

**نمية وبناء نظم
الموارد البشرية**

نمية وبناء نظم الموارد البشرية

تأليف

الدكتور هاشم حمدي رضا

الطبعة الأولى

2010م



مُحْفَوظَاتٌ جَمِيعُ حَقُوقِ

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة
المكتبة الوطنية (2009 /6/24447)

653.3

رضا ، هلشم

تنمية وبناء نظم الموارد البشرية /هاشم حمدي رشا
عمان: دار الراية، 2009

() ص
ر.أ: 2009 / 6 / 24447

ردمك: ISBN 978-9957-499-84-6

الواصفات: / ادارة الموارد البشرية // ادارة الأفراد //

❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية
❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر
هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .



دار الراية للنشر والتوزيع

الأردن-عمان

شارع الجمعية العلمية للكتبة - البنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية
هاتف: 5338656 فاكس: +96265348656
ص.ب: 2547 الجبيهة- الرمز البريدي 11941 عمان-الأردن
Email: dar_alraya@yahoo.com

يحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنفيذ الكتاب كاملاً أو مجزأً
أو تسجيله على أي وسيلة ميكانيكية أو إلكترونية أو إدخاله على الكمبيوتر

المحتويات

الصفحة	الموضوع
11	المقدمة.....
13	الفصل الأول: العمليه الإداريه.....
15	شكل العمليه الإداريه (عجلة الإدارة).....
16	مفهوم وتعريف الإدارة.....
19	الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامه.....
19	استنتاجات حول مفهوم الإدارة وأهميه الإدارة.....
22	الإدارة الإستراتيجيه والإدارة العملياته.....
23	وظائف الإدارة (عناصرها).....
23	التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابه.....
25	نموذج التكامل بين وظائف الإدارة.....
26	نموذج المستويات الإداريه.....
27	نموذج هيكل تنظيمي.....
29	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشريه.....
31	مفهوم إدارة الموارد البشريه وفلسفة المنظمه الإداريه.....
32	نماذج موقع الموارد البشريه في الهيكل التنظيمي.....
33	مفهوم إدارة الأفراد (الموارد البشريه).....
35	مفهوم المنظمه.....

الصفحة	الموضوع
35	العناصر الأساسية للمنظمة
36	فلسفة المنظمة الإداريه
37	واجبات وأهداف وأهميه إدارة الموارد البشرية.....
41	الفصل الثالث: النماذج الرئيسيه في إدارة اموارد البشريه
43	النموذج الليبرالي الغربي الكلاسيكي (C)
44	نظرية الإدارة العلميه، النظرية البيروقراطيه، نظرية المبادئ.....
48	النموذج الليبرالي الغربي الحديث (L)
49	المدرسة السلوكية في الإدارة، نظرية اتخاذ القرارات، نظرية النظام
70	النموذج الياباني (J).....
70	كنموذج إداري حريث.....
71	النموذج الإسلامي (I)
75	في إدارة الموارد البشرية.....
78	مقارنه بين الاتجاه التقليدي الكلاسيكي والاتجاه الحديث لمدارس الفكر الإداري
81	الفصل الرابع: نظام تخطيط القوى العامله
83	مفهوم تخطيط القوى العامله.....
84	أهمية تخطيط القوى العامله
85	متطلبات تخطيط القوى العامله وأهدافها
86	مستويات تخطيط القوى العامله.....

الصفحة	الموضوع
86	مصادر القوى العاملة
87	المصادر الداخلية.....
88	المصادر الخارجية.....
89	الفصل الخامس: نظام وصف الوظائف والتنظيم الإداري والتطوير التنظيمي للقوى العاملة
91	مفهوم وصف الوظائف
91	استخدام البيانات التي تجمع في كشوف الوصف
93	الخطوات التي تتبع لوصف وظائف المشروع.....
97	نموذج لإحدى قوائم الإستقصاء
101	نموذج بين تحليل الوظيفة، وصف الوظيفة، ومواصفات الوظيفة
102	التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي.....
108	نماذج هياكل تنظيمية.....
110	التنظيم الإداري في مجال التطبيق.....
111	التنظيم الرأسي والأفقي.....
112	التنظيم ووظيفة المراقبة.....
113	التنظيم الخطي والوظيفي.....
115	عرض لأهم الأشكال التنظيمية.....
117	التنظيم الخطي الوظيفي (الخط والوظيفة)
118	الناحية الإنسانية في التنظيم.....
119	الخطوات العملية لإعداد التنظيم الإداري.....

الفصل السادس: نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين

123 مفهوم الموارد البشرية الملائمة.
123 خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية الملائمة.
124 الاستقطاب.
125 الاختيار.
125 الاختبارات.
128 مراكز التقييم.
128 التدريب وخطوات عملية التدريب.
130 تحديد الاحتياجات التدريبية.
131 تصميم البرنامج التدريبي.
132 تنفيذ البرنامج التدريبي.
133 تقييم البرنامج التدريبي.
134 تقييم الأداء وأهمية تقييم الأداء وكيفية القيام بتقييم الأداء.....
136 نقاط ضعف محتملة في تقييم الأداء وكيفية تجنبها.

الفصل السابع: نظام الحوافز والمكافآت

139 - الدافعية الإنسانية.
140 - الحوافز.
140 أنواع الحوافز.
141 الحوافز النقدية.
142 الحوافز المعنوية.

الصفحة	الموضوع
144	حوافز الخدمات الاجتماعية.....
145	مكافآت العاملين.....
146	تقييم الأعمال.....
146	أغراض تقييم الأعمال.....
147	طرق تقييم الأعمال.....
147	الطرق الوصفية.....
148	الطرق الكمية.....
الفصل الثامن: نظام تقييم أداء العاملين	
153	مفهوم تقييم أداء العاملين.....
154	معدلات الأداء وكيفية وضعها.....
155	فوائد تقييم الدواء.....
155	مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
156	الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء.....
156	طرق تقييم الأداء.....
الفصل التاسع: نظام تدقيق الموارد البشرية	
159	- مفهوم الرقابة.....
161	- خطوات الرقابة.....
161	- أساليب الرقابة.....
162	- خصائص نظام الرقابة الجيد.....
162	- مجالات الرقابة.....

الصفحة	الموضوع
163	- مفهوم نظام انضباط الأفراد.....
163	- الإدارة وتطبيق نظام الانضباط.....
164	- إيجابية نظام الانضباط.....
165	- إعداد نظام الانضباط.....

المصادر والمراجع.

مُقَدِّمَةٌ

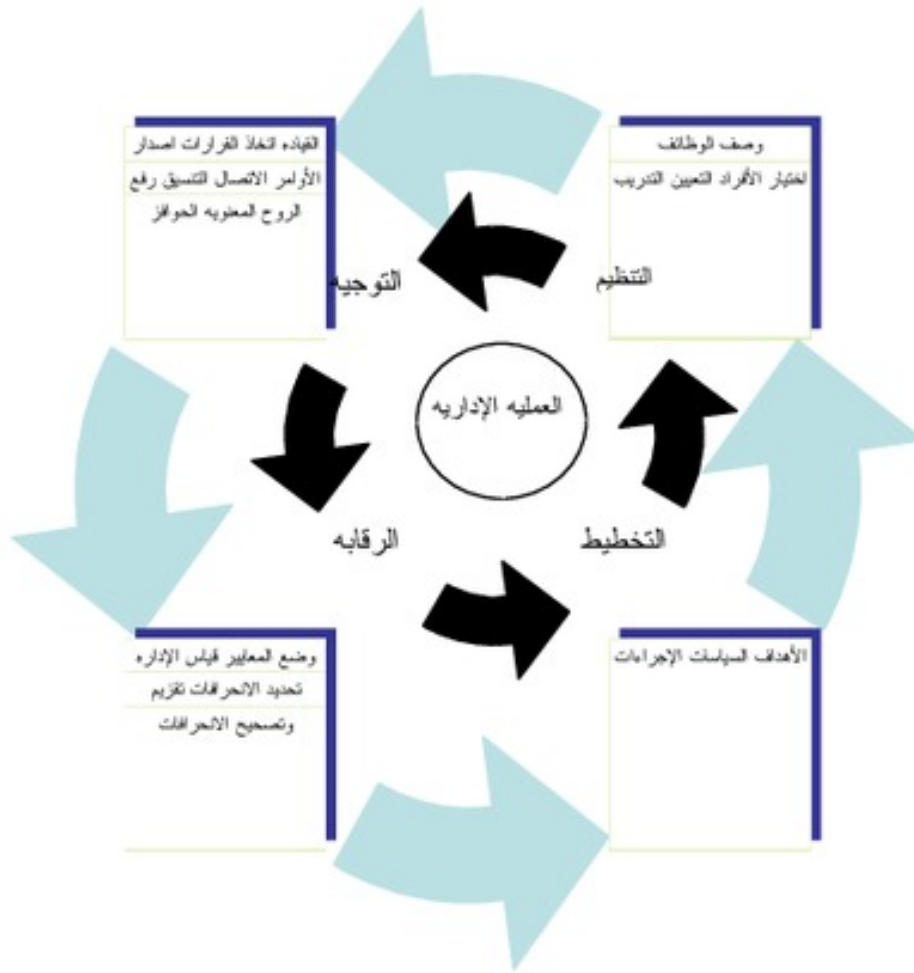
يعتبر الإدارة من أهم عوامل المشروع أو فشله، ذلك أن وجود إداره فعّاله قائمة على الأسلوب العلمي والإبتكار والتجديد عامله على الإستفاده من عناصر الإنتاج سواء العاملين أو رأس المال أو الآلات أكبر إستفادة ممكنه واستخدامها أحسن استخدام ممكن أي الإستخدام الأمثل إنما يحقق الكفايه الإنتاجية في العمل ويعظم الربح أو يؤدي أفضل وأجود الخدمات الممكنة للجُمهور. وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم فروع أو أقسام الإدارة حيث أن الهيكل التنظيمي لأية منشأة إنما يضم دوائر وأقسام مختلفة سوف نتعرف عليها في فصول هذا الكتاب وسيكون تركيزنا على دور إدارة الموارد البشرية حيث سنتعرض لمفهوم إدارة الموارد البشرية وموقعها من الإدارة العامة في هيكل المنظمة وفلسفة المنظمة الإدارية وسوف نتعرف على النماذج الرئيسية في إدارة الموارد البشرية ومنها النموذج اللبرالي المغربي والنموذج الياباني والنموذج الإسلامي وعن التطوير التنظيمي في إدارة الأفراد والأوله ذات العلاقة وستحدث عن وظائف إدارة الأفراد وابتداء من تخطيط القوى العاملة وتوصيف الوظائف ثم طرق الاختيار والتعيين ونظم الحوافز والتشجيع والمكافآت بأنواعها المختلفه ونظم تخطيط المستقبل الوظيفي وتقييم أداء العاملين وتدقيق الموارد البشرية. حتى نتمكن من التعرف على هذه الإدارة الخام والتي تتعلق بالأفراد وإدامتهم وحفزهم وكفائتهم الإنتاجية واختيارهم بأساليب علمية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدريبهم وصول الأهداف المنظمة. سنحاول أن نقدم للقارئ فصلاً متتابعة متلاحقة تغطي موضوع إدارة الموارد البشرية من ناحية المفهوم والمنظم والأداء.

الفصل الأول

العملية الإدارية

العملية الإدارية

تقوم العملية الإدارية على مجموعة من الخصائص والعناصر والوظائف المتشابكة مع بعضها البعض لتكون معاً ما يسمى بالعملية الإدارية فأي مشروع أو منظمة إنما يكون على رأس كيانه عملية هامة هي العملية الإدارية والتي تدور كما تدور العجلة وتضم مجموعة من العناصر والوظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ويشمل كل عنصر أو وظيفه من هذه الوظائف وظائف فرعية تكمل العملية الإدارية وهناك من يرتب العملية الإدارية بالتخطيط أولاً وبالتنظيم ثانياً وبالتوجيه ثالثاً وبالرقابة رابعاً وهناك من يضيف إلى التوجيه وظيفه اسمها التنسيق بينما يرى البعض أن لا يجوز لنا أن نعتبر أن العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط وتتم بالتنظيم ومن ثم التوجيه (والتنسيق) لتصل إلى الرقابة بل إن العملية الإدارية في وظائفها الرئيسية ووظائفها الفرعية المنبثقة عن الوظائف الرئيسية تشبه عجله تدور فيمكن أن يكون أولها التخطيط ولكن سرعان ما يصبح آخرها التخطيط أو أن أولها التنظيم وسرعان ما يصبح آخرها التنظيم وهكذا ذلك لأنها عملية دائرية تشبه العجلة التي تدور وتدور معها الوظائف والعناصر والوظائف الرئيسية ويضعون لهذه الفلسفة في النظر إلى العملية الإدارية الشكل التالي الذي يبين دائرية عملية الإدارة على الإدارة على النحو التالي:



شكل عجلة العملية الإدارية

يبين العناصر والوظائف الأربعة والوظائف الفرعية التي تكون وكيف أنها تدور كالعجلة حيث يمكن أن تبدأ من أي نقطة

مفهوم وتعريف الإدارة:

ظهرت تعاريف عديدة ومختلفة للإدارة حسب رأي مدارس الإدارة والفلسفه الإداريه وهناك من يرى ضرورة التفريق بين الإدارة كنشاط والإدارة كمكان والإدارة كأفراد.

فالإدارة كنشاط:- هي نشاط ذهني يهدف إلى التأليف والتوفيق عن عناصر الإنتاج المختلفه من أفراد (قوى عامله) وآلات (معدات وماكنات) ورأس مال (أموال

المؤسسين والمالكين والمساهمين) ومنظم (مدراء ومشرفين) للوصول بالمنظمة إلى أهدافها المنشودة بأحسن أداء ممكن أي بأقل التكاليف وأقل وقت وأفضل وأجود انتاج أو خدمات ممكنه.

أما الإدارة كمكان فهي ذلك البناء الذي يمارس فيه المدراء والمنظميه أعمالها وفق تخصصاتهم فنقول الإدارة العامه أو المدير العام أو إدارة الانتاج أو التسويق أو المبيعات او الماليه وما إلى ذلك.

أما الإدارة كأفراد فهي تعني الأشخاص الذين يشغلون المكان ويقومون بالنشاط الذهني لممارسة عمل الإدارة لتحقيق أهداف المنشأه.

ومن التعاريف التي وردت في الإدارة نذكر:

يعرضها فريدريك تايلور رائد الإدارة العلميه⁽¹⁾ بأنها ((المعرفه الدقيقه لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقه وأرخصها)) ويعرفها هنري فايول بأنها ((عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والمنتظم وأصدار الأوامر والتنسيق والرقابه))

ويعرفها سشتر برنارو بأنها:

((ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته))

أما جيمس موني وآلان رايلي فيعرفان الإدارة على أنها ((الشراره التي تنشط وتوجه وتراقب خطة واجراءات المنظمه))

أما شيلدون فيعرفها ((على أنها وظيفه يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمه الرئيسيه وهي الإنتاج والتوزيع وال12؟؟ وتصميم الهيكل

(1) الإدارة أصول وأسس ومفاهيم د. عمر وصفي عقلي دار زهران عمان الاردن 1997 ص12.

التنظيمي لها والقيام بأعمال الرقابه على كافة أعمال التنفيذ)).

ويعرفها وليم هوايت بأنها ((فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد والإنجاز عمليه محدوده أو تحقيق هدف محدد.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها ((عملية إستغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعيه وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحدده بكفايه وفعالیه وبوسائل إنسانيه وضمن المشروعيه وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته وأيا كان المجال الذي نمارس فيه "

ومن التعريفات المعاصره للإداره نجد أن هناك تعريفات كثيره للإداره صدرت عن علماء متخصصين في الإدارة وعلومها والسلوك التنظيمي ومهمه الإدارة ويمكن ذكر هذه التعريفات المعاصره للإداره⁽¹⁾، على النحو التالي يعرفها ميرودوجلاس Massie and Douglas بأنها: ((العملية التي تقوم بموجبها مجموعه متعاونه بتوجيه أعمال آخرين نحو أهداف عامه))

ويعرفها العالم سيسك (Sisk) بأنها: ((تنسيق جميع الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه من أجل تحقيق أهداف محده.

ويعرفها كريتنر Kreitner بأنها: ((العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال آخرين لتحقيق أهداف المنظمه بفعالیه باستخدام الموارد المحدوده بكفايه في بيئه متغيره)).

ويعرفها كل من كونتز و أدونيل Koontz and O'Donnell بأنها ((خلق بيئه فعاله لأفراد يعملون في مجموعات ضمن تنظيم رسمي))

(1) الإدارة الحديثه مفاهيم، وظائف، تطبيقات، مصطفى نجيب شايق دار الفرقان عمان الأردن 1993 ص30.

ويعرفها كل من دونلي وجبسون وإيفانسيش: Donnelly, Gibson and Invancevich بأنها ((تتبع نشاطات تولاها شخص أو أكثر من أجل تنسيق نشاطات الآخرين بغرض تحقيق النتائج التي يصعب تحقيقها من قبل شخص واحد. والإدارة هي عملية توجيهه وقيادته للجهود البشرية في أية منظمة لتحقيق هدف معين⁽¹⁾).

وهنا يجب أن نميز بين إدارة الأعمال Business Administration والإدارة العامة Public Administration: - فإدارة الأعمال هي الإدارة التي تقود منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح وتضم على رأسها إدارة عام تتبعها إدارة متخصصة مثل إدارة التسويق وإدارة المبيعات وإدارة الإنتاج وغيرها. أما الإدارة العامة فهي التي تخص القطاع الحكومي الذي يهدف إلى تقديم خدمات عامه للجمهور بقصد تصريف الأعمال ربما مقابل رسوم أو ضرائب ولكن ليس بهدف الربح.

