12 Principle of Knowledge Management", **Training & Development Journal**, Vol. 51, No. 11, 1997.
- 108- Walter A. Friedlander : **Introduction to Social Welfare** (N .Y.: Prentice Hall, 1960).
- 109- Walter Socitt & et. al: **Personnel Management** (N.Y.: McGrow – Hill Book Co., 1961).
- 110- W. Brendan Reddy & Kaled Jamison (eds.): **Team Building** (California: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1988).
- 111- **Webester's New World Dictionary** (N.Y.: Warnes Books, Inc., 2007).
- 112- Werner severin & James Tankard: **Communication Theories** (N.Y. Longman, 4th ed., 2003).
- 113- W.T. Singleton (edr.): **Social Skills** (Lancoster: MTP Press Ltd., 1983).
- 114- Y.A. El Ezabi & et.al.: **English Arabic Reader's Dictionary** (Oxford: Oxford University Press, 2007)
- 115- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).

السيرة الذاتية للمؤلف

- دكتور مدحت محمد أبو النصر.
- أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية — جامعة حلوان.
- دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا.
- أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بالولايات المتحدة الأمريكية.
- أستاذ مُعار لجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً).
- رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقاً).
- عضو تحرير مجلة المنال — مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية بالإمارات.
- مراسل مصر لمجلة المنال (الإمارات) ومجلة تنمية المجتمع (بريطانيا).
- نشر العديد من المقالات والبحوث باللغتين العربية والإنجليزية في مصر وخارجها.
- نشر العديد من الكتب العلمية عن الخدمة الاجتماعية والإدارة السلوكية، سواء منفرداً أو بالاشتراك مع آخرين وذلك في كل من: مصر والإمارات والولايات المتحدة الأمريكية.
- مثل مصر في المؤتمر الدولي للاتحاد الدولي للأخصائيين الاجتماعيين في السويد عام 1988.
- الفوز في المسابقة الدولية لشباب علماء علم الاجتماع في أسبانيا عام 1990.
- الحصول على منحة المجلس البريطاني في عام 1991.
- الحصول على منحة هيئة الفولبرايت الأمريكية في عام 1993.
- الحصول على منحة بحثية من جامعة الإمارات العربية المتحدة في عام 1995.
- الحصول على جائزة أفضل كتاب في مجال العلوم الاجتماعية من وزارة الثقافة والإعلام بدولة الإمارات في عام 1996 عن كتاب "الخدمة الاجتماعية الوقائية".