

Syrian Private University

Faculty of Computer &
informatics eng. &
Communications



الجامعة السورية الخاصة

كلية هندسة الحاسوب
والمعلوماتية والاتصالات

الإدارة في المؤسسة

إعداد الدكتور المهندس

حسان محمد أحمد

SPU
2017-2016

المحتويات

<p>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مقدمة فى إدارة الموارد البشرية 2. الاتجاهات المعاصرة فى مجال إدارة الموارد البشرية 3. تحليل وتصميم وتوصيف العمل 4. استقطاب واختيار الموارد البشرية 5. تصميم نظام الأجور 6. نظام حوافز العاملين 7. نظام حوافز العاملين 8. مزايا وخدمات العاملين 9. تقييم الأداء 10. التدريب 	<p>الفصل الأول: مبادئ ونظريات الإدارة</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مبادئ الإدارة 2. نظريات الادارة التقليدية 3. مدرسة العلاقات الإنسانية 4. مدرسة العلوم السلوكية 5. الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي 6. الهيكل التنظيمي وأشكاله 7. الهندسة والإدارة
<p>الفصل الرابع: نظم المعلومات في المؤسسة</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. نظم المعلومات الإدارية. 2. نظم المعلومات المحاسبية. 3. نظم مساندة القرارات. 4. النظم الخبيرة 	<p>الفصل الثالث: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مفهوم التخطيط 2. أهمية التخطيط 3. مزايا التخطيط 4. مسؤولية التخطيط 5. مقومات التخطيط 6. معوقات التخطيط 7. عملية الإدارة الاستراتيجية 8. مراحل الإدارة الاستراتيجية 9. أنواع القرارات في المنظمات

الفصل الأول

مبادئ و نظريات الإدارة

مبادئ الإدارة

تمهيد:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".
في الواقع، كلنا مدراء . فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور . وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.
لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى . وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام ب الوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:
أ- زيادة مهاراتك.

ب- تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا . لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله . فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة . أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة:

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى . والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

س: ماهي أنواع التخطيط ؟

التخطيط الاستراتيجي:

يتمّ التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل . غاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- 1- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- 2- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- 3- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية . هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه . التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي .و المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة .

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله . ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات . الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر . كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات .

س: بين خطوات إعداد الخطط التنفيذية؟

1. وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
2. تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف .
3. تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهدافك .
4. تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة .
5. اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية .
6. تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير .
7. مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها .

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات . "وارين بلنكت" و "ريموند ااتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .

س: هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم، ماهي ؟

- 1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
 - 2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
 - 3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
 - 4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات .
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة : كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

س: ماهي مزايا العملية التنظيمية؟

- 1- ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا .
- 2- توضيح بيئة العمل : كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل . فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا . ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .
- 3- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات . والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور . كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف .
- 4- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات : يعني العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرووس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي . وهذا سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

س: حدد ماهي الخطوات الخمسة في عملية التنظيم؟

- الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:
- الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها . من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء ب عض الإدارات . أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن .
- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:
- ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .
- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- أ- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- ب- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
- ج- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل . الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

(1) يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

(2) يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى . هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف . المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف . التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

س: حدد ماهي مهام التوظيف ؟

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين . ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين . ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي أ- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

ب- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

ج- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة . وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها . وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعطن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهم بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة. التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

س:- بكونك قائد موجه للآخرين ماهي الامور التي يجب عليك اخذها بالاعتبار عند التوجيه؟

1- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

2- التفكير في الأثر الناجم عن قراراتك على المهمة.

3- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

4- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه .

5- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

6- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

7- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

س:- ماهي الارشادات التي على المشرف معرفتها في عملية التوجيه ؟

1-لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها.

2- الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

3- تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة .

4- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك ! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك . معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات . ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

5- لا تقترض أن الموظفين فهموا كل شيء . أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف . دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

6- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة . أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم . إن معرفة و السيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

7- لا تعطي الكثير من الأوامر . المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين . اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

8- أعطهم التفاصيل المهمة فقط . بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

9- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

10- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط . تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته . وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

11- حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

12- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى" . المشرفين الجدد يخطنون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم . أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

س: بين ماهي خطوات العملية الرقابية ؟

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

أولاً: إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنيّة. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والألات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

ثانياً: متابعة الأداء الفعليّ:

هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

ثالثاً: قياس الأداء:

في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

رابعاً: تصحيح الانحرافات عن المعايير:

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء:

1) المعيار. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً.

- (2) دقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها.
- (3) تحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف . من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

نظريات الادارة التقليدية

نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتتمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) .

مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- 1 - كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.
- 2 - كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية.

أولا: نظرية الإدارة العلمية Management Scientifique

1 - تعريف العالم: فريدريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، عاش بين عامي 1856 - 1915 بفيلا دافيا بسيلفانيا الولايات المتحدة .

عرف بأنه ابو الادارة العلمية بسبب حركة الكفاءة ، كان مهندسا ميكانيكا يسعى الى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحدا من اوائل استشاريي الادارة وكان من القادة المفكرية وافكاره متمسة بالاتساع والعمومية وبالغة التأثير.

2 - مفهوم نظريّة تايلور ومبادئها * نظرية تايلور <<فكرة الإدارة العلمية>>

ان فكرة الادارة العلمية والتي اخذت ضجة كبيرة في اذهان مسيري اعمال المصانع ،حيث يقول تايلور في جوهر نظام الادارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في اذهان العمال . ثورة كاملة بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع . حسب تايلور فان فكرة تنظيم الانتاج تهده حسبه الى التوضيح ان مصلحة المستخدمين والعمال يمكن ان تكون متقاربة عوض ان تكون متنافرة.

كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج، وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة . وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور اجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي ان تصل الى التنظيم العلمي للعمل انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور ان مصالح العمال والمستخدمين يمكن ان تكون متقاربة وليست متنافرة.

س: ماهي الادارة العلمية بنظر تايلور ؟

الإدارة العلمية هي:

1-إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.

2-استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال .

3-العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والادارة .

4-التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ .

5-تطبيق مبدا التخصص في وظائف الاشراف .

س : ما هي المبادئ التي جاء بها تايلور في الادارة ؟

1-التقسيم الأفقي للعمل:

يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل الى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذا من اجل التوصل الى احسن الطرق للعمل .

2-التقسيم العمومي:

يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل .

وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

3-نظام الاجرة والمردودية:

تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه الطريقة ترفع ب صورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل .

4-مبدا المراقبة في العمل:

انطلاقا من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في ابطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما ادى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل .

س:- هناك انتقادات وجهت للنظرية التaylorية نتجت عنها سلبيات ماهي؟

1 - استغلال العامل واعتباره كآلة .

2 - عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان .

3 - عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع .

4 - انعدام الجودة في الإنتاج و قلة المهارة

5 - انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج

6 - إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة .

7 - إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي

8 - عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع .

9 - تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الدارة والعمال يحدث بدون تدخل النقابات .

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية 1 /Administrative Theory

تعريف العالم: HENRY FAYOL هنري فايول 1841-1925

هو احد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي كان يعمل كمهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة .

س: بين الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول؟

- 1- تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات . وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول .
- 2- السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة . والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية .
- 3- الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين . هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة .
- 4- وحدة مصدر الأوامر : يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط . بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .
- 5- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف .
- 6- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة : إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة .
- 7- مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل . ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة . وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل .
- 8- الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية : هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية . بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها . في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين .
- 9- قنوات الاتصال : السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر " . والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة . فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها . وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك .
- 10- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر .
- 11- العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة .
- 12- استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر . ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل .

- 13- روح المبادرة : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك .
- 14- إضفاء روح المرح للمجموعة : في الوحدات التي بها شدة : على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

س: ماهي الصفات الإدارية التي يراها فايول على أنها يجب أن تتوفر في الإداريين؟

- 1 - الذهنية و العقلية: القدرة على الفهم، الدراسة و التعمق، الحكم و التقرير...
- 2 - الجسمانية: الفتوة، الصحة، القوة...
- 3 - الخبرة و التجريبية: صفات مكتسبة من واقع الخبرة و التجربة.
- 4 - الخلقية: الحيوية و الحزم، الولاء التنظيمي وحب العمل، تحمل المسؤولية.
- 5 - الثقافية: الإلمام و الإحاطة بالأمر التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة.
- 6 - الفنية: الصفات المتعلقة بالوظيفة التي سيمارسها العامل..

س: ماهي أبرز الانتقادات الموجهة لنظرية فايول؟

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الأهمية هي المبادئ الأساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من ايسط الأعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات أو الشركات إذ أنها تدعو جميعها إلى أفضل سبل التعاون المشترك كما أنها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة.

إلا أن نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

- أ - أن تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الأخر لأنها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.
- ب - النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها .
- ت - أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للإفراد .
- ث - عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد.
- ج - يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها .

ثالثاً: النظرية البيروقراطية

1/ تعريف العالم ماكسيميليان كارل إميل ويبر 1864-1920 كان عالماً ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، يرى ماكس ويبر إن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

س: هنالك خصائص النظام البيروقراطي حسب ماكس ويبر؟ ماهي ؟

يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

- 1 - تقسيم العمل
 - 2 - الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامّة
 - 3 - شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح
 - 4 - اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة
 - 5 - الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
 - 6 - أداء الموظف يجب أن يراقب.
 - 7 - حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.
- س: ماهي سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد؟
- 1 - الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد .
 - 2 - عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
 - 3 - فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء .
 - 4 - وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
 - 5 - قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين .

مدرسة العلاقات الإنسانية

1/ مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

2/ ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حولا إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

س/ أسباب دراسة العلاقات الإنسانية وتأثيرها في العمل؟

1 - ظهور الحركات النقابية.

2 - زيادة ثقافة العامل.

3 - تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.

4 - كبر حجم المنظمات.

5 - التخصص وتقسيم العمل.

6 - زيادة تكلفة العمل والإنتاج.

7 - ارتفاع المستوى المعيشي.

أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية

اولا: تجارب الهاثورن

1/ تعريف العالم:

ألتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان . وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

س: ماهي مجموعة التجارب التي قام بها التون مايو في مصانع الهاثورن؟

هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

أ/ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل

ب/ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل

ج/ الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية

د/ الحافز المادي وأثره على الإنتاجية

ه/ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

س: ماهي نتائج التجارب؟

- 1/ العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شئت
- 2/ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه .
- 3/ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- 4/ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ثانيا: نظرية ماكجرجور دوغلاس X-Y

قام دوغلاس ماكجرجور بتقديم نظريتي (y - x) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة

الإنسان وأنماط القيادة ، حيث وضح أن نظريتي y - x أحدهما تناقض الأخرى

س/ ماهو (مفهوم نظرية x) مبدأ إدارة التحكم والسيطرة ؟

- 1• يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين ويهيمن على سير العمل .
- 2• لا يثق إلا بنفسه وآرائه .
- 3• يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب من خلال استعمال النظام لضبط سير العمل .
- 4• يعمل بحزم تجاه التلؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز .
- 5• لا يقبل النقد من الآخرين .

س/ ماهو (مفهوم نظرية y) مبدأ إدارة تفويض العاملين ؟

- 1• يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع .
- 2• يشجع المبادرات والإبداع في العمل .
- 3• يدرّب ويوجه العاملين و يساعدهم على النمو والتطور وتحمل المسؤولية .
- 4• يكون مثلاً يحتذى به .
- 5• يعترف بالعمل الجيد و يقيمه و يشجع العمل الجماعي .

س: ماهي الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

1. عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
2. التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
3. معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم .
4. علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا .
5. رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل .
6. إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
7. لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

مدرسة العلوم السلوكية

اولا: نظرية الدافعية الإنسانية

تعريف العالم: **Abraham Maslow** أبراهام ماسلو (1908-1970). يعتبر من أشهر علماء النفس الذين اثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم. س: ماهو مفهوم نظرية الدافعية الانسانية ؟

قام العالم ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. هي كما يلي:

1 - الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

مثل الجوع.. والعطش.. وتجنب الألم.. والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر .

2 - حاجات الأمان Safety needs

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة .. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن .. والثبات .. والنظام.. والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات.

3 - حاجات الحب والانتماء Belonging needs & Love

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

4 - حاجات التقدير needs Esteem

هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

(أ) جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

(ب) والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج ... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. لمجد... الخ.

5 - حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا****needs

يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى . وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه.

س/ماهي الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو؟

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات, إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري , ومن أهم ما واجهته من انتقادات :

أ- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرووس دوافع العمل والإنجاز . فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية .

ب- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات . فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه

ثانياً: نظرية العاملين

1/ تعريف العالم: Herzberg Frederick (1923-2000) ، عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في الإثراء الوظيفي العمل (نظرية العاملين ونظريات الاحتياجات والدوافع).

س/ما هو مفهوم نظرية هيرزبرج ؟

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: هي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- 1• الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- 2• عدالة نظم المؤسسة.
- 3• المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكانه المحترم مثل المكتب المناسب.
- 4• الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات (العلاج والمواصلات.ألخ)
- 5• الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- 6• العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل
- 7• ظروف العمل وتعني ظروف العمل المناسبة مثل و وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- 1 - العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- 2 - التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء .
- 3 - رص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل .
- 4 - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين .
- 5 - الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا .

رأي في النظرية : هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية . بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية .

ثالثاً: نظرية النضج (ارجيس)

س: ماهو مضمون نظرية النضج؟

الفرد يطور شخصيته وسلوكه وهذا ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به الفرد يسعى للاحتفاظ ب شخصية متزنة وناضجة.،معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتبنى تنظيماً رسمياً يكبح استقلاليتهم ويزيد من فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم:

- 1 - التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته .
- 2 - تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه.
- 3 - وحدة الاتجاه أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف .
- 4 - نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضيق على الموظفين .

س: ما هي الانتقادات الموجهة لمدرسة العلوم السلوكية ؟

- أ- تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى .
- ب - لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.
- ج- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

نظريات الإدارة الحديثة

نظرية النظم

س: كيف تنظر نظرية النظم للمنظمة ؟

- 1- المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.
 - 2- هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.
 - 3- من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه. نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر . فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.
- فروع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا. لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم . إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

نظرية الإدارة اليابانية

س/ ما هو مفهوم الإدارة اليابانية ؟

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي . ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

س/ ما هي أهم عناصر الإدارة اليابانية ؟

- 1 - الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية .
- 2 - أسلوب عمل الفريق.
- 3 - أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- 4 - توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- 5 - الشعور الجماعي بالمسؤولية .

نظرية الإدارة بالأهداف

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشارا كبيرا في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم odium" الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات .

س/ما هو مفهوم الإدارة بالأهداف؟

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها .
أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دركر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً .

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذ هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .
كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدّاته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

س / ما هي أهداف الإدارة بالأهداف؟

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك .
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

س/ما هي خصائص الإدارة بالأهداف ؟

1. تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد .
2. هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
3. تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة .
4. تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق .

الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي

في عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف . ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة . وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان : (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة .

س: ما هو المنهج الاستراتيجي في الإدارة؟

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت إلى النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها :

- 1- ما قاله الدكتور (إبراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر : (هو أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).
- 2-وحسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها).

س: ما هي نتائج استخدام الإدارة الإستراتيجية ؟

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

- 1- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية .
- 2- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة .
- 3- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز .
- 4- خلق جو عمل جديد .
- 5- تشجيع المبادرة الفردية .
- 6- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية .
- 7- ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي .

س: بين أهم مرتكزات نجاح (ويلش)؟

أ- ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية .. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.

- ب- اعتمد مبدأ أغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب إذا فهمت على أساس كونها أدواراً إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.
- ج- اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم.
- د- اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل إلى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

س: ماهي إيجابيات اعتماد النهج الاستراتيجي في الإدارة ؟

- 1- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات .
- 2- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية : حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- 3- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد : حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- 4- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التضاريس بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.
- 5- يفيد في اعداد كوادرات للإدارة العليا : من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيةهم الى مناصب الادارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل .
- 6- يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبان التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

س: أين تمارس الإدارة الإستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية **strategic business unit**) وتعرف بالاتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة . وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة . ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

س: ما هي المستويات التي تمارس فيها الإدارة الإستراتيجية ؟

أولاً الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه .
والأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

1- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها .

2- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .

3- تحديد المنتج والسوق .

4- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .

5- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة .

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل . هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

1- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

2- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

3- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

3- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً . ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل . وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية . والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب .

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

س: من المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : (1)الإدارة العليا (2) الصف الثاني لها (3)الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة .

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل : أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط .

س: ماهو دور الرقابة التقويمية في عمل الإدارة الاستراتيجية؟

1. تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:
2. إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية .
3. استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية .
4. اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
5. تقييم محتويات الإستراتيجية.
6. تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية .
7. تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها .

الهيكل التنظيمي وأشكاله

س: ما هو الهيكل التنظيمي ؟

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين , قد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق لمختلف المناصب . إذا كان التنظيم مبنياً على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المسؤوليات, وكل منصب دور يناسبه من الحقوق والواجبات و الامتيازات والالتزامات , التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي . تساعد هذه الهياكل على تفهم التنظيم ومسالك السلطة والاتصال والمسؤولية، والرئيس الذي يحاسب أمامه رؤوسيه.

تعكس الهياكل التنظيمية خمس جوانب أساسية وهي :

1. تقسيم العمل، والممثل في تحديد المهمات التي يختص بها التنظيم .
2. معرفة الرؤساء والمرؤوسين قصد التمييز بينهما وتحديد المسؤول أمام الآخر.
3. نوع العمل الذي ينبغي إنجازَه قصد توضيح نطاق المسؤولية لمختلف المهام.
4. تبين قطاعات العمل أو النشاط وأسلوب تكوينها ، وتمثيل ذلك في خريطة تجمع كل الأنشطة للتنظيم، على الأساس الوظيفي أو الإقليمي أو غيره من الأسس الأخرى.
5. تعيين المستويات التنظيمية أو الإدارية، فكل الأفراد الذين يسألون أمام شخص واحد هم في نفس المستوى الإداري بصرف النظر عن موقعهم في الخريطة التنظيمية.

س: ما هي أشكال الهياكل التنظيمية ؟

أولاً: الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

1. الشكل الشائع استخداماً في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام.
2. يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام , ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة. وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة.
3. يمتاز التنظيم على أساس الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظراً لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه، بالإضافة إلى خبراته الفنية في مجال تخصصه المحدود .
4. عيوبه :-إن البطء في اتخاذ القرار في ظل المؤسسات الكبيرة الحجم يسبب إلى هذا الشكل من التنظيم لأنه ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى، إضافة إلى صعوبة المساءلة والحكم على الأداء .

ثانياً: الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

1. إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتتسع عملياته.
2. يتم أيضاً استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات .

3. يكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج، بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية والعمليات المحلية وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات.
4. يمتاز هذا التنظيم بسهولة عملية الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي
5. انه يتيح الإمكانية لإلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة في زيادة العوائد دون التأثير على باقي المؤسسة.
6. **عيوبه:** عدم إمكانية الحصول على خصم الكمية للمشتريات وذلك نظرا لأن كل قسم يقوم بالشراء للمنتج المتعلق به، ووجود تكرار لمجهود واستثمارات لكل منتج يؤديان إلى زيادة التكا

ثالثاً: الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي :

1. يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق.
2. تجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة
3. يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذاً في الحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حده.
4. **عيوبه :-** هذا النوع من التنظيم أنه قد يحدث تكراراً في الوظائف والمجهود حيث يوجد جهود متكررة لكل من الإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، بكل منطقة مما يؤدي إلى زيادة في الجهود والتكاليف. وقد تنشأ بعض المشكلات المصاحبة لهذا التنظيم من بينها مشكلات التنسيق والتقييم والرقابة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:

1. يستخدم في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء . وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم .
2. تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات.
3. يمتاز هذا التنظيم بالمساعدة على الاستفادة من مزايا التخصص والتنسيق، على أساس فصل الأنشطة المتعلقة بكل نوع من أنواع العملاء في إدارة متخصصة.
4. **عيوبه :** هي زيادة التكاليف والأعباء الناتجة عن تكرار الأنشطة بكل إدارة من الإدارات وخاصة في فترات الكساد حيث لا يتم الاستفادة الكاملة من تلك الأنشطة الفرعية المتكررة في كل إدارة .

خامساً: الهيكل التنظيمي المصفوفات :

1. إن الصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم
2. توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم
3. تطبيق هذا التنظيم يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات .
4. **عيوبه :-** هو الإخلال بمبدأ وحدة الأمر أي تلقي التعليمات والأوامر من أكثر من مسؤول، ومحاولة كل واحد اكتساب أكبر قدر ممكن من القوة .

س: وضح أساليب البيئة التنظيمية ؟

إن المقارنة بين الاتجاه التقليدي والحديث للبيئة التنظيمية تبرز اختلاف وتباينا قائم بينهما :-

الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
1- يكون الهيكل التنظيمي هرمي.	1- يكون الهيكل التنظيمي ديناميكي .
2- القيادة استبدادية .	2- القيادة ديمقراطية .
3- السلطة مركزية.	3- ذات درجة كبيرة من التفويض والمسؤولية.
4- يتم اتخاذ القرار بدون مشاركة المرؤوسين .	4- يتم اتخاذ القرار بمشاركة المرؤوسين .
5- وحدة الأمر ونطاق الإشراف ضيق.	5- يكون نطاق الإشراف متسع .
6- نظام العمل يركز على التقسيم والتخصص .	6- نظام العمل يعتمد على التجديد والابتكار .
7- يكون الاتصال رأسياً من الأعلى إلى الأسفل .	7- الاتصال مفتوحاً ومعتمداً على العلاقات الإنسانية .
8- ترسم الأهداف وتوضح بدون اشتراك المرؤوسين .	8- يتم أشارك المرؤوسين في تحديدها .
9- تعتبر الإنسان كأنه آله .	9- تكرم الإنسان وتهتم بعقله وقدراته الذهنية وذلك بتشجيعه على التفكير والابتكار .