ومن خلال التأمل في التعريفات حول الإدارة يمكن أن نفهم ما يلي:

1- ركز المفكرون في تعريفهم للإدارة على تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف يطلق عليها تسميه العمليه الإداريه أو وظائف الإدارة أو وظائف المدير.

2- الإدارة هي بمثابة الروح المحركة من خلال وظائفها لعناصر الإنتاج والعمل داخل المنظمة فهي التي تخطط وترسم وتوجه وتراقب من أجل تحقيق الأهداف المنشوده.

3- هناك اتفاق على أن الإدارة عمليه تتضمن وظائف أساسيه هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه والتنسيق محور العمليه الإداريه.

(1) الإدارة العامة د.حسن أحمد توفيق دار النهضة العربية القاهره مصر 1967 ص5

- 4- الإدارة نشاط متخصص يقوم به المدير فقط أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله داخل المنظمه وهذا يختلف عن عمل المنفذ أياً كان طبيعة عمله فني أو خدمي.
- 5- الإدارة عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائيه والتخطيط.
- 6- تسعى الإدارة دوماً لتحقيق هدف محدد وتعمل على توجيه جهود العاملين وسلوكهم لأجل تحقيق أهداف المنظمه.
- 7- الإدارة تعني الإشراف على مجموعه من الناس لا تقل عددهم عن شخصين ويمكن أن يصلوا إلى مئات أو ألوف.
- 8- تتضمن العمليه الإداريه الكفايه والفعالیه وتعرف الكفايه بأنها محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفه ممكنة وأقل جهد وأسرع وقت. بينما يقصد بالفعالیه الموصول إلى أفضل نوعيه ممكنه من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمه.
- 9- يجب أن تبتعد الإدارة العلميه كل البعد عن جميع أنواع الظلم وأن تؤمن بإنسانيّه الإنسان. والعلاقات الإنسانيّه لها أثر جيد وإيجابي على المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمه وعلى الإنتاج.
- 10- لا بد أن تكون الوسائل المتبعه في تحقيق الأهداف مشروعته ولا بد للوسائل أن تكون نظيفه.
- 11- يستخدم مصطلح الإدارة بعدة طرق وهي:
- الإدارة بمعنى مدير أو مديره Manager
- الإدارة بمعنى دائره واحده تنظيميه Organizational Unit

- الإدارة بمعنى جهاز أو نظام إداري Management System

- الإدارة بمعنى فعاليه Activity أو وظيفه Function

12- الإدارة قد تكون علم له قواعده وأصوله وقد تكون فن لأنها تعتمد على مهارات المدراء وبالتالي فهي خليط بين العلم والفن ويمكن أن يقال أنها علم وفن لأنها تعتمد على مبادئ وأسس علميه وعلى مهارات فنيه إداريه قياسيه لشخص المدير فهي علم وفن في آن واحد

13- ترتبط الإدارة بعلوم كثيره نعتد عليها وتتفاعل معها مثل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإقتصاد وعلم القانون وعلم المحاسبه والعلوم السلوكيه المختلفه لذا فالإدارة تعمل من خلال مختلف العلوم الإنسانيه والإجتماعيه وتتفاعل معها ويلزم المدير بفرعين من المهارات المهارات الإداريه والمهارات الفنيه.

14- من خلال تعاريف الإدارة المختلفه والتأمل فيها نجد أن العمليه الإداريه تعتمد على مجموعه من العناصر هي:

Planning	أ- التخطيط
Organizing	ب- التنظيم
Staffing	ج- إدارة الموظفين (الأفراد)
Directing	د- التوجيه
Coordinating	ه- التنسيق
Reporting	و- كتابة التقارير والاتصالات
Budgeting	ع- إعداد الموازنات

15- ترجع أهمية الإدارة لأسباب التالية:-(1)

- 1- إن زيادة السكان وشح الموارد يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق الإدارة.
- 2- إتساع حجم المنظمات وضرورة إستخدام إعداد هائله من القوى العامله أو الموارد البشريه ليستدعي وجود الإدارة وإدارة الموارد البشريه.
- 3- بروز التشكيلات الثقافيه التي تقودها قيادات فاعله ظهرت حاجتها إلى القيادة والإداره الفعاله لاستخدام العلم والقدرة على المنافسه.
- 4- تطلب القيام بمشاريع كبيره وابتعاد المالك عن إدارتها الحاجه إلى الإدارة.
- 5- الحاجه إلى التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فاعليتها.
- 6- شدة التنافس المحلي والدولي وتطور الإنتاج.
- 7- تدخل الدول في رقابه على المنظمات وعلى الحاجه إلى الإدارة.
- 8- التطور الفني والتكنولوجي الذي واكب الإقتصاد والأعمال

16- الإدارة في فعاليتها تقسم إلى:-

- أ. الإدارة الإستراتيجيه: وتشمل تحديد الملامح الأساسيه للمنظمه ككيان وهذه تمثل مهمه أساسية للمالكين والمسؤولين عن المنظمه ككيان أي أنها جوهر مسؤوليه مجلس الإدارة والذي يمثل حملة الأسهم أو المالكين.

(1) أساسيات في الإدارة د. سليمان اللوزي وآخرين دار الفكر عمان الأردن 1998 ص 16

ب. الإدارة العملياته: وتشمل تسيير الشؤون اليومية للمنظمة والتأكيد على تحقيق الاستراتيجية وتمثل الإدارة العملياته جوهر مسؤولية الإدارة التنفيذية أي الإدارة العليا المسؤولة عن التنفيذ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه.

وظائف الإدارة (عناصرها): Management Functions (Elements)⁽¹⁾

يمكن تحديد وظائف الإدارة أو عناصرها أي النشاطات التي تشكل عملية الإدارة (The Management Process) إلى أربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه ونقدم فيما يلي لمحة عن كل من هذه الوظائف الأربعة:-

التخطيط (Plannin) :

ويشمل إختيار المهام الواجب انجازها من أجل تحقيق الأهداف التنظيميه وتحديد كيف يجب انجازها ومتى يجب انجازها حيث أن نشاط التخطيط يركز على تحقيق الأهداف. فيقوم المدراء ومن خلال خططهم بتجديد ما يجب عمله من أجل نجاح المنظمة وما هي السياسات الممكن أن تتبع وما هي الإجراءات اللازمه لتنفيذ الأهداف والسياسات.

إن المدراء يهتمون بنجاح المنظمات سواء في المدى القصير أو المدى الطويل

التنظيم (Organizing) :

يتم هنا تحديد الموظفين اللازمين لأشغال الوظائف المطلوبه ويتم تصميم الهيكل التنظيمي. فالتنظيم عباره عن تعيين المهام التي سبق وتم تحديدها في عمليه التخطيط

(1) الإدارة الحديثه مصطفى نجيب شاويش دار الفرقان عمان الأردن 1993 ص31

للأفراد أو المجموعات المختلفه في المنشأه. فالتنظيم يوفر الآليه (Mechanism) لوضع الخطط موضع التنفيذ يقوم المنظم هنا بتحديد واجبات كل عامل وموظف ومدير في المنشأه من أجل المساهمه في تحقيق الأهداف ويتم تنظيم المهمات بحيث يساهم ناتج الأفراد في نجاح الأقسام. والتي بدورها تساهم في نجاح الإدارات ومن ثم المساعده أو المساهمه في نجاح المنظمه ككل.

التوجيه (Directing) :

ويعتبر التوجيه ومن ضمنه التنسيق (Coordinating) من الوظائف الأساسية في العمليه الإداريه وهذه الوظيفه تشمل على الحوافز والقياده والاتصال وتهتم بشكل أساسي بالأفراد داخل المنشأه:

ويعرّف التوجيه بأنه عمليه إرشاد نشاطات أفراد المنظمه في الإتجاهات المناسبه. إن الإتجاه المناسب هو أي إتجاه يساعد المنظمه للتحرك نحو تحقيق الهدف. إذ أن الهدف النهائي للتوجيه هو زيادة الإنتاجيه (Productivity) الرقابه (Controlling)

والرقابه وهي الوظيفه الإداريه الرابعه كما ذكرنا يقوم المدراء بواسطتها بما

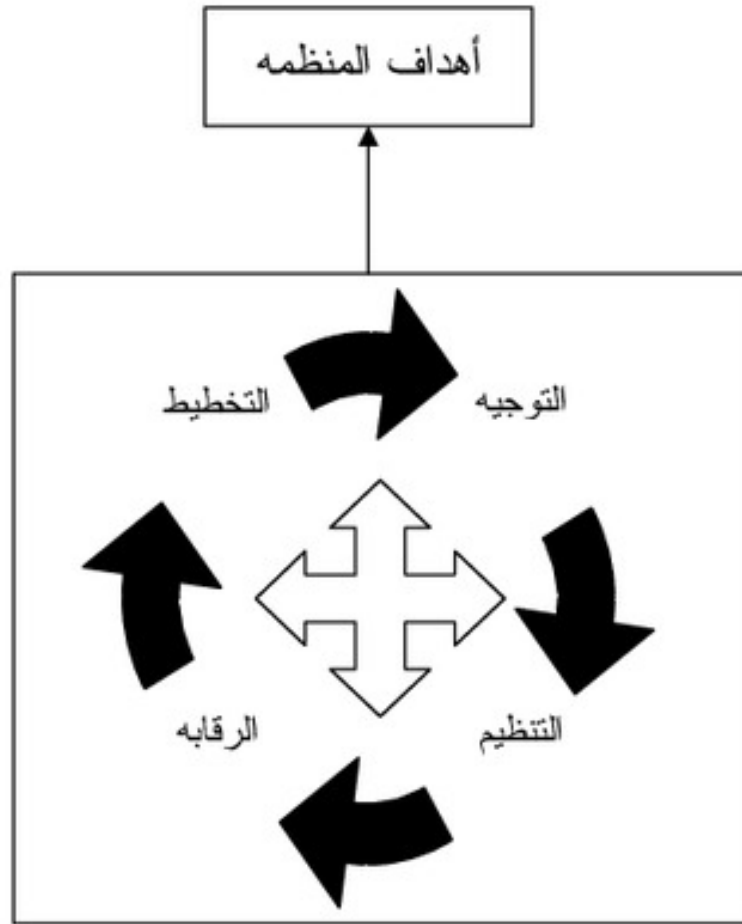
يلبي:-

- 1- جمع المعلومات التي تقيس الإنجازات الحالي للعاملين والموظفين
- 2- مقارنة ما تم انجازه بالمعايير التي تم وصفها في التخطيط وفي تحديد المهام أثناء التنظيم.

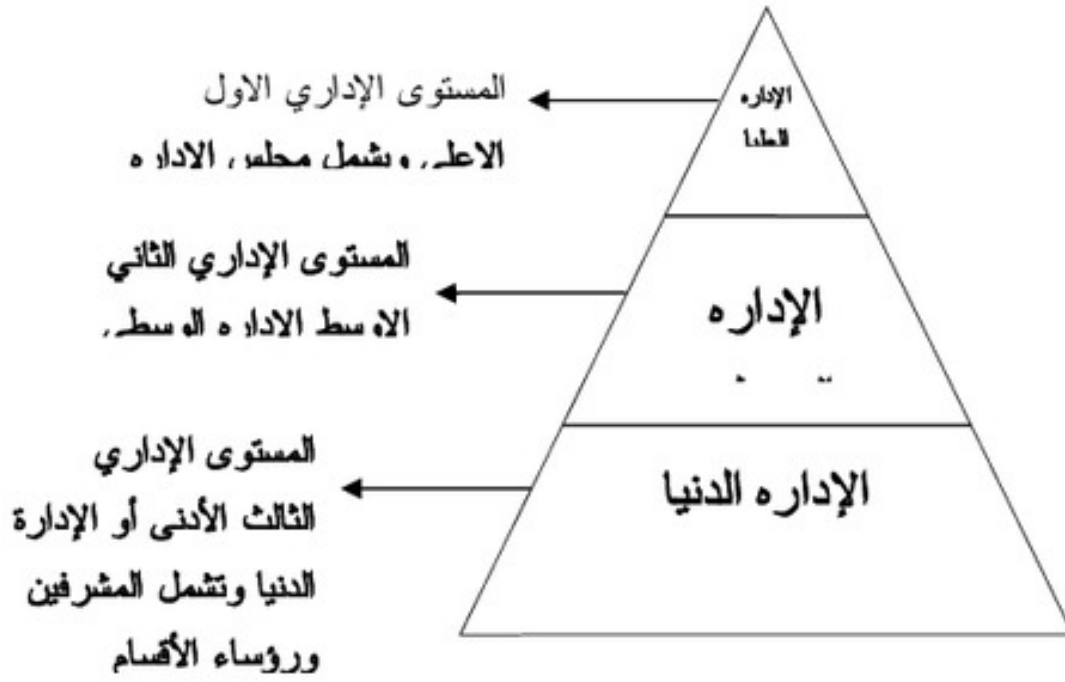
3- تحديد فيما إذا كان هناك إنحرافات بين التنفيذ والتخطيط من أجل تقويم هذا الإنحراف المقرر أو سلبياً أي أقل من المطلوب. وكما سبق وان ذكرنا أن وظائف الإدارة الأربع تدور كعجله حيث لا يمكن اعتبار أي عنصر أو وظيفه هو أولها أو آخرها بل إن هناك تكامل بين هذه الوظائف ويمكن

توضيح ذلك من الشكل التالي:-

وما دمنا قد تحدثنا عن وظائف الإدارة الأربع وذكرنا أنها أشبه بعجله تدور
ووأردنا شكل شكل بذلك وشكل آخر على تكامل الوظائف الأربعة نود هنا أن نبين
كيف يتم بناء التنظيم في المؤسسة وذلك برسم المستويات الإداريه ورسم هيكل
تنظيمي مفترض.

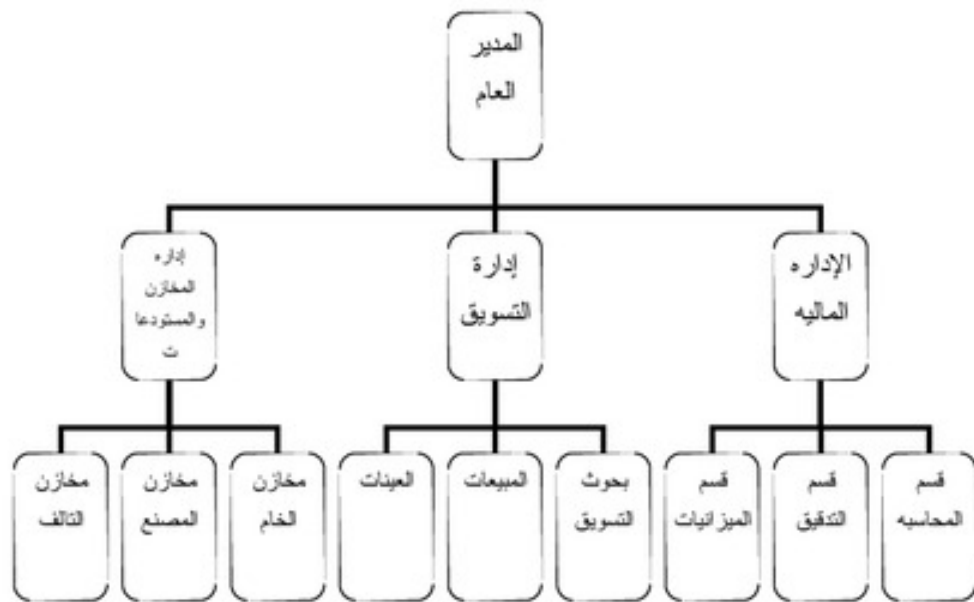


شكل المستويات الإداريه



(شكل يبين العلاقات المتبادله لوظائف الإدارة الأربع لتحقيق أهداف المنظمة)

نموذج هيكل تنظيمي مفترض



الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

سنتحدث في هذا الفصل عن مفهوم إدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بمفهوم الأفراد وفلسفة المنظمه الإداريه وسنتعرض النماذج الرئيسيه في إدارة الموارد البشرية وهي:-

- النموذج الغربي الكلاسيكي (C)

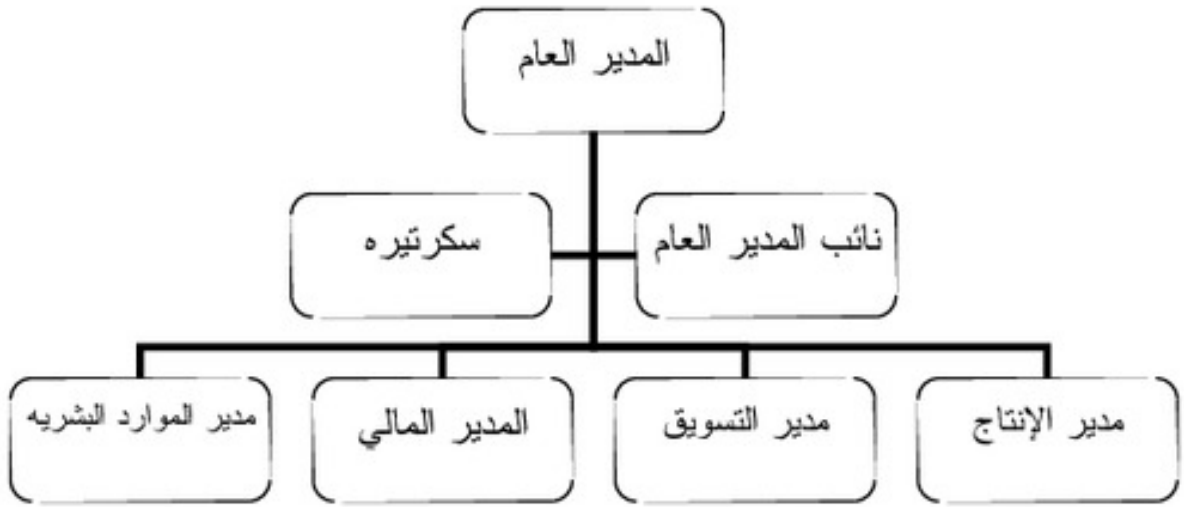
- النموذج اللبرالي الغربي الحديث (L)

- النموذج الياباني (J)

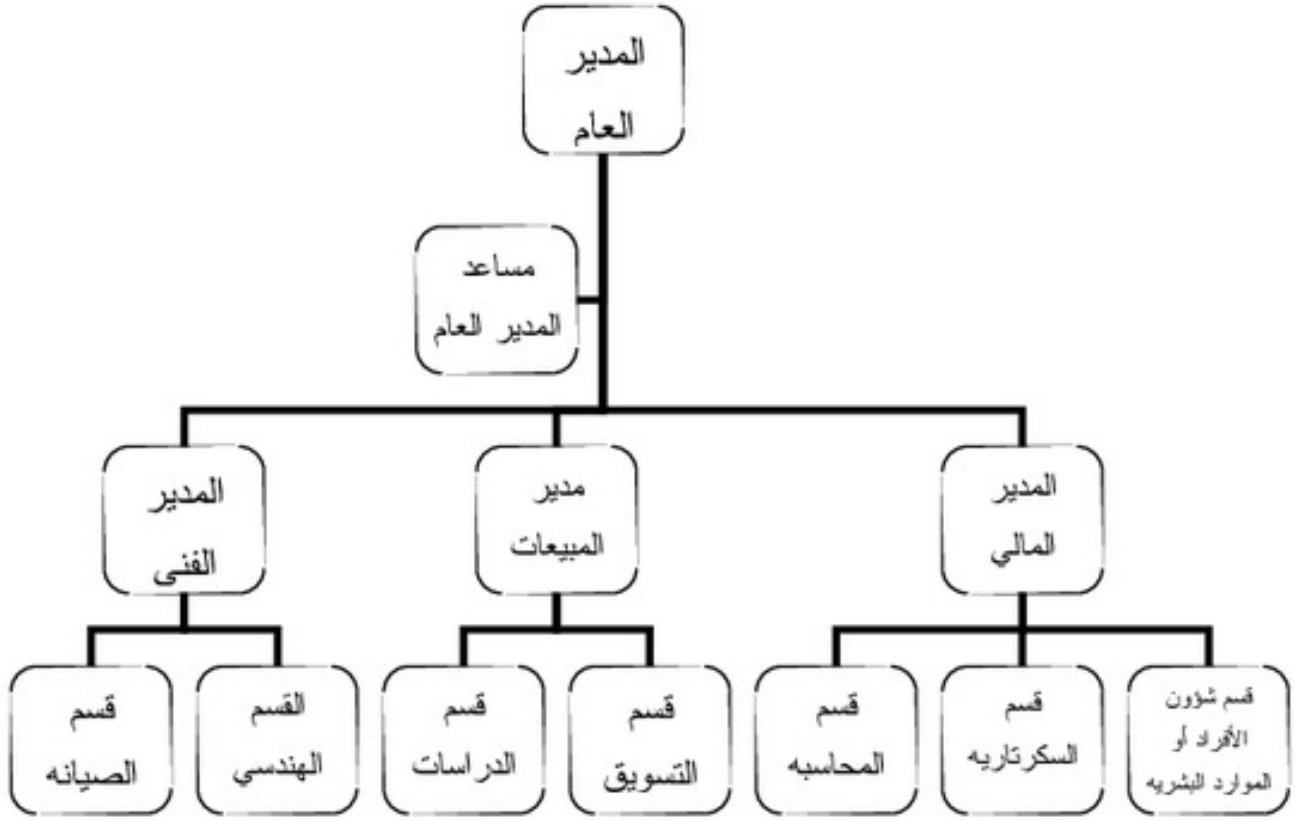
- النموذج الإسلامي (I)

في فصل لاحق بعد استعراض مفهوم إدارة الأفراد وفلسفة المنظمه الإداريه والجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية قد تسمى إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين أو الموظفين في بعض المؤسسات أو تكون على مستوى قسم يرأسه رئيس قسم يتبع مدير دائر كأن نقول رئيس قسم الموارد البشرية أو رئيس قسم الأفراد والتابع للدائره الإداريه التي يرأسها المدير الإداري أو المدير الإداري والمالي فيما يلي نماذج تبين موقع إدارة الموارد البشرية أو قسم الأفراد :

1) نموذج يبين الموارد البشرية كدائره



2) نموذج يبين الموارد البشريه كقسم ضمن دائره



كفهوم إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) : (1)

لقد ترددت تسميات عديدة لإداره الموارد البشريه (Human Resources Management) من هذه التسميات إدارة الأفراد (Personnel Management) والعلاقات العماليه (Labour Relations) والعلاقات الصناعيه (Industrial Relations) والعلاقات الإنسانيه (Human Relations). ويبدو لأول وهله أن هذه التسميات نقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإداره والقوى العامله. ولكن المتأمل جيداً يجد أن التسميات المذكوره بمختلف في أهدافها حيث أن لكل تسميه من هذه التسميات هدفاً يختص به (2).

فالمقصود بالعلاقات العماليه هي العلاقات بين الإداره والنقابات والدوله. إذ تشمل المفاوضات بشأن شروط العمل والماومه الجماعيه المشتركه وأعمال اللجان الخاصه بالتوفيق والتحكيم والتشريعات التي تنشئها الدوله لتنظيم علاقته بينها. الإداره والعمال وهي ما تسمى بالعلاقات الصناعيه أو العلاقات الجماعيه المنبثقه من الاستخدام (3).

أما العلاقات الإنسانيه فتعني دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين لخلق مزيج متعاون منهم يستطيع أن يحقق أقصى درجه من الإنتاجيه (4).

أما إداره الأفراد فقد عرفها د. عادل حسن بأنها: ((السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل مع تنظيم القوى العامله

(1) إداره الأفراد في منظور كمي د. مهدي حسن زويلف مكتبة الأقصى عمان الأردن 1983 ص 9

(2) إدارة الأفراد د. عادل حسن دار الجامعات المصريه القايره مصر 1965 ص 7

(3) Dale Yorder, Personnel Principles and Policies NY. Prentice Hall 1959 P.7

(4) Saltonstal Robert, Human Relation in Administration N.Y Mcgraw-Hill Book

داخل المؤسسه وزيادة ثقتها في عدالة إداره وخلق روح تعاونيه بينها للوصول بالمؤسسه إلى أعلى طاقتها الإنتاجيه))

إذن فإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشريه يتعلق عملها بنشاطات الاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد بما يزرع الثقة في نفوسهم في عدالة إداره وكذلك خلق التعاون الفعال بين عناصر المنظمه للوصول إلى أعلى طاقه إنتاجيه.

وتعتبر إداره الموارد البشريه ((هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين نحتاجهم أية منظمة أعمال. وهذا يشمل توفيرهم بالأعداد والمؤهلات المناسبه ومنهم الأجور والمكافئات التي تضمن بقاءهم واستخدامهم في الوظائف المعنيين بها وتطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف مهمه في المستقبل والحفاظ على أمنهم وسلامتهم والاهتمام بكل ما يتعلق بإجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وانهاء خدمتهم⁽¹⁾. وقد تختلف التفاصيل التي تحتاج أن نهتم بها منظمه أعمال ما باختلاف حجمها ونوع نشاطها والمؤهلات التي تحتاجها. وقد أصبحت هذه الوظيفة بالغة الأهمية لأعمال يتوقف نجاحها وبقائها على توفر العاملين ذوي الاختصاصات النادره التي تتكون عبر جهد طويل ومنظم. وهذا ينطبق على كل منظمة أعمال تعتمد تكنولوجيا حديثه لأن توفر العاملين المؤهلين العامل الأهم في نجاحها ويعطي المعنيون بهذه الوظيفة لها عدة أسماء. ففي المراحل الأولى من علم الإدارة كانوا يعطونها اسم التوظيف Staffing بعد ذلك أعطوها اسم الأفراد Personnel. ويستخدم علماء الاقتصاد مفهوم القوى العامله Workforce أو قوى العمل Manpower. أما علماء الإدارة الآن يسمونها إدارة الموارد البشريه Management of human resources للتأكيد على أهمية العاملين كمورد ثمين. فالشركه التي تصمم أنظمة معلومات تعرض نفسها للتهديد إذا لم تتعامل مع العاملين

(1) الاعمال د.سعاد نائف برنوطي دار وائل للنشر عمان الأردن 2001م ص226

باعتبارهم مورداً نادراً. وهذا ينطبق على كل منظمه أعمال تتعامل مع تكنولوجيا متطوره وحديثه وتعمل في سوق تنافسي إن هناك اختلاف بين مسؤوليات الموارد البشرية في منظمة الأعمال والدائره الحكوميه. فمنظمة الأعمال (القطاع الخاص) تحتاج أن تضع أنظمه وان تنفذ هذه الأنظمه مثل الأجور والحوافز والترقيات أما بالنسبه للدوله فهي عادة تصدر الأنظمه الخاصه بالعاملين كقوانين والدوائر الحكوميه تنفذ هذه القوانين لهذا السبب غالباً ما تسمى المؤسسات الحكوميه الدائره المسؤوله عن العاملين باسم "إدارة شؤون العاملين" وقد يكون اسم الدائره إدارة شؤون العمال. وفي قطاع الأعمال الخاصه يمكن تسمية الدائره باسم إدارة العلاقات الصناعيه "Management of Industrial relations"

مفهوم المنظمه :

تعرف المنظمه Organization بكونها:

"كيان اجتماعي تعاوني هادف" أو أنها "مجموعه من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدفٍ ولها طابع الديمومه، ويأخذ التعاون طابع النظام فيها انتظام وثوابت نسميها بناءً . والعناصر الأساسية للمنظمه هي:

- 1- مجموعه من الأفراد لا يقل عددهم عن ثلاثه
- 2- هدف مطلوب الوصول إليه
- 3- استمراريه العمل أي ليس لعمليه واحده أو آتية
- 4- تنظيم وبناء يجعلهم كيان ويستخدم في علم الإدارة والبناء والهيكلة Structure.

فأي كيان تتوفر فيه هذه العناصر يعتبر منظمه ومنظمة الأعمال (business) "هي منظمه تمارس نشاطا اقتصاديا يقيمها أشخاص بهدف الربح"

خصائص منظمة الأعمال هي:

1- يقيمها أفراد وليس حكومات أو دول

2- تمارس نشاط اقتصادي

3- الهدف يكون الربح

بالتالي فإن الإدارة هي واحده من الوظائف الأساسية لبقاء أي منظمه.

فالمنظمه كما ذكرنا كيان اجتماعي يتكون من ثلاثه أشخاص أو أكثر يتعاونون معاً لتحقيق هدف. وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يجب أن يقوم الأفراد الذين يكونونه لمجموعه من الفعاليات. واحده من هذه الفعاليات هي الإدارة. وتسمى هذه الفعاليات بوظائف لأنها مهمة لقيام المنظمه وبقائها وهذا ينطبق على منظمة الأعمال فهي تقوم وتبقي والإدارة واحده من مجموعة الفعاليات والوظائف.

فلسفة المنظمه الإداريه :

تقوم فلسفه المنظمه الإداريه على بناء أهداف تشبع حاجات الأفراد الذي أسسوا هذه المنظمه من طريق اختيار الأفراد والعاملين وتعانهم داخل المنظمه ومن هنا فإن المنظمه الأعمال أهميه تأتي مما يلي:-

1- إنها ضروريه لبقاء الإنسان

2- إنها ضروريه لقيام اقتصاد ثم مجتمع متطور

3- إنها ضروريه لحماية المجتمع واقتصاده

4- إنها ضروريه لبقاء الجماعات في العصر الحديث

وتبدو فلسفه المنظمه الإداريه من أهميه وأهداف إدارة الأفراد أو إدارة الموارد

البشريه حيث يمكن القول ان أفضل وسيله لمعرفة أهداف إدارة الأفراد أو الموارد البشرية التعرف على واجباتها حيث تتفاوت الواجبات والأهداف التي توضع لإدارة الموارد البشرية من منشأه إلى أخرى ومن مجتمع لآخر استناداً على مدى تفهم الإدارة لأهمية تنظيم علاقه بينها وبين العاملين على أساس علمي وكذلك تتأثر بالفكر السياسي والاجتماعي للدوله.

لقد حدد الكتاب⁽¹⁾ . حدوداً وواجبات لإدارة الأفراد فخصّها في اختيار العاملين وأعدادهم وتنظيم ساعات عملهم وتنظيم أجورهم وتوفير الطمأنينه وأمكنة آمنه للعمل وتزويدهم بالمعلومات وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم وإعداد سجلات وبيانات عنهم والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم وواجبات إدارة الأفراد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن دوله لأخرى طبقاً لطبيعة تلك المؤسسات وتطور التنظيم الاجتماعي ولهذا لا يمكن حصر واجبات إدارة الأفراد حصراً إلا في منظور تلك الإعتبارات. ويحدد بعض الكتاب معالم عامه وحقول رئيسيه لواجبات ادارة الأفراد مثل البروفسور أدون فليبو Flippo-A⁽²⁾ . فلإدارة الأفراد أو الموارد البشرية واجبين رئيسيين هما:

1- واجب إداري

2- واجب متخصص

وهي تشترك مع بقية الإدارات في المنظمه بالواجبات الإداريه وهي

Planning

- التخطيط

Organizing

- التنظيم

(1) إدارة الأفراد د. عادل محمد عبيد دار النهضة العربيه القايره مصر 1964 ص 141

(2) Flippo-A. Principles of Personnel N-Y. Mcgraw-Hill Book Inc. 1961 P.7.

Directing
Controlling

- التوجيه
- الرقابة

هذه هي الواجبات الإدارية لإدارة الأفراد وهي لا تختلف في ممارستها لها عن أية إدارة متخصصة أخرى كالمالية والمبيعات والإنتاج وغيرها من إدارة المنظمة الواحد.

أما واجبتها المتخصصة فيبدو فيما يلي:

1- واجبات تهيئة القوى العاملة Procurement: من إختيار وتعيين وتدريب قبل العمل.

2- واجبات تطوير القوى العاملة Development: أي تطوير القوى العاملة لزيادة مهاراتها ومداركها عن طريق التدريب المستمر.

3- واجب مكافأة القوى العاملة Compensation: ويتضمن كيفية تقييم الوظائف وانجاز العاملين والترفيه والنقل والانضباط

4- واجب إراحة بالقوى العاملة Maintenance: أي توفير شروط عمل حسن وروح معنوية عالية بين العاملين لاستمرار عملهم.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك أهداف لإدارة الأفراد مبنية على فلسفتها وفلسفة المنظمة. هذه الأهداف منها:

- ما يتعلق بالمجتمع
- ما يتعلق بالعاملين
- ما يتعلق بالمنظمة نفسها

أما ما يتعلق بالمجتمع⁽¹⁾ فيمكن تحديد الاهداف التاليه:-

- 1- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها
- 2- مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها انتاجيه وربحيه بالنسبه لهم.
- 3- تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم وتوفير مقابل لهذا البذل
- 4- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- 5- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير بعيداً عن الإكراه والعمل على تحقيق رفاهية الأفراد.

أما فيما يتعلق بالعاملين فيمكن تحديد الاهداف التاليه :

- 1- إتاحة فرص التقدم والترقي للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- 2- توفير سياسات موضوعيه تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشريه ونتحاشى الاستخدام غير الإنساني للقوى العامله. وبتفادى الاستخدام الذي يعرض الفرد للمخاطر غير الضروريه.

أما فيما يتعلق بأهداف المنظمه فيمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد بمايلي :

- 1- الحصول على الأفراد الأكفيا عن طريق تحديد المؤهلات ومواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب علمي مدروس.

(1) إدارة الأفراد الإنسانيه د.صلاح الدين الشنواني دار الجامعات المصريه القايره مصر 1970

2- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرص لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهاره.

3- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل واندماجهم فيه وخلق التعاون المشترك بينهم بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة وبالتالي لا بد من استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعّالة ومدروسة وهادفة.

وبممكن إجمال الوظائف الفرعية الرئيسيه لإدارة الموارد البشرية والتي تعطيها اهميتها وتبين فلسفتها وفلسفه المنظمه، هذه الوظائف الفرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

1- تهيئة قوة العمل: أي التأكد من توفر العاملين الذين تحتاجهم المنظمه بالإعداد والمؤهلات والشروط المناسبه.

2- مكافئة وتعويض العاملين وتحفيزهم ليقوموا بتأدية الجهود المطلوب منهم.

3- الحفاظ على العاملين وحمائتهم من الأخطار والامراض وإدامة علاقتهم بالمنظمه.

4- تطوير وتدريب العاملين ليكونوا مؤهلين لأداء المهام المسنده إليهم.

5- خلق الولاء والالتزام لديهم تجاه المنظمه وأهدافها وفلسفتها وارتباطهم بها.

الفصل الثالث

النماذج الرئيسية في إدارة
الموارد البشرية

النماذج الرئيسية في إدارة الموارد البشرية

ظهرت في علم الإدارة بشكل عام وبالتبعيه في الإدارة المتخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية أو إدارة أو إدارة الأفراد عدة نماذج نشأت عن مدارس في الفكر الإداري. هذه النماذج هي

- النموذج الليبرالي الغربي الكلاسيكي (C) أو النظرية الكلاسيكية ومدارسها

- النموذج الليبرالي الغربي الحديث (L) أو النظرية الحديثه ومدارسها

- النموذج الياباني (J)

- النموذج الإسلامي (I)

وفي النموذج الكلاسيكي سنتحدث عن مدارس ونظريات هي

1- نظرية الإدارة العلميه

2- النظرية البيروقراطيه

3- نظرية المبادئ الإداريه

وفي النموذج الحديث سنتحدث عن نظريات إداريه هي:

1- المدرسه السلوكيه في الإدارة

2- نظرية اتخاذ القرارات

3- نظرية النظام

4- النظرية الموقفية (الإدارة الموقفية).