الهندرة – الهندسة والإدارة

كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير ، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهى ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعنى إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل . وقد ظهرت الهندرة في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم .

س: ما هو تعريف الهندرة ؟

لقد عرّف (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة بأنها: " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم " .

وأما (رونالدراست) فقال : " أن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء" .

س: ما هي عناصر الهندرة ؟

1. أن يكون التغيير أساسي :

الهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال ، من أمثلة الأسئلة التي تطرح :- لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل ؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل ، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات .

2. أن يكون التغيير جذري:

الهندرة تهدف إلى تغير جذري له قيمة ومعنى ولا يكون تغييراً سطحياً أي تحسين وتطوير ما هو موجود ، والتغيير الجذري يعنى إعادة بناء ما هو قائم يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة .

3. أن تكون النتائج جوهرية وضخمة :

تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية ضخمة بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدريجياً .

4. أن يكون التغيير في العمليات:

يكون التركيز في الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسؤوليات الوظيفية فالع ملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام .

5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :

الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يحقق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للألة التي تهدف إلى توفير الوقت .

6. أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي :

الهندرة تعتمد على الاستقراء والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تدعو إلى التغيير والتطوير، لا على التفكير الاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

س: ما هي دوافع القيام بعملية الهندرة ؟

إن رياح التغيير التي تجتاح بيئة وأسواق العمل محلياً ودولياً حدث و لاجرح فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والإتجاه إلى التخصصية وما يصاحبها من نتائج ، وإلى حرب الأسعار وقصر عمر المنتج والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والابتكار المستمر يجعل الطريق صعباً أمام الشركات التقليدية والرافضة للتغيير نحو الأفضل .

مما تقدم تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد الشركات في مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية مع النظر إلى العملاء من برج عاجي مكس بالأوراق والمعاملات والإجراءات المطولة التي أكل الدهر على بعضها وشرب .

س: ما هي أهداف الهندرة ؟

ان المنظمة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية :-

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء :

تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل ، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة ، أي انه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out Box) والتي تنادى العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل .

2. التركيز على العملاء :

الهندرة تهدف إلى توجيه المنظمة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم .

3. السرعة :

الهندرة تهدف إلى تمكين المنظمة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

4. الجودة :

تهدف الهندرة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء .

5. تخفيض التكلفة :

تخفيض التكلفة هو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

س: من الذي يحتاج لتطبيق عملية الهندرة ؟

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي :-

1 - المنظمات ذات الوضع المتدهور :

وهي التي يكون أدائها متدنى وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح , فتنطبق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعانى منها .

2 - المنظمات التي فى طريقها للتدهور :

وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها فى طريقها إلى ال تدهور مثل التناقص فى حصة المنظمة فى السوق لصالح المنافسين ، الإرتفاع التدريجى فى تكاليف التشغيل والإنتاج ، انخفاض تدريجى فى الأرباح ، مثل هذه المنظمات تصارع لآجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوى ، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع إستعادة مكانتها فى السوق .

3 - المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق :

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعانى من مشاكل على الإطلاق ، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين ، وهي لاتعاني من ارتفاع فى تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدنى فى جودة الخدمات ، أو المنتجات ، ويتم تطبيق الهندرة فى مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدنى ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

مقدمة فى إدارة الموارد البشرية

1- مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية :

مجموعة من الأفراد يعملون معاً بشكل منسق لتحقيق أهداف معينة .

1/1 الأفراد مختلفون :

الأفراد مختلفون فى الظاهر والباطن ، فهم مختلفون فى الملامح والأعمار والخبرات والتعليم والجنس ، وكذلك مختلفون أيضاً فى القدرات العقلية وطرق الفهم والإدراك للأمور واكتساب القدرات والمهارات وفى المشاعر والاتجاهات النفسية وتفضيل الأشياء . كما يختلفون كذلك فى الصفات الشخصية وفى الدوافع ، ولذلك يمكن القول أن مهارات الاتصال والحديث والمناقشة والتف اوض والإقناع والابتكار والتأثير فى الآخرين والقيادة تختلف من شخص لآخر .

إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية تتطلب معرفة هذه الاختلافات لكى يمكنها الانتقاء من بين هؤلاء الأفراد من يناسب العمل والوظيفة .

2/1 الوظائف مختلفة :

تختلف الوظائف فيما بينها اختلا فأكبراً ، وترجع هذه الاختلافات إلى طبيعة النشاط الوظيفى (مالية ، إدارية ، تسويقية ، إنتاجية ، .. الخ) كما تختلف من حيث نوعية وحجم وعظمة المسؤولية الوظيفية ، كما قد تختلف أيضاً من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل التعليم والخبرة والمهارات والتدريب وظروف أدائها من حيث ظروف العمل المادية (الإضاءة والحرارة والرطوبة .. الخ) والمخاطر التى تتعرض لها الوظيفة . والخلاصة أن فى اختلاف الوظائف ما يناسب أشخاصاً معينة وبالتالي يتطلب الأمر تحليلاً للوظائف قبل شغلها بالأفراد .

3/1 وظيفة إدارة الموارد البشرية هى التوفيق بين الأفراد والوظائف :

إن المهمة الأساسية للمسئول عن إدارة الموارد البشرية هى وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب . فأين الرجل المناسب؟ ، وأين الوظيفة المناسبة؟ . إن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون واضحة فى ذهنه وهى التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضاً . ولكى يقوم مدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يلم بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه وأيضاً بصفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه .

وفىما يلى الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة :

حالة (أ) الفرد والوظيفة يتجهان إلى بعضهما (تقارب)

حالة (ب) الفرد مناسب للوظيفة جزئياً (اشتراك جزئى)

حالة (ج) الفرد مناسب للوظيفة تماماً (إنطباق)

حالة (د) الفرد غير مناسب للوظيفة بالمرّة (تباعد)

إن أه م ما يحتاجه مدير الموارد البشرية هو المعلومات الكاملة عن كل من الأفراد والوظائف حتى يمكنه التوفيق بينهما . وهذه المعلومات هي :

أولاً : معلومات كاملة عن الأفراد : وأهم هذه المعلومات هي :

- 1- المعارف والتعليم والقدرات .
 - 2- الخبرات السابقة والمهارات المختلفة .
 - 3- الدوافع والميول والاهتمامات .
 - 4- الصفات الشخصية .
 - 5- معلومات شخصية كالسن والجنس .
- ويمكن جمع هذه المعلومات من المصادر التالية :

- 1- طلب التوظيف .
- 2- المقابلات الشخصية .
- 3- الاختبارات الشخصية والنفسية .
- 4- التمارين والاختبارات الوظيفية .
- 5- معلومات من الرؤساء عن المرؤوسين .
- 6- تقارير الأداء والكفاءة .

ثانياً : معلومات كاملة عن الوظائف :

يهتم تحليل العمل بهذه المعلومات ، وتهدف وظيفة تحليل العمل إلى تحديد مهام وأعباء (أو مسؤوليات) الوظيفة ، وكذلك أدوار هذه الوظيفة ومستواها الوظيفي ونطاقها الإشرافي ، كما يتم تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف وقدرات وخبرات ومهارات وميول وصفات شخصية مختلفة .

وبعد أن تتوافر هذه المعلومات عن الأفراد والوظائف تكون مهمة مدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف أو وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل / الاختيار والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والنقل والترقية والأجور والحوافز وغيرها من الوظائف .

2- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- 1/2 تحليل العمل : يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها .
- 2/2 تخطيط القوى العاملة : بهدف تحديد صافى العجز والزيادة فى القوى العاملة للمنظمة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً .
- 3/2 الاختيار والتعيين : بهدف وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب .
- 4/2 تصميم هيكل الأجور : بهدف تحديد القيمة والأه مية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها .
- 5/2 تصميم أنظمة الحوافز : بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز ، وقد يكون التحفيز فردى أو جماعى أو على أساس أداء المنظمة ككل .

- 6/2 تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : بهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (م عاشرات ، تأمينات خاصة ، ..) وخدمات فى شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية .. وغيرها .
- 7/2 التدريب : بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين .
- 8/2 تخطيط المسار الوظيفى : بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .

-3 الوظائف المساعدة فى إدارة الموارد البشرية :

- 1/3 العلاقة مع النقابات : بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة .
- 2/3 أمن وسلامة العاملين : بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على وحماية سلام ة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .
- 3/3 ساعات وجداول العمل : بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والأجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل .

-4 الوظائف التنظيمية فى إدارة الموارد البشرية :

- 1/4 التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية : بهدف إحداث التغيير اللازم فى أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغييرات فى بيئة الأعمال وفى الأداء الداخلى للمنظمة .
- 2/4 نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية : بهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة .
- 3/4 الهيكل التنظيمى للموارد البشرية : بهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلى لأنشطة وممارسات هذه الإدارة .

-5 من الذى يدير الموارد البشرية ؟ :

1/5 إدارة مستقلة للموارد البشرية :

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هى من اختصاص إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين . ويسير هذا الرأى مع مبدأ التخصص الذى ينادى بتوفير أشخاص لديهم المعرفة والمهارة والوقت اللازم للقيام بهذا العمل .

2/5 كل مدير هو مدير للموارد البشرية :

يرى أصحاب هذا الرأى أن كل مدير فى موقعه هو مسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له وبالتالي فهو مسئول عن هذه الموارد البشرية . ويعترف أصحاب هذا الرأى بحاجتهم لأخصائين فى الموارد البشرية ، إذ قد ينقصهم أحياناً المهارة والمعرفة والوقت لإدارة هذه الموارد .

3/5 التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل

المديرين:

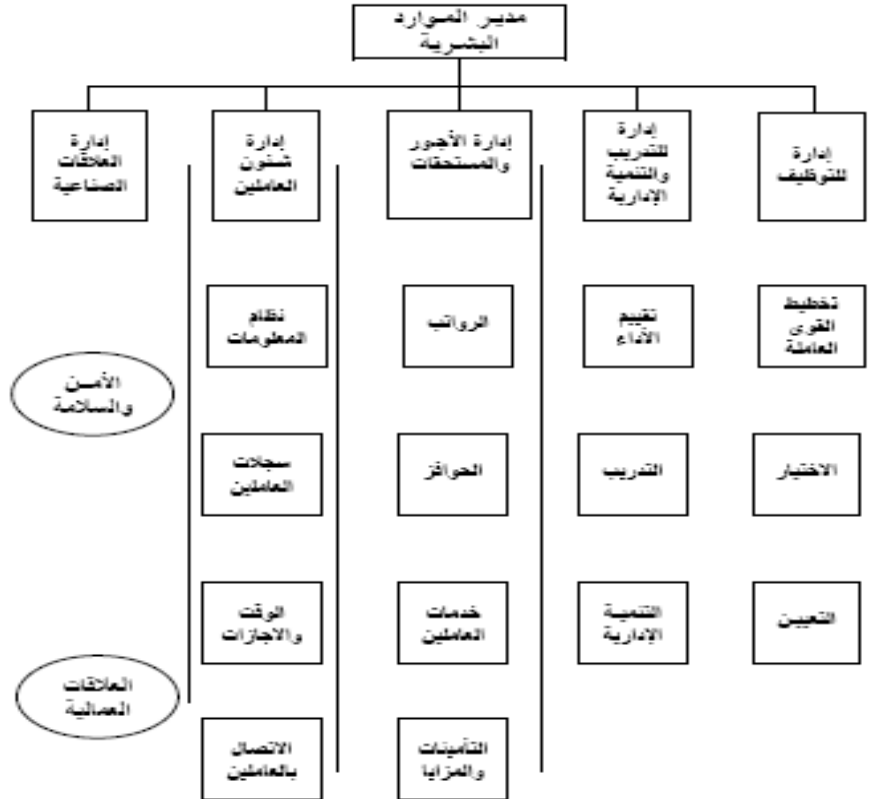
يشير مدخل التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين إلى أن هناك بعض الوظائف المشتركة بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين مثل : (تخطيط العمالة ، والاختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، والنقل والترقية ، والحوافز) ، وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير الأفراد وباقي المديرين .

4/5 ما الفائدة من مفهوم التعاون المشترك :

يهدف هذا المفهوم إلى تحديد الطرف الذي سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ . فهناك بعض الوظائف التي يفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين ، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً ، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقي المديرين وحدهم .

6- تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية :

يختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية باختلاف حجم المنظمة . فالمنظمات الصغيرة قد لا يوجد فيها قسم للموارد البشرية بينما توجد أقسام كثيرة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة . وكذلك يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية بمدى اهتمام المنظمة بهذه الموارد وكذلك نوع المنظمة . وفي المنظمات كبيرة الحجم يزداد عبء العمل في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية ، ويتم تمثيل كل نشاط في إدارة أو قسم مستقل سواء على المستوى الأفقي (كإدارات) أو على المستوى الرأسي داخل كل إدارة في شكل أقسام متخصصة . وهنا تظهر كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في شكل وحدات تنظيمية متخصصة كما في الشكل التالي :



فى المنظمات الكبيرة الحجم هناك فرصة لظهور كافة وظائف إدارة الموارد البشرية واختلاؤها لوضع تنظيمى كامل فى شكل إدارات وأقسام .

6- العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية :

ينظر البعض إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مركز تكلفة وليست مركز ربحية . وفى حالة عدم قدرة مدير الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجه فإنه يفقد بذلك اهتمام الإدارة العليا وباقى المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية . وعلى مدير الموارد البشرية أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقى المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التى يديرها ، ومن بين هذه المعلومات ما يلى :

- 1- معلومات عن مدى مساهمته فى تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمنظمة .
 - 2- معلومات عن مدى مساهمة برامجه وأنشطته فى تحقيق الربحية للمنظمة .
 - 3- معلومات عن مدى قدرته على تقديم واقعية وكمية بخصوص تكاليف الأنشطة ونتائج وجدوى هذه الأنشطة .
 - 4- معلومات عن مدى استخدامه لسياسات محددة وهامة بخصوص العاملين والمنظمة .
 - 5- معلومات عن مدى معالجته لمشاكل محددة وهامة بخصوص العاملين والمنظمة .
- ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة فى شكل تقارير المراجعة الإدارية وفى شكل تقارير لأرقام ونسب النشاط كالتالى :

1- تقارير المراجعة الإدارية ، وتضم المعلومات التالية :

- التطور فى التنظيم الإدارى للموارد البشرية (الخطط والهيكل والعلاقات) .
- التطور فى عدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم .
- مدى توافر المعلومات عن الموارد البشرية وكيفية تدبيرها .
- التطور فى أنظمة إدارة الموارد البشرية .
- التطور فى أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور .. الخ) .

2- تقارير أرقام ونسب النشاط :

يمكن عرض التطور فى أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية فى شكل ميزانية لإدارة الموارد البشرية توضح مدى التطور فى مجالات إدارة هذه الموارد وعرض بعض النسب الخاصة بأنشطتها خلال فترات زمنية محددة . ولا تتحقق الفائدة من استعراض هذه الأرقام والنسب للموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب وذلك من سنة لأخرى .

إن قياس تكلفة أنشطة الموارد البشرية أسهل بكثير من قياس العائد من هذه الأنشطة ، حيث بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح فى شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت . أما عائد هذه الأنشطة فهو ضمنى وموزع على العائد

المباشر فهو فى شكل معنوى يظهر فى حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار وتقييم أداء وتدريب وتخطط المسار الوظيفى للعاملين وغير ذلك .

8- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية :

ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين فى التعقيد ، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات فى مجتمعات العمل المختلفة . وفيما يلى نظرة سريعة للتطور التاريخى لإدارة الموارد البشرية :

1/8 الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة فى القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربى ، وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة . وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل المختلفة ، وظهور فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين ، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

2/8 ظهور الحركات العمالية :

مع مساوى الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل .

3/8 الإدارة العلمية :

حاول تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل (دراسة الحركة والزمن) ، والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة .

4/8 ظهور علم النفس الصناعى :

اهتم علماء النفس بدراسة ظهور مثل الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين .

5/8 ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافى والخدمات المقدمة إليهم .

6/8 البدء فى ظهور ممارسات إدارة الأفراد :

ظهر ذلك بوضوح فى منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية) وذلك فى شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين وضع الفصل التعسفى .

7/8 البدء فى ظهور بعض المتخصصين فى إدارة الأفراد :

قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين فى مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعى والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين .

8/8 ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثارت هذه الحركة (النصف الثانى من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد تمشياً مع تطور العلوم السلوكية وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفى للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف .. الخ .

9/8 تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :

ظهر ذلك فى إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعى وصحة العاملين .

10/8 الشهادة المهنية :

اهتمت بعض المنظمات الدولية فى تقديم شهادات مهنية فى مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التى تقدم فى مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول على هذه الشهادات .

الاتجاهات المعاصرة فى مجال إدارة الموارد البشرية

1- أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1/1 دور الكمبيوتر فى مجال إدارة الموارد البشرية :

يؤثر استخدام الكمبيوتر على الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية :

1- تقليل العمالة الروتينية .

2- السرعة فى الأداء .

3- الدقة فى الأداء .

4- قدرة أعلى على التخطيط .

5- قدرة أعلى على التنظيم .

6- قدرة أعلى على الرقابة .

وللكمبيوتر دور كبير فى مجالات إدارة الموارد البشرية التالية :

أولاً : الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية يشمل كافة المعلومات عن العاملين مثل المعلومات الشخصية والوظيفية والصحية .. الخ .

ثانياً : إعداد تقارير عن الموارد البشرية تشمل بيانات حيوية عن تطور هذه الموارد بالمنظمة كمعدلات الغياب والتأخير وميزانية الأجور .

ثالثاً : الاستقطاب والاختيار ويشمل على سبيل المثال إجراء مقابلات شخصية عبر الإنترنت وكذلك الاختبارات الوظيفية والنفسية .. الخ .

رابعاً : تخطيط القوى العاملة ويشمل حساب معدلات ترك العمل وكذلك حسابات إعداد العاملين فى كل وظيفة وحركة تدفقهم بين الأقسام المختلفة .. الخ .

خامساً : تخطيط ورقابة الأجور والرواتب ويشمل حسابات ميزانية الحوافز والرواتب واستحقاق العاملين .. الخ .

سادساً : التدريب ويشمل تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت والاحتفاظ بسجلات لهيئات التدريب المختلفة .. الخ .

2/1 أهم البيانات فى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

تشمل هذه البيانات المعلومات التالية :

1- البيانات الشخصية للعاملين .

2- البيانات الوظيفية .

3- التعليم والتدريب .

4- المهارات المختلفة .

5- تقييم الأداء .

6- النقل والترقية .

7- أنظمة الموارد البشرية (مثل أنظمة التدريب والرواتب والحوافز .. الخ) .

2- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

1/2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

يشير هذا المفهوم إلى أن أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة بمعنى أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمتها إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية .

2/2 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

- 1- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة .
- 2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة .
- 3- ضمان توجيه موارد المنظمة إلى تحقيق أهدافها .
- 4- ضمان مراعاة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة .
- 5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في اتجاه أنشطة المنظمة .

3/2 اهتمام الإدارة العليا للمنظمة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

يظهر اهتمام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تحديدها لرسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وإستراتيجياتها على النحو التالي :

رسالة المنظمة: نجاح المنظمة يكمن في مواردها البشرية .

رؤية المنظمة: نتيجة لمهارة مواردها البشرية أصبحنا رواداً في السوق .

أهداف المنظمة: تخفيض تكلفة الإنتاج الكلية لانخفاض تكلفة الموارد البشرية .

استراتيجية المنظمة: التوسع في السوق يعنى إعادة الهيكل للموارد البشرية .

ولذلك فإن اهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا سيساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، وعند ذلك ستصبح الموارد البشرية لا تمثل مشكلة لرؤية وأهداف واستراتيجيات المنظمة .

4/2 هل تختلف استراتيجيات الموارد البشرية باختلاف استراتيجيات الإدارة العليا :

معنى هذا أنه بتغير أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا تتغير الأهداف والاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية ، ولذلك فإن أنظمة العمل الخاصة بهذه الموارد يمكن أن تختلف من وقت لآخر باختلاف الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة العليا .

3- تأثير الأخلاق على ممارسات إدارة الموارد البشرية :

من أهم الممارسات اللاأخلاقية في العمل ما يلي :

1/3 قبول هدايا ورشاوى .

2/3 حجب معلومات عن الآخرين للتأثير سلبياً على آرائهم .

3/3 مضايقة الآخرين وسوء معاملتهم .

وتتطبق هذه الممارسات على مجالات الموارد البشرية المختلفة مثل التعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز .. الخ . وقد حفز هذا بعض المنظمات على وضع معايير أخلاقية للعاملين بها . ويمكن الحكم على أخلاقية التصرفات من خلال التساؤلات التالية :

- هل التصرف قانوني ؟
- هل التصرف سليم ؟
- من سيتأثر بهذا التصرف إيجاباً وسلباً ؟
- ما شعوري بعد القيام بهذا التصرف ؟
- كيف ينظر الآخرون إلى هذا التصرف ؟
- ما تأثير هذا التصرف على أعمال المنظمة ؟
- ما تأثير هذا التصرف على سمعة المنظمة ؟

4- إدارة التنوع في الموارد البشرية :

1/4 الآثار السلبية للتنوع :

يشير التنوع في الموارد البشرية إلى الاختلاف في السن والنوع والجنسية والدين واللون ، ويؤدي هذا إلى اختلاف وجهات النظر ، والقيم ، وعادات العمل مما يعرقل العمل ما لم يكن هناك ضوابط لذلك ، كما يؤدي ذلك إلى تحيزات من العاملين والمديرين ضد بعض الأقليات من العمالة مثل التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات معينة .

2/4 سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية :

تهتم هذه السياسات بما يلي :

- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ضد بعض الفئات أو الأقليات .
- بناء ثقافة تنظيمية على أساس التنوع الإيجابي لا السلبي .
- التدريب على عدم التحيز وقبول التنوع الإيجابي .
- مواجهة التحيزات بشدة .
- تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية .

3/4 مزايا التنوع في الموارد البشرية :

- 1- تحقيق ميزة تنافسية أفضل للمنظمة في السوق .
- 2- زيادة القدرة على جذب الموارد البشرية الجيدة .
- 3- زيادة القدرة على العمل إنتاجياً وتسويقياً .
- 4- التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات .
- 5- زيادة مرونة المنظمة لمواجهة المشاكل بوجه عام .