5- نظرية الإدارة بالأهداف

ثم نتحدث عن النموذج الياباني ومن ثم عن النموذج الاسلامي

نظرية الإدارة العلمية⁽¹⁾ :

لقد اقترن اسم هذه النظرية بالعالم مزدريك تايلور وهنري جانغ وفرانك وليام جلبرت وغيرهم

تقوم أسس نظرية الإدارة العلمية على ما يلي:

1- طريقة مثلى العمل حيث وجود طريقة تعتمد على التدريب والسرعة والجهد القليل

2- تقييم العمل⁽²⁾ :- أكدت النظرية على التخصص وتقييم العمل لإتقانه

3- دراسة الإجهاد: أي تحليل العمل بقصد القضاء على الجهد غير الضروري

4- تحديد كمية العمل اليومي

5- توكيل مهمة التخطيط للإدارة

6- اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات

(1) أساسيات في الإدارة د. سليمان اللوزي وآخرين دار الفكر عمان الأردن 1998 ص 24

(2) Fridrick Tayler .the Principles of scientific management (N:Harper and brother 1911) P.6

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- 1- ليس هناك طريقه مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل.
- 2- تقييم العمل والتخصص قد يؤدي إلى السأم والملل ويحد من الابتكار.
- 3- إن الإجهاد البدني ليس هو المحدد لإنتاجية الفرد لوحده فهناك أيضاً الإجهاد النفسي.
- 4- تجاهلت هذه النظرية العامل الإنساني في الإنتاج.

النظرية البيروقراطية :

من رواد هذه النظرية العالم الألماني ماكس فيبر

أسس هذه النظرية⁽¹⁾ :

- 1- تقييم العمل
- 2- توزيع الأعمال على العاملين بعد تحديد واجباتهم تحديداً دقيقاً
- 3- التنظيم المكتبي للمستندات والقواعد والتعليمات
- 4- يختار العاملون على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية⁽²⁾
- 5- ضرورة الفصل بين الملكية العامة والملكية الشخصية والتميز بين دخل الفرد وثروته الشخصية.
- 6- أن تتصف التعليمات بالتباين والعموميه والشمول

(1) Mouzelos.N.P. organization and Bureaugracy (Chicago Aldine, 1969) P.15

(2) إدارة المنظمه د.مهدي زويلف و د.علي الاعضان دارز مجدلاوي للنشر عمان الأردن 1996

نقد هذه النظرية :

- 1- أنها لا تختلف عن نظرية الإدارة العلمية في عدم اهتمامها بالإنسان
- 2- عجز هذه النظرية عن استيعاب التنظيم غير الرسمي
- 3- لم تعترف هذه النظرية بأثر البيئة على التنظيم واعتبرت المنظمه نظاماً مغلقاً

نظرية المبادئ الإدارية :

سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ إداريه يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم في مختلف البيئات ومن روادها هنري فاول وجيمس موبى وآلن رايلي ولوثر كوليك زلندال أرويك.

مساهمات روادها :

هنري فايول: فرنسي الجنسية أسهم في كتاباته بما يلي:

- قسم النشاطات في إدارة الأعمال إلى ستة أقسام:

- 1- نشاطات إنتاجيه
 - 2- نشاطات تسويقيه
 - 3- نشاطات ماليه
 - 4- نشاطات تتعلق بالموارد البشريه
 - 5- نشاطات محاسبيه
 - 6- نشاطات إدارية: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابه
- أ- كما أوجد مبادئ إداريه وهي:

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطه والمسئوليه
- 3- الالتزام بالقواعد
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة الإتجاه
- 6- المصلحه العامه
- 7- المكافآت
- 8- المركزيه
- 9- تسلسل القياده
- 10- النظام
- 11- العداله.
- 12- روح الفريق
- 13- المبادأه
- 14- الاستقرار الوظيفي

ج- اعتقد أن العمليه الإداريه تتكون من

1- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه

- التنسيق

- الرقابه

جيمس موني والن رايلي⁽¹⁾ : وهم من رجال الأعمال الأوبكيين وضعوا أسس

التنظيم وهي:

- 1- مبدأ التنسيق
- 2- مبدأ التدرج
- 3- المبدأ الوظيفي
- 4- المشوره والتنفيذ

لوثر كوليك وليفيدال أوروک :

وضعوا كتابا بعنوان ((أبحاث في الإدارة)) حددا عناصر الإدارة بسبع وظائف

وهي:

- 1- التخطيط
- 2- التنظيم
- 3- القوة العامله وإدارتها
- 4- التوجيه
- 5- التنسيق
- 6- إعداد التقارير
- 7- إعداد الموازنات

وأكدوا على أهمية بعض المبادئ الإداريه وهي⁽²⁾ :

- 1- وحدة الأوامر
- 2- الاستفاده من المشوره

James Moomy and reiley and on word Industry (NY. Harper and Beo I hers (1)

Publishing 1933) P.29

Urwick. The elements of Administration (NY: Harper and brother Publishing 1943) (2)

P.220 (

- 3- التقسيم الوظيفي للتنظيم
- 4- مبدأ توازن السلطة
- 5- نظام الإشراف
- 6- الملائمة بين الأفراد ووظائفهم

نقد هذه النظرية⁽¹⁾ :

- 1- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها مثل مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية.
- 2- بعض هذه المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ مثل التخصص ووحدة الأمر.
- 3- وجود التشويش في مسميات المبادئ ودلالاتها إذ لا يوضح كتابها ما المقصود بالمبدأ
- 4- يوجه البعض النقد إلى فاعلية هذه المبادئ
- 5- يرى بعض روادها بصلاحياتها من كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون عوناً للإداريين في بعض الحالات

المدرسة السلوكية في الإدارة:

Behavioral School In Management

جاءت هذه المدرسة رد فعل مباشر على المدرسة الكلاسيكية واهتمت بنوعين من الحركات:

(1) الإدارة: د. فيصل فخري مراد دار مجدلاوي للنشر عمان الأردن 1983 ص 47

1- حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement

2- حركة تنمية التنظيمات Organization Development

حركة العلاقات الإنسانية: بدأت في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن. في سنة 1918 عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعات في ضواحي مدينة نيويورك وتكرر انعقاد هذا المؤتمر⁽¹⁾

ويعتبر التون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه ممن ترتبط أسماءهم بحركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعه عمليه لهذه الحركة. وقد أكد التون مايو وزميله روثليز برجر F.J. Roethlis berger أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته لقد جاءت هذه الحركة اهتماماً بالعنصر الإنساني Humanizing ويمكن إرجاع ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل منها:

1- تزايد قوة اتحادات العمال

2- تحسين أوضاع العمال الماديه والثقافيه

3- تطور المسؤوليه الاجتماعيه لأرباب العمل

4- تزايد المشاكل داخل منظمات الأعمال بفعل زيادة حجم التنظيمات الإداريه.

وقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية بشكل تدريجي في تناولها للنواحي النفسيه والمعنويه للعمال بصفته محددات للانتاج.

(1) Keith Davis, Human Behaviour at work 4th Ed. (san 1)

Francisco Mc: Graw Hill Book Company. 1972) P.8

لقد تم الإهتمام بالروح المعنوية وبالناواحي النفسيه والاجتماعيه جاء نتيجة غير مباشره غير متوقعه لتجارب كانت تهدف إلى إختيار بعض افتراضات النظرية الكلاسيكيه التي تتعلق بأهميه ظروف العمل الماديه والأجور في تحديد الانتاجيه مثل تجارب هوثورن ونتائج المقابلات وملاحظه السلوك الاجتماعي

أما تجارب هوثورن Hawthorne Experiments والتي سميت لتجارب مصنع هوثورن لأنها تمت في مصانع هوثورن من شركة وستن اليكتريك في ولاية النيوي في أمريكا في عامين عام 1924 و عام 1927 والتي استمرت حتى الثلاثينيات فقد ركزت على تجربة الإضاءة وتجربة جدولة العمل وتجربة الأجور ولقد ثبت من هذه التجارب أن الروح المعنويه للعاملين أساسي لمستوى الكفايه الإنتاجيه ويعادل أهميه التغيرات التي تدرج تحت أحوال العمل الماديه. بل ثبت كذلك أن دلالة أي تغييرات في أحوال العمل الماديه لا تستمد من هذا المتغير في حد ذاته وإنما تستمد من أثر هذا المتغير في معنويات العاملين أي من أثر ذلك على الروح المعنويه للعاملين وقد بدأت الإدارة الصناعيه تسأل الأسئلة الصحيحه وبدأت ترى المشكله على حقيقتها وهو امر لا يقل أهميه عن الوصول إلى الإجابة الصحيحه

تجربة نتائج المقابلات:- في ضوء ما تقدم وإدراكها لأهميه العوامل غير الماديه في تحديد الانتاجيه تساءل البعض⁽¹⁾ إذا كانت الإدارة غير مطلعته على حقائق الحاله المعنويه وإذا كانت هذه الحقائق لا توجد إلا في صدور العاملين فلماذا لا نتصل لإداره العاملين بصوره مباشره لكي تعرف هذه الحقائق. ولهذا فقد رتبت الإدارة تجربته أخرى سميت بتجربه المقابلات وفق برنامج واسع النطاق وتقدر أن تشمل التجربه 1600 عامل لغرض استخدام المقابله ونتائجها أداه لجمع المعلومات عن رأي العاملين

(1) إدارة الأفراد والعلاقات الصناعيه د.مهدي حسن زويلف بغداد -العراق -مطبعة الجامعه 1975 ص5

في العمل واحواله ليس في إزالة أسباب شكاوي العاملين كما عازمت على الاستفادة من هذه البيانات الواقعيه بصفتها ماده لتدريب ؟49؟ على علاقات العمل. وقد فاقت النتائج كل توقعات الإدارة، وكان أثرها المباشر تحسناً ملحوظاً في معنويات العاملين

تجربة ملاحظة السلوك الجماعي :

بعد تجربة المقابلات قامت الإدارة الصناعيه بإجراء تجربه ترمي إلى اختبار السلوك الجماعي للعمال كمجموعه وليس كأفراد مستقلين^(١٦) وكان من الممكن، استخدام أداة المقابلات وجمع البيانات عن شعور العمال كجماعه وعن نمط سلوكهم الجماعي غير أن المقابلات وحدها لا تكفي لذلك لا بد لمن يجري المقابلات من ملاحظة السلوك الجماعي في وفق العمل. وإلى علاقات العمال فيما بينهم وعلاقاتهم بالرؤساء والإدارة بوجه عام. ومن هنا كان لا بد من استخدام طريقة الملاحظة المباشره إلى جانب طريقة المقابلات كإداره لجمع المعلومات عن سلوك الجماعات لقد أظهرت التجربه وجود تجمعات وتنظيمات غير رسميه تقوم على التحكم بالقوات الإنتاجيه لأفرادها المبدعين بحيث لا تجد المهارة العاليه ؟50؟ لها لإظهار أثرها على الانتاجيه.

حركة تنمية التنظيمات Organization Development :

تعد هذه الحركه امتداداً لحركة العلاقات الإنسانيه ولابحاث التون مايو وزملاءه.

(1) العلاقات الإنسانيه وإداره الأفراد د. عادل حسن منشأة المعارف الأسكندريه مصر 1963

ويعرف بعض المتخصصين تنمية التنظيمات بأنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير العاملين وتطوير قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية وذلك لتطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو كليهما معاً. ويتفق أيضاً هذه الحركة على أنه يمكن تحقيق كافة حاجات الإنسان من خلال العمل في التنظيمات الحديثه لذلك يخلطون بين الإنسان ككائن متعدد الحاجات وبينه كموظف يؤدي دوراً وظيفياً ضرورياً لإشباع إحدى الحاجات الرئيسية له ألا وهي الحاجة الإقتصادية لذا نجد مفكروا هذه المدرسه سيتحدثون عن حاجات تحقيق الذات وغيرها من المفاهيم الفلسفيه وكأنها هذه التنظيمات الرسميه. وقد وضع أصحاب حركة تنمية التنظيمات عدة نظريات حول هذا الموضوع من هذه النظريات:

نظرية الدافعيه :

توجه إهتمام مفكري الإدارة في هذه المرحله من الإتجاه الهندسي الذي كان يرى العامل كياناً مادياً بحثاً يمكن التأثير على سلوكه أوتوماتيكياً من خلال الحوافز الماديه أو من خلال التعامل مع الظروف العمل الماديه إلى النظر إليه كإنسان له حاجاته ورغباته: نظرية (Y-X) والافتراضات السلبيه والاجتماعيه حول الإنسان:-

لقد وضع دوجلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor أنماط مثاليه حول مفهوم الإنسان وسلوكه. واصفاً واحد منها بافتراضات X السلبيه (التقليديه) والثاني بافتراضات Y الإيجابيه.

الافتراضات التقليديه (X)

تصف هذه النظرية النظره التقليديه للعامل وأنه لولا التوجيه للعامل والسيطره على إدارة وسلوكه لما تم ما تهدف إليه الإدارة وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقه

النفس البشريه ومحددات السلوك التاليه على النحو التالي:

- 1- إن الإنسان بطبيعته سلمي ولا يجب العمل.
- 2- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤوليه في العمل
- 3- يفضل الفرد دائماً ان يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل
- 4- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسيه لدفع الإنسان للعمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
- 5- تعتبر الرقابه الشديده على الإنسان ضروريه كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعه أو اشراف
- 6- يعتبر الأجر والمزايا الماديه اهم حوافز العمل

الافتراضات الإيجابيه (Y)

هذه النظرية تخالف وصف الناس بنعوت سلبيه، فنظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني على النحو التالي:-

- 1- تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقه كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.
- 2- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات والزامهم بالعمل لتحقيق أهدافها بل ان كل ذلك مغروس أصلاً في نفوس العاملين.
- 3- إن الإنسان يطلب الحريه في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً.

4- آمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل آملاً في المكافأه لا خوفاً من العقاب.

نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو:

تقوم نظرية إبراهيم ماسلو A.H. Maslow على افتراضات (Y) فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمه وأهمها تحقيق الذات ويقترن اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات⁽¹⁾ التي ترى أن للعامل حاجات متعددة فهو انسان يطلب المزيد اذ ما أن يشبع حاجه واحده حتى يطالب بغيرها. ورتب ماسلو حاجات الإنسان على شكل هرم تبدأ أول حاجات الإنسان في قاعدته وتنتهي في قمته ولا ينتقل الإنسان من حاجه إلى حاجه بالتدرج إلا إذا أشبع الحاجه التي قبلها هذه الحاجات مرتبه من أسفل إلى أعلى على النحو التالي:

1- الحاجات الفسيولوجيه: مثل حاجة الإنسان إلى الطعام والتراب والكساء والجنس والنوم والماء والهواء

2- الحاجه للأمن: أي طمأنينه الإنسان على بقاء في عمله وأن يكون آمناً بين الجماعه

3- الحاجه للانتماء للجماعات: حيث يرغب الإنسان في أن يكون عضواً في جماعة أصدقاء أو رفاق أو نادي أو منتدى أو حزب

4- الحاجه إلى التقدير: حيث تحتاج إلى حب واحترام وتقدير الناس له

5- الحاجه لتحقيق الذات: أي ايجاد نفسه من خلال مواهب وأعمال ابداعيه

(1) A.H.Maslow "A Theory of Motivation" Psychological Review .50 (1943) P.370-

وتبدو هذه الحاجات ككما ذكرنا في مثلث على النحو التالي:



نظرية سلم الحاجات لماسلو

إن مغزى ترتيب هذه الحاجات بالشكل الهرمي هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج، فالحاجات الفسيولوجية هي في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت فلا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى مثل الأمن والانتماء للجماعات. وهكذا الحال بالنسبة لباقي الحاجات في السلم. وهذا ما يجب أن تنتبه له الإدارة في محاولتها لإشباع حاجات العاملين

نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية (لفروديك هيرزبرغ):

Motivation –Hygiene Theory (Fredrick Herzberg)

ترتكز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام هيرزبرغ بدراسه استطلاعية لمثتين من العاملين لفهم شعورهم حول اعمالهم.

وتوصل إلى تصنيف من العوامل:

- الفئة الأولى: العوامل الدافعية

Satisfiers – Motivating Factors

- الفئة الثانية: العوامل الوقائية: Dissatisfiers – Hygiene Factors

وتشمل الفئة الأولى من العوامل الدافعية مايلي:

- الحاجة للشعور بالانجاز Achievement

- الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم Recognition

- أهمية العمل وكونه ابداعيا وفيه نوع من التحدي Importance of work

- الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته Sense of responsibility

- إمكانيات التقدم في الوظيفة Advancement Possibilities

- التطور والنمو الشخصي Personal Growth and Development

وتشمل الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية مايلي:

- سياسة الشركة وادارتها Policy and Management Style

- نمط الاشراف Supervision

- العلاقات مع الرؤساء Superior –Subordinate Relationship

- ظروف العمل work Conditions

- الراتب Salary

- المركز الاجتماعي Social Status

- الأمن الوظيفي Job- Security

لقد بين هيرزبرغ إن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا تثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الانتاج بل يمنع حصول حالة عدم الرضا مشاعر الاستياء أو التمرد أو الإضراب عن العمل. فوجود هذه العوامل يعتبر حداً أدنى لا بد من وجوده ويعتبر العاملين أساساً ولا يعتبر كرمًا من الإدارة

النظريات السلوكية الأخرى:

إضافه إلى النظريات حول الدافعية ظهرت عدة نظريات على اهمية ألتفات الإدارة للأمور المعنوية وتوفيرها الفرصه لإبداع العاملين وعدم التشدد في التعليمات وعدم التقيد بالهيكل التنظيميه التقليديه التي لا تترك مجالات كبيرا للأفراد ليتصرفوا بطريقة تعبر عن أهدافهم ومصالحهم ومن اهم هذه النظريات:-

- نظرية النموذج المختلط لكرس آل جيرس:

Mix Model Theory (Chris Argris

- نظرية الشبكه الإداريه لروبرت بليك وجون موثون

Managerial Grid Theory: (Robert Blake and Jone Monton)

- النظرية الالهيراركيه (التنظيمات المرنة) لوران بينيس

Non- Hierarchic Organization (warren Bennis)

نظرية النموذج المختلط Mix Model

يرى كرس أرجيرس (Chris Argyris) بأن هناك خصائص تنظيميه إيجابيه وخصائص تنظيميه سلبيه ويقوم إطار لإيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم عن

طريق تغيير التنظيم يناسب حاجات الأفراد للتجاوب مع التغيرات التنظيمية فيحدد فيما يسميه النموذج المختلط Mix model إطاراً تتمدد فيه الخصائص التنظيمية الإيجابية وما يقابلها من خصائص تنظيمية بالتنظيم أذى يرى أن من واجب الإدارة هو الانتقال بالتنظيم من الخصائص السلبية إلى الخصائص الإيجابية. وذلك عن طريق خلق جو من الانتفاح والثقة بين الأفراد العاملين في التنظيم وتحسين المناخ التنظيمي وتنميته روح الفريق والتعاون والتماسك بين الأفراد والتخلي عن نمط الأشراف السلطوي التقليدي واستبداله بالجماعات المؤقتة التي تتشكل من مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ الأهداف المقرره والشكل الثاني بين الخصائص السلبية ويقابلها الخصائص الإيجابية التي تشكل النموذج المختلط

الخصائص الإيجابية	الخصائص السلبية
1- وحدة التنظيم وتكامله من خلال العلاقات المتبادله بين الأفراد	1- سيطرة جزء من التنظيم على مجموع الأجهزه الفرعيه
2- الشعور بالتجانس بين أجزاء التنظيم	2- الشعور بتعدد الاجزاء والاختلاف بينها
3- تحقيق الاهداف العامه للتنظيم	3- تحقيق الاهداف الفرعيه للتنظيمات الفرعيه
4- قدرة التنظيم على التأثير الداخلي لتحقيق الأهداف المرجوه	4- عدم قدرة التنظيم على التأثير الداخلي لتحقيق الاهداف المرجوه
5- قدرة التنظيم على التأثير الخارجي لتحقيق الأهداف المرجوه	5- عدم قدرة التنظيم على التأثير الخارجي لتحقيق الأهداف المرجوه
6- تآثر طبيعة النشاطات الأساسية بعوامل الماضي والحاضر والمستقبل	6- تآثر طبيعة النشاطات الأساسية فقط بالعوامل الآتية

نظرية الشبكة الإداريه (1) Managerial Grid لروبرت بليك موثون (Robert Blake and Jane Mowthron):

توفر هذه النظرية وسيله تدريبيه تركز على المديرين من أجل زيادة الإنتاج من خلال تحسين المناخ التنظيمي وخاصة نمط الاتصالات والتخطيط. وأن هناك مشاكل تتم علاجها عن طريق تطبيق برنامج من ست نقاط يسمى الشبكة الإداريه. تعالج مراحل الشبكة الإداريه الاتصالات والتخطيط هذه النقاط او المراحل هي:-

1- المرحله الاولى: يتم في هذه المرحله تعريف كل مدير على نمط إشراف ومقارنه بنمط مثالي أفضل وترك لكل مدير أن يحدد لنفسه نمط إدارته وفق المقارنه.

2- تطوير فرق العمل Team Groups من أجل عمل أفضل بحيث تصبح المسئوليه جماعيه

3- تطوير العلاقات بين الجماعات المختلفه وتقليل التناقضات

4- العمل على إيجاد استراتيجيه تخطيطيه توصل التنظيم إلى مستوى أفضل

5- تنفيذ الاستراتيجيه التخطيطيه من خلال تطبيقها عملياً

6- تقييم التنفيذ ومعرفة النقاط القوه والضعف من أجل التطوير.

وتعرف الشبكة الإداريه بخمسة أنماط مختلفه للإشراف أفضلها النمط (9-9) الذي

يركز فيه على الإنتاج وعلى حاجات العاملين بشكل كبير كما في النموذج التالي:

(1) مبادئ الإدارة د. محمد قاسم القريوتي دار وائل 2001 عمان الاردن ص 103

نموذج الشبكة الإدارية

9	نقط 1-9							نقط 9-9	
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	نقط 1-1							نقط 1-9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

النظريه اللاهيراركيه (التنظيمات المرنيه) Non-Hierarchic : Orgnazation

يبرز اسم بينيس Warrner Bennis في المدرسة السلوكيه وحركة تنمية التنظيمات ليؤكد على الآثار السلبيه للبيروقراطيه الكلاسيكيه ومن السلبيات في هذا المجال هي أن التنظيمات التقليديه تؤدي إلى:

- 1- إعاقة النمو والتطور الشخصي للعاملين
- 2- تنمية الخضوع لنمط التفكير الجماعي Group think
- 3- إهمال دور التنظيم غير الرسمي على أهميته
- 4- تقادم أنماط السلطه والرقابه يشكل يؤثر سلباً على سلوك العاملين
- 5- إنعدام وسائل حل الخلافات وخاصه بين الجماعات الوظيفيه المختلفه
- 6- تسويه الإتصالات
- 7- عدم الإستغلال الكامل للطاقات البشريه بسبب شعور عدم الثقه
- 8- عدم استيعاب التكنولوجيا الجديده
- 9- الخمول وعدم الإبداع

ولتجنب هذه المشاكل يقترح بينيس ما يسميه جماعات العمل المؤقته أو نمط إداره المصفوفه Matrix Structure التي تتميز بتغير إدوار العاملين في جماعات العمل.

نظريه اتخاذ القرارات (النظريه الكمييه في الإدارة) Quantitative Theory of Management Decision making Theory

يتركز إهتمام أنصار هذه النظريه على إعطاء أهميه كبيره لعمليه اتخاذ القرارات

في الإدارة. وبالتالي أصبح ينظر للإدارة السليمه انها الإدارة التي تعتمد المنهجيه التي تؤكد على ضرورة تحديد المشاكل وجمع المعلومات حولها واختيار بدائل الحلول والمفاضله بينها واتخاذ القرارات بشأن البديل الأفضل وقد أطلق اسم النظرية الكمية في الإدارة Quantitative Theory على هذا المتوجه تعبيراً عن استناد القرارات والمعادلات الرياضيه وقد ارتبط هذا تتمثل بالأرقام والاحصاءات والمعادلات الرياضيه وقد ارتبط هذا التوجه العلمي في الإدارة بعالم الإدارة المشهور هربرت سايمون Herbert Simon الذي أكد على ضرورة عقلية عملية اتخاذ القرارات (Rationalizing) استناداً إلى عمليه عشوائيه تؤدي إلى الاضرار بالتنظيم. ولذلك فهو يرى ان الإداري شخص محدود العقلانيه يتخذ قرارات معقوله وليس قرارات مثلى بالضروره ويستند على ضرورة بحوث العمليات ومن أدواتها البرمجه الخطيه والتحليل الشبكي وصفوف الانتظار والمحاكاة ونقطة التعادل.

نظرية النظام⁽¹⁾ System Theory

جاءت مدرسة النظام (وجهة نظر متكامله) لتعوض النقص الذي حصل في المدارس السابقه التي درست الإدارة من زوايا معينه جزئيه ولم تدرسها بشكل كلي عمومي شمولي. وبالتالي هذه المدرسه جاءت لتدرس المنظمه والإدارة فيها على أنها كل متكامل. من خلال ما قدمه كل من "بيرثا لانفي" و "بولنج" و "سكوث" ومن أفكار عن المدخل المتكامل في دراسة الإدارة The Integrative Approach والذي يشار إليه بنظرية التنظيم الحديثه

(1) الإدارة أصول أسس ومفاهيم د. عمر وصفي عقيلي دار زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن

تعريف النظام:

النظام هو كيان إجتماعي نسميه بالمنظمه التي تتكون من مجموعه من الأجزاء المتفاعله مع بعضها في سبيل تحقيق هدف معين كلي مشترك. وهذه الأجزاء تتشكل فيما بينها كلا متكاملًا. فالأجزاء ليست هامه في حد ذاتها ولكن المهم هو علاقاتها التبادليه والإعتماديه المتفاعله مع بعضها البعض. حيث أن هذا التفاعل هو محور مفهوم النظام.

الفكره الأساسيه لنظرية النظام:

تنظر هذه النظرية إلى المنظمه على انها نظام مركب يتكون من أجزاء متعدده مترابطه متفاعله يعتمد بعضها على بعض وتسمى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه ويمكن التعرف على هذه الاجزاء وتحديدتها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع.

الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام:

- 1- فكرة النظام المفتوح The Open System Concept: تؤكد هذه النظرية على أن المنظمه نظام مفتوح وليس مغلق فهي جزء لا يتجزأ من البيئه لأن هناك علاقه مستمره مع البيئه
- 2- عناصر النظام The System Elements: يتشكل النظام الكلي من مجموعه من الأجزاء يمكن أن يسمى كل واحد منها بنظام فرعي أو جزئي حيث تعمل هذه الأنظمه الفرعيه بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.

3- مكونات النظام الفرعي (الجزئي) The Partial System contents: تعتبر

مكونات النظام الفرعي الذي يعتبر جزءاً من النظام الكلي عن العناصر التي

يتكون منها الجزء ومجموع هذه المكونات يشكل النظام الكلي:

وفيما يلي هذه المكونات:

أ- أهداف النظام System Goals وهي ثلاثة أهداف مترابطة مع بعضها البعض

وهي:

- النمو Growth

- الاستقرار Stability

- التفاعل Interaction

ب- الفرد The Individual هو الوحدة الأساسية في النظام الفرعي (الجزئي)

الكلي وينظر إليه من خلال شخصيته Personality وتعرف شخصيته بأنها

مجموعه من الصفات الشخصية والقدرات التي تملكها الفرد وتميزه عن الآخرين

ج- التنظيم الرسمي The Formal Organization: ويبرزه الهيكل التنظيمي

والخريطة التنظيمية.

د- التنظيم غير الرسمي (Informal): هذا التنظيم لا توضحه الخريطة التنظيمية

ويتكون من جماعات غير رسميه تنبثق من مواقف العمل المختلفه.

هـ- الدور The Role: ويعبر عن سلوك محدد ومطلوب ومتوقع من قبل كل فرد

داخل التنظيم الرسمي.

و- الهيكل المادي The Physical Structure: ويعبر عن المستلزمات والمتطلبات

الماديه التي يحتاجها النظام والأفراد بداخله من أجل تحقيق الهدف.

4- عمليات الربط The Linking Processes: حيث أن النظام مكون من أجزاء

وحيث أن لكل جزء وجماعه وفرد فيه دور محدد يقوم به. وهذه الأجزاء والجماعات وفق الإدارة التي يقومون بها تحتاج إلى عملية ربط بين بعضها البعض وتتم بوسائل متعددة منها عملية تحديد وتوصيف مهام ومسؤوليات وسلطات أنشطة الأجزاء والأفراد

5- استيراد الطاقه Energy Importing: ويقصد بالطاقه المدخلات Inputs والتي تتمثل كافة احتياجات النظام للوصول إلى انتاج السلطه أو الخدمه. من هذه المدخلات رأس المال والمواد الأولية، والآلات، والقوى العامله.

6- أنشطة التحويل Activities: ويقصد بالتحويل مجموعه من العمليات الإنتاجيه التشغيليه التي يجري بموجبها تحويل المواد إلى منتجات وخدمات شكلها مغاير عندما كانت مدخلات. حيث أن عملية التحويل تضيف قيمه أكبر للمدخلات.

7- المخرجات Out puts: ويقصد بها الناتج من عملية التحويل، فالمخرجات إما أن تكون سلعاً او خدمات ويسميتها البعض بالنتائج Out Comes. فالمنظمه الناجحه تقدم مخرجات يحتاجها إليها الناس.

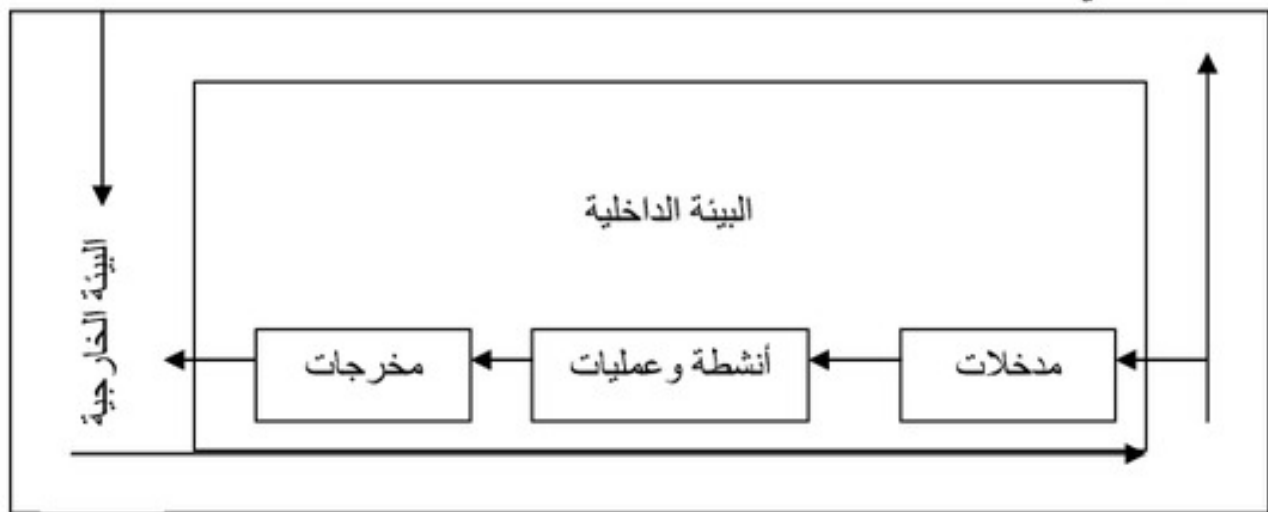
8- مجال (حدود) النظام System Field: لا بد من تحديد حدود لأي نظام، فنظام الإنتاج في شركه ما مثلاً نجد أن الحدود تشمل الآلات المستخدمه في الإنتاج ومخازن المنتجات وعمال الإنتاج والنماذج والسجلات المستخدمه في الإنتاج وهكذا.

9- بيئة النظام The System Environment: يرتبط موضوع بيئة النظام ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بموضوع حدوده. فكل ما يقع ضمن دائرة أو نطاق أو حدود النظام يعتبر جزء يتفاعل مع باقي الأجزاء فيه في سبيل تحقيق الهدف.

10- ديناميكية النظام The Dynamics Of The System: تعبر الديناميكية عن نوعية التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين أجزاء داخل حدوده أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج الحدود. وتمثل الديناميكية دورة حياة النظام أو المنظمه وتنطبق على كافة المنظمات وأن أي خلل في أي جزء من هذه الدوره يمكن أن يتسبب في تغيير الدوره التاليه تغييراً جذورياً.

11- التفاعل مع البيئه والتغذيه العكسيه: The interaction with the environment and the feedback information: يمثل الأنظمه الحيه عادة إلى التكيف والتوافق مع بيئتها بمعنى أنها تكيف نفسها مع التغيرات في بيئتها حتى تحفظ على بقاءها وحين تفقد الأنظمه الحيه هذه الخاصيه فإنها عادة تفقد وجودها ذاته.

أن تدفق المعلومات المرتده من البيئه تبين أن النظام قد حقق التوازن. فالمعلومات المرتده تبقي النظام مزدهراً وتساعد في أن يعدل اتجاهه وفقاً للتغيرات البيئيه فالمعلومات هي بمثابة الموجه والمصحح لمسار المنظمه ويمكن تصور ما يبق في الشكل التالي:



12- التخصص Specialization تؤكد نظرية النظام على أهمية التخصص في الأدوار والمهام والإدارات. وكلما زادت درجه التخصص تطلب الامر

زيادة درجة التنسيق لأحكام السيطرة على العمل

13- الإدارة Management: أوضح المفكر "تالكوت بارسونز" أن الإدارة بمستوياتها الثلاثة المعروفة هي المسؤوله عن عملية التفاعل التي تحدث بين الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي. حيث أوضح أن مهمة الإدارة العليا هي التخطيط الطويل ورسم السياسات لنشاط الأنظمة الفرعية.

أما الإدارة الوسطى: فمهمتها التنسيق في حين أن الإدارة الدنيا أو المباشرة تكون مسؤوله عن التنفيذ وتحقيق الأهداف ويكون هذا المستوى معزولاً نسبياً عن البيئه مقارنة بالمستويين السابقين في حين أن المستوى الأعلى وأسماء بالمستوى القيادي يكون مفتوحاً على البيئه باستمرار.

نظرية الإدارة الموقفية Situational management

إن مداخل دراسة الإدارة والمنظمة تشير إلى تطور ما سوف يصبح نظريه عامه للنظم ويشار إلى مثل هذه النظرية أو المدخل بالإدارة الموقفية أو يشار إليها بالنظرية الإجتماعية أو الشرطية Contingency Theory ويقوم هذا المدخل على مفهوم أساسي وهو أنه لا توجد مبادئ إدارية تطبق في كل المواقف التي تواجهها الإدارة وبمعنى آخر لا توجد طريقه مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات ولا يوجد أسلوب أو طريقه أفضل من طريقه أخرى أو أسلوب أفضل من أسلوب آخر. ولا يوجد شيء أمثل في الممارسة الإدارية يمكن اتباعه في كافة المواقف والظروف. وفي كل زمان ومكان لأن لكل منظمه ظروفها الخاصه ولكل موقف يواجهه الإدارة أسلوب للتعامل معه يختلف عن المواقف الأخرى كما يختلف أسلوب التعامل من منظمه إلى أخرى ولذلك سميت هذه النظرية بالنظرية أو الإدارة الموقفية.