5- العائد والتكلفة من الاتجاهات المعاصرة للموارد البشرية :

تشير التكلفة هنا إلى إدخال الأنظمة الجديدة وتكلفة الأجهزة والمتخصصين عن هذه الاتجاهات الجديدة . أما العائد فيشير إلى تحديد أثر كل من هذه العناصر على الجوانب التالية :

- تحسن الأداء .
 - السرعة فى العمل واتخاذ القرار .
 - الرضا عن العمل ودافعيته .
 - عدد الشكاوى والقضايا .
 - إنتاجية العاملين .
 - إنتاجية المنظمة ككل .
- وبحساب هذه الجوانب قبل وبعد استخدام الحاسبات والاستراتيجيات والتنوع والأخلاق يمكن معرفة مدى التحسن الذى تحقق من الاتجاهات المعاصرة المستخدمة للموارد البشرية .

تحليل وتصميم وتوصيف العمل

1- ماهية تحليل العمل :

1/1 مفهوم هدف تحليل العمل :

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل ، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة .

ويهدف تحليل العمل إلى ما يلي :

1- تعريف الموظف بمهام عمله .

2- تصميم العمل .

3- اختيار العاملين .

4- تقييم الوظائف .

5- تقييم أداء العاملين .

6- التدريب .

7- تحديد الاحتياجات من العمالة .

8- تبسيط العمل .

9- الترقية والنقل .

10- التطوير التنظيمي .

2/1 من يقوم بتحليل العمل ؟ :

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة ، وبشكل عام يقع العبء الأكثر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضاً على تنفيذه .

3/1 خطوات تحليل العمل :

1- الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها ، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي .
والعلاقات بين الأقسام والإدارات .

2- اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة .

3- جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها .

5 - تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسئوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة .. الخ .

4/1 تحديد نوع البيانات اللازمة لتحليل العمل :

من أهم هذه البيانات ما يلي :

- اسم الوظيفة .
- ظروف العمل .
- تبعيتها التنظيمية .
- المؤهلات المطلوبة .
- واجباتها .
- التدريب والخبرة .
- سلطاتها ومسئولياتها .
- المتطلبات الذهنية .
- الإشراف على الآخرين .
- طبيعة السجلات والتقارير .
- طبيعة القرارات المتخذة .
- الأخطاء المحيطة بالعمل .

5/1 تحديد أسلوب جمع البيانات :

تستخدم الأساليب التالية فى جمع البيانات المطلوبة :

- 1- المقابلات الشخصية .
- 3- نماذج الاستقصاء .
- 2- الملاحظة المباشرة .
- 4- فحص سجلات الأداء .

وفيما يلى توضيح لكل أسلوب على حدة :

1- المقابلات الشخصية :

من أكثر الأساليب استخداماً فى جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل ويتميز بما يلى :

- يتيح فرصة لإظهار الاتصالات غير الرسمية التى يقوم بها شاغل الوظيفة .
 - يتيح لشاغلى الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة .
- وتنقسم المقابلات الشخصية إلى أنواع ثلاثة هى :

- (أ) المقابلات الفردية وتتم مع كل شاغل وظيفة على حدة .
- (ب) المقابلات الجماعية وتتم مع عدد من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة .
- (ج) المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلى الوظائف التى يتم جمع بيانات عنها .

ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة .

ومن أهم مشاكل أسلوب المقابلات الشخصية ما يلى :

- 1- سوء فهم الشخص للأسئلة أو لواجباته ومسئوليته .
- 2- المبالغة فى الواجبات والمسئوليات بهدف تضخيم العمل أو الوظيفة .

ويشترط لنجاح أسلوب المقابلات الشخصية مراعاة ما يلى :

- 1- التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر من حيث تحديد ذوى الخبرات الوظيفية من الأفراد .
- 2- تكوين علاقة مع شاغل الوظيفة الذى سيتم مقابله .
- 3- إعداد هيكل للمقابلة قبل بدئها عن طريق أخصائى التحليل .

4- أن يحدد شاغل الوظيفة أهمية واجباته وترتيبها تنازلياً .

5- مراجعة البيانات بعد انتهاء المقابلة .

2- الملاحظة المباشرة :

هناك طريقتان لاتباع أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية :

1/2 الطريقة الأولى ، حيث يقوم أخصائى التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله .

2/2 الطريقة الثانية ، حيث يقوم أخصائى التحليل بالملاحظة والتسجيل لهذه الملاحظات وعمل المقابلة أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله .

ويتميز هذا الأسلوب بوفرة بياناته عن العمل وعن سلوك القائم به . ورغم ذلك فهذا الأسلوب لا يصلح إلا فى حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية أو ذات سلوك ظاهر . فهو لا يصلح للأعمال المكتبية أو التى تحتاج إلى مجهود ذهنى.

3- فحص سجلات الأداء :

طبقاً لهذا الأسلوب يعطى لشاغل الوظيفة سجل لى يسجل فيه الأنشطة اليومية التى يقوم بها وبنفس التسلسل الزمنى للقيام بها وبالتفصيل . ومن مشاكله أنه لا يمنع شاغلى الوظائف من المبالغة فى بعض الأنشطة التى يرغبون فى إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقى ، وإخفاء بعض الأنشطة التى يرغبون فى إخفائها . ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال مراجعة البيانات التى سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر .

4- نماذج الاستقصاء :

وفقاً لهذا الأسلوب يقوم شاغلى الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوى على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً بحيث تصف واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة ، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً فى جمع البيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف .

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يوفر وسيلة جمع معلومات سريعة ، و قليلة التكلفة ، كما يصلح لأغراض كثيرة بخلاف تحليل العمل مثل أغراض التوظيف .

6/1 مصادر الخطأ فى تحليل العمل :

من مصادر الخطأ فى تحليل العمل :

1- عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل .

2- التغيير فى بيئة العمل .

3- التغيير فى سلوك شاغل الوظيفة .

4- اختلاف إجابات شاغلى الوظائف تجاه ما يوجه إليهم من أسئلة .

2- تصميم الوظيفة :

يعنى تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة . ويؤثر تصميم الوظيفة على الجوانب التالية :

1/2 مدى التنوع فى مهارات أداء العمل .

2/2 مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل .

3/2 مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى .

4/2 درجة حرية الوظيفة .

5/2 درجة حصول شاغل الوظيفة على المعلومات بصورة مستمرة .

وفيما يلي بعض النصائح للمديرين فى مجال تصميم الوظائف :

- خفف من المراقبة على المرؤوسين .
- أعطى عملاً متكاملًا للمرؤوسين .
- زود المرؤوسين بنتائج أعمالهم .
- أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل .
- أعطى مهام خاصة .
- امنح مزيداً من السلطة .
- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج الأعمال .

1/3 مفهوم وعناصر توصيف الوظيفة :

يعنى توصيف الوظيفة النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر فى شكل وصف تفصيلى مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها ومهامها وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة . وعناصر هذا التوصيف هى :

- 1- تعريف بالوظيفة (اسم الوظيفة ، المستوى التنظيمى ، مستوى الأجر ، ..) .
- 2- ملخص عام للوظيفة (هدف الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها أدائها) .
- 3- المسؤوليات والواجبات (المهام والأنشطة وطريقة الأداء ، ومستوى الإشراف ..) .
- 4- ظروف العمل (الضوضاء ، الحرارة ، الأتربة ، الغازات ، طبيعة موقع العمل ..) .
- 5- مواصفات شاغل الوظيفة (المؤهل العلمى ، الخبرة ، المهارات ، ..) .

2/3 أهمية توصيف الوظائف :

- 1- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام والسلطات والعلاقات .
- 2- اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة .
- 3- تحديد أجر الوظيفة .
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 5- وضع سياسة جيدة للترقيات الوظيفية .

4- مواصفات شاغل الوظيفة :

1/4 ما مواصفات شاغل الوظيفة :

تشير مواصفات شاغل الوظيفة إلى المتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة والتي تتضمن ما يلى :

التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية قيمن يشغل الوظيفة .

2/4 كيف يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟ :

يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة إما بشكل تقديرى أو على أساس إحصائى كما يلى :

1- الأسلوب التقديرى :

يتم ذلك على أساس تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية .

2- الأسلوب الإحصائى :

- 1/2 تحديد المواصفات المحتملة فى شاغل الوظيفة .
2/2 قياس هذه المواصفات فى عدد من شاغلى الوظيفة .
3/2 قياس كفاءة أداء شاغلى الوظيفة .
4/2 حساب قوة واتجاه الارتباط بين (بند 2/2 ، 3/2) لمعرفة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء .
5/2 الاعتماد على المواصفات التى يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء .

5- العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل :

من أهم بنود تكلفة تحليل وتوصيف العمل ما يلى :

- أجور ومرتبوات المسؤولين عن الوظيفة محل التحليل والتوصيف .
 - أتعاب المستشارين الخارجيين .
 - تكلفة الأساليب المستخدمة فى التحليل .
 - تكلفة قوائم جمع البيانات .
 - تكلفة الملاحظة والمقابلات .
 - تكلفة إعداد التقارير .
- أما العائد فهو غير مباشر ويظهر كعائد معنوى يعكس إحساس الموظف بمكانته الوظيفية ورضاه عن العمل . كما يظهر العائد فى حسن وكفاءة أداء الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفى .

استقطاب واختيار الموارد البشرية

1- ماهية استقطاب واختيار الموارد البشرية :

يعنى استقطاب واختيار الموارد البشرية - تلك العمليات المتكاملة فى اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة ، وتقع مسئولية ذلك على كل من مديرى الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين على النحو التالى :

مديرو الموارد البشرية: تقديم أحدث الأساليب فى اختيار الموارد البشرية وتدريب المديرين التنفيذيين عليها
المديرون التنفيذيون: المشاركة فى مرحلة الاختيار النهائى من خلال المقابلات الشخصية .

2- خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية :

تتلخص هذه الخطوات فيما يلى :

- 1/2 تخطيط القوى العاملة لتحديد احتياجات المنظمة من العمالة فى ضوء خطط الإنتاج والعمل مستقبلاً .
- 2/2 طلبات المديرين من العمالة لتحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة من حيث العدد والمهارات والقدرات .
- 3/2 تحديد الوظائف الشاغرة على مستوى الإدارات والأقسام .
- 4/2 النظر فى تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلى الوظائف .
- 5/2 الاستقطاب بهدف جذب العمالة المطلوبة .
- 6/2 الاختيار والتعيين وهى المرحلة النهائية من اختيار وتعيين العمالة المطلوبة .

3- مفهوم الاستقطاب :

يعنى الاستقطاب جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك بعد التأكد من الحاجة إلى هذه العمالة ، ومراجعة خطة القوى العاملة ، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف .

4- من يقوم بالاستقطاب :

يقوم باستقطاب العمالة كل من مديرى الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين . والعبء الأكبر يقع على عاتق مدير الموارد البشرية ، أما المديرين التنفيذيين أو المتخصصين الذين يعملون مع مديرى الموارد البشرية فدورهم يكون فى مرحلة الاختيار النهائى لهذه العمالة .

5- مصادر الاستقطاب :

تنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية كالتالى :

1/5 المصادر الداخلية (داخل المنظمة) :

- 1- الترقية : حيث يتم شغل بعض الوظائف بالترقية ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي :
 - تحفيز العاملين لتحسين قدراتهم .
 - رفع الروح المعنوية للعاملين .
 - توفير عمالة ذات خبرات مطلوبة .
- 2- النقل الوظيفي : حيث يتم شغل بعض الوظائف عن طريق النقل الوظيفي لتنويع خبرات العاملين في المنظمة وخاصة في حالة عدم توفر هذه الخبرات في السوق الخارجى للعمالة .
- 3- مخزون المهارات : حيث يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها ومن خلال هذا المخزون من المهارات والقدرات يتم شغل الوظائف إما بالنقل أو الترقية من بين العاملين الذين تتوفر فيهم هذه المتطلبات .
- 4- الإعلان الداخلى : حيث يتم نشر الحاجة إلى العمالة بلوحات الإعلانات بالمنظمة وخاصة يتم ذلك في حالة شغل بعض الوظائف بالمستويات التنظيمية الدنيا .
- 5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء : ويحدث هذا في حالة شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة من خلال اتصال العاملين بالزملاء والمعارف والأصدقاء ممن تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم بالالتحاق بها .

2/5 المصادر الخارجية (خارج المنظمة) :

- 1- التقدم المباشر للمنظمة : حيث يتم شغل بعض الوظائف من خلال الأفراد الذين يتقدمون بشكل مباشر للمنظمة أو بالبريد بغرض طلب وظائف .
- 2- الإعلان : حيث يتم شغل بعض الوظائف من خلال الإعلان عن الحاجة للعمالة في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة .
- 3- وكالات ومكاتب التوظيف : وتنقسم إلى ما يلي :
 - 1/3 وكالات أو مكاتب عامة ، وهي مكاتب حكومية وهدفها إيجاد فرصة عمل لكل عاطل . وهذه المكاتب تقدم خدماتها مجاناً .
 - 2/3 مكاتب خاصة ، وهي مكاتب يديرها متخصصون في مجال جذب واستقطاب العمالة واختيارها وتستخدم هذه المكاتب عدة وسائل لاستقطاب العمالة مثل الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .
 - 3/3 مواقع على شبكة الإنترنت (تخصص وكالات التوظيف) . وعادة تشترك في هذه المواقع المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو حسب نوع الخدمة .
- 4- النقابات العمالية ، حيث تتحكم هذه النقابات في المعارض من العمالة لمهن معينة ، كما تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه .
- 5- المنظمات المهنية ، حيث تقوم هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة ، إذ تتولى تدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات واجازات وترخيص للعمل في مجال محدد .

- 6- الخدمة العسكرية ، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة .
- 7- المدارس والجامعات ، حيث قد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات وطيدة بهذه الجهات لجذب خريجيها للعمل بها.
- 8- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعات ، حيث تميل بعض المنظمات إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم ذوى الخبرة من المتخصصين وأساتذة الجامعات باعتبارهم مصادر موثوق بها .
- 6- أساليب الاستقطاب : وتشمل ما يلي :**
- 1/6 الإعلان ، وقد يستخدم كوسيلة لجذب العمالة فى أشكال ثلاثة هى :
- 1- الإعلانات الداخلية وتشير إلى الملصقات أو لوحات الإعلانات بالمنظمة .
- 2- الإعلانات بالصحف اليومية والدوريات لسعة انتشارها .
- 3- الإعلانات من خلال الراديو والتلفزيون وذلك لانتشارهما بين معظم أفراد المجتمع .
- 2/6 استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض ، وهم عبارة عن فئة متخصصة فى جذب الموارد البشرية، وتتوافر لديهم كافة المعلومات الكاملة عن أهم الأفراد فى كل مهنة من المهن .
- 3/6 دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة من خلال إقامة المعارض والحفلات والمؤتمرات العلمية أو دعوة بعض الفئات لزيارتها .
- 4/6 التدريب الصيفى ، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى استئاض افة طلبة الجامعات للتدريب بها خلال الاجازة الصيفية وإقامة روابط عملية معهم تخلق الرغبة فى الالتحاق بالعمل بها خلال الاجازة الصيفية وإقامة روابط عملية معهم تخلق الرغبة فى الالتحاق بالعمل بها بعد التخرج .
- 5/6 زيارة المدارس والجامعات ، حيث ترسل بعض المنظمات م ندوبين من طرفها إلى هذه الجهات للتعرف على طلبة المراحل النهائية للدراسة ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بها بعد التخرج .
- 7- مفهوم الاختيار :**
- يعنى الاختيار العمليات التى تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء المرشحين للوظيفة ، والذين تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة ، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار التى تطبقها المنظمة .
- 8- من يقوم بالاختيار :**
- يشترك فى قرار الاختيار كل من إدارة الموارد البشرية والتى تتولى إجراءات الاختيار وتقديم أدواته ، وكذلك المديرين التنفيذيين الذين يشاركون فى مرحلة الاختيار النهائى للعمالة المطلوبة .
- 9- معايير الاختيار :**
- تأخذ هذه المعايير الأشكال التالية :
- 1/9 مستوى التعليم (نوع المؤهل ، التخصص الدراسى ، جهة التخرج) .
- 2/9 الخبرة السابقة وتقاس بعدد سنوات العمل أو بعدد السنوات فى آخر وظيفة التحق بها .

- 3/9 الصفات البدنية (الجسمانية) كالطول أو قوة اليدين .. الخ .
- 4/9 الصفات الشخصية ، كالحالة الاجتماعية للفرد ، والعمر ، .. الخ .
- 5/9 المعرفة السابقة بالشخص ، حيث يتوفر عنصر الثقة فى العمالة المطلوبة .

10- إجراءات الاختيار : وتتمثل فيما يلى :

- 1/10 المقابلة المبدئية لتصفية المتقدمين للعمل .
- 2/10 طلب التوظيف لاختيار العمالة المطلوبة .
- 3/10 الاختبارات للتنبؤ بأداء الفرد فى الوظيفة مستقبلاً .
- وتنقسم هذه الاختبارات إلى خمسة أنواع هى :
- 1- الاختبارات النفسية والشخصية لقياس الخصائص والتصرفات التى تميز الفرد عن غيره كالميول والقيم والدوافع .. الخ .
- 2- اختبارات القدرات الذهنية لقياس المعارف والمهارات الذهنية للفرد وتسمى أحياناً باختبارات الذكاء .
- 3- اختبارات الأداء للتنبؤ بنجاح الفرد فى وظائف معينة أكثر من غيرها .
- 4- اختبارات سرعة الاستجابة للتعرف على سرعة رد الفعل التى يقوم بها الفرد فى استجابته لظهور مثير معين أو للأسئلة التى تلقى عليه .
- 5- اختبارات القيم والاتجاهات لقياس الاتجاهات النفسية لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام .
- 4/10 المقابلات للحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطاقاً لشروط شغل هذه الوظيفة . ويمكن تقسيم هذه المقابلات إلى الأنواع التالية :
- 1- المقابلات الفردية .
- 2- المقابلات الجماعية (ممثل لمنظمة مع مرؤوسين أو أكثر ، أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد ، أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد .
- 3- المقابلات المخططة .
- 4- المقابلات غير المخططة .
- 5- المقابلات المختلطة .
- 6- مقابلات حل المشاكل .
- 7- مقابلات الضغوط .
- 5/10 مراجعة التوصيات من الأفراد والجهات التى ذكرها المتقدم للوظيفة للتأكد من مدى صلاحية الفرد المتقدم للوظيفة للعمل .
- 6/10 الكشف الطبى للتأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية .
- 11- العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار :

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار فى أدائها إلى تكاليف كثيرة مثل تكلفة الإعلان عن الوظيفة وتكلفة الاختبارات والمقابلات وغير ذلك من بنود التكاليف المتعددة . أما من حيث العائد فهو غير مباشر ويتميز بكونه معنوى يتمثل فى حسن وكفاءة الأداء العام أو فى حسن أداء باقى وظائف إدارة الموارد البشرية .

تصميم نظام الأجور

1- ماهية الأجور :

- الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التى يشغلها الفرد . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هى :
- 1/1 المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً فى الغالب .
 - 2/1 الأجر : هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً .
 - 3/1 إجمالى الأجر : هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات .
 - 4/1 صافى الأجر : هو الأجر يعد خصم الاستقطاعات (الضرائب ، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش ..) .
 - 5/1 الأجر النقدى : هو المقابل النقدى لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد .
 - 6/1 الأجر العينى : هو مقابل غير مادي يظهر فى شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج .. الخ .

2- أهمية الأجور :

- 1/2 على مستوى الفردى : تستمد الأجور أهميتها لكونها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد . كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته .
- 2/2 على مستوى المنظمة : تستمد الأجور أهميتها لما يلى :
 - 1- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة .
 - 2- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة .
 - 3- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل .
- 3- دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الأجور :
 - 1/3 دور إدارة الموارد البشرية فى الأجور :
 - 1- تصميم نظام الأجور .
 - 2- إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلاوات ..) .
 - 3- تقييم الوظائف .
 - 4- دراسة مستويات الأجور فى المجتمع (مسح الأجور) .
 - 2/3 دور المديرين التنفيذيين من الأجور :
 - 1- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد .

- 2- اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات .
- 3- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف .
- 4- **خطوات تصميم نظام الأجور :**
- 1/4 التمهيد لتصميم النظام : ويشمل ما يلي :
- 1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أم غير رسمي .
- 2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية .
- 3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف : هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين ؟ .
- 2/4 اختيار طريقة تقييم الوظائف :
- على المنظمة أن تحدد أى الطرق ستستخدم فى تقييم الوظائف ، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد ، وهى :
- 1- الترتيب .
- 2- مقارنة العوامل .
- 2- الدرجات .
- 4- النقاط .
- 3/4 وضع ملامح خطة التقييم : وتشمل ما يلي :
- 1- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم .
- 2- وضع الجدول الزمنى للتنفيذ .
- 3- تحديد تكلفة التقييم .
- 4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها .
- 4/4 التقييم الفعلى للوظائف :
- يتم فى هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم فى ضوء الخطة الموضوعية ومسئولية إدارة الموا رد البشرية هى التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضى .
- 5/4 تحديد عدد الدرجات :
- تعبر هذه الخطوة عن تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوى على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .
- 6/4 تسعير الدرجات :
- يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر (بداية المربوط) ونهايته (نهاية المربوط) لكل درجة .
- 7/4 إدارة نظام الأجور :
- يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور .
- 5- طرق تقييم الوظائف:
- 1/5 الطرق غير الكمية:

1- طريقة الترتيب :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها بالنسبة لها . وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين هما :

1/1 طريقة الترتيب البسيط :

طبقاً لهذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة ككل ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم ، ثم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها ككل بهدف التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب رقم (1) يعنى أهم وظيفة والترتيب رقم (2) يعنى الوظيفة الأقل فى الأهمية وهكذا .

2/1 الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

وفقاً لهذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكى يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج منها) التى تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة فى كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أى الوظائف أهم ، وبحصر عدد المرات التى كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف .

2- طريقة الدرجات :

تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية ، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة . وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :

1/2 تحديد المجموعات الوظيفية مثل مجموعة الوظائف الإدارية ، ومجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية .. الخ.

2/2 تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة .

3/2 توصيف الدرجات المختلفة حيث التركيز ينصب على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة .

4/2 توزيع الوظائف على الدرجات وذلك على أساس التطابق (أو التشابه) بين وصف الوظيفة وصف الدرجة .

2/5 الطرق الكمية :

1- طريقة مقارنة العوامل :

تحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :

1/1 حدد عوامل التقييم التى سيتم مقارنة الوظائف على أساسها .

2/1 حدد الوظائف الأساسية التى سيتم تقييمها .

3/1 حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية .

4/1 وزع أحد كل وظيفة على عوامل التقييم بناءً على الأهمية النسبية لهذه العوامل .

5/1 ضع الوظائف فى خريطة مقارنة العوامل .

6/1 قيم باقى وظائف المنظمة .

2- طريقة النقط :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية علاوة على كونها أكثر دقة وتعد من أكثر وسائل التقييم الوظيفي شيوعاً بين المنظمات ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- 1/2 حدد عوامل التقييم (مثل المسؤولية ، والخبرة ، والتعليم والتدريب ، والمهارة .. الخ) .
- 2/2 قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسؤلية يمكن تقسيمه إلى المسؤلية عن الجودة ، والمسؤلية عن سلامة المرؤوسين .. وهكذا .

3/2 أعطى قيمة بالنقط لعوامل التقييم مثل (1000 نقطة) :

المسؤلية	310	ظروف العمل	160
المهارة	280	المجهود	250
	<u>590</u>		<u>410</u>

4/2 أعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثل :
المسؤلية 310 نقطة :

مسؤلية سلامة المرؤوسين	100
مسؤلية المعدات والخامات	80
مسؤلية التدريب	50
مسؤلية الجودة	80
	<u>310</u>

5/2 وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات .

6/2 صمم دليلاً كاملاً للنقط .

7/2 استخدام الدليل فى تقييم الوظائف .

6- تحديد عدد الدرجات (تصميم هيكل الوظائف) :

1/6 ما عدا الدرجات المناسب :

تختلف المنظمات فيما بينها فى عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح ما بين 4 ، 40 درجة والشائع هو استخدام

عدد 10 ، 12 درجة . وتساعد العناصر التالية فى تحديد عدد الدرجات المناسب :

- 1- حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ذات هيكل وظيفى مكون من عدد كبير من الدرجات .
 - 2- عدد الوظائف فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات .
 - 3- سياسة الترقية حيث الترقية من خلال الأجر تتطلب زيادة عدد الدرجات .
 - 4- الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر حيث إذا كان الفرق كبيراً أمكن زيادة عدد الدرجات .
 - 5- العرف السائد فى المنظمة والصناعة حيث إذا تعود العمال على عدد كبير من الدرجات فإنه يصعب تقليده .
- 2/6 تحديد سعر (أو أجر) كل درجة :

يستخدم خط الاتجاه العام للأجر بشكل تقريبي فى تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها وأيضاً فى تحديد

عدد الدرجات وأجورها . ويحسب الفرق بين الدرجات على النحو التالى :

نقطة أعلى وظيفة - نقطة أدنى وظيفة

$$\frac{\text{الفرق بين الدرجات}}{\text{عدد الدرجات}} =$$

$$\text{عدد من النقاط} =$$

وبفرض أن النقطة الواحدة حسبت بقيمة 2 جنيه ، فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يصبح مساوياً بالجنيه ما قيمته = عدد النقاط للفرق بين الدرجات × 2 جنيه .

7- العائد والتكلفة من تصميم نظام الأجور :

تتمثل بنود تكلفة تصميم نظام الأجور مما يلي :

1/7 تكلفة أجور المسؤولين فى الموارد البشرية عن الأجور والمرتبات .

2/7 تكلفة دراسات ومسح الأجور .

3/7 تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور .

أما العائد فيتمثل فى الزيادة المباشرة للإنتاجية والأداء ، وإذا لم يكن هناك ارتباط قوى بين الأجور وهذه المؤشرات فهذا معناه وجود خلل كبير فى سياسات الأجور .

إدارة نظام الأجور

1- معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر :

يوضح خط الاتجاه العام للأجر المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية ، إلا أن الوضع الفعلي قد يظهر بعض الحالات للوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر . بمعنى أن هناك وظائف تأخذ أجراً حالياً أعلى من قيمتها أو تأخذ أجراً حالياً أقل بكثير من قيمتها . وفي هذه الحالات تكون المعالجة كالتالي :

1/1 حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها :

حيث أن الأجر الحالي للوظيفة مبالغ فيه ، فإن بدائل الحل المتاحة هي :

- 1- تخفيض الأجر الحالي ويعاب عليه باستياء العاملين المتضررين من هذا القرار .
- 2- تجميد الأجر الحالي أى عدم رفعه مع تجميد العلاوات أو أية مستحقات مالية لفترة معينة حتى تتساوى قيمة وأهمية الوظيفة مع أجرها .

2/1 حالة وظيفة أجرها أقل من قيمتها :

حيث أن الأجر الحالي للوظيفة أقل من قيمتها وأهميتها ، فالبديل المتاحة للحل هي :

- 1- رفع الأجر الحالي مباشرة ويعاب على ذلك إحساس الآخرين الذين لم ترتفع أجورهم بعدم الرضا والاستياء .
- 2- رفع الأجر الحالي تدريجياً وبمعدل أكبر من المعدل العادى حتى يصل الأجر بعد فترة معينة إلى ما يعادل قيمته وأهميته النسبية .

2- تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالمنظمة :

توجد هنا حالتان هما الحالة الأولى تتعلق بتخفيض أو رفع أحد الحدين ، والحالة الثانية تختص برفع الحدين معاً .

1/2 تخفيض أو رفع أحد الحدين (الحالة الأولى) :

يعنى رفع الحد الأدنى للأجر تقليل الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى ، وهذا الاتجاه فيه شىء من التكافل الاجتماعى وحماية للعاملين فى المستويات الأدنى من الأجر .

أما تخفيض الحد الأدنى للأجر ، فيعنى زيادة الفروق بين الحدين الأعلى والأدنى للأجر . وهذا الاتجاه فيه رغبة لتقليل التكلفة مع ضمان شعور الفرد بأن مرتبة يتضاعف بسرعة مع بقائه بالمنظمة .

ورفس الشيء يحدث عند رفع الحد الأقصى للأجر أو تخفيضه ، حيث يؤدي رفع الحد الأقصى للأجر إلى زيادة الفرق بين الحدين ، بينما يؤدي تخفيض الحد الأقصى للأجر إلى تقليل الفرق بين الحدين .

2/2 رفع أو تخفيض الحدين معاً (الحالة الثانية) :

قد ترى إدارة المنظمة ضرورة رفع الحد الأدنى أو الأقصى للأجر معاً لعدة أسباب هي :

- 1- ارتفاع مستويات الأجور في المنظمات المماثلة .
 - 2- عدم كفاية المستويات الحالية لمواجهة أعباء المعيشة .
 - 3- رغبة المنظمة في إعطاء ميزة نسبية أعلى لنفسها من باقي المنظمات .
- وقد ترى إدارة المنظمة ضرورة تخفيض الحد الأدنى والأقصى للأجر معاً لعدة أسباب أغلبها يتمثل في الرغبة لتخفيض العمالة .

3- تحديد الفروق الأجرية في الحد الأدنى والأقصى للأجر :

تشير الفروق الأجرية إلى مدى البعد عن خط الاتجاه العام للأجر (باعتباره متوسط الأجور في الوظائف أو الدرجات المختلفة) وذلك في اتجاهين أدنى وأعلى كما يلي :

1/3 قد ترى بعض المنظمات ضرورة وجود فارق كبير بين الحد الأدنى والحد الأقصى لأجر الوظيفة الواحدة على أساس أن ذلك يفتح مجالات للنمو والإحساس بالتقدم إلى الإمام .

2/3 قد ترى المنظمة أن هذا الإحساس بالنمو والتقدم مهم جداً للوظائف الدنيا من الوظائف العليا فتركز على أن تكون الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر واضحة وأكبر من الفروق الأجرية في الحد الأقصى للأجر .

3/3 قد ترى المنظمة أن هذا الإحساس بالنمو والتقدم أهم في الوظائف العليا من الوظائف الدنيا ، فتركز على أن تكون الفروق الأجرية في الحد الأقصى للأجر واضحة وأكبر من الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر .

4- التداخل في أجور الدرجات :

ترغب بعض المنظمات في رفع الحد الأقصى للأجر الخاص بوظيفة معينة إلى الحد الذي تتداخل فيه مع الأجر الخاص بالوظيفة الأعلى . ويفتح هذا مجالاً أكبر للإحساس بالنمو والتقدم في المنظمة .

5- دراسة (أو مسح) الأجور :

تهدف دراسة (أو مسح) الأجور إلى التعرف على مستوى الأجور السائدة في المنظمات الأخرى خاصة في المجتمعات التنافسية وذلك من خلال جمع معلومات عن أجور الوظائف في المنظمات المنافسة . وتفيد نتائج هذه الدراسة في رسم الملامح المختلفة للسياسة الأجرية . ولضمان نجاح هذه الدراسة يجب مراعاة ما يلي :

1/5 تشابه الوظائف محل الدراسة في مختلف المنظمات .

2/5 تشابه المنظمات محل الدراسة بشكل أو بآخر .

3/5 ثبوت مكونات الوظائف محل الدراسة وأهميتها .

4/5 أن يكون عدد المنظمات محل الدراسة كافياً .

5/5 تشجيع المنظمات محل الدراسة لتقديم بياناتها .

6- تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة :

تميل بعض المنظمات إلى زيادة الأجور تمثيلاً مع ارتفاع نفقات المعيشة . ولذلك تصبح مهمة إدارة الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة من خلال تتبع الإحصاءات المنشورة في هذا المجال ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة للمنظمة لزيادة الأجر بها .

7- سرية وعلانية الأجور :

تهتم بعض المنظمات الصغيرة بسرية سياسات الأجور وتعاقب من يتسبب في إفشاء أية معلومات عن هذه السياسات . أما المنظمات الكبيرة فتهتم بعلانية الأجور باعتبارها تؤدي إلى مزيد من الرضا وذلك بشرط توفر معلومات كاملة وواضحة ومفهومة عن الأجور .

8- علاقة الأجر بالترقية :

تستخدم بعض المنظمات الترقية كوسيلة للتحفيز والمكافأة من خلال زيادة الأجر ، وتعنى الترقية الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ، ويطلق عليها أحياناً الترقية في الأجر وهي تختلف عن الترقية في المستوى التنظيمي حيث يشير المفهوم الأول إلى أن الترقية بالأجر تحدث كنتيجة للكفاءة أو الأقدمية . أما المفهوم الثاني فيشير إلى أن الترقية في المستوى التنظيمي يجب أن تحدث فقط عندما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى .

9- العائد والتكلفة من إدارة نظام الأجور :

تتمثل بنود تكلفة إدارة نظام الجور فيما يلي :

1/9 تكلفة الحلول الخاصة بالمشاكل الجارية لنظام الأجور .

2/9 تكلفة الاحتفاظ بسجلات وإعداد تقارير تطلبها الدولة عن الأجور .

أما العائد فيتمثل في ارتفاع الرضا والروح المعنوية .

نظام حوافز العاملين

- 1 دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الحوافز :
 - 1/1 بالنسبة لمدير الموارد البشرية :
 - 1 تصميم أنظمة الحوافز .
 - 2 حسابات مستحقات العاملين من الحوافز .
 - 3 الرد على تساؤلات العاملين فيما يختص بالحوافز .
 - 4 ضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز .
 - 2/1 بالنسبة للمديرين التنفيذيين :
 - 1 المساعدة فى تصميم نظم الحوافز .
 - 2 الاحتفاظ بسجلات أحقية العاملين فى الحوافز .
 - 3 دفع العاملين للحصول على مزيد من الحوافز .
 - 4 المساعدة فى الرد على بعض التساؤلات بشأن الحوافز .
 - 5 مساعدة إدارة الأفراد بالمعلومات اللازمة لإدارة نظام الحوافز .
- 2 مفهوم الحوافز :

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهى بذلك لا تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات ، فالأداء الذى يستحق الحافز هو أداء غير عادى .
- 3 أهمية الحوافز :

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها :

 - 1/3 زيادة نواتج العمل كما ونوعاً .
 - 2/3 تخفيض الفاقد فى العمل .
 - 3/3 إشباع احتياجات العاملين .
 - 4/3 الشعور بروح العدالة التنظيمية .
 - 5/3 رفع روح الولاء والانتماء .

6/3 تنمية روح التعاون بين العاملين .

7/3 تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .

4- أسس منح الحوافز :

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء . وهناك معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية ، وفيما يلي توضيح ذلك :

1/4 التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادى .

2/4 المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات .

3/4 الأقدمية التى تعكس الولاء والانتماء .

4/4 المهارة المتمثلة فى التميز الفكرى والتعليمى .

5- أنواع نظم الحوافز :

1/5 على مستوى الفرد :

1- على مستوى العمال : تنقسم الحوافز إلى :

1/1 الحوافز بالقطعة :

تعنى هذه الطريقة أن الحافز الذى يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأة على الزيادة عن هذه الكمية ، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطى ، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل .

2/1 حوافز الوقت :

تعنى هذه الطريقة أن العامل يقوم بالإنتاج فى وقت محدد ويكافأه على مقدار الوفر فى هذا الوقت أو على استغلال نفس الوقت فى إنتاج أكثر .

2- على مستوى التخصصيين والإداريين : تنقسم الحوافز إلى :

1/1 العمولة :

يرتبط هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين وأحياناً بعض المناصب الإدارية . وتعتبر العمولة جزءاً من العوائد المالية لشاغلى هذه الوظائف ، ولا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط حيث يمكن مكافأتهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى فى نشاطهم . وفى بعض الحالات تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة .

2/2 العلاوة :

هناك عدة أنواع للعلاوات من أهمها :

1- علاوة الكفاءة .

2- علاوة الأقدمية .

3- العلاوة الاستثنائية .

وتشير الأولى إلى زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وتمنح بعد فترة عام تقريباً وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية . أما الثانية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة عام . في حين أن الثالثة تمنح بسبب وجود أداء متميز يستحق التعويض الاستثنائي .

وتتميز كل العلاوات بأن تأثيرها تراكمي وتصبح حقاً مكتسباً للفرد وتضاف على عوائد المستقبل . وتمنح هذه العلاوات للعاملين وأن كانت أكثر قرباً للأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية .

3/2 المكافأة :

تقدم هذه المكافآت لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة ، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات . ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة وقد تترك الحرية لكل إدارة في توزيع هذه المكافأة على مديري الإدارة وذلك وفق مؤشرات معينة .

2/5 على مستوى جماعات العمل :

تقسم هذه الحوافز بالتساوي على كل أفراد المجموعة بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجيه الجماعة ككل . وتحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أي أساس آخر تراه المنظمة . وتشجع المنظمة هذا النوع من الحوافز نتيجة لصعوبة قياس أداء العامل منفرداً ، كما أن هذا النوع من الحوافز يشجع على التعاون بين أفراد الجماعة . كما تشجع هذه الحوافز الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل . ومن عيوبها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به متضرراً وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة .

3/5 الحوافز على مستوى المنظمة ككل :

وهي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها . وتنقسم هذه الحوافز إلى أنواع ثلاثة هي :

- 1- المشاركة في الأرباح : ويستفيد فيها عادة غالبية العاملين في المنظمة لتوزيعها على العاملين نقداً مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة .
- 2- خطط الاقتراحات : ويطلق عليها خطط توفير التكاليف وتهدف إلى تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج ، وبذلك فإن حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل ومحاولة إيجاد الحلول لها . ويحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وذلك لمحاولة كشف المشكلات وحلها ، يأخذ هذا التعاون أشكال متعددة منها : لجان الإنتاج وحلقات مراقبة الجودة .
- 3- ملكية العاملين لأسهم الشركة : وهي من أكثر الطرق مثالية وقرباً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة حيث يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسب محدودة . ويمكن اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل المنظمة وحل مشاكلها المالية والإدارية .

4/5 الأنواع الأخرى من الحوافز :

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين ومنها :

- 1- المكافآت الاستثنائية .
- 2- الرحلات المجانية .
- 3- الأجهزة المنزلية .
- 4- الأدوات الشخصية .
- 5- خطابات الشكر .
- 6- كؤوس الامتياز .
- 7- السيارة .
- 8- العمرة أو الحج .

ومعظم هذه الحوافز يأخذ شكل الحوافز المعنوية .

6- شروط النظام الجيد للحوافز :

العلانية .	10/6	البساطة .	1/6
مساندة الإدارة العليا .	11/6	التحديد .	2/6
التغطية الكاملة للأداء .	12/6	إمكانية التحقيق .	3/6
الجدوى .	13/6	إمكانية القياس .	4/6
الكفاية .	14/6	معايير الأداء .	5/6
عائلي .	15/6	ربط الحافز بالأداء .	6/6
تسجيل الأداء .	16/6	العدالة .	7/6
الاستقرار والمرونة .	17/6	المشاركة .	8/6
الحوافز لجميع العاملين	18/6	التنوع .	9/6

7- مراحل تصميم نظام الحوافز :

- 1/7 تحديد هدف النظام وتقسيمه إلى أهداف فرعية بحسب وحدات التنظيم .
- 2/7 دراسة الأداء ويتطلب ذلك ما يلي :
 - 1- تصميم سليم للوظائف .
 - 2- عدد سليم للعاملين .
 - 3- طرق عمل سليمة .
 - 4- ظروف عمل ملائمة .
 - 5- سيطرة كاملة للفرد على العمل .
 - 6- كمية العمل .
 - 7- جودة العمل .
 - 8- التدريب والترتيب للقياس .
- 3/7 تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة تغطية الجوانب التالية :

1- قيمة الحوافز والجوائز .

2- التكاليف الإدارية .

3- تكاليف الترويج .

ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز على شكلين هما :

1- ميزانية ثابتة ذات مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً . وتتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفايتها وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

2- ميزانية مرنة بمعنى أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سابقاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج . وهذا النوع من الميزانيات لا يفرض على الإدارة أى قيود مسبقة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين .

4/7 وضع إجراءات النظام :

وتتمثل إجراءات نظام الحوافز فيما يلي :

1- تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث ملاحظة سلوك المرؤوسين وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذى يستحق الحافز .

2- الاجتماعات بشأن نظام الحوافز .

3- توقيت تقديم الحوافز (شهرية ، ربع سنوية ، نصف سنوية ، .. الخ) .

4- نوع الحوافز لكل أنواع الأداء .

5- النماذج وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلى ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز .

8- العائد والتكلفة لنظام حوافز العاملين :

تتمثل تكلفة نظام الحوافز للعاملين فيما يلي :

1/8 ميزانية الحوافز ذاتها .

2/8 أجور مرتبات المسؤولين عن نظام الحوافز .

3/8 تكلفة بحوث ودراسات الحوافز .

4/8 أتعاب المستشارين فى نظام الحوافز .

5/8 تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بنظام الحوافز .

أما العائد من نظام الحوافز فيجب أن يكون متمثلاً فى زيادة الإنتاجية والرضا والروح المعنوية .

مزايا وخدمات العاملين

- 1- أهمية مزايا وخدمات العاملين :**
 - 1/1 جذب الأفراد للالتحاق والعمل بالمنظمة ولإغراء العاملين بها على البقاء فيها .
 - 2/1 إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار .
 - 3/1 الحفاظ على مستوى معيشى معين للعاملين .
 - 4/1 الاعتراف بعضوية الفرد فى المنظمة .
 - 5/1 الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية على المنظمة لرعاية أفرادها .
 - 6/1 تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
 - 7/1 تصميم أنظمة تأمينية متقدمة .
- 2- أنواع المزايا والخدمات للعاملين :**
 - 1/2 مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه مثل أوقات الراحة والإجازات السنوية والرسمية والمرضية .. الخ .
 - 2/2 التأمينات كتأمين التقاعد والحياة والحوادث .. الخ .
 - 3/2 الخدمات الصحية كالتحاليل والعلاج والأدوية .. الخ .
 - 4/2 التسهيلات المعيشية كالمواصلات والإسكان .. الخ .
 - 5/2 الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية كالنوادي والتعليم والرحلات .. الخ .
- 3- شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات :**
 - 1/3 استطلاع احتياجات العاملين من المزايا .
 - 2/3 تحديد هدف البرنامج والنظام من جهة المنظمة .
 - 3/3 تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام .
 - 4/3 تعزيز الإدارة العليا للنظام .
 - 5/3 الحصول على مشاركة العاملين .
 - 6/3 التغطية الإعلامية الكاملة للنظام .
 - 7/3 اختيارية الاستفادة من مكونات النظام .
 - 8/3 مرونة النظام للمزايا والخدمات .

- 9/3 دراسة التكلفة والعائد من النظام .
- 10/3 استثمار الأموال المتاحة لصالح النظام .
- 4- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات :**
- 1/4 دراسة احتياجات العاملين : وذلك لاستطلاع آرائهم في النظام ومدى رضاهم عنه واقتراحاتهم في هذا الشأن .
- 2/4 تحديد أهداف النظام : وذلك لتحديد الناتج النهائي للنظام كتحقيق التكافل الاجتماعى أو الاستقرار للعاملين والأمان أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية .. الخ .
- 3/4 تحديد ميزانية المزايا والخدمات : وذلك من خلال مساهمات المشاركين كنسبة من مرتباتهم وأيضاً من مساهمات المنظمة في هذا النظام كنسبة من الأرباح . أما النفقات فتتمثل في تكاليف تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين علاوة على تكاليف إدارة النظام وتكاليف التغطية الإعلامية .
- 4/4 وضع إجراءات النظام : حيث يتم وضع لائحة لنظام العمل في المزايا والخدمات وتتضمن الاعتبارات التالية :
- 1- أنواع المزايا والخدمات المقدمة للعاملين .
 - 2- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات أو إجراءات المطالبة بها .
 - 3- نماذج الحصول على المزايا والخدمات .
 - 4- سلطة الإشراف على النظام .
 - 5- مواعيد الاشتراك في النظام .
 - 6- حرية دخول وخروج وتغيير الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام .
- 5- العائد والتكلفة لنظام المزايا والخدمات :**
- تتمثل تكلفة نظام المزايا والخدمات في البنود التالية :
- 1/5 ميزانية المزايا والخدمات ذاتها .
 - 2/5 أجور ومرتبات المسؤولين عن نظام المزايا والخدمات .
 - 3/5 تكلفة دراسات وبحوث نظام المزايا والخدمات .
 - 4/5 أتعاب المستشارين في أنظمة المزايا والخدمات .
 - 5/5 تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب المزايا والخدمات .
 - 6/5 تكلفة الاحتفاظ بسجلات متكاملة وإعداد تقارير تطلبها الدولة .
- أما العائد من نظام المزايا والخدمات فيتمثل في زيادة معدلات الأداء للعاملين وتحقيق الرضا والانتماء والولاء لمنظمتهم .

تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء :

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً .

2- أهداف تقييم الأداء :

1/2 تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .

2/2 توزيع المكافآت والتقيات بصورة عادلة .

3/2 تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية .

4/3 تحديد الاحتياجات التدريبية .

5/3 توصيل أهداف المنظمة للعاملين .

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً . ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية ، وحث العاملين على بذل أقصى جهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ، ومن ثم يثبت أحيته في المكافآت والتقية .

3- أشكال نظام تقييم الأداء :

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما :

1/3 تقييم الأداء بشكل رسمي :

ك حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ، ويقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم .

2/3 تقييم الأداء بشكل غير رسمي :

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل . وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي .

4- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء :

1/4 توقيت التقييم :

حيث قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً .

2/4 القائم بعملية التقييم :

قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء ، أو الزملاء في العمل ، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه .

3- أشكال نظام تقييم الأداء :

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما :

3/4 العناصر الشخصية والأدائية المستخدمة في التقييم وهي :

- 1- المواظبة والحضور .
- 2- القدرة على الإشراف .
- 3- القدرة على الحكم على الأشياء .
- 4- التخطيط والتنظيم .
- 5- الاعتماد على النفس .
- 6- كمية العمل الذى تم إنجازه .
- 7- مستوى جودة العمل .
- 8- المعرفة بالعمل .
- 9- عادات العمل المختلفة .
- 10- العلاقات الاجتماعية فى العمل .
- 11- المبادرة .
- 12- التعاون .

5- أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء :

1/5 الشعور بالذنب :

كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما يترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات ، والحوافز ، والاستمرار فى العمل . لذا يجب على المديرين التغلب على مثل هذه الأحاسيس حتى يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية .

2/5 عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم :

حيث يقوم المديرين أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها ، وذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم ، مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة فى التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب ، أى أقل من مستواهم الحقيقى .

لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على هذا التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز ، والمكافآت ، والترقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل مع العمل .

3/5 عدم وضوح المعايير والمقاييس التى يتم على أساسها التقييم :

الأمر الذى قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ . أو قد يحدث العكس ، أى الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز . ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً ، ويجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التى سوف يتم التقييم على ضوءها .

4/5 الخوف من إيذاء مشاعر العاملين :

حيث يقوم المدبرون بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة خوفاً من إيذاء مشاعرهم ولكن يجب معرفة ما يلي :

- 1- أن تقييم الأداء عمل هام لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين ، وذلك حتى يعطى النتائج المرجوة منه .
- 2- أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم ، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم فى الترقيات .

6- مشاكل تقييم أداء العاملين :

يستطيع المدبرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين ، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، ولكى يتم التصدى لها ومعالجتها . ومن أهم هذه المشاكل ما يلي :

1/6 مشكلة التحيز فى تقييم أداء العاملين :

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة فى نفس الوقت ، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت ، والترقيات ، وقد يترتب عليه الفصل من العمل ؟

لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة . ولكن لا يعنى هذا أن الرؤساء يكن أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين ، بل لابد من تبرير هذا الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التى تحكم الأداء .

بل يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم .

وتكمن مشكلة التحيز فى تقييم الأداء فى :

- 1- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين .
- 2- الانطباع الشخصى عن العاملين .

.. وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصى عن العاملين . فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد ، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بهذا العامل ، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة .

ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصيراً فى العمل فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر .

3- المحسوبية : إن المحسوبية تلعب دوراً فى تقييم أداء العاملين ، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه .

ومن ناحية أخرى يجب أن لا يكون هدف المقيم هو إنزال الخبراء والعقاب على العاملين مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه ، حيث أن العامل فى هذه الحالة سيكون هدفه الرئيسى استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل ج يد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول العامل فى هذه الحالة سيكون هدفه الرئيسى

استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد . ومهما كان فإن هذه التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير فى عملية التقييم . . وأيضاً فإن التحيز ونعدم العدالة فى التقييم سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم ، ويعملون على إخفاء الأخطاء ، وإخفاء السلوك الذى قد يثير الشكوك حول أعمالهم . وكذلك عمل الاستراتيجيات لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم .

.. وبناءً على ما سبق يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد لأنه مبنى على معلومات غير صحيحة ، وبالتالي تتخذ القرارات الإدارية الخاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها .
والأسوأ من ذلك عند ما تستخدم هذه المعلومات فى عملية التخطيط ، فإنه من المؤكد أن تنتج عنها خطط غير صحيحة .

2/6 مشكلة التشدد فى تقييم الأداء :

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقييم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين ، حيث يعطى العاملون متوسطوا الأداء تقديراً ضعيفاً ، ويعطى ذوى الأداء العالى تقديرات متوسطة .

3/6 مشكلة الميل نحو المتوسط فى تقييم الأداء :

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقييم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين ، أى اعتبار جميع العاملين متوسطى الأداء والتردد فى منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين .

4/6 مشكلة التساهل فى تقييم الأداء :

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، حيث يمنح العاملون ذوى الأداء السيئ تقديراً متوسطاً ، ويمنح الباقون تقديرات عالية .

7- أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء :

.. إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثاره السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء ، وإبلاغ القائمين بالتقييم بهذه المعايير وتدريبهم على استخدامها .

ويمكن القيم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذى يمكن أن يقوم به العامل وتقديمها إلى المشرفين سواء بطريقة مكتوبة أو باستخدام أفلام الفيديو ، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لهذه الأمثلة والحجم عليها .

وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين ، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء ، ومناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين .

8- العائد والتكلفة من تقييم الأداء :

تتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلى :

1/8 تكلفة تصميم قوائم الأداء .

2/8 تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء .

3/8 تكلفة الإشراف على تقييم الأداء .

4/8 تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء .

5/8 تكلفة لجان التظلم من التقييم .

6/8 تكلفة حفظ تقديرات التقييم فى الملفات .

7/8 تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم رؤوسهم .

أما العائد من هذه الوظيفة - فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد فى أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفى .. الخ .

التدريب

-1 مفهوم التدريب :

من اليسير أن نعرف التدريب بأنه يعد لخدمة احتياجات التنظيم وبأن التعليم يعد لخدمة احتياجات الفرد ، والجدول التالى يوضح الاختلافات بين التدريب والتعليم .

الاختلافات بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	الخصائص
أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية فى وظائفهم وأعمالهم .	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة .	الأهداف
ممكن أن يكون قصيراً جداً خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات .	طويلة الأجل بصفة عامة	الزمن
غالباً ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذى يقوم به الفرد .	متسع وشامل	المحتوى

ومن الجدول يلاحظ أن تدريب الموظف هو خبرة تعليمية تتطلب تغيير دائم فى قدرات الموظفين وأدائهم لتحسين العمل . ولذلك ، فالتدريب يشمل تغيير المهارات والمعرفة والسلوك والمواقف . وهذا ربما يعنى تغيير ما يعرفه الموظفون ، وتغيير طريقة أدائهم للعمل وكذلك تغيير مواقفهم تجاه وظائفهم ومساعيهم والمديرين والمنظمة .

-2 أهداف التدريب :

اثان من الأهداف شيوعاً التى تسعى العملية التدريبية إلى تحقيقها داخل تنظيم العمل هما :

* مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .

* تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية .

هذا بالإضافة إلى هدف آخر غير معلن في كثير من الأحيان وهو استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة به وبنفس المستوى الذي تقدم به أن لم يكن أفضل .

3- النظام التدريبي :

من غير المحتمل أن يحقق التدريب أهدافه إلا من خلال منهجية أو نظام واضح ومحدد المعالم - وهذا ما يسمى أحياناً "منظومة التدريب" ، وتلك المنظومة تجتهد في الإجابة على التساؤلات التالية :

* ما الاحتياجات التدريبية المطلوبة ؟

* كيف يمكن تحقيق هذه الاحتياجات ؟

* كيف يتم وضع برنامج تدريبى لإكساب العامل الجديد المهارات والمعرفة التى تساعد فى أداء أعماله بطريقة أكثر فعالية ؟

* كيف يتم تقييم فعالية هذا البرنامج التدريبي .

1/3 تحديد الاحتياجات التدريبية :

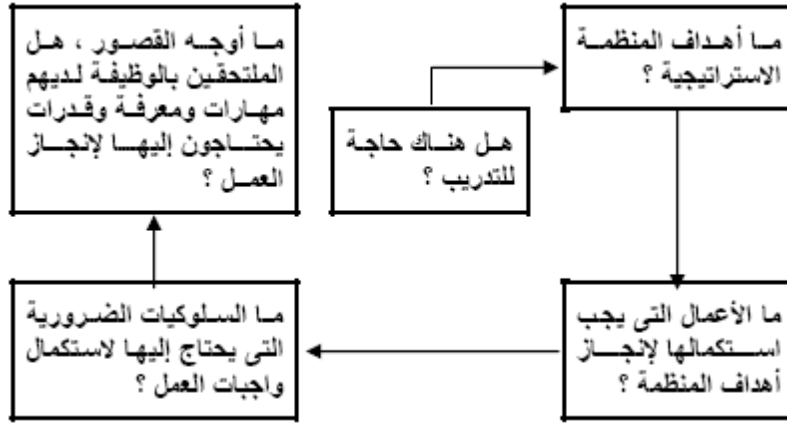
يمكن لنا أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التى يتمتع بها الفرد القائم بالعمل ويكون من الضرورى قبل أى شىء أن نتعرف على هذه الفجوة التى تمثل الاحتياج التدريبي - وأن ندرسها ونحللها لمعرفة التدريب المطلوب . كما يتضح من الشكل التالى :



تحليل الاحتياجات التدريبية

ومن الخطأ الاعتقاد بأن تحليل الاحتياجات التدريبية يتم فقط على مستوى العمل أو الوظيفة الواحدة فمن الواجب أن يكون هناك تحليل كامل يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية للتنظيم ككل وذلك فى ضوء خطط الإدارة لمستقبل التنظيم . والهيكل التنظيمى الحالى ، والتوقعات الحالية عن استخدام الأفراد بالتنظيم .

ويوضح الشكل التالى كيفية تحديد الاحتياجات للتدريب :



وعلى كل فلا بد أن يصاحب ذلك تحليل للاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم ، أو أن يكون هناك تحليل لهذه الاحتياجات على مستوى الفرد ، وذلك قبل تنظيم وإعداد البرامج التدريبية للأفراد العا ملين . ويعتبر تحليل العمل وما يشتمل عليه من توصيف وتحديد لخصائصه وكذلك خصائص الفرد الذى يجب أن يشغله يفيد فى تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم ذلك عن طريق معرفة خصائص الوظيفة وبالتالي المهارات والمعارف المطلوبة والتي قد تمثل احتياجاً تدريبياً . كما أن تقييم أداء العاملين يعتبر من المعلومات الأساسية التى تقيد فى تحديد هذه الاحتياجات ، خاصة عندما يظهر هذا التقييم أن هناك قصوراً فى المهارات أو المعارف الخاصة بالفرد ويمكن التغلب عليها عن طريق البرامج التدريبية التى تصمم لهذا الغرض .

2/3 التخطيط للبرنامج التدريبى :

1/2/3 تحديد أهداف البرنامج التدريبى :

من الناحية العملية يجب أن توضع الأهداف التنظيمية وأن يتم التعبير عنها فى شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبى ، وأيضاً يجب أن تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات العاملين بمعنى أن تحقق رغباتهم الشخصية .

2/2/3 التوقيت الزمنى للبرنامج التدريبى :

تتلخص الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها فى تحديد التوقيت البرنامج التدريبى فى الحاجة إلى تقليل القلق أو الإزعاج الذى يسببه تغييب المتدرب عن العمل لمجموعة العمل . والوقت المناسب من وجهة نظر المتدرب للتدريب ، ومدى توافر المدربين ، وقاعات التدريب ، والعناصر الأخرى اللازمة للتدريب ، والحاجة إلى الالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للتدريب .

3/2/3 موقع البرنامج التدريبى :

1- التدريب الداخلى بعيداً عن العمل :

كثيراً من المنظمات الكبيرة لديها مراكز التدريب أو قاعات تدريبية خاصة بها والتي تعقد فيها الدورات التدريبية بعيداً عن العمل ذاته ، ومن مزايا هذا النوع من التدريب الداخلى هو زيادة الروابط بين التنظيم وبين الفرد المتدرب ، وبالتالي التكامل بين التدريب والعمل . هذا بالإضافة إلى أن كل المتدربين من العاملين فى نفس التنظيم ، وبالتالي

إمكانية تبادل الخبرات والمعارف بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل بين الإدارات المختلفة داخل التنظيم .
ومن عيوب هذا النوع من التدريب الداخلى هو احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل إذا حدثت بعض المشاكل التى تستدعى حضوره ، وكذ لك عدم توفير فرصة التعارف والاختلاط بالعاملين من التنظيمات الأخرى كما يحدث فى البرنامج الخارجية .

2- التدريب الداخلى أثناء العمل :

منذ زمن بعيد وهذا النوع من التدريب كوسيلة لنقل المعرفة والمهارات يلقى كثيراً من الترحيب من جانب إدارات كثيرة من التنظيمات ، وذلك حيث التعليم يحدث مباشرة أثناء العمل ، غير أن نجاح هذا النوع من التدريب يتوقف على المصدر الذى يوفر المهارة أو المعلومة ، وما إذا كان لديه عادات سيئة أو غير محببة فى العمل ، أو أساليب غير سليمة (مثال تعلم القيادات بواسطة سائق لديه عادات غير محببة فى القيادة) ، أو كان المصدر غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة ، وعلى كل يوجد بعض الطرق الممكن أن تقلل من هذه المشكلات المحتملة فى التدريب الداخلى أثناء العمل .

3- التدريب الخارجى :

أحياناً يتميز التدريب الخارجى عن التدريب الداخلى :

- التكلفة الأقل .
- إمكانية الإدارة والسيطرة .
- توافر الإمكانيات المادية والبشرية .
- مناسب للبرامج التى تؤدى إلى الحصول على مؤهلات رسمية .
- ويعتبر من مزايا التدريب الخارجى ما يلى :
- شعور المتدرب بالحرية الكاملة فى التعبير عن أفكاره وأراءه .
- الاختلاط مع الآخرين الذين يعملون فى منظمات أخرى الأمر الذى يسهل عملية التعلم .
- الإشراف والمتابعة أفضل من التدريب الداخلى .

4/2/3 اختيار المدربين :

- يكون الاستعانة بالمدربين أو الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب ، أو قد يلجأ التنظيم إلى الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لأداء ذلك الدور .
- غير أن تحديد ذلك يتوقف على عدة اعتبارات من أهمها :
- توافر الوقت والخبرة لدى إدارة التدريب أو الأفراد الذين سيقومون بالتدريب .
- المصادر المالية المتاحة .
- ما إذا كان هناك فائدة من اطلاع العاملين على السياسات والأنظمة المتاحة فى التنظ يمات الأخرى والتي يستطيع أن يقدمها المدرب أو الاستشارى الخارجى .
- وفى حالة الاستعانة بالمدرب الخارجى يجب أن يتم إمداده بالمعلومات الكافية عن التنظيم ، والاحتياجات التدريبية ، والأهداف التى يسعى إليها التدريب ، والخلفية الخاصة بالمتدربين وتوقعاتهم . وتقوم كثير من التنظيمات المعاصرة

بتشجيع المدربين على تنمية مهارتهم التدريبية ، حيث أن ذلك يحقق الالتحام المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين في مواجهة المشاكل الخاصة بالعمل . كما أن ذلك أيضاً يؤدي إلى زيادة الإمكانيات التدريبية داخل التنظيم .

5/2/3 إدارة البرنامج التدريبي :

لا يعنى قيام المنظمة بالاستعانة بمدرب / أو مدربين خارجيين نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه ، لذا يجب ملاحظة أن تعتبر الإدارة الفعالة البرنامج التدريب - حتى ولو كان المدرب خارجي - عاملاً أساسياً في نجاح البرنامج . ولذلك فإن الإدارة الجيدة للبرنامج تتطلب إرسال التعليمات المختلفة إلى المتدربين قبل البرنامج بفترة كافية ، وبشكل متكامل وسليم . وتوفير كل الخدمات الضرورية للمتدربين (المواد التدريبية ، التغذية والمشروبات .. الخ) .

6/2/3 محتويات البرنامج التدريبي :

- يجب أن يتم تحديد محتويات البرنامج والطرق التي سوف نتبعها في التدريب الشكل الذي يحقق ويخلق فرص التعلم ، وتوجد بعض المبادئ العامة الواجب مراعاتها في هذا الخصوص وهي :
- 1) اختيار وترتيب محتويات ومضمون البرنامج بالشكل المنطقي والمتناسب مع الأهداف الأساسية للبرنامج ، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت الأهداف محددة تماماً وبشكل تفصيلي وواضح ودقيق .
 - 2) بقدر الإمكان فإنه يجب إشراك المتدربين ورؤسائهم المباشرين في تصميم البرنامج حتى يكون الهدف أو الأهداف والمحتوى التدريبي ، وكذلك الطرق التي سوف تستخدم واضحة تماماً من جانب جميع الأطراف .
 - 3) يجب أن يراعى في البرنامج أن يصمم بالشكل الذي يسمح بخلق مواقف تساعد المتدرب على أن يكسب ويظهر التعلم المطلوب . وبشكل عام فإن اتباع الطرق التدريبية التي يتم فيها مشاركة المتدرب ومن خلال الواقع الخاص به تكون أكثر فعالية من الطرق غير الواقعية . ويجدر بالذكر هنا كأن بعض مباريات الإدارة والمحاكاة تعتبر غير واقعية حيث أنها لا تماثل واقع العمل الحقيقي للمتدرب .
 - 4) بالرغم من أن اختبار طرق ووسائل التدريب يجب أن تكون مرتبطة بالهدف أو الأهداف الأساسية للبرنامج وكذلك مستوى أداء العمل للأفراد - إلا أنه يجب الحفاظ على درجة من التنوع والتعدد في هذه الطرق والوسائل وبالشكل الذي يجذب انتباه المتدرب ويحافظ على اهتمامه بالبرنامج ككل .
 - 5) على المدرب أن لا يتقمص شخصية المدرس ولكن يجب أن تفهم دوره على أنه مساعد للآخرين في إتمام عملية التعلم ، حيث أن هدف التدريب هو بالدرجة الأولى تحقيق مصالح المتدرب الشخصية التي تفيد في تحقيق صالح العمل الذي يؤهله له .
 - 6) يجب المحافظة على أن يكون البرنامج التدريبي قاصراً على عدد قليل من الأفراد المتدربين وبحيث لا يزيد عن خمسة أو ستة أعضاء ، وهذا ليس فقط بسبب ضرورة تمثيل ظروف العمل الحقيقية ، وإنما أيضاً ضروري لتنمية المهارات الشخصية وإتاحة الفرصة أمام كل متدرب لأن يتعلم من الآخرين ، وفي الواقع فإنه إذا زادت أعداد المتدربين سوف لا يكون هنا ضمان لتحقيق هذا الهدف .

7) يجب أن تحافظ على المرونة الكافية لبرامج التدريب والتنمية طويلة الأجل ، وأن تسمح بالتغذية المرتجعة أو المرتدة المستمرة حتى نطمئن إلى عدم حدوث أى انحراف فى البرنامج التدريبى عن الأهداف الأساسية التى وضع من أجلها ، وكذلك جدية وصحة عمليات التعلم اللازمة والمطلوبة .

7/2/3 طرق التدريب :

هنا عدة طرق شائعة الاستخدام فى مجال تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبى ، وهذه الطرق هى :

- * المحاضرات .
- * المؤتمرات والندوات .
- * أسلوب دراسة الحالات .
- * تمثيل الأدوار .
- * تدريب الحساسية .
- * العصف الذهنى .
- * الابتكار والإبداع .
- * المحاكاة .
- * المناقشات .

وما يهمنى هنا أن نؤكد على ضرورة اختيار المدرب للطريقة التى تتناسب مع حاجات ورغبات المتدربين وطبقاً للإمكانيات المتاحة للتدريب .

8/2/3 تطبيق البرنامج التدريبى :

حتى الآن قد عرفنا بوضوح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط الجيد لبرنامج التدريب كدعامتان أساسيتان لنجاح برنامج التدريب ، والآن نضيف إليهما الدعامة الثالثة وهى التطبيق الجيد للبرنامج التدريبى .
وفيما يلى عرض لأهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبى :

- 1- أن يتناسب حجم المدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة فى التدريب .
- 2- العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين فى برنامج التدر يب ، فكثيراً ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربين أثناء البرنامج عند عودتهم إلى أعمالهم .
- 3- توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب ، وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبى .
- 4- العمل على تشجيع روح العمل الجماعى وتبادل الآراء بين المتدربين .
- 5- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرامج التدريبى .
- 6- توفير التغذية العكسية أو المرتدة للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه .

3/3 تقييم البرنامج التدريبى :

فى البداية يجب أن تفوق بين كلمة التقييم Evaluation وترجع إلى تقييم أثر البرنامج على أداء العمل أى أن البرنامج له أهداف محددة وتحققت ومطلوب معرفة الأثر العملى له . ومدى الصحة Validation التى تصف

الاختبارات وطرق التقدير المختلفة التى تصمم للتأكد من أن البرنامج قد حقق الهدف أو الأهداف الذى وضع من أجلها أم لا ؟

1/3/3 الخطوات اللازمة لتقييم البرنامج التدريبي :

(1) قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم فى كل ما يتعلق بالبرنامج التدريبى وتقديرهم للقيمة المستفادة منه . غير أنه يعاب على هذا أن بعض المتدربين - فى الغالب - لا تكون لديهم القدرة على إجراء هذا القياس بطريقة موضوعية .

(2) قياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين ، وهذا يمكن أن يتم عن طريق معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين وعملهم ، وقياس المعلومات التى عرضت فى البرنامج ، أو طريقة عرض ومناقشة موضوعات من جانب المتدربين الذين حضروا البرنامج ذاته .