نظرية الإدارة بالأهداف⁽¹⁾ Management of Objectives Theory

تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف يتفق عليها الرئيس والمرؤوس. وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف كأسلوب غير تسلطي في الإدارة يأخذ بالإعتبار العوامل النفسية وهي نظرية في الإدارة وتقييم المنجزات معاً.

خطواتها:

1- يتفق الرئيس والمرؤوس على تحدي النتائج المتوقع الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

2- يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف ليسجل الرئيس مدى التزام المرؤوس بتلك الأهداف.

3- ما أن تحل نهايته السنه التخطيطية يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس للتعرف على تلك القرارات من أجل عدم تكرار الخاطئه والمكافأه على الإبداع

كيفية التطبيق:

لا بد من خطوات تمهيديه للتطبيق منها

1- زيادة التفويض في الصلاحيات وابتعاد عن المركزيه

2- إغناء العمل وتوفير حرية الحركه وتشجيع الابداع

(1) إدارة الأفراد منظور كمي والعلاقات الإنسانية د.مهدي حسن زويلف دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن 1994 ص 210

مزيد من المشاركة في الإدارة

3- الإيمان بإنسانية الإنسان

النموذج الياباني نمط (J) (المدرسة اليابانية في الإدارة) The japanees Management school

تركز المدرسه اليابانيه في الإدارة على مفاهيم إداريه تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المنظمه وبشكل يكون متماشياً ومتوافقاً مع الفلسفه الإداريه التي تؤمن بها. والمدرسه اليابانيه تنظر إلى المنظمه على أنها سلوك اجتماعي انساني جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي على شكل كيان اجتماعي تعاوني منسجم وتعتبر التجربه اليابانيه مثال إعجاب الكثير ومرد ذلك إلى طبيعه اليابانيه والمنظمات الفكرية والثقافيه للمجتمع الياباني لذلك فلا بد من النظر إلى ما يلي:

1- القيم الروحيه والثقافيه للشعب الياباني والتي تظهر في

أ- العائله القائمه على الحب والإحترام

ب- العمل المشترك بين المدراء والعمال

ج- السلوك اليومي الجيد للعامل الياباني

د- الاهتمام بالعنصر البشري

هـ- المسئوليه الاجتماعيه للمنظمات اليابانيه

و- ضبط النفس والتواضع

2- أثر القيم الروحيه على الممارسات الإداريه في اليابان مثل

أ- عملية اتخاذ القرار التي تتم بالمشاركة

ب- المسئولية الجماعية تجاه المنظمة والمجتمع

3- أثر القيم الروحية على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان حيث تتصف نماذج النظام في اليابان بالمرونة والمناخ السائد في المنظمة يتصف بأنه موحد ويوفر الاستقرار للموظف

وقد ركزت المدرسه اليابانيه في الإدارة على المفاهيم الإداريه والاجتماعيه التاليه:-

1- المنظمه خليه اجتماعيه متماسكه متآلقه على شكل العشيره

2- تؤمن المدرسه اليابانيه بأسلوب العمل الجماعي التعاوني

3- نجاح العمل الجماعي والتعاوني يعتمد على توفر درجه عاليه من الثقه بين أعضاء المنظمه في كافة المستويات الإداريه

4- تنادي المدرسه اليابانيه بضرورة توفير أكبر فور ممكن من العداله والموضوعيه في معامل الإدارة مع المرؤوسين

5- تؤكد المدرسه اليابانيه انطلاقاً من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عمليه اتخاذ قائمه على أساس المشاركه الجماعيه

النموذج الإسلامي (نمط I) أو المدخل الإسلامي (نظرية الإدارة في الإسلام)⁽¹⁾

لقد استعرضنا في فصول سابقه النماذج الإداريه المختلفه ابتداء من الكلاسيكيه

(1) الإدارة الحديثه مصطفى نجيب شوايش دار الفرقان 1993 عمان الأردن ص 140

إلى المدرسه السلوكيه أي النظام اللبرالي الحديث (نموذج I) واستعرضنا النموذج الياباني (نموذج أو نمط J) وظهر لنا من خلال استعراض مدارس الفكر الإداري المختلفه الواحده تلو الأخرى كيف أن كل مدرسه انتقدت سابقتها وجاءت بما يصحح مسارها وأضافت إليها أو حسّنت عليها أو جاءت بنمط إداري جديد. وفي هذا سنرى رأي المدرسه الإسلاميه أو النموذج الإسلاميه (نمط I) أي نظرية الإدارة في الإسلام للوقوف على الفرق بين هذا النمط والأنماط السابقه اللبراليه واليابانيه بمدارسها المتعدده المختلفه ولنقف على وجهه نظر الإسلام في الأخلاق والسياسه والاقتصاد والإداره بما في ذلك الموارد البشريه.

فإن كانت هناك ميزه أو مزايا لنظرية الإدارة في الإسلام على سائر النظريات الأخرى فهي:

أولاً: لأنها من وضع العزيز الحكيم والعلي القدير الذي لا يأتيه الباطل من خلفه ولا من بين يديه ومن أصدق من الله قولاً.

ثانياً: تركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر في العمليه الإداريه داخل المنظمه وخارجها وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعيه.

لقد أدخلت نظرية الإدارة في الإسلام بعداً اجتماعياً هاماً ومؤثراً على السلوك الإداري داخل المنظمه وهو البعد الأخلاقي إذ يخاطب تعالى رسوله محمد صلى الله عليه وسلم قائلاً:

((وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)) آيه 4 من سورة القلم وقوله تعالى ((وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ))

الآيه 159 من سورة آل عمران.

خصائص نظرية الإدارة في الإسلام⁽¹⁾

1- نظرية الإدارة في الإسلام نظريه مرتبطه بالفلسفه الاجتماعيه للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي) وإنّ من أوائل وظائف النظام الاجتماعي الإسلامي المتمثل في الدوله الإسلاميه أن توفر للفرد ذلك المناخ الملائم ليحقق الفرد تنفيذاً أحكام الله تعالى.

2- تعمل الإدارة في الإسلام على إشباع حاجات العامل الماديه مادام يؤدي مسؤوليه بأمانه حيث تنظر الإدارة في الإسلام إلى الوظيفه على أنها أمانه ومسؤوليه شخصيه لدى الفرد والعامل لقوله تعالى ((إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)) الآية 58 من سورة النساء. وقد فسّرت كلمة "الأمانات" الوارده في هذه الآية بأنها الوظائف العامه. وتتطلب الأمانه أن توكل الوظيفه بسلطاتها ومسؤولياتها للشخص الكفو الأمين الذي يتعد عن النظم واستغلال الوظيفه. لمحسوبيه أو رشوة أو خيانه. والفرد والعامل في المجتمع الإسلامي مسؤول عن تصرفاته وإذا ما أتم عمله بأمانه وجب على صاحب العمل أن يوفيه أجره بقدر عمله ونظرية الإدارة في الإسلام تدعوا إلى الرفق بالعامل وعدم تكليفه مالا يطيق لقوله تعالى: ((لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ)) الآية 286 من سورة البقره.

(1) نظرية الإدارة في الإسلام - نظريه متكامله لمعالجة السلوك الإداري عمان المنظمه العربيه للعلوم الإداريه - جامعه الدول العربيه 1981 ص 37-60

3- تأخذ الإدارة في الإسلام بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل. ويشكل هذا المبدأ أحد مقومات وخصائص النظرية الإدارية في الإسلام - والشورى والمشاركة من الأمور التي يجب الالتزام بها امتثالاً لقوله تعالى ((وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ)) الآية 38 من سورة الشورى

4- اهتمام نظرية الإدارة في الإسلام بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري والطاعة بالمعروف. لقد عرف الإسلام التنظيم الجماعي وما يتطلبه من تدرج رئاسي للسلطة قبل أن يفطن إليها غيره. يقول صلى الله عليه وسلم الرسول محمد ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)). إن التدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وثقافتها في العلم والإدراك والمعرفة. لقوله تعالى ((نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ^٤ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ^٥ عَلِيمٌ)) الآية 76 من سورة يوسف ويقول تعالى: ((يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ^٦ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)) الآية 11 من سورة المجادلة.

والطاعة لولي الأمر في الإسلام مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها لقوله تعالى: ((يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ)) [النساء: 59].

وعبارة أولى الأمر منكم عامه وتشمل جميع المسؤولين حكاماً أو مدراء دوائر أو رؤساء أقسام أو مشرفين أو مراقبين.

نظرية الإدارة في الإسلام ووظائف الإدارة:

إن وظائف الإدارة كما هي معروفة في الفكر الإداري بمدارسه المختلفه وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه وردت في وجهة نظر الإسلام ونظريته في الإدارة.

1- ففي مجال التخطيط سواء القصير الأجل أو المتوسط الأجل أو الطويل الاجل. جاء في القرآن الكريم فقرآن الكريم حثّ على التخطيط القائم على أساس من الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى هدف محدد حيث يقول سبحانه وتعالى في الآية 60 من سورة الأنفال: ((لَهُمْ مَا أَسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِّن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ)).

وبيّن سبحانه وتعالى ضرورة قيام الإنسان بجمع المعلومات الصحيحة في التخطيط لأعماله ولا يجوز الاعتماد على الظن لأن ذلك يظلمهم عن أهدافهم قال سبحانه وتعالى في سورة يونس آيه 36 ((وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِّنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ)) وفي صنع القرآن التهاني بعد استقضاء المعلومات وموازنة الأفعال قال تعالى في سورة آل عمران آيه 159 ((وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)) وكان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم يحض الناس على مواجهة المستقبل أي التخطيط " فيقول اعقل وتوكل " وهناك دلائل كثيرة على تقدم الفكر الإداري في الإسلام في مجال التخطيط طويل المدى

وقصير المدى. يقول الخليفة علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: ((أعمل
لديناك كأنك تعيش أبداً (تخطيط طويل المدى) واعمل لآخرتك كأنك تموت
غداً (تخطيط قصير المدى)))

2- أما في مجال التنظيم فهناك آيات في القرآن الكريم تشير إلى التنظيم مقارنة
بالفكر الإداري الحديث. يقول سبحانه وتعالى في سورة التوبة الآية 71

((وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ

وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ

اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ)) ولو تأملنا في

الفكر الإداري وما ورد التدرج الهرمي في التنظيم وما يصاحبها من سلطات
ومسؤوليات نجد في سورة الأنعام الآية 165 والزخرف الآية 32 تكرار قوله
تعالى تقسيم الناس ووضعهم في درجات وفقاً لتمايزهم من حيث القدرات.

فورد في الآية الأولى قوله تعالى ((وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْخَلِيفَةَ فِي الْأَرْضِ

وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ)) وفي الآية الثانية قوله تعالى ((لَنُحَنِّ

قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ

دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا))

3- أما فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف لدفع الأفراد العاملين للمزيد من العطاء

ومشاركتهم في العمل وديموقراطية الإدارة يقول تبارك وتعالى في سورة النحل

الآية 125 ((أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ

بِأَلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ
بِالْمُهْتَدِينَ))

4- أما فيما يتعلق بالرقابه، فالإسلام يأخذ أولاً بمبدأ رقابة الضمير أي الرقابه الذاتيه النابعه عن خشية الله وراحة النفس. وثانياً بمبدأ رقابة الغير (أي الرقابه الخارجيه). وهذان النوعان من الرقابه أجملهما الله تعالى في الآيه 105 من سورة التوبه بقوله ((وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)) وقد عرف عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كان دائماً على علم بأفعال من نأى عنه من عماله (ولاته) ورعيته كعلمه بالقريبين منه.

كما أن الله سبحانه وتعالى يحث الناس على تقييم أعمالهم لتعرفوا على مواطن الخطأ فيها حيث يقول تعالى في سورة الكهف الآيتين 103، 104 ((قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا ﴿١٠٣﴾ الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يُحْسَبُونَ أَنَّهم مُّحْسِنُونَ صُنْعًا))

مقارنة بين الإتحاد التقليدي والحديث لمدارس الفكر

الإداري ACOMPARISTION BETWEEN TRADITIONAL CONCEPT SCHOOLS AND MODERN MANAGIRIAL

بعد استعراض المفاهيم الإدارية والاجتماعية والسلوكية التي قدمتها لنا مدارس الفكر الإداري على مدار قرن من الزمن تقريباً، نجد من الأهمية بمكان أن نجري تلخيصاً على شكل مقارنة بين أهم وأبرز هذه المفاهيم التي قدمتها لنا المدرسة التقليدية والحديثة في مجال الإدارة وفق ما يلي (1) :

الإتجاه الحديث	الإتجاه التقليدي
- ديناميكية اجتماعية (الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته وفطرته).	1- ديناميكية آليه (الإنسان آله)
- خلية العمل الأساسية الجماعة.	2- الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة الفرد
- المنظمة مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى وهي مكان للعمل والحياة معاً	3- المنظمة مكان للعمل
- سلطة رسمية وغير رسمية بأن واحد	4- السلطة الرسمية
- قبول السلطة	5- النفوذ والاجبار والاكراه
- أسلوب التحفيز بالإقناع	6- أسلوب التحفيز والمكافأة والعقاب
- رقابة معتدلة والتركيز على الرقابة الذاتية	7- رقابة صارمة خارجية
- قيادة ديمقراطية	8- قيادة أوتوقراطية متشددة
- قرارات جماعية تعتمد على المشاركة	9- قرارات فردية
- المسؤولية جماعية	10- المسؤولية الفردية

(1) الإداره عمر وصفي عقيلي دار زهران عمان الاردن 1997 ص 159

11- مركزية السلطة	- لا مركزية السلطة وتفوض لها
12- الوظيفة مصدر للرزق والعيش فقط	- الوظيفة مركز اشباع ورضا مادي ومعنوي
13- الحوافز مادية فالإنسان بطبعه مادي	- الحوافز مادية ومعنوية بأن واحد
14- الربح وتعظيمه بكافة السبل والوسائل	- الربح إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو العاملين والمجتمع
15- مقاومة وعدم اعتراف بالتنظيم غير الرسمي	- اعتراف بالتنظيم غير الرسمي وضرورة التقرب إليه
16- لا اعتبار للمواقف والظروف بالتنظيم ميكانيكي كل شيء محسوب بشكل مسبق	- الإدارة الحديثة هي إدارة موقف فلكل ظرف له ما يناسبه
17- محاولات للوصول إلى مبادئ عامة في الإدارة	- محاولات للوصول إلى مبادئ خاصة بظروف معينة انطلاقاً من مبدأ السبب والنتيجة
18- الاتصال باتجاه واحد وهو وسيلة لنقل الأوامر والتعليمات	-الاتصال وسيلة للتفاهم والمشاركة والتنسيق وهو في اتجاهين
19- المنظمة نظام مغلق (فصل بين المنظمة والبيئة).	- المنظمة نظام مفتوح وهي جزء من البيئة تتأثر بمتغيراتها
20- نظرة جزئية للمنظمة	- نظرية كلية للمنظمة قائمة على أساس التكامل بين الأجزاء
21- التخصص ضيق	- التخصص واسع
22- الرشد والمثالية (الرجل الاقتصادي)	- الواقعية (الرجل الإداري)

الفصل الرابع

نظام تخطيط القوى العاملة

نظام تخطيط القوى العاملة

يعتبر التخطيط الوظيفة الرئيسية الأولى في العملية الإدارية والتي تقوم بها إدارة المشروع إلى جانب التنظيم والتوجيه والرقابه. أما الموارد البشرية أة إدارة الأفراد فهي كوحده إدارية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأه تقوم أيضاً بنفس وظائف الإدارة ككل من نواحي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه. وفي هذا الفصل سنتعرض لدراسة وظيفه رئيسية أولى من وظائف إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد وهي تخطيط القوى العاملة بما يشمل ذلك من وضع أهداف لدائرة الموارد البشرية وما هو المطلوب من العاملين وما هي أدوارهم وكيف يتم الحصول عليهم من مصادر مختلفه وتحديد أهدافهم وتحديد السياسات والإجراءات اللازمه لتنفيذ الأعمال الموكله إليهم ونظام تخطيط المستقبل الوظيفي لهؤلاء الأفراد ضمن المنظمه ككل.

مفهوم تخطيط القوى العاملة :

لقد عرف تخطيط القوى العاملة من أنه وسيله لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجيه والتسويقيه والإداريه المختلفه خلال فتره زمنيه مستقبليه من كفاءات محدوده وبأعداد معينه⁽¹⁾

ويعرفها ستينر (Stainer) بأنها:

((استراتيجي الحصول على موارد المنظمه البشريه واستخدامها وعرضها))⁽²⁾ .
وعرفها البعض بأنها ((الموازنه بين عرض القوى العاملة والطلب عليها)).

لذلك فإن ما تركز عليه عملية تخطيط القوى العاملة التنبؤ باحتياجات القوى

(1) إدارة الأفراد لرفع الكفاءه الإنتاجيه د.علي السلمي دار المعارف القايره مصر 1970 ص35

(2) Stainer .J-Man Power Planning, London, William Heine 1970 P.3

العامله وعلى مختلف المستويات وذلك لضمان الحصول عليها وفق خطه زمنيه محدوده.

أهمية تخطيط القوى العامله وأهدافها⁽¹⁾

تكمن أهمية تخطيط القوى العامله بالأهداف المتعدده التي تهدف إليها وهي:-

1- العناية بالإنسان: فالإنسان يمثل أعلى ما تملكه الطبيعه كونه عنصراً مزيداً يصنع الحياه ويحقق الإنتاج.

2- تقدير المهارات والقدرات للنمو الإقتصادي: إن تخطيط القوى العامله يتضمن دراسة ما يمكن أن يعرضه سوق العمل ومتى يمكن أن تستوعبه القطاعات الإقتصادية المختلفه من القوى العامله المتاحة.

3- تحقيق العماله الكامله: أي اخضاع خطة التنميه الإقتصاديه لمتطلبات خطة التنميه البشريه.

4- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي: ويتطلب ذلك زيادة إنتاجية الفرد في مختلف القطاعات الإقتصاديه

5- التخطيط للتعليم والتدريب: وذلك باعتبار التعليم والتدريب العامل المؤثر من جانب الموازين البشريه التي يتضمنها تخطيط القوى العامله.

6- الإستقرار السياسي والإجتماعي:- إن تخطيط القوى العامله الذي يمنع عرقلة الإنتاج ويساعد على اختيار المشروعات التي تزيد من استخدام الأيدي العامله أو مكثنة العمليات لتفادي النقص في القوى العامله يؤدي إلى

(1) إداره الأفراد في منظور كمي د.مهدي حسن زويلف مكتبة الأقصى عمان الأردن 1983

الإستقرار السياسي والإجتماعي للمجتمع والدوله.

7- كفاءة العمليات الإنتاجيه:- إن أبعاد تخطيط القوى العامله وأهدافه على مستوى منظمة الأعمال لها أثر كبير على كفاءة العمليات الإنتاجيه كتحديد كلفة العمل وتقدير الكلفه الكليه للإنتاج.

8- اتباع الأسلوب العلمي في إيجاد سياسات الأفراد إن تخطيط القوى العامله وبحوثه التطبيقيه يؤدي إلى تسليح صانعي سياسات وقرارات الأفراد بأساليب وطرق البحث العلمي ومن ثم كفاءة وفعالية هذه السياسات والقرارات.

متطلبات تخطيط القوى العامله :

إن من أهم المشاكل التقليديه التي تواجه عملية تخطيط القوى العالمه في الدول

الناميه هي:-

1- إنعدام المصادر الإحصائيه أو قلتها: حيث تشكل المصادر الإحصائيه عادة الحجر الأساسي في كل عملية تخطيط لذا فإن قلة انعدام هذه المصادر يشكل عائق أمام تخطيط القوى العامه.

2- وضوح الأهداف العامه لسياسات التنميه القوميّه: إن تخطيط القوى العامله يعتبر جزءاً مكماً للتخطيط الإقتصادي لذا فهو يتطلب منها للأهداف العامه لسياسات التنميه القوميّه.

3- توفر صفة الإستثماريه في الخطط ومستلزماتها: نظراً لكون التخطيط بصوره عامه يتصف بصفة الإستمراريه فلا بد من تهيئة الظروف لتحقيق هذه الإستثماريه.

4- توفر الأسس الفنيّه: إن نشاطات التخطيط سيشوبها الغموض ولن تتحقق أهدافها إن لم تعتمد على الأسس الفنيّه الضروريه كتعداد السكان والدراسات

الإجتماعيه ونظام التصنيف المهني.

مستويات تخطيط القوى العامله :

يتم تخطيط القوى العامله على مستويات مختلفه ومتكامله هي:

1- التخطيط للقوى العامله على مستوى المنظمه: وهو وسيله حصول المنظمه على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإداريه والإنتاجيه خلال فتره زمنيّه لتحقيق اهداف محددّه

2- تخطيط القوى العامله على مستوى القطاع: يتم تخطيط القوى العامله على مستوى القطاع بتصنيف القطاعات عادة على أساس التخصص النوعي كقطاع الزراعه والصناعه والنقل.

3- التخطيط الإقليمي للقوى العامله:- التخطيط الإقليمي يقوم على ركائز متعدده كالتجانس الإجتماعي أو الإقتصادي أو الجغرافي وليس على الحدود السياسيه والإعتبرات الإداريه.

4- التخطيط القومي للقوى العامله:- إن هذا النوع من التخطيط يمثل سمة النهج المركزي حيث تتولى الأجهزة المركزيه في الدوله مهمه التخطيط القومي وهو يقوم على أساس أن الدوله تمثل وحده سياسيه واقتصاديّه واجتماعيه أي يتم العرض والطلب على نطاق الدوله كلها كوحده متكامله.

مصادر القوى العامله : (Man Power Sources)

بعد أن تكون المنظمه قد حددت احتياجاتها للقوى العامله عن طريق تخطيط القوى العامله وطبقاً لدراسات علميه ثابتة وبنيت متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفه Job Specification وحددت وصف العمل ذاته Job Prescription عن

طريق تحليل العمل Job Analysis فهي هنا ستبدأ بالبحث عمّن سيشتغل الوظائف الشاغرة والبحث عن مصادر القوى العاملة من العمليات الإدارية الهامه والحيويه في إداره الأفراد وتدبير القوى البشريه يقتضي التعرض لمصادر هذه القوى Man Power Sources والتي يمكن تقسيمها إلى مصدرين رئيسيين مصادر داخلية ومصادر خارجية⁽¹⁾

المصادر الداخليه :

من المصادر الداخليه البحث عن المؤهلين للعمل من داخل المؤسسه أو ما يسمى بسياسة الترفيع من الداخل. وذلك لإتاحه الفرصه للعاملين في داخل المنظمه بتحسين ظروفهم والإستفاده منهم وتتبع هذه السياسة بالنسبه لشغل المراكز الكتابيه والإشرافيه والإداريه⁽²⁾. وقد تكون ممارسة اللجوء إلى المصادر الداخليه على شكل تحويل الأفراد ونقلهم من وظيفه لأخرى في نفس المؤسسه أو على شكل تنزيل الأفراد من مراكز عليا إلى مراكز دنيا Demotions وتفضل المصادر الداخليه على المصادر الخارجه في كثير من الحالات ولعدة أسباب، إذ إنّ الإعتماد على المصدر الداخلي يفسح المجال لمنتسبي المؤسسه اشغال المراكز الشاغره مما يرفع من معنوياتهم ويوفر علاقه حسنه بينهم وبين الإدارة ويرفع الهمة لديهم. كذلك قد يغري ذلك الآخرين من خارج المؤسسه على محاوله العمل بها لغرض التمتع بهذه المنيره. كما ان إعتماد المؤسسه لهذه السياسه يضع إدارتها في موقف ممتاز لتقييم مقدرة الأفراد بدرجه أحسن من تقييم الأفراد من الخارج خاصه لو كان لديها أسلوباً ونظماً موضوعياً لتقييم أداء

(1) Dale Yorder, Personnel Management and Industrial Relations, Opeit, P.175.

(2) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانيه د.صلاح الشنواني دار الجامعات المصريه الاسكندريه مصر

العاملين. ولكن قد يؤخذ على المصادر الداخليه عدم كفايتها لإملاء المراكز الشاغره بعناصر ممتازه. حيث إن الإعتماد على المصادر الداخليه وحدها وعدم اللجوء إلى المصادر الخارجيه فيه خطر على أعمال المؤسسه مستقبلاً خاصه إذا لم تتوفر بها العناصر المطلوبه لإملاء الوظائف الجديده التي لم تكن موجوده من قبل. فدون اللجوء إلى المصادر الخارجيه سيكون العمال الحاليون صورهم طبق الأصل من العمال السابقين وسيكون العمال في المستقبل صورهم مطابقه للعمال الحاليين.

المصادر الخارجيه :

يمكن اعتبار ما يلي من أهم المصادر الخارجيه:

- 1- طلبات الشخصيه:- أي من خلال طلبات الإستخدام التي يتقدم بها الأفراد في المؤسسه.
- 2- الإعلان: حيث تعلن المؤسسه عن حاجتها لشغل وظائف بمواصفات ومؤهلات وشروط محدد سلفاً.
- 3- وكالات الإستخدام أو مكاتب العمل المتخصصه في البحث عن القوى العامله وتوجيهها لطالبيها مقابل أجور معينه.
- 4- المؤسسات التعليميه أي عن طريق الإتصال بالمعاهد والجامعات.
- 5- النقبات العماليه حيث يتم الإعلان هناك عن الوظائف اللازمه للمؤسسه.

الفصل الخامس

نظام وصف الوظائف والتنظيم
الإداري للقوى العاملة
والتطوير التنظيمي

نظام وصف الوظائف والتنظيم الإداري للقوى العاملة والتطوير التنظيمي

مفهوم وصف الوظائف:

المقصود بوصف الوظائف جمع بيانات عن الوظائف المختلفه وليس عن الموظفين شاغلي هذه الوظائف إذ قد يقل عدد الوظائف عن عدد الموظفين.

هذه البيانات التي يتم جمعها تشمل:-

- 1- الأعمال المطلوب أدائها
- 2- الطريقة التي يتم بها أداء هذه الأعمال.
- 3- المهارة اللازمه لأداء العمل.
- 4- المسؤوليات الملقاه على عاتق الوظيفة.
- 5- الظروف المحيط بأداء العمل.
- 6- المؤهلات المطلوبه لشغل الوظيفة.

استخدامات البيانات التي تجمع في كشوف الوصف:

يعتبر وصف الوظائف الخطوه الأولى لوضع برنامج لإداره الأفراد. ذلك إن الأساس العلمي يؤدي إلى إنشاء مجموعات الوظائف طبقاً لحاجة العمل الفعلية ثم المواءمه بين ظروف سوق العمل والإحتياجات الفعلية وفي هذا المجال يجب التفريق بين الوظيفة وشاغلها. إذ إن الوظيفة عباره عن مجموعه من الأعمال المتشابهه المتكامله تستخدم في إداره وتشغيل الماكينات والمواد. وتكون نتيجة تطبيق هذا المفهوم بالنسبه للوظيفة ظهور مجموعات من العاملين تقوم بإداء نفس الوظيفة. ولذلك فإن جمع

البيانات يجب أن يرتبط بوظيفه معينه وليس بموظف معين. ذلك أن جمع البيانات عن وظيفه يرتبط بأساس موضوعي يقلل كثيراً من أثر التحيز أما إذا ارتبط الوصف بالموظفين شاغلي الوظائف فهناك احتمال كبير لارتباطها بتحيز كبير للأسباب التاليه:

1- إن بيانات الوصف تستخدم في قرارات تحكم أرزاق العاملين.

2- إن البيانات الوصف تستخدم في قرارات تحكم كفاية العاملين

وفيما يلي عرضاً لبعض استخدامات مشروع الوصف:-

1- **الإختيار والتعيين:** ليس المقصود مجرد إدراج اسم العامل في كشوف المرتبات بل اختيار أنسب شخص للعمل. والإختيار السليم مرتبط بتحديد متطلبات الوظيفة

2- **التدريب:** قد يكون التدريب بهدف التعريف بالعمل أو تطوراته أو قد يكون بهدف رفع مستوى الأداء أو إعداد شاغل الوظيفة لوظيفه ذات مهام جديده فعملية التدريب أساسها معرفة. بيانات عن المتدرب وبيانات عن هذه التدريب.

3- **الترقيه:** الترقية عباره عن شغل الموظف لوظيفه ذات مسؤوليات وأعباء جديده، وحتى تكون الترقية إيجابيه فلا بد أن تحصل المنشأ على البيانات من أعباء الوظيفة

4- **تقدير الكفايه:** إن تحديد المقاييس التي تشملها مثل هذه التقارير وكذلك وضع معيار كمي لكل مقياس يرتبط أساساً بكشف وصف كل وظيفه على حده. ويستفاد في إعداد وتقييم مثل هذه التقارير بكشوف الوصف.

5- **تحديد الأجور:** الأجر العادل لا بد أن يرتبط بالأعباء الملقاه على عاتق شاغل الوظيفة وأقرب أساس موضوعي لتقدير الأعباء يتمثل في تقدير قيم

الوظائف المختلفه عن طريق كشف الوصف.

الخطوات التي تتبع لوصف وظائف المشروع:

يلزم الإتمام كشف الوصف للوظائف اتباع ما يلي:

1- مناقشة مشروع الوصف مع الإدارة: هذه المناقشه تتضمن عادة الموضوعات التاليه:

- نطاق البرنامج (أنواع البيانات التي تجمع)
- كيفية جمع هذه البيانات
- المده اللازمه لإتمام البرنامج.
- مدى الالتزام بالنتائج
- المساعدين الذين يستعين بهم الخبير
- التسهيلات المكتبيه أثناء التنفيذ
- البرنامج وخطواته

2- مناقشة مشروع الوصف مع العاملين: لا بد للخبير الإجتماع بالعاملين على كافة المستويات بغرض القيام بجملة نفسه الهدف منها التأكد من تعاون عند تجميع البيانات اللازمه لمشروع الوصف وذلك من أجل التعاون في الوصول إلى البيانات حقيقيه واستكشاف الصعوبات التي يمكن أن تنشأ أثناء التطبيق. ويمكن أن يتم ذلك بالخطوات التاليه:

1. استطلاع آراء العاملين عن طريق مليء استمارات وبيانات ومعلومات.
2. بعد إعداد الإجتماعات التمهيديه وإصدار المنشور يأتي ذلك تجميع معلومات عن انطباعات العاملين عن البرنامج.
3. بناء على انطباعات العاملين تتم عدة لقاءات مره أخرى لتدعيم جانب

الترويج للبرنامج.

3- تحديد الوظائف التي سيتم وصفها: وتدل الأبحاث في مجال وصف الوظائف أن

النجاح في وصف وظائف مشروع ما يرتبط بمتغيرات هي:

- قدرة الهيئه المشرفه على مشروع الوصف على اكتساب خبره بطبيعة الوظائف موضع الوصف.

- قدره جامعي البيانات على اكتساب خبره ومقدره عند تنفيذ عمليه الوصف.

وفي مجال تجزئه الوظائف المراد وصفها هناك طريقتان:

الأول: تجزئة الوظائف المراد وصفها إلى وظائف يدويه، فنيه، كتابيه، إداريه.

الثاني: قيام هيئة الإشراف وجامعي البيانات بمسح كل الوظائف الموجوده في موقع أداء ما على أن تبدأ بمواقع الأداء النمطيه ثم يتدرج إلى مواقع أخرى وهكذا.

4- تحديد طريقة جمع بيانات: يمكن جمع البيانات بوسيله أو أكثر من إحدى

الوسائل التاليه:

1. قائمة استقصاء تسلم لشاغل الوظيفه ليقوم بملئها.

2. قائمة استقصاء تسلم للرئيس المباشر لشاغل الوظيفه

3. قائمه استقصاء للشخص بمكتب الخبير (مشاهد لجمع بيانات بطريقة

المشاهده).

5- إعداد قوائم الإستقصاء: تتضمن قوائم الاستقصاء عدداً من الأسئلة الإجابه

عنها للحصول على المعلومات اللازمه للوصف وفي العاده تكون الأسئلة في

إطار المعلومات اللازمه لإعدادا كشف الوصف والتي لا تخرج عن:

- الأعمال المطلوب أدائها
- المهارة المرتبطه بأداء العمل.
- الطريقة التي يتم بها أداء هذه الأعمال
- مسؤوليات الوظيفة
- الظروف المحيط بالأداء
- المؤهلات المطلوبه لشغل الوظيفة

وفي هذا المجال يتم تجزئه الأسئلة إلى المستوى الذي يضمن استجابته البحوث.
كما يتم صياغة السؤال باللغه التي يفهمها ويتكلمها المبحوث.

6- تدريب المسؤولين عن جميع البيانات: يستعين الخبير عن مشروع الوصف ببعض المساعدين لإرشاد العاملين في تفهم الأسئلة الواردة في القوائم أو لجمع بيانات شامله عن الوظائف بطريق الملاحظه ولذلك يقوم الخبير بعمل برنامج تدريب المساعدين يتضمن:

أ- تدريباً نظرياً: عن طريق حاضرات وقرارات بهدف تزويدهم بمعلومات

عن عملية الوصف

- المقصود بوصف الوظائف
- معلومات مساعده عن الإدارة بصفه عامه
- أوجه استخدامه
- الإطار الملزم في جمع البيانات
- أساليب العلاقات الإنسانيه
- الدقه
- فنون المقابله

ب- تدريباً عملياً: ويتضمن تدريباً على الطبعه بهدف اختيار أسلوب الأداء وذلك بقيامهم بملئ عينه من استثمارات الإستقضاء للتأكد أن مفهوم الأسئلة لدى المساعدين متفقه مفهوم الخبير.

ويمر التدريب العملي بالمراحل التاليه :

بقيامهم بملئ عينه من الإستثمارات التي أعدها الخبير لهذا المشروع ولجهات أخرى، تهدف للتأكد من قدرتهم على فهم السؤال. ومع اجتياز هذه المرحله يعطى كل متدرب مجموعه من الإستثمارات تمثل الوظائف المختلفه ويكلف بإجراء مقابلات على الطبعه، وكذلك القيام بمشاهده مواقف وظيفيه معينه ملئ استثمارات عنها ومع اجتياز هذه المرحله فإن المتدرب يكون صالحاً مبدئيه لأعمال جمع البيانات.

نموذج لإحدى قوائم الإستقصاء
مكتب الإستشارات الإدارية والتنظيمية
استمارة استقصاء لتوصيف وظائف العاملين بشركة الطيران العربية

اسم.....
الوظيفة.....
سم المشرف أو رئيس القسم.....القسم التابع
له.....الإدارة التابع لها

نرجو من حضرات السادة المحترمين قراءة جميع الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة ثم العمل على كتابة الإجابة على كل سؤال فيها بدقة ووضوح وبالتفصيل.
.....
.....

أولاً- الواجبات والأعمال التي يتطلبها أداء الوظيفة:
س 1- اذكر بالتفصيل: ما هي الأعمال والواجبات التي تقوم بأدائها يومياً وبصورة روتينية.
.....
.....

س 2- حدد نوع الأعمال التي تقوم بها بصورة دورية (كل أسبوع أو شهر) واذكر عدد المرات التي تؤدي فيها هذه الأعمال، أسبوعياً أو شهرياً.
.....
.....

س 3- ما هي الأعمال والواجبات التي تؤديها بصفة عرضية -غير منتظمة؟ هل تعتقد أن لهذه الأعمال علاقة ما بواجبات وظيفتك الأصلية؟
.....
.....