(3) سلوك العمل ، ويتم ذلك عادة بعد فترة من رجوع المتدربين إلى أماكن عملهم وليكن ستة أو سبعة شهور . ويهدف سلوك العمل لقياس إلى أى مدى قد تحول التعلم من البرنامج إلى موقف العمل . ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق زيارات المدربين لهم فى مواقع العمل وملاحظاتهم ، أو سؤال الرؤساء المباشرين عن رأيهم فى أداء وعمل المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبى ، كما يمكن قياس هذا أيضاً عن طريق الرجوع إلى تقارير الأداء السنوى للعاملين حيث توضح النواحي المطلوب قياسها .

(4) التنظيم حيث يمكن قياسه عن طريق معرفة مستوى الإنتاجية ، والوقت المستغرق فى تنفيذ العمليات ، وفقد المواد ، ومعدلات الغياب ومعدل دوران العمل ، وكذلك أثرها على الأرباح ومعدلات التوسع والنمو . كل هذا يعتبر مقياساً ضرورياً لتقييم مدى فعالية البرامج التدريبية ، وهل أن الإنفاق على هذا النشاط يحقق العائد منه ؟ .

2/3/3 التغذية المرتدة لنتائج التقييم :

من المهم القيام بالتغذية المرتدة أو العكسية لنتائج تقييم برنامج التدريب لكل من شارك فى العملية التدريبية حيث يؤدى ذلك إلى :

1/2 قياس نتائج الاستثمار فى مجال التدريب والحكم على مدى فعالية هذا الاستثمار ، وتقديم التغذية المرتدة أو العكسية عن أداء المتدربين والتى يمكن أن تستخدم فى برامج تدريبية لاحقة .

2/2 تحسين وتطوير برامج التدريب المستقبلية .

3/3/3 دور أخصائى التدريب :

تتعدد الأشكال التى يتخذها الدور الذى يقوم به أخصائى التدريب ، وهذه الأشكال غالباً ما تكون :

- 1- دور المراجعة للتأكد من صحة توصيف الوظائف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2- دور التنفيذ لإدارة البرنامج التدريبى .
- 3- دور التسهيل لمساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعلم والأهداف الخاصة بكل منهم .
- 4- دور الاستشارة لتقديم النصيحة للمديرين التنفيذيين عن إمكانية مساعدة التدريب فى رفع مستوى أداء العاملين .
- 5- دور الخدمة لإمداد الإدارة بتقارير دورية عن الأنشطة التدريبية التى تمت فى المنظمة .

4- العائد والتكلفة من التدريب :

تتمثل بنود التكاليف من التدريب فيما يلي :

- 1/4 ميزانية التدريب ذاتها .
 - 2/4 أجور المسؤولين عن التدريب .
 - 3/4 أتعاب المستشارين .
 - 4/4 تكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب .
 - 5/4 تكلفة إدارة مركز التدريب .
- أما العائد فيتمثل فيما يلي :
- 6/4 التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل .
 - 7/4 التحسن في سرعة الأداء .
 - 8/4 التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية .
 - 9/4 توفير في التكاليف لحسن استخدام الموارد .

الفصل الثالث

التخطيط والتخطيط

الاستراتيجي

أولاً: التخطيط

1. مفهوم التخطيط

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

تشتمل عملية التخطيط على عدد من الخطوات المنطقية هي:

1. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
2. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف
3. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل

4. تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً

5. تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة

وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات

2. أهمية التخطيط

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مـ فـلجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة

3. مزايا التخطيط

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1) يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- 2) يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف
- 3) يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال
- 4) يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف
- 5) يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار
- 6) يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة
- 7) يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف
- 8) يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج

4. مسؤولية التخطيط

- a. تخطيط طويل الأجل : المستويات العليا - رسم السياسات والأهداف العامة - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
- b. تخطيط متوسط الأجل: المستويات الوسطى - ترجمة الأهداف إلى برامج عمل - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف
- c. تخطيط قصير الأجل: المستويات الإشرافية - تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية

5. مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولاً: الأهداف: الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافًا تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

1. درجة الوضوح: وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:
 - المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف
 - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى
 - المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد
 2. القناعة بالهدف: كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية
 3. الواقعية في الهدف: والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:
 - أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلًا
 - أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف
 - أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهًا إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.
 4. التناسق والانسجام: يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.
 5. مشروعية الهدف: يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.
 6. القابلية للقياس: إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقًا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء. وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:
 - a. مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب
 - b. مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
 - c. مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.
- ثانيًا، التنبؤ:** التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط. الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:
1. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
 2. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
 3. أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات

4. غير مكلف: فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها

5. أن يكون واضحاً.

ومهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثاً: السياسات:

- هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

- مهم جداً: ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم

العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة

رابعاً: الإجراءات: هي بمثابة الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية

تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلاً إجراءات التعيين في الوظيفة

تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة

وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:

- إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود

مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورية

لإكمال وتحقيق الأهداف. المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

• الدقة في تحديد الاحتياجات.

• الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوافرة في حينها.

• تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير

احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية

• الفترة الزمنية

• التكلفة المالية التقديرية

- إعداد الخطة: إن إعداد الخطة ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو

عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطة، والإلمام بجوانب عديدة عن

المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة

تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، وللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة .

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

1. الوضوح.
2. المرونة.
3. المشاركة في وضع الخطة: مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.
4. مراعاة الجانب الإنساني : يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل
5. دقة المعلومات والبيانات : إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبنى عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة
6. الإعلان عن الخطة: والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها

مراحل اعداد الخطة:

أولاً: مرحلة الإعداد: وتشمل

1. تحديد الأهداف.
2. جمع وتحليل البيانات والمعلومات:- وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة
3. وضع الافتراضات:- والإجابة عن كل التساؤلات.
4. وضع البدائل وتقويمها
5. اختيار البديل الأنسب.
6. تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

رابعاً: مرحلة المتابعة: تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط . إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها .

والبحث عن أسباب الانحراف يكون ب:

1. مراجعة الخطة نفسها

2. مراجعة التنفيذ

3. الظروف الخارجية

6. معوقات التخطيط

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات

2. اتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها

3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4. إغفال الجانب الإنساني : يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة

ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6. القيود الحكومية.

7. عدم مراعاة التغيير في الواقع.

8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي

1. مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي . والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب .

2. عملية الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

(1) لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها .

(2) جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها .

(3) مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل

الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها .

4) إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5) لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات

التصحيحية في أي من مكوناتها

3. مراحل الإدارة الاستراتيجية

ويتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

أولاً: مرحلة التصميم :

- ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بالتالي:
 - وضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية،
 - تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية،
 - تحديد الفرص والتهديدات،
 - تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل،
 - اختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية .
- تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً: مرحلة التطبيق

- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات .
- وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.
- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية. ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

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

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

4. أنواع القرارات في المنظمات:

يلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال : فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً إستراتيجياً إذا كان ت المنظمة تدرب العاملين حتى يتمكنوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الإستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف إستراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير إستراتيجية.

الفصل الرابع

نظم المعلومات في

المؤسسة

تمهيد:

من خلال دراسة المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات في الفصل الأول، نلاحظ أن نظم المعلومات واکبت التطور التكنولوجي منذ الستينات؛ الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى مرحلة من التفكير الإستراتيجي، وهي كيفية الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال المعلوماتية، لتحقيق موقع تنافسي جيد بين المؤسسات في نفس القطاع من خلال استبدال النظم اليدوية للمعلومات بنظم محوسبة أكثر سرعة ودقة وكفاءة. وساعد على ذلك فيما بعد التطور الكبير في البرمجيات والوسائل المستخدمة في معالجة وتخزين ونقل المعلومات، مما زاد من قدرة المؤسسات على معالجة وحفظ كميات كبيرة من المعلومات، التي تخدم نشاطات المؤسسة، كذلك زادت في سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بسرعة كبيرة. وبهذا التطور التقني الهائل التي تعددت به أنظمة المعلومات، و ظهرت على إثره معايير جديدة للتصميم، وكذلك أجيال متطورة من الأنظمة المعلوماتية سواء المركزية أو اللامركزية داخلية وخارجية.

هذه النظم تنقسم إلى نظم معلومات رسمية، و هي نظم معلومات تحكمها مجموعة من الإجراءات والقواعد؛ ونظم معلومات غير رسمية وهي نظم معلومات قد تكون غير مهيكلة، وتساعد على جمع المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، ولكن من مصادر متعددة داخلية وخارجية.

لذا سوف يتناول هذا الفصل نظم المعلومات الرسمية التي تستخدمها المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى:

– نظم المعلومات الإدارية.

– نظم المعلومات المحاسبية.

– نظم مساندة القرارات.

– النظم الخبيرة.

1. نظم المعلومات الإدارية

تحتاج الإدارة في المؤسسات إلى كم هائل من المعلومات في مختلف المستويات الإدارية وذلك لتسيير الأعمال اليومية للمؤسسات، كما يتولد عن ممارسة المؤسسات لنشاطاتها قدر كبير من البيانات، ولذلك لابد من كيان يعمل على معالجة و تخزين و بث هذه البيانات إلى مختلف المستويات الإدارية، وهذا الكيان هو نظام المعلومات الإداري، والذي يدعم و بصورة رئيسية و فاعلة بيئة الأعمال المعاصرة من خلال:

– دعم عمليات المؤسسة.

– دعم وظائف الإدارة و الميزة الإستراتيجية للمؤسسة.

– دعم اتخاذ القرار الإداري.

وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الوظائف:

– الحصول على البيانات من مختلف المصادر (جمع و تخزين).

– القيام بمعالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات.

– تصنيف و ترتيب المعلومات في ملفات، و تخزين هذه الملفات في قاعدة البيانات.

– استعمال المعلومات من خلال استخراجها و بثها إلى المستخدمين و متخذي القرارات.

– القيام باسترجاع النتائج (التغذية العكسية) و تخزينها و تجديد المعلومات أولاً بأول.

1.1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تعددت تعريف نظم المعلومات الإدارية بشكل كبير، و يرجع هذا إلى نظرة المختصين و المستفيدين من تلك النظم، وذلك من خلال عدة جوانب سواء، الهدف الذي تعمل هذه النظم على تحقيقه في جمع و معالجة و بث المعلومات، أو من حيث دورها في دعم عمليات اتخاذ القرارات، و قدرتها على دعم وظائف الإدارة و عملياتها في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسات و من هذه التعاريف:

التعريف الأول: نظام المعلومات الإداري: " هو نظام متكامل، يتكون من مجموعة من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات و الأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة و كافية

عن الأنشطة الدقيقة ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة، واتخاذ قرارات شبه هيكلية وغير هيكلية بصورة كفأة وفعالة " . فقد ركز هذا التعريف على عدد من السمات التي تتوفر في نظام المعلومات مثل:

- المقومات الأساسية لنظام المعلومات (الأفراد - الأجهزة - الإجراءات).
 - كما ركز على مكونات نظام المعلومات الإدارية؛ باعتباره يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية للمعلومات.
 - أشار إلى دورها في دعم وظائف الإدارة، واتخاذ القرارات المهيكلية وشبه المهيكلية.
- التعريف الثاني : " بأنه نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة، للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاطات المنظمة، والمساعدة على اتخاذ القرارات " .
- ومن كافة التعاريف يمكن **تعريف نظام المعلومات الإدارية** بأنه: "نظام رسمي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بتكامل في إطار مهيكلي، وبالارتكاز على الحاسوب وبرمجياته الحديثة بغرض معالجة كافة أنواع البيانات من مختلف المصادر؛ بهدف توفير المعلومات ذات الجودة العالية بسرعة ودقة لدعم وظائف وعمليات المؤسسة، وخاصة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوياته الثلاثة".
- ومن التعاريف السابقة نستنتج مجموعة من **السمات لنظام المعلومات الإداري** وهي :
1. أنه نظام مكون من مجموعة من الأنظمة يتكامل معها لدعم وظائف الإدارة.
 2. أن فاعليته حديثة لاستخدام أحدث البرامج والتجهيزات.
 3. أن نظام المعلومات الإداري الفاعل يدعم كافة المستويات الإدارية في اتخاذ قراراتها وإدارة نشاطاتها، حيث يستقبل نظام المعلومات الإداري البيانات من البيئة الخارجية، ومن وحدات المؤسسة ويعمل على معالجة هذه البيانات، ويمد المستويات الثلاثة بالمعلومات التي تتناسب مع نوع النشاط في هذه المستويات، حيث يمد المستوى الاستراتيجي بالمعلومات التي تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة، ويمد المستوى التكتيكي بمعلومات تكتيكية، ويمد المستوى الفني بالمعلومات التي تخدم النشاط الفني كما يوفر معلومات عن اللوائح والقوانين للمؤسسة والأطراف الأخرى.

1.2 أنواع نظم المعلومات الإدارية:

يوجد عدد كبير من التصنيفات لأنواع نظم المعلومات الإدارية، فباتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة وتعدد الوظائف، وتعدد النشاطات داخل هذه الوظائف، وكذلك طرق المعالجة للبيانات سواء يدويا أو آليا، كل هذه الأسس كان لها دور كبير في تصنيفات نظم المعلومات الإدارية كما أن التنظيمات الكبيرة تكون لديها هياكل إدارية أكثر تعقيدا، ففي المنظمات الكبيرة ممكن تقسيم وظيفة الإنتاج (مثلا) إلى الهندسة الصناعية، ورقابة الجودة، الشراء، والعمليات، بالتالي هناك حاجة لتبادل المعلومات بين هذه الوحدات الفرعية ... والإدارات الرئيسية، ويمكن لنظام المعلومات الإداري أن يعكس هذا الهيكل، وهكذا قد يكون لدى المؤسسة في وظيفة من الوظائف مجموعة من النظم المعلوماتية للإدارة مثلا وهذه **التصنيفات** هي كالتالي:

1. تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب طرق المعالجة : هذا التقسيم يعكس نوع المعالجة لهذه المعلومات كالتالي:

- 1) نظم المعلومات اليدوية: هي نظم المعلومات الإدارية التي تتم فيها جميع العمليات (إدخال- معالجة - إخراج-بث) على البيانات والمعلومات يدوياً باستخدام السجلات والوثائق الكتابية.
- 2) نظم المعلومات نصف يدوية : وهي نظم المعلومات الإدارية التي يتم فيها جمع العمليات (إدخال - معالجة - إخراج - بث) على البيانات والمعلومات نصف يدوي باستخدام بعض الآلات المساعدة.
- 3) نظم المعلومات الآلية : وهي نظم المعلومات الإدارية، التي تستخدم الحاسب وشبكات المعلومات بصورة كاملة في جميع العمليات على المعلومات.

2. تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف في التنظيم : وهذا التصنيف يعكس الوظائف التي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعنية بهذه النظم وهو كالتالي:

- 1) نظام معلومات إدارة الموارد البشرية : يحتوي هذا النظام على كل المعلومات والبيانات الإدارية، والتي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة مثل:
 - علاقات العمل: يحتوي على كافة إجراءات العمل والعلاقات داخل التنظيم أو خارجه مع النقابات والجهات الأخرى.
 - شؤون الأفراد : يحتوي على كافة المتطلبات المتعلقة بالأفراد مثل (الإجازات - التأمينات - عقود العمل) وغيرها من الإجراءات التي تخص أفراد المؤسسة.
 - سجلات الأفراد: و هي تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بـ : (الأجور- المهارات- المؤهلات- البيانات الطبية والوظيفية).
 - التدريب : يحتوي على برامج التدريب، نوع الدورات سجلات خاصة بالمتدربين، وكذلك كل ما يتعلق بالبرامج التدريبية.
 - المرتبات والأجور : هو نظام يحتوي كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمستحقات الأفراد العاملين في المؤسسات (مبلغ الأجر - الخصوم - الأقساط - صافي المستحقات) وهناك مؤسسات تصنفه ضمن إدارة الأفراد، ومؤسسات تصنفه ضمن إدارة التمويل (نظم المعلومات المحاسبية).
- 2) نظام معلومات التمويل : وهو نظام معلومات المحاسبة داخل المؤسسة، وقد يصنف ضمن نظم معلومات الإدارة وقد يصنف كنظام مستقل بذاته.
- 3) نظام معلومات التسويق : هو النظام الذي يقوم بكافة المهام المتعلقة بالحصول والمعالجة للبيانات التسويقية للمؤسسة ويتكون من العناصر التالية:
 - بحوث التسويق : وهو جزء مهم في نظام معلومات التسويق، يستقي مدخلاته من المصادر الخارجية والداخلية، بهدف دعم العمليات التسويقية داخل المؤسسة.

- تطوير المنتجات : الحفظ والمعالجة لكل بيانات ومعطيات تطوير المنتج ضمن نظام المعلومات التسويقي.

- التسعير : البيانات والمعلومات عن عمليات تسعير المنتجات.

- الترويج: يحتوي البيانات والمعلومات عن عمليات الترويج للمنتجات.

- المبيعات: يحتوي كافة البيانات والمعلومات و التصميم لمبيعات المؤسسة.

4) نظام معلومات الإنتاج: وهو النظام الذي يجمع كافة المعطيات والبيانات والإجراءات عن:

- تخطيط الاحتياجات من الموارد.

- عمليات التحويل الفعلي للمواد والمنتجات.

- الهندسة الصناعية للمعدات والتجهيزات.

- الشحن والاستلام للمواد.

- المشتريات.

- رقابة الجودة.

3. تصنيف نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية إلى:

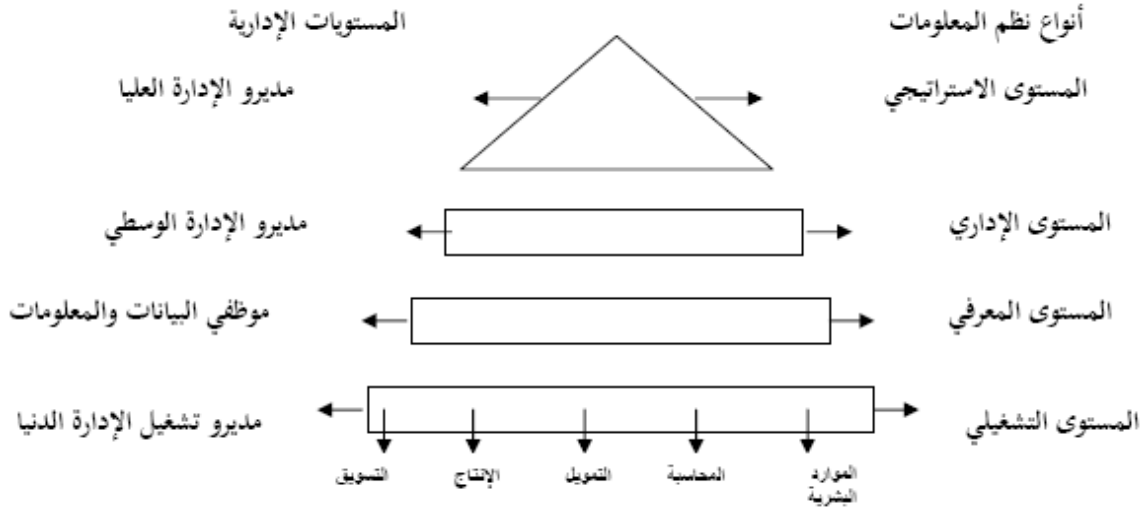
1) نظم معلومات المستوى الإستراتيجي.

2) نظم معلومات المستوى الإداري.

3) نظم معلومات المستوى المعرفي.

4) نظم معلومات المستوى التشغيلي.

يوضح الشكل الآتي أنواع نظم المعلومات وعلاقتها بالمستويات الإدارية



وقد أفرد هذا التصنيف مستوى رابع يقع في أسفل الهرم الإداري قبل المستوى التشغيلي أطلق عليه المستوى المعرفي، والذي يتعلق بالوحدات والأقسام الخاصة بموظفي البيانات والمعلومات، على اعتبار أنها تمثل مستوى يوفر المعرفة داخل المؤسسة، وهي تمتلك نظم معلومات تختص بهذا المستوى الإداري.

4. تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى التنظيمي:

- 1) نظم المعلومات الإدارية على مستوى الإدارة: وهي نظم معلومات قد توضع لخدمة إدارة معينة مثل - الإنتاج - المالية الخ.
- 2) نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة: وهي نظم معلومات تخدم المنظمة بشكل عام، وترتبط بجميع إدارات و وحدات المنظمة في نظام معلومات واحد.
- 3) نظم المعلومات الإدارية على مستوى عدة منظمات: وهي نظم المعلومات التي تربط أكثر من منظمة مع بعضها مثل البنوك والمستشفيات والفنادق.

5. تصنيف نظم المعلومات وفق اهتمامها وطبيعتها عملياتها: حيث تقسم النظم وفق هذا التصنيف إلى:

- 1) نظم معالجة العمليات : وهي نظم المعلومات التي تخدم نشاطات وعمليات محددة في المؤسسات وتعالج بياناتها، وتخدم المستويات التنفيذية ، وتعتبر بيانات عملياتها مدخلاً من مدخلات نظام المعلومات الإدارية.
- 2) نظم التقارير الإدارية: وهي النظم التي تقدم المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات في منظمات الأعمال المختلفة وتصدر معالجتها للبيانات في صورة تقارير بصورة دورية.
- 3) نظم دعم المدراء: وتهدف هذه النظم إلى دعم المدراء، في الإدارة العليا في المؤسسة من خلال مدهم بالمعلومات بالسرعة، والدقة اللازمة.
- 4) نظم دعم جماعات العمل: وهذه النظم تعمل على دعم الموظفين، والمدراء في أعمالهم اليومية من خلال شبكة العمل، والبريد الإلكتروني، وشبكات تبادل المعطيات بينهم.
- 5) نظم دعم القرارات: وتهدف إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات، وسيشار إليها بالتفصيل لاحقاً.
- 6) النظم الخبيرة: وهي أحد فروع الذكاء الصناعي، وتستخدم للوصول إلى القرارات وسوف يشار لها بالتفصيل لاحقاً.

1.3 هيكلية نظم المعلومات الإدارية:

يعتبر الإطار الرئيسي لشكل هيكل نظام المعلومات الإداري و الذي يعكس درجة تفويض صلاحية معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات في التنظيم، ووفقاً لهذا الإطار يوجد عدد من الأشكال لهياكل نظم المعلومات الإدارية وهي:

1-الهيكل المركزي : في هذا الهيكل يتم معالجة المعلومات والبيانات في مركز الهيكل (الحاسب المركزي) ويتم الدخول إلى الملفات وقاعدة البيانات الموجودة في الحاسب المركزي عبر الوحدة الطرفية وباستخدام كلمة مرور ويكون الهيكل على شكل نجمة.

2-الهيكل اللامركزي : وهو النظام الذي تختص فيه كل وحدة في الهيكل بمعالجة وإنتاج المعلومات الخاصة بها لا مركزيا، ويتم التنسيق مع المراكز الأخرى في الهيكل لتبادل المعلومات؛ حيث يتم معالجة المعلومات الخاصة بكل وحدة إدارية فيها، و يتم التنسيق بصورة نهائية لتبادل المعلومات بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.

3-الهيكل التوزيعي لنظام المعلومات الإدارية: هو نظام متعدد المعالجة توجد فيه عدة حواسيب منفصلة تقوم بدعم مراكز مستقلة في هذا النظام التوزيعي ترتبط كل وحدة تشغيل مركزية موجودة في مركز مستقل بالوحدات التشغيلية الأخرى مكونة شبكة تداخل حقيقية؛ حيث تعالج البيانات في مراكز منفصلة ثم يتم توزيع البيانات حسب الحاجة وفق شبكة لتبادل المعلومات بين الوحدات داخل النظام.

4-الهيكل الهرمي لنظام المعلومات الإدارية: وهو نظام المعلومات الذي يوزع المعلومات في شكل الهيكل الإداري، بحيث يقوم هذا النظام بتوزيع موارده من المعل ومات على كل الإدارات والأقسام في الهيكل التنظيمي، من خلال تقسيم قواعد البيانات والملفات حسب المستويات الإدارية، بحيث يخصص لكل مستوى إداري نظامه الفرعي للمعلومات.

2. نظم المعلومات المحاسبية.

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي من أول الأنظمة التي ظهرت في المؤسسات باعتباره النظام الأساسي الذي واكب تطور المؤسسات، ثم ظهرت الأنظمة الأخرى، وقد تعددت وجهات النظر حول اعتباره أحد الأنظمة الجزئية لقطاع المعلومات الإداري، أو أنه نظام مستقل بذاته، له مدخلاته وعملياته الخاصة وأنظمتها الفرعية، مثل نظام معلومات التكاليف والمحاسبة الإدارية وغيرها، وقد قامت رابطة المحاسبة الأمريكية بالتوفيق بين وجهتي النظر، أن النظامين مستقلان عن بعضهما، ويوجد تداخل بين النظامين يمثل محاسبة العمليات.

2.1 مفهوم نظام المعلومات المحاسبي:

إن استخدم الحاسب الإلكتروني، قد أحدث تغييرا في هيكل نظم المعلومات المحاسبية، وفي الإجراءات المتبعة في تسجيل وتشغيل البيانات، وفي إجراءات المراجعة بصفة عامة، وفي سندات المراجعة بصفة خاصة، باستخدام الوسائط الجديدة، إلا أنه لم يغير من أهداف الوظيفة المحاسبية، والمحاسبة تؤدي الوظائف التالية : تسجيل الأحداث، وتبويبها، وتصنيفها واستخلاص النتائج العادية، وتقديم المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة في المنشأة، من خلال عدة مبادئ، وهي الثبات، الإفصاح، الموضوعية، الحيطة والحذر، المنفعة.

تعرف المحاسبة على أنها : " نظام يختص بتحليل، وتسجيل، وتبويب، ثم تلخيص وتفسير العمليات المالية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية وذلك بقصد تحديد نتيجة أعمال هذه الوحدة عن فترة مالية معينة، وتحديد مركزها المالي في نهاية الفترة".

وقد تطور تعريف المحاسبة إلى: " أنها نظام للمعلومات يختص بتحديد، وقياس، وتوصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية، يمكن استخدامها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات، من قبل الأطراف أو الفئات المستخدمة للمعلومات".

وكانت تتم كافة عمليات هذا النظام يدوياً، وبعد التطور الكبير في مجال الأنظمة الم معلوماتية داخل المؤسسة كان نظام المعلومات المحاسبي هو أحد الأنظمة التي كان لها نصيب كبير من هذا التطور التكنولوجي، وهناك عدد من التعاريف لنظام المعلومات المحاسبي منها:

- أنه: " عبارة عن مجموعة من المكونات مثل، الوسائل الآلية والأوراق والمستندات والسجلات والتقارير والأفراد والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف المعالجة للبيانات المالية عن طريق التسجيل، والتبويب والتلخيص لتحويلها إلى معلومات محاسبية مثل قائمة الدخل، وميزان المراجعة، والميزانية والتي تدعم قرار مدراء المنشأة التي تحتوي هذا النظام المعلوماتي المحاسبي".
- أنه: "الأداة القادرة على تحقيق التفاعل بين مقومات النظام المحاسبي وعملية اتخاذ القرارات الاقتصادية، وكذلك تطوير النظام الذي يعمل على تجميع وتسجيل وتبويب وتلخيص وتفسير المعلومات المتعلقة بالأحداث الاقتصادية التاريخية والمستقبلية".
- أنه: "أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع، وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية والكمية لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الداخلية والخارجية".

وبالعودة إلى كثير من التعاريف لنظم المعلومات المحاسبية، يلاحظ أنها تهتم بالعمليات، وكذلك الأدوات المستخدمة ولا تشير إلى الأنواع المختلفة لأنظمة المعلومات المحاسبية والتي تقسم إلى الأنواع التالية:

- 1-المحاسبة المالية: والتي تصمم برامجها لتساعد على تسجيل جميع المعاملات المالية محاسبياً وتستخرج منها قائمة المركز المالي وحساب الأرباح والخسائر.
- 2-المحاسبة الإدارية: وتشمل كافة أنظمة المعلومات المحاسبية الإدارية مثل نظام معلومات التكاليف، و الذي يساعد على تسجيل المعلومات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- 3-محاسبة المال العام : وهي تسجل نشاطات الدولة (إيرادات، ونفقات) وتساعد على إعداد الميزانية العامة والحساب الختامي للدولة.
- 4-المحاسبة القومية: وهذا النظام يهتم بتسجيل معلومات الدخل العام لقطاعات الدولة وإيراداتها الخارجية، وتساعد على إعداد ميزان المدفوعات.
- 5-النظم المحاسبية : فرع جديد للمحاسبة المالية، يهتم بتطبيق البرامج المعلوماتية على المحاسبة بهدف تشغيل الأنظمة إلكترونياً.
- 6-المراجعة: وهي تهتم بالمراجعة والتدقيق والفحص للمستندات والقيود المالية.

ومن كل ما تقدم تبين للباحثة أن مفهوم نظام المعلومات المحاسبي هو: " تلك المنظومة التي تتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية المتكاملة فيما بينها بهدف جمع ومعالجة و تخزين البيانات والمعلومات المالية المتعلقة بنشاطات المؤسسة التي تخدمه، وتحويلها إلى معلومات محاسبية مفهومة مثل (المؤشرات،النتائج، والقوائم المالية) من خلال

استخدام المستندات والسجلات وبرامج الحاسوب، بهدف تسيير نشاط المؤسسة و الوقوف على مراكزها المالية ودعم عملية اتخاذ القرارات فيها".

2.2 مكونات وخصائص نظام المعلومات المحاسبي:

حيث يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من العناصر الأساسية تشكل البنية المتكاملة لهذا النظام، و كذا تمتعه بمجموعة من الخصائص تزيد من فعاليته داخل المؤسسة.

1. **مكونات نظام المعلومات المحاسبي:** يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من المكونات تتكامل

فيما بينها بعلاقة تفاعلية للقيام بالعمليات المطلوبة من النظام، وهي الحصول على البيانات (جمع، تخزين) ومعالجتها من خلال الترتيب والجمع والفرز، وإجراء كافة العمليات عليها سواءً الحسابية أو المنطقية، وتخزينها على شكل تقارير وقوائم ومؤشرات، و استخدامها في معرفة المركز المالي للمؤسسة و تسيير نشاطات المؤسسة و دعم عملية اتخاذ القرار فيها والمكونات التي تقوم بهذه العمليات هي

(a) **وحدة تجميع البيانات :** وهو الجزء من نظام المعلومات المحاسبي الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات المحاسبية، من المصادر الداخلية والخارجية باستخدام الأوراق والمستندات الإثباتية والتقارير، والتي تفيد النشاط المالي للوحدة، ويتم إدخالها إلى الحاسب و تخزينها في وسائط التخزين المختلفة، وقد يتم تخزينها حتى يتم معالجتها في نهاية الفترة المحاسبية وقد يكون التخزين يدوياً في سجلات وملفات ووثائق.

(b) **وحدة تشغيل البيانات :** وقد يتم تشغيل ومعالجة البيانات المالية فوراً، وتخزينها لفترة لاحقة في السجلات، وفي حالة استخدام الحاسوب تتكون وحدة المعالجة الإلكترونية من المكونات التالية:

- الذاكرة الرئيسية: وهي الوحدة التي تتولى التخزين المؤقت للبيانات لتحويلها إلى وحدة العمليات وقد نفقد البيانات إذا انقطع التيار ولم تخزن هذه البيانات.
- وحدة العمليات المنطقية: وهي الوحدة التي تقوم بكافة العمليات على البيانات المحاسبية جمع، طرح، قسمة، والعمليات المنطقية وتحويلها إلى الذاكرة الرئيسية للتخزين.
- وحدة التحكم: وهي الوحدة التي تقوم بالضبط والسيطرة لكل الوحدات داخل الحاسوب.

(c) **وحدة تخزين واسترجاع البيانات :** وهي الوحدة التي تقوم بتخزين البيانات والمعلومات بعد معالجتها، بهدف استخدامها في المستقبل أو إجراء أي عمليات عليها ويتم استرجاع البيانات عن طريق وحدات الإخراج المختلفة، طابعة، وشاشة وغيرها.

(d) **وحدة توصيل المعلومات (قنوات المعلومات):** وهي عبارة عن الوسائل والقنوات التي تستخدم لتوصيل المعلومات المحاسبية إلى كل الوحدات الإدارية، حتى يتم اتخاذ القرار الإداري بفاعلية، وقد تكون عبارة عن مستندات (تقارير، قوائم مالية).

(e) **وحدة القرارات الإدارية :** فقرارات اختيار بديل من بين بدائل عدة، قد تكون نتاجه أساساً لتقديم بيانات ومعلومات تفيد متخذ القرار في دورة تالية، أي التغذية العكسية لنظام المعلومات المحاسبي.

2. خصائص نظام المعلومات المحاسبي: لا تختلف خصائص المعلومات التي يوفرها أي نظام عن خصائص

المعلومات للنظام المحاسبي، بل يضاف عليها بعض الخصائص الإضافية مثل:

- (a) **القابلية للمقارنة:** فالمعلومات للنظام المحاسبي يجب أن تتوفر فيها صفة إمكانية مقارنتها بمعلومات أخرى عبر الزمن، وكذلك مقارنة نتائجها في القوائم المالية.
- (b) **الحيطة والحذر:** فلا بد أن توضع التقارير المحاسبية وتقديراتها بحيطه وحرص تام.
- (c) **القابلية للفهم:** بحيث يجب أن تكون المعلومات المحاسبية مفهومة.
- (d) **الجوهر فوق الشكل:** فلا يهم شكل المعلومات المعروضة بأي شكل والأهم هو أن تكون جوهرية ومفهومة .

خصائص نظام المعلومات المحاسبي

ومن أجل توفير المعلومة المحاسبية الجيدة وذات الجودة العالية، فلا بد أن تتوفر في نظام المعلومات المحاسبي مجموعة من الخصائص التي تزيد في كفاءة النظام وهي:

1. يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبي درجة عالية جداً من الدقة والسرعة في معالجة البيانات عند تحويلها لمعلومات محاسبية.
2. أن يرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حتى يستطيع مد كافة المستويات الإدارية بالمعلومات المحاسبية، عبر قنوات اتصال عالية الفعالية (الشمول).
3. أن يكون ذا قدرة على التعامل مع المستقبل (مرناً) حتى يكون ذا قدرة على مواكبة المتغيرات بهدف تطويره وتحديثه.
4. أن يملك النظام مجموعة من المعايير الكمية التي تساعد على تقييم أداء النظام بهدف الرقابة على أدائه .
5. أن يربط الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية الخاصة بالوحدات الاقتصادية بوسائل وأدوات من أهمها التقارير المالية والدورية، وأن تتيح هذه القوائم لمستخدميها الحصول على المؤشرات اللازمة كمعطيات القرارات.

3. الدورات الكاملة لمعالجة البيانات والرقابة والتدقيق:

إن النظام المحاسبي يجسد كافة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة في الجانب المالي وهذه الأنشطة تشمل عملية تسجيل كافة البيانات من دفتر الأستاذ العام المجسد للأنشطة التي تخدم المؤسسة و النشاط الإنتاجي، و نشاط بيع السلع والخدمات، والشراء ودفع المستحقات والحصول على الموارد المالية، وتصنف هذه الأنشطة في خمس دورات لمعالجة البيانات المحاسبية وهي:

1- دورة الأستاذ العامة والتقارير المالية : والأستاذ العام يحتوي كافة الملفات الخاصة بالمعاملات والنشاطات

للمؤسسة، لذلك تعتبر هذه الدورة شاملة للدورات المختلفة، فدورته تقوم على:

1-1-1 تسجيل كافة العمليات المحاسبية بسرعة ودقة.

1-1-2 -ترحيل هذه العمليات إلى الحسابات المناسبة.

1-1-3 -المحافظة على التوازن في الحسابات (بين الأرصدة).

1-1-4 -إعداد قيود التسويات اللازمة.

1-1-5 -استخراج القوائم المالية.

2- دورة الإنفاق: وهي الدورة المتعلقة بكافة أوجه الإنفاق في المؤسسة وتتكون، من الشراء، الحسابات الدائنة، المدفوعات النقدية.

1-2-1 الشراء: ويتم بإعداد طلب الشراء للجنة المعنية وبعد موافقتها على السلع تكلف قسم المشتريات بشراء السلع وبعد الموافقة على المواد، وإرسال استلامها من قسم الاستلام بالمخازن حسب المواصفات المحددة في أمر الشراء، تقوم المخازن باستلام البضاعة والمصادقة على المحضر وإرساله للإدارة المالية.

1-2-2 الحسابات الدائنة: وتسجل فيه عمليات الشراء الآجل، وعمليات الشراء للمواد من حساب كل مورد، من خلال الفواتير المدفوعة أو المؤجلة.

1-2-3 المدفوعات النقدية: وهو النظام الذي يراقب كافة المدفوعات النقدية والسلف والعهد من خلال التفريق بين المدفوع وفق كل قسم كالتالي: -

أ- قسم الحسابات الدائنة: وهي الوثائق الخاصة بالمدفوعات للموردين.

ب- قسم الأجور والمرتببات: وهي الوثائق الخاصة بأجور العمال ومستحقاتهم.

ج- قسم المدفوعات النقدية: ويتولى هذا القسم مسؤوليات الشيكات المستحقة للموظفين كأجور وكذلك مستحقات الموردين.

د- قسم المراجعة الداخلية: يهتم بالمراجعة والتدقيق للوثائق وكشوف حسابات البنك.

3- دورة الإيراد: وهي تشمل مختلف الوظائف التي تتعلق بتحصيل إيرادات المؤسسات، من بيع السلع والخدمات، وغيرها من البضائع لتحصيل الإيرادات وتشمل:

1-3-1 البيع: يتم استلام طلبات العملاء، وبعد الاتفاق مع العملاء، يقوم قسم البضاعة باستقبال الطلبات وتسجيلها وتجهيز البضائع للعملاء أو شحنها عن طريق قسم الشحن، وتسليم المستندات إلى قسم العملاء، أو يجري في كل قسم كافة إجراءات القيد والتسجيل والحفظ للبيانات ومعالجتها.

1-3-2 الحسابات المدينة: وتمثل هذه الحسابات نظاماً لتسجيل مديونية المنشأة لدى العملاء، مقابل الخدمات والبضائع، وقد يكون فيه مجموعة من الأقسام منها، الائتمان ويقوم بمراقبة الائتمان، ولا يسمح بحد معين في بعض الأوقات، قسم الحسابات المدينة وقسم المتحصلات النقدية قسم الأستاذ العام وغيرها حسب نشاط المؤسسة.

1-3-3 الواردات النقدية: وهو النظام الذي يقوم بمراقبة وقيد واس تلام الواردات النقدية من العملاء ومعالجة كافة البيانات المتعلقة بالواردات.

أ-قسم الواردات من المبيعات النقدية : وهو القسم المختص بتسجيل وتخزين كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالمبيعات النقدية .

ب-قسم الواردات من المبيعات الآجلة : وهو القسم المختص بكافة أع مال المبيعات الآجلة وتحصيل المبالغ، و معالجة كافة البيانات والمعلومات.

4 - دورة الإقرار المالي: وهي الدورة التي يتم فيها معالجة مخرجات الدورات الجزئية السابقة من خلال مجموعة من الإجراءات هي:

4-1- تحديث قواعد البيانات المحاسبية.

4-2- تسجيل القيود اليومية المحاسبية.

4-3- الترحيل لحساب الأستاذ العام .

4-4- إعداد ميزان المراجعة الأول.

4-5- تسجيل قيود التصحيح والتسويات والأقفال.

4-6- إعداد ميزان المراجعة النهائي.

4-7- إعداد القوائم المالية.

وهناك مجموعة من الإجراءات، تتم إما داخلية أو خارجية للتأكد من مدى تطبيق الإجراءات والمعايير المحاسبية وتحديد كفاءة النظام في أداء كافة المهام المحاسبية من قيد وتسجيل ومعالجة ومراقبة ومعرفة الانحرافات للمحافظة على موارد المؤسسة من الهدر والسرقة.

أنواع الرقابة:

- **رقابة خارجية:** وهي عملية الفحص لسجلات المؤسسة، من قبل هيئة خارجية مؤهلة وفقاً لمعايير موضوعية بهدف تقييم كفاءة نظام المعلومات المحاسبي وقياس مدى دقة البيانات والالتزام بالقوانين .
 - **رقابة داخلية:** وتتم من خلال أنواع مختلفة من الأنظمة الرقابية داخل النظام المحاسبي للمعلومات وهي:
 - أ - **نظام التغذية العكسية:** وهو النظام الذي يعمل على مقارنة النتائج المعيارية المحددة مسبقاً مع النتائج التي حققتها المؤسسة خلال فترة محددة، بهدف معرفة الانحرافات .
 - ب- **نظام الرقابة المسبقة :** وهي الرقابة على أعمال المؤسسة قبل ظهور الانحرافات المتوقعة (مثل مراقبة المخازن) وتحديد نقطة إعادة الطلب للمخزون.
 - ج- **نظام الرقابة الداخلي:** وهي مجموعة السياسات والإجراءات، التي تم وضعها بغرض التأكد من تحقيق الأهداف في كل وحدة من الوحدات التي تشملها المؤسسة .
- ويقوم نظام المعلومات المحاسبي بالتدقيق في كافة الأعمال المالية التي تمارسها المؤسسة والتأكد من مدى قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدامها بعض البرامج التطبيقية في الحاسب، والتدقيق في نتائج أعمال المؤسسة من خلال دراسة القوائم المالية والوصول إلى النتائج.

3. نظم مساندة القرارات

تعمل نظم المعلومات الإدارية على جمع ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لتقديم للإدارة لتساعد في عمليات اتخاذ القرارات حسب مستوياتها، فالقرارات الإستراتيجية تتخذ من قبل الإدارة العليا والقرارات التكتيكية تتخذ من قبل الإدارة الوسطى في حين تتخذ المستويات الدنيا القرارات الخاصة بالتشغيل، وهي بذلك تدعم بصورة مباشرة القرارات المهيكلية وبصورة غير مباشرة القرارات غير المهيكلية وشبه المهيكلية. وهو ما دفع إلى إيجاد نظم معلومات تعمل على مساندة القرارات (المهيكلية، وغير المهيكلية)، وبصورة مباشرة، وقد نتجت عن التقدم في تقنية المعلومات الإدارية وبحوث العمليات في شكل النماذج التخاطبية.

3.1 مفهوم نظم مساندة القرارات:

إن التعامل مع نظم المعلومات كان يتم عن طريق خبراء المعلومات، الذين يقومون بمد الإدارة بمختلف مستوياتها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنشطة المؤسسة، واتخاذ القرارات فيها، وهذا ما دفع إلى إلغاء الوسطاء، بإيجاد نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة (خبراء المعلومات) أثناء عملية الاستخدام، وقد ساعد على ذلك نظام المشاركة بالوقت في استخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن لأكثر من فرد المشاركة في استخدام الحاسب الآلي وقواعد البيانات المتوفرة لديه ووفقاً لذلك المفهوم قدمت عدداً من التعاريف منها:

- " نظم مساندة القرارات بأنها نظم معلومات محوسبة تفاعلية، تساعد متخذ القرارات في استخدام البيانات والنماذج لحل المشاكل الإدارية غير محددة البنية ضعيفة التحديد "
- " كمجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج لمعالجة البيانات والأحكام الشخصية لمساعدة المدير في وضع القرارات "
- "نظم تخاطبية تقوم على استخدام الحاسبات الآلية "
- نظم مساندة القرارات: "بأنها حلقة في تطور نظم المعلومات المحوسبة وهي أيضاً نظم معلومات حاسوبية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات (غير الهيكلية) و(شبه الهيكلية) وذلك من خلال استخدام النماذج، قاعدة البيانات، وواجهة بسيطة وصديقة للمستخدم النهائي "
- كما عرفها جمال العويسات على أنها : " مجموعة متكاملة من أدوات الحاسب لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات غير التركيبية وشبه التركيبية "

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد بعض الخصائص لنظم مساندة القرارات والتي وضحتها (Robert.) thereof) في كتابه كالتالي :

- تفاعل العنصر البشري مع الحاسب، فهناك حوار وتفاعل بين الآلة والمستخدم (متخذ القرارات).
- تساعد على حل المشاكل بأنواعها المختلفة، سواء المهيكلية أو غير المهيكلية أو شبه المهيكلية.
- عندها قدرة استفسارية وذلك بالحصول على المعلومات عن طريق الحوار.

- استخدامها للنماذج الرياضية والإحصائية، فتعمل على تقييم الحلول البديلة وهي أداة مهمة في نظام مساندة القرارات في اتخاذ القرارات.
 - تكامل النظم الفرعية فيها، بحيث تشغل كافة البيانات المستخدمة من جميع الفروع.
 - منهج سهل الاستخدام، فبالإضافة إلى التفاعل بين الإنسان والآلة، تسمح بتدخل الإنسان بالنظام.
 - منهج يتكيف مع الزمان بتغيير النظام لمواجهة المتغيرات.
 - تمتاز بالدعم المباشر للإدارة العليا " الإستراتيجية " ولهيئات الاستشارات، وتقديم الخبرات للإدارة العليا والإدارة الوسطى في حل المشاكل شبه المهيكلة .
- ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف نظم مساندة القرارات بأنها: " تلك النظم المعلوماتية المتقدمة والتي تسمح بتفاعلين مباشرين بين الآلة والمستخدم، من خلال مجموعة من الإجراءات تستخدم قاعدة نماذج ونظم إدارة قاعدة النماذج وقاعدة بيانات ونظم إدارة قاعدة البيانات بهدف مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، (غير المبرمجة) و(شبه المبرمجة) ".

3.2 هيكل نظم مساندة القرارات:

- تتكون نظم مساندة القرارات من مجموعة من المكونات تميزها عن نظم المعلومات الإدارية، وهي تختلف عن نظم المعلومات الإدارية، وهي متكاملة فيما بينها، وذلك من خلال إدارة الحوار في النظام وواجهة المستخدم، وذلك لدعم مختلف القرارات غير المبرمجة والقرارات شبه المبرمجة في المؤسسة وهذه المكونات ممثلة فيما يلي:
1. **قاعدة البيانات:** وهي مجموعة من الملفات متكاملة مع بعضها البعض، وهي الجزء الذي توجد فيه البيانات في نظام مساندة القرارات وهناك أنواع كثيرة من قواعد البيانات منها:
 - a. **قواعد البيانات التشغيلية:** وتحتوي البيانات المطلوبة لدعم أنشطة وعمليات المؤسسة.
 - b. **قواعد البيانات التحليلية:** وتحتوي البيانات و المعلومات المستنبطة من القاعدة التشغيلية أو من قواعد خارجية .
 - c. **قواعد بيانات مستودع البيانات:** وهي حزم متنوعة من قواعد البيانات الخاصة وأنشطة المؤسسة وعملياته لسنوات سابقة أو العمليات الفورية.
 - d. **قواعد البيانات الموزعة:** وهي حزم بيانات مجموعة العمل المحلي أو فروع وحدات المؤسسة.
 - e. **قواعد بيانات المستفيد النهائي:** وهي مكونة من قبل المستفيد في مجال يهمله.
 - f. **قواعد بيانات خارجية:** تفيد المؤسسة في مجال نشاطها وقد تكون برسوم.
 - g. **قواعد البيانات النصية:** وتنشأ لتخزين كافة البيانات والصور والوثائق المستخدمة في العمل.
 2. **نظم إدارة قواعد البيانات :** وهو نظام يقوم بحماية عملية التكامل بين البيانات والسيطرة على أنشطة المعالجة للبيانات الحالية والمحافظة على البيانات التاريخية ، وتعمل من خلال مجموعة من الحزم البرمجية لإدارة البيانات وتتكون من مجموعة من النظم الفرعية هي:

- a. محرك نظام إدارة قواعد البيانات.
- b. النظام الفرعي لمعالجة البيانات.
- c. النظام الفرعي لتعريف البيانات.
- d. النظام الفرعي لتطبيقات البيانات.
- e. النظام الفرعي لإدارة البيانات.

3. **قاعدة النماذج**: وهي تحتوي على حزمة من النماذج الإحصائية والرياضية والاقتصادية والمحاسبية اللازمة لتحليل البيانات، وتحويلها إلى معلومات تساعد عملية اتخاذ القرارات وتضم ثلاثة أنماط من النماذج، وهي النماذج الإستراتيجية والنماذج التكتيكية، والنماذج العملية.

4. **نظام إدارة قاعدة النماذج**: وهو الجزء من النظام المختص ببناء و تحديث النماذج ومعالجة البيانات فيها وكذلك يحتوي مجموعة برامج تساعد على تفاعله مع كل مكونات النظام.

5. **نظام إدارة الحوار**: ويتكون من مجموعة من البرامج والتي تسمح بالتحاور بين النظام والمستخدم، وبين أجزاء النظام الداخلة، ويجب أن يتميز نظام الحوار بالبساطة، أي سهولة الاستخدام والمرونة في الاستخدام وتوفير المعلومات الاستشارية.

6. **الواجهة**: وهي الطريق التي يتم من خلالها تعامل المستخدم مع النظام لإدخال الأوامر والحصول على الاستفسار، واستخراج المعلومات.

ونظم مساندة القرارات توجه لدعم قرارات الإدارة العليا وبصورة فردية مباشرة وإن تركيبة النظام تختلف من حيث، البرامج والإجراءات، والتسهيلات وطبيعة ونوع البيانات، وفي الطبيعة الهندسية في حالة دعم القرارات الجماعية، وذلك من حيث التالي:

- نمط غرفة القرار حيث توجد كل مكونات نظام مساندة القرار الجماعي في حيز واحد ويرتبط كل فرد معها من خلال حاسب شخصي.
- يمتد النظام على شبكة الاتصالات المحلية حيث لا يجتمع أفراد الفريق في مكان واحد.
- ربط غرف قرارات متعددة مع بعضها البعض وباستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.
- وقد تكون على شبكة واسعة الانتشار.
- يحتوي على أدوات وبرامج إضافية منها :
 - العصف الذهني الإلكتروني للمساعدة في جمع الأفكار.
 - خلق الأفكار لتنشيط العملية الذهنية (الوحدة).
 - وحدة تقييم البدائل للمفاضلة بينها.
 - دعم التصويت.
 - برامج دعم مخطط المجموعة، منظم الأفكار، قاموس المجموعة.

كما تحتوي نظم فرعية لدعم التفاوض، ونظم لإدارة الحوار ، كما تحتوي على إجراءات تفعيل مجموعة العمل و تختلف عن النظم الفردية في طرق الدعم للقرارات.

3.3 أنواع نظم مساندة القرارات:

تنوعت نظم مساندة القرارات وتعددت بشكل كبير مما سبب في تداخلها من حيث المدى الذي تغطيه في نشاطات المؤسسة وطرق اهتمامها، وسواء تغطي المؤسسة أو جزء منها، وقد تدعم فرداً أو جماعات ولذلك ظهرت عدد من التصنيفات لنظم دعم القرارات وبشكل كبير ومن هذه التصنيفات:

1- التصنيف حسب مستخدم النظام: و التي يمكن تقسيمها إلى الأقسام التالية:

- 1 1 - نظم دعم القرارات الفردية: وهي تلك النظم التي تدعم قرارات الفرد الواحد وقد تتكرر قراراته.
- 1 2 - نظم دعم القرارات الجماعية: وهي من أهم نظم دعم القرارات، وهي تعمل على دعم مجموعة من الأفراد داخل التنظيم.
- 1 3 - نظم دعم تنظيمية: وهي نظم تهتم بدعم التنظيم من خلال دعم عملياته ووظائفه مثل التخطيط طويل الأجل وتخصيص الموارد وتوزيع المهام.

2- التصنيف حسب اهتمامها بالبيانات والنماذج: حيث يراعى في هذا التقسيم درجة الاهتمام بالبيانات و النماذج و تقسم إلى:

1-2- النظم التي تعتمد على البيانات: وهي النظم التي تهتم بالبيانات مع إهمال نوع النماذج مثل:

- أ - نظم إدارة الملفات وهي نظم تساعد على الوصول إلى وحدات البيانات.
 - ب - نظم تحليل البيانات وهي نظم تساعد على معالجة البيانات.
 - ج - نظم معلومات التحليل وهي نظم توفر الدخول إلى قواعد البيانات والنماذج.
- 2-2- نظم تعتمد على النماذج:- وهي النظم التي تهتم بنماذج مع إهمال نوع البيانات مثل:
- أ-نظم النماذج المحاسبية، و تقوم هذه النظم بحساب تأثير الأعمال التي تم التخطيط لها بناءً على الأسس المحاسبية.

ب-نظم النماذج التمثيلية، و تقوم هذه النظم بالتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية للقرارات .

ج-نظم نماذج الأمثلية، تقوم باختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل وفق أسس.

د-نظم نماذج الاقتراح، تقوم باقتراح قرارات لمهام مهيكلة.

3- كما ميز (spragio, carleson) نوعين لنظم مساندة القرارات:

1-3- النظم المولدة لنظم دعم القرارات: وهي عبارة عن أدوات من خلالها يمكن الحصول على نظم محددة لدعم القرارات.

2-3- نظم دعم القرارات المحددة: وهي نظم تتعامل مع مشاكل محددة.

4- كما ميز (Donovan, Madnik) نوعين لنظم مساندة القرارات:

1-4- نظم دعم قرارات المؤسسة: وهي النظم التي تتعامل مع القرارات المتكررة داخل المؤسسة، مثل المشاكل التشغيلية والرقابة الإدارية.

2-4- نظم دعم القرارات الخاصة بموضوع معين بالذات: وهي تدعم القرارات غير المتكررة دورياً مثل التخطيط الإستراتيجي، والاستثمار والاندماج .. الخ.

وفي السنوات الأخيرة ظهرت أعداد كثيرة من أنظمة مساندة القرارات مما أدى إلى تداخل كبير في تصنيفاتها، وغموض في مفهومها مما دفع (Spyague and Watson) في سنة 1996م إلى إعادة تصنيف فئات نظم مساندة القرارات إلى المجموعات الخمس التالية:

- **نظم البيانات:** فالعامل الرئيس هو التعامل مع البيانات لمعالجتها واستخلاص المعلومات لمتخذ القرارات مثل نظم مستودعات البيانات - نظم التحليل - نظم المعلومات التنفيذية.
 - **نظم المعرفة:** وتعتمد هذه النظم على قواعد المعرفة، والخبرة الإنسانية المترجمة في مجال معين ويتم فيها اقتراح الحلول وهي من تطبيقات الذكاء الصناعي.
 - **نظم الوثائق:** وهي تعمل من خلال تخزين وتجهيز الوثائق واسترجاع وإدارة الوثائق وتوزيعها وتهدف إلى تحسين اتخاذ القرارات في المؤسسة (نظم إدارة المعرفة).
 - **النظم المتداخلة والعابرة:** فالنظم العابرة هي النظم التي توجه لدعم المستفيدين من الخارج عن طريق شبكة الإنترنت للمشاركة في البيانات والمعلومات . والنظم المتداخلة، إما توجه لدعم أفراد داخل الم مؤسسة لدعم القرارات التنظيمية فتسمى النظم المنفردة، أو توجه لدعم المؤسسة كلها بكافة نشاطاتها وعملياتها.
 - **نظم الاتصال والدعم الجماعي:** وهي النظم التي تستند على تقنيات الاتصال وبرامج الدعم الجماعي، لمساندة القرارات الجماعية مثل (نظم دعم القرارات الجماعية).
- وبالإضافة إلى ما تقدم توجد أنماط جديدة، مثل نظم الوظائف الخاصة والأهداف العامة، وهي النظم التي تدعم قرارات، و وظائف محددة مثل الشراء والتخزين و تدعم أهداف محددة للمؤسسة، وكذلك نظم مساندة القرارات المستندة على الويب، لتقويم المعلومات باستخدام برامج التصفح، وهذا التصنيف كأساس لتصنيف مختلف أنظمة مساندة القرارات.

4. النظم الخبيرة.

تعتبر النظم الخبيرة أحد تطبيقات الذكاء الصناعي المستخدمة في مجال الإدارة، والذي يتميز عن الذكاء البشري بأنه دائم ولا ينسى، والذكاء الصناعي يعمل على دراسة القدرات العقلية للإنسان باستخدام نماذج الحاسوب لإكساب الحاسوب بعضاً منها.

فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الصناعي، في حفظ الخبرات البشرية النادرة ومحاكاتها، وذلك بالسرعة والدقة والقدرة العالية على تخزين كم هائل من المعلومات و المعارف و الخبرات التي تستخدمها بكفاءة في تحديد المشاكل وتشخيصها، واتخاذ القرارات بخصوصها داخل المؤسسة.

4.1 ماهية - مكونات - خصائص النظم الخبيرة:

فلوقوف على دور هذه النظم في إدارة المؤسسات يجب الوقوف على ماهيتها و مكوناتها و الخصائص التي تتميز بها هذه النظم.

1) ماهية النظم الخبيرة : والنظم الخبيرة تعتبر شكلا متطورا من نظم مساندة القرارات، والتي تركز على الذكاء والخبرات البشرية المختزنة فيها، مما يمنحها القدرة على اقتراح حلول وقرارات للمشاكل باختيار البدائل المناسبة، وقد تعددت التعاريف لها ومنها:

– أنها: " مجموعة من البرامج، التي تقوم بحل المشاكل في المجال المحدد له، ويشمل على مكونات حل المشكلة، بالإضافة إلى مكونات يمكن أن تتضمن وسائل مساعدة، لمساعدة القائمين بتكوين النظام على اختبار و تقييم البرامج المستخدمة و الإمكانيات التي تساعد على إدخال واسترجاع المعلومات بسهولة عند تشغيل النظام ".

– أنها: " ذلك النظام الذي يمتلك القدرة على محاكاة أسلوب وقابليات الإنسان الخبير والمختص في تقديم الاستشارات وإعطاء النصح ".

ومن خلال التعاريف نستخلص مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها النظم الخبيرة وهي :

- استثمار خبرات الأشخاص في جميع المجالات حتى لو ذهب أو مات هؤلاء الأشخاص فإن خبراتهم تبقى.
- العمل على الإحاطة حول أكبر قدر من المعارف والخبرات والعلوم في كل المجالات .
- تعمل هذه النظم على حفظ تكاليف توظيف خبراء متخصصين في هذه المجالات .
- تحقيق السرعة الفائقة في الوصول إلى حلول للمشاكل واتخاذ القرارات .
- تساعد النظم الخبيرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال اتخاذ قرارات وحيدة صائبة في الوقت المناسب والمكان المناسب .
- زيادة الموثوقية والموضوعية للقرارات المتخذة في المؤسسات .
- توفر إمكانية تبادل الخبرات ونقلها من مكان إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى .
- حل المشاكل التي تحتاج لتقنيات كمية بسرعة عالية .

ويمكن تعريف النظم الخبيرة: " بأنها مجموعة من برامج الذكاء الصناعي، تستخدم الحاسب الآلي من خلال نمذجة وتخزين قدرات وخبرات الإنسان، في حل المشاكل المعقدة ".

2) مكونات النظم الخبيرة: يتكون النظام الخبير من حزمة من النظم الفرعية تعمل بالتكامل فيما بينها للعمل على تخزين مختلف الخبرات والمعارف والمهارات والتي تتوفر عند الخبراء للعودة إليها عند حدوث أي مشكلة لحلها دون الرجوع إلى الخبراء والمختصين.

العناصر الداخلية التي يتركب منها النظام الخبير و هي كالتالي:

1) قاعدة المعرفة: وهي نظام فرعي تخزن فيه معرفة متخصصة لمجال محدد، وتشتق من الخبير وتستوعب وتشفر في برنامج وتخزن في قاعدة معرفة النظام والقواعد تنقسم إلى:

a. قاعدة الحوادث: حيث كل حدث يستخلص من قاعدة.

b. قاعدة القواعد: قاعدة المعارف بشكل عام.

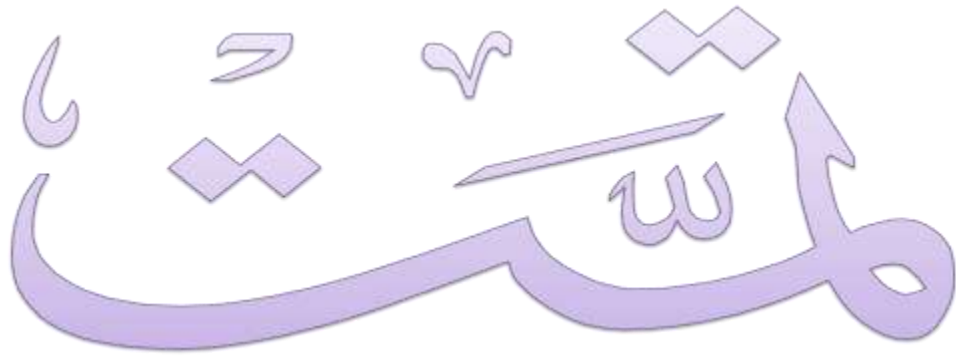
- (2) **الذاكرة العاملة:** وهي تحتوي على الحقائق الخاصة بالمشكلة موضع البحث، وتتم عملية المقارنة بين المشكلة المطروحة والعلاقة التي يحتويها النظام، والموجودة في قاعدة المعرفة، بعد ذلك ندخل المعلومات الجديدة إلى الذاكرة العاملة وكذا الاستنتاجات من النظام، بحيث تحتوي الذاكرة على كل البيانات المتعلقة بالمشكلة سواء القديمة أو الجديدة.
- (3) **آلة الاستدلال:** وهي التي تعمل على نمذجة عملية التفكير والإدراك الإنساني، وتقوم بوظيفة مزج ومقارنة الحقائق التي توجد في الذاكرة العاملة مع المعرفة المتخصصة الموجودة في قاعدة المعرفة لاستنتاج حلول للمشكلة.
- (4) **تسهيلات التفسير:** وهي القدرة لدى النظام الخبير على تفسير وشرح التفكير والإدراك والحل الذي ينصح به، وكذلك تحديد الأخطاء الموجودة في النظام.
- (5) **واجهة المستخدم:** وهي مجموعة من الإجراءات، تساعد المستخدم على التفاعل مع النظام من خلال لغة تخاطب تعتمد أسلوب الحوار المبسط.
- (3) **خصائص النظم الخبيرة:** تتوفر في النظم الخبيرة مجموعة من الخصائص، تميزها عن باقي النظم التقليدية المعروفة، وهذه الخصائص هي:
- (1) تمثيل المعرفة رمزياً بحيث تعرض المفاهيم والحقائق والقواعد على شكل رموز في النظام الخبير .
 - (2) يتم التركيز على مجال واحد عند تصميم النظام الخبير، وتخزن فيه كافة المهارات المتعلقة بهذا المجال .
 - (3) فصل المعرفة عن السيطرة، بحيث تكون قاعدة المعرفة وآلة الاستدلال نظامين مستقلين عن بعضهما وذلك ليسهل صيانة النظام وتعديله.
 - (4) يقوم على أساس التحليل التجريبي والمعاجة الرمزية.
 - (5) إن النظام الخبير يستخدم تقنيات الإدراك والتفكير الاستكشافي للبحث واستعراض حلول للمشاكل .
 - (6) البرمجة مقابل المعرفة حيث البرمجة تستخدم في كافة البرامج التقليدية، أما البرامج الخاصة بالنظم الخبيرة تعتمد هندسة المعرفة، وهي العملية التي تتضمن بناء النظام الخبير .

4.2 تطبيقات النظم الخبيرة في الإدارة

تعمل المؤسسات على استقطاب الخبراء والمستشارين، وذلك بهدف الوصول إلى أحسن أداء في إدارة هذه المؤسسات، واتخاذ القرارات الفاعلة سواء كانت، إستراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية ومع التقدم الكبير في مجال التكنولوجيا، ظهرت عدد من الأنظمة تحل محل هؤلاء الخبراء، وذلك للاستفادة من خبراتهم، وتخزينها في هذه الأنظمة وإعادة استعمالها، وبذلك تخفض المؤسسة من تكاليف التوظيف لهؤلاء الخبراء، والنظم الخبيرة كل يوم في تطوير مستمر وتغزو كل يوم مجالاً من المجالات، وهناك تطبيقات كثيرة منها:

1- التطبيقات العامة: إن التطبيقات للنظم الخبيرة كل يوم تغزو مجالاً من مجالات الحياة سواء الهندسية والعسكرية والطب، والكيمياء والتكنولوجيات وغيرها ومن هذه التطبيقات:

- 1-1 - نظام (Mycin): يهدف النظام إلى تشخيص أمراض الدم، وداء السحايا ويحدد نوع البكتيريا ويحدد حتى جرعة العلاج، وفيه يتم فصل قاعدة المعرفة عن آلة التفسير ، مما أدى إلى ظهور منظومة (mycin) التطويرية التي ساهمت في بناء العديد من أنظمة التشخيص الأخرى.
- 2-1 - نظام (Dendarl): يساهم في معرفة التركيبيية النووية للجزئيات العضوية.
- 3-1 - نظام (Litho): ساعد على دراسة الخواص الفيزيائية للصخور، للمساعدة على التنقيب عن النفط.
- 2- التطبيقات في مجال الإدارة : بحيث تدعم تطبيقات النظم الخبيرة وتتخذ كل القرارات سواء (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) و ذلك بحسب ما صممت له هذه النظم الخبيرة داخل المنظمة ومن هذه التطبيقات:-
- 1-1- نظام (ISIS): هو نظام خبير يختص في إدارة ومراقبة الإنتاج في الورش، من خلال مخطط للإنتاج وبناء الأوامر مع معرفة الحواجز التي يمكن مقابلتها.
- 2-2- نظام (SURVY): يعمل على مراقبة نظم الإنتاج، وبصفة خاصة مراقبة اهتزاز المكائن لمعرفة الأعطال وتحديد أوقات الإصلاح بدقة.
- 3-3- نظام (TRACOR): وهو نظام لتسيير الإنتاج باستخدام الحاسب ويعمل على تصحيح أخطاء التصنيع ويحتوي (633) قاعدة.
- 4-2- نظام (SEXSY): يستخدم النظام في شبكة التوزيع ويحتوي (600) قاعدة.
- 5-2- نظام (FIUYPRC): هو نظام مالي يستخدم من قبل المصرفيين والمؤسسات المالية، ويسمح بتقييم المردودية المالية، وتحديد المخاطر، واقتراح الحلول ويحتوي (405) قاعدة.
- 6-2- نظام (CREDITMANAGER): - يعمل على معالجة المعلومات المحاسبية في البنوك والمؤسسات المصرفية.
- 7-2- نظام تخطيط النواحي المالية (PLANPOWER): يطور الخطط المالية للعميل من خلال تحليل المعطيات الخاصة به مثل، معاملاته المالية، أهدافه، معدل الفائدة، التضخم.. الخ.
- 8-2- كما تستخدم كثير من المؤسسات أنظمة خبيرة في مجال التأمين ، وتحليل القوائم المالية والاستشارات الضريبية، وإدارة المخزون، والتوظيف وغيرها.
- والمؤسسات، تعمل جاهدة على تحسين أدائها من خلال استخدام أحدث التقنيات في مجال أعمالها .



مع أطيّب الأمنيات بالتوفيق والنجاح للجميع

ولكم مني أجمل التحيات

د. م. حسان أحمد