ثانياً-المسئوليات الملقاة على عاتق الوظيفة:
س 1- هل يقوم بالإشراف على عملك شخص معين؟ أذكر اسمه واسم الوظيفة التي يشغلها

ووضح طريقة اشرافه على عملك؟

.....
.....

س2- هل أنت مسئول عن أعمال يؤديها أشخاص آخريين؟ أذكر عدد هؤلاء الأشخاص
واسماءهم ونوع الوظائف التي يشغلونها؟

.....
.....

س3- هل تجعلك وظيفتك مسئولاً عن أشياء أو أموال تملكها الشركة؟ نعم... لا... حدد نوع
هذه الأشياء؟ وأذكر هل أنت مسئول عنها بمفردك أم يشترك معك أشخاص آخرون نحو تحمل
هذه المسئولية وأذكر عددهم ومن هم؟

.....
.....

س4- هل تتطلب طبيعة عملك الاتصال بالجمهور الذي يتعامل مع الشركة؟ نعم... لا... حدد
أعمال هؤلاء الأشخاص ووضح نوع اتصالك بهم ولماذا؟

.....
.....

س6- هل تستلزم طبيعة عملك الظهور بمظهر معين أمام الجمهور (من حيث المعاملة أو الشكل
والملبس) نعم..... لا..... حاول أن تبين ذلك؟

.....
.....

ثالثاً- المؤهلات والخبرة التي تتطلبها الوظيفة:

س1- هل تعتقد أن وظيفتك الحالية تتطلب فيمن يشغلها أن يكون حاصلاً على مؤهل علمي
كأن يكون حاصلاً على:

- الشهادة الإعدادية.

- الشهادة الثانوية.

- بكالوريوس (هندسة-تجاره-علوم-آداب-حقوق)

- دبلوم عال (فني-صناعي-تجاري)
- مؤهل دراسي من نوع خاص.

س2- هل تعتقد أن الوظيفة التي تشغلها تتطلب الإلمام باللغات الأجنبية نعم...لا...أذكر هذه اللغات ودرجة إجادتها
متوسط جيد ممتاز

س3- هل تعتقد أن وظيفتك تستلزم خبرة علمية معينة فيمن يشغلها؟ نعم..لا..ما هو نوع الخبرة المطلوبة وما هي المدة التي تعتقد أنها كافية لاكتساب هذه الخبرة؟

س4- هل تتطلب وظيفتك أن يتم تدريب شاغليها على كيفية أدائها عند الالتحاق بالعمل أو بعد ذلك؟ نعم....لا....حدد نوع التدريب الذي تعتقد أنه لازم وحدد المدة الكافية لاجرائه.

س5- هل في رأيك- أن وظيفتك تستلزم فيمن يشغلها أن يكون من جنس معين؟ ذكر.أنثى....

رابعاً-ظروف وأحوال العمل:

س1- حدد عدد الساعات التي تعملها يومياً او اسبوعياً .

س2- هل تعمل أوقات عمل إضافية؟ نعم...لا... وأذكر هل تتقاضى عنها أجراً أم لا؟

.....

س3- هل تقوم بأداء عملك في مكان واحد أم في أماكن متعددة؟
حاول توضيح ذلك.

.....

.....

س4- ما هي الصعوبات التي تعترضك أثناء أداء عملك .. وتؤدي إلى تعطلك؟

.....

.....

س5- أذكر ما هي المقترحات التي ترى ضرورة الأخذ بها للتغلب على مثل هذه الصعوبات.

.....

.....

س6- هل أنت تتعرض لآخطار معينة أثناء قيامك بأداء عملك.
حدد نوع الأخطار ورتبها حسب أهميتها من وجهة نظرك.

.....

.....

س7- هل تؤدي عملك في ظروف عمل غير عادية .. من حيث:

الحرارة الإضاءة

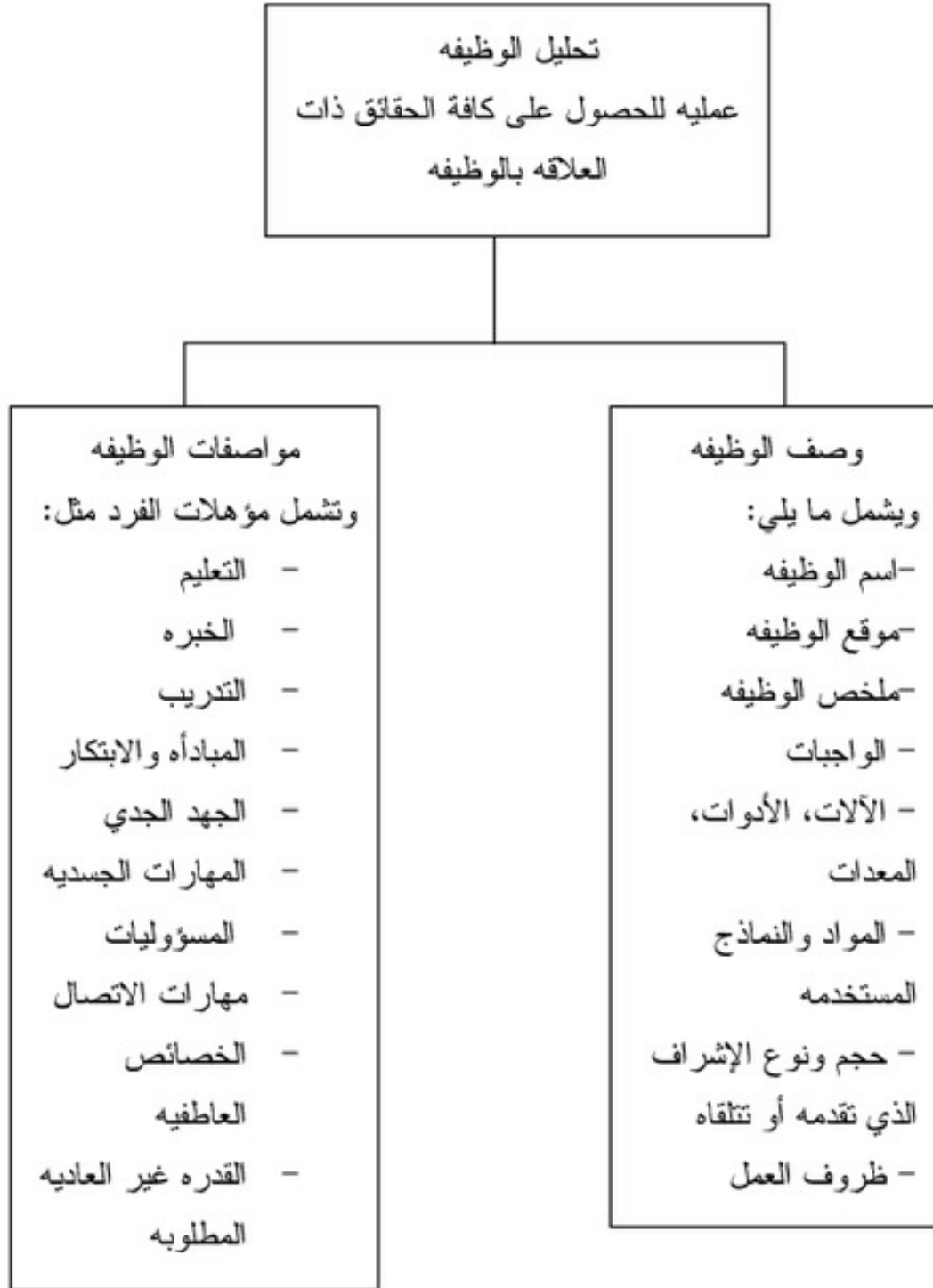
الرطوبة التهوية

أخرى

التاريخ اسم العامل التوقيع

.....

.....



ومواصف (نموذج) شكل يبين علاقة تحليل الوظيفة، وصف الوظيفة ات الوظيفة⁽¹⁾

(1) إدارة الأفراد مصطفى نجيب شاويش - عمان الاردن دار الشروق للنشر والتوزيع 1990م

7- جمع البيانات:

إن المدخل العلمي لجمع البيانات يجب أن يتجه إلى استخدام أكثر من أسلوب حتى يكون هناك مجال للمقارنه والمراجعه بما يقلل من المشاكل والعيوب ما أمكن وعموماً يتم جمع البيانات بالوسيله والأسلوب اللذين اختارهما الخبير، إلا أنه لضمان درجه عاليه من الدقه يستخدم الثلاث وسائل لجمع البيانات أي جمعها من

- العاملين
- الرؤساء
- المشاهده

هذا بالإضافة إلى أن جمع البيانات يرتبط بمجموعه من البيانات المساعده والمكمّله للبيانات الوارده في قائمة الإستقصاء ومنها:

- معلومات تجمع عن القسم

- طبيعة عملياته
- الماكينات
- اسماء العاملين
- اسماء الوظائف
- رئيس القسم

- مقابله رئيس القسم

- أهداف دراسته
- انسب الأشخاص الذين من الممكن ملاحظتهم

- ملاحظة العاملين أثناء العمل:

- تسجيل الأعمال-الوقت

- بيان الأعمال الأخرى التي لم تلاحظ - الوقت
- مراجعة المعلومات عن العامل.

- عرض النتائج على رئيس القسم:

- استيفاء كافة البيانات
- تحديد علاقة العمل بالأعمال الأخرى بالقسم

- إعداد الصورة الأولى للبيانات:

عرضها على رئيس القسم وتعديلها وفقاً لما يستخدم من معلومات وعموماً فإن عملية جمع البيانات ترتبط بالمحددات التالية:

- أن تتم عملية جمع البيانات وفقاً لما يتم تحديده في الخطوات السابقة.
- ان تتم عملية جمع البيانات بالأساليب المختلفه في وقت واحد فمثلاً لو قررنا استخدام الأساليب الثلاثة في جمع البيانات فمن الواجب جمع البيانات من العوامل والرئيس والمشاهد في فتره زمنيه واحده بدرجه لا تؤثر على طبيعة البيانات وكميتها
- قيام المكتب الإستشاري المكلف بعملية الوصف بإيجاد تواجد ميداني في مواقع جمع البيانات يقوم بما يلي:
- تنظيم عملية تسليم الاستثمارات لجامعي البيانات
- الرد على استفسارات جامعي البيانات
- حل مشاكل المواقف غير المتوقعه مثل غياب بعض جامعي البيانات بتكليف آخرين من مستوى الاحتياط وحل مشاكل جامعي البيانات الغير متوقعه.

8-مراجعة البيانات:

طالما أن البيانات ستخضع بعد هذا للتحليل تمهيداً لصياغة كشوف الوصف.

وطالما استخدم في جمع البيانات عن الوظيفة الواحد أكثر من طريقه لذلك يقتضي الأمر إجراء نوع من المراجعته يسهل عمل المراحل التاليه:

ويمكن مراجعة بيانات الوصف وفق مرحلتين هما:

1- المراجعته المكتبيه: وهذه تركز على تنظيم عملية تسليم وتسليم الإستثمارات وترقيها بما يسهل الرجوع لها وتهتم هذه المرحله بالفحص الشامل لكل استثماره بهدف التأكد من:

- الإجابة على كل الأسئلة المطلوبه
- وضوح الخطوط
- جدية الإجابة والقدرة على تفهم الأسئلة

2- المراجعته الموضوعيه:- فطالما أستخدم في جمع بيانات الوظيفة أكثر من طريقه لذا يقتضي الأمر مقارنة البيانات التي تجمع عن كل نوع من أنواع الوظائف بالأسلوب الذي تم بها جمعه (العامل - الرئيس - المشاهد) وفي حالة الإتفاق في إجابة سؤال ما تنقل الإجابة إلى استثماره جديده تمثل نتيجة المراجعته. أما الأسئلة التي يوجد بها اختلاف في الإجابة عليها فإن الأمر يقتضي التعرف على الحقيقه.

9- تحليل البيانات:

بعد الإنتهاء من مراجعة البيانات وصياغتها في استثماره جديده تمثل نتائج المقارنات للاستثمارات المتعدده الأساليب (العامل - الرئيس - المشاهد) فإننا سنجد ما يلي:

- إن هناك استثمارات عددها يساوي 3 أمثال عدد موظفي الشركه لا لزوم

لها (ومقترح حفظها).

• إن هناك استثمارات جديدة عددها يساوي عدد موظفي الشركة قد تم انشاؤها كنتيجة للمراجعته.

• إن عدد وظائف الشركة نقل كثيراً عن عدد موظفي الشركة

• إن كل استثماره تحمل اسم أو رقم شاغل للوظيفة وتحمل مسمى وظيفي.

طبقاً للمتغيرات السابقه فإن عملية تحليل البيانات تبدأ بالاعتماد بالإستثمارات الجديده التي تم انشاؤها بعد المراجعته. ويتطلب الأمر فرز هذه الإستثمارات طبقاً لعناوين الإستثمارات الوظيفيه. وبعد إتمام الفرز سنجد أننا لدينا عددا من الأقسام تساوي مجموعات الوظائف حسب كشوف الأجور وفي داخل كل مجموعه عدداً من الإستثمارات يساوي عدد شاغلي الوظيفة. وهذا تصوير واقعي لميزانية الوظائف القائمه بالشركه قبل إعداد مشروع الوصف.

10- إعداد كشوف الوصف:

تكون مواصفات الوظيفة عادة من ثلاثة أقسام كما يلي:

أ- البيانات الإيضاحية: يختص هذا القسم بالتفاصيل الموضحه للوظيفة كلقب الوظيفة والإداره أو القسم والجهه التابعه لها والرقم الذي أعطي لها وتاريخ مناقشتها.

ت- العمل الرئيسي: الغرض من هذا القسم هو إعطاء بيان موجز عن السبب في وجود الوظيفة والفائده التي تعود منها على الشركه.

ث- مستكمالات الوظيفة: وهذا أهم قسم في مواصفات الوظيفة ويتطلب إعداداه عنايه ووضوحاً في التعبير ومقدره على التحليل ويمكن الإسترشاد

بالمقترحات التاليه عند إعداد هذا القسم:

- مراعاة أن تكون جميع الأفعال المستعمله مضارعه مبنيه للعلوم وفي صيغة الغائب المفرد فيقال مثلاً (يقطع المعاون بالشعله). أو (يكتب على الآله الكاتبه خطابات إلى..)
- يجب تجنب استعمال الكلمات العامه مثل: يحافظ، يراجع، يستعمل، يعد، الخ.. ما لم تربط هذه الكلمات بعبارات أخرى تحدد واقع العمل المؤدي:
- يجب تقدير النسبه التقريبيه للوقت المستعمل في كل عمل.
- الاسترشاد بأمثله إذا لزم الأمر لشرح نوع العمل المؤدي.
- مراجعة كل قسم بعنايه للتأكد من أن كلا منها يجيب على أدوات الإستفهام:

ماذا

متى

من

لماذا

كيف

- المحافظه على التسلسل في وصف واجبات الوظيفه وتدرج الواجبات عادة

في ثلاث مجموعات

1- الواجبات غير الدوريه

2- الواجبات الدوريه

اسبوعيه / شهريه / سنويه

3- الواجبات العرضيه

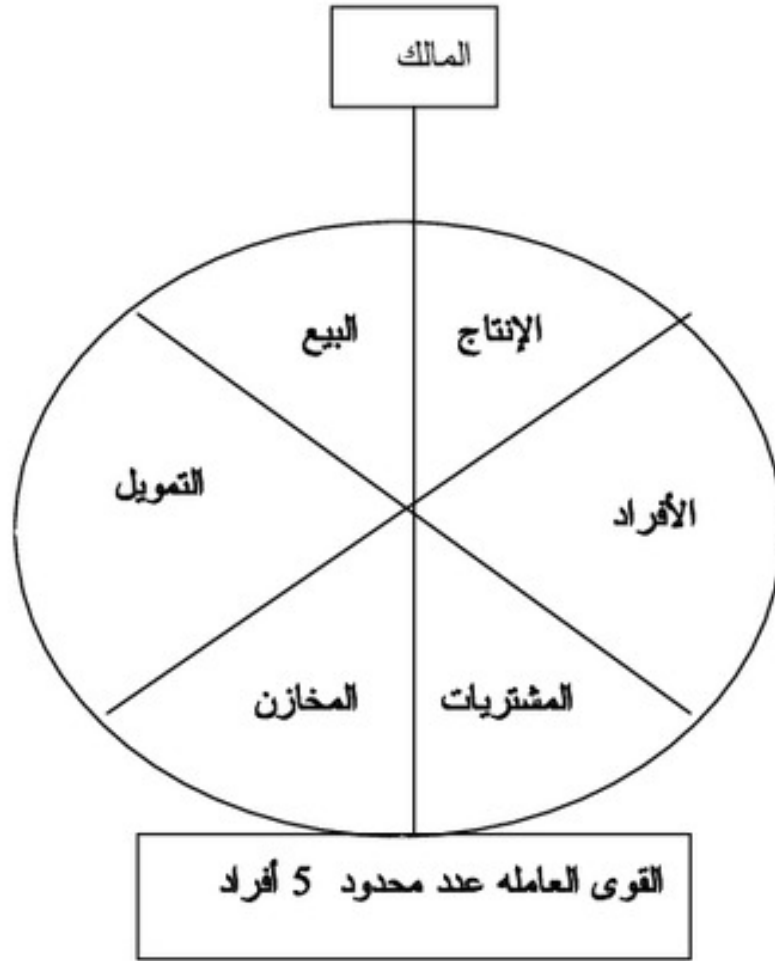
- يجب ترتيب أقسام العمل حسب أهميه كل منها
- يذكر في قسم مستقل بيان بالعدد والآلات المستخدمه في الوظيفه ودرجة ونوع الإستخدام.
- ذكر اشتراطات شغل الوظيفه.

هذه هي الخطوات العشره الهامه والرئيسية في عمليه توصيف الوظيفه بموجب بيانات ومعلومات يتم إعدادها وجمعها.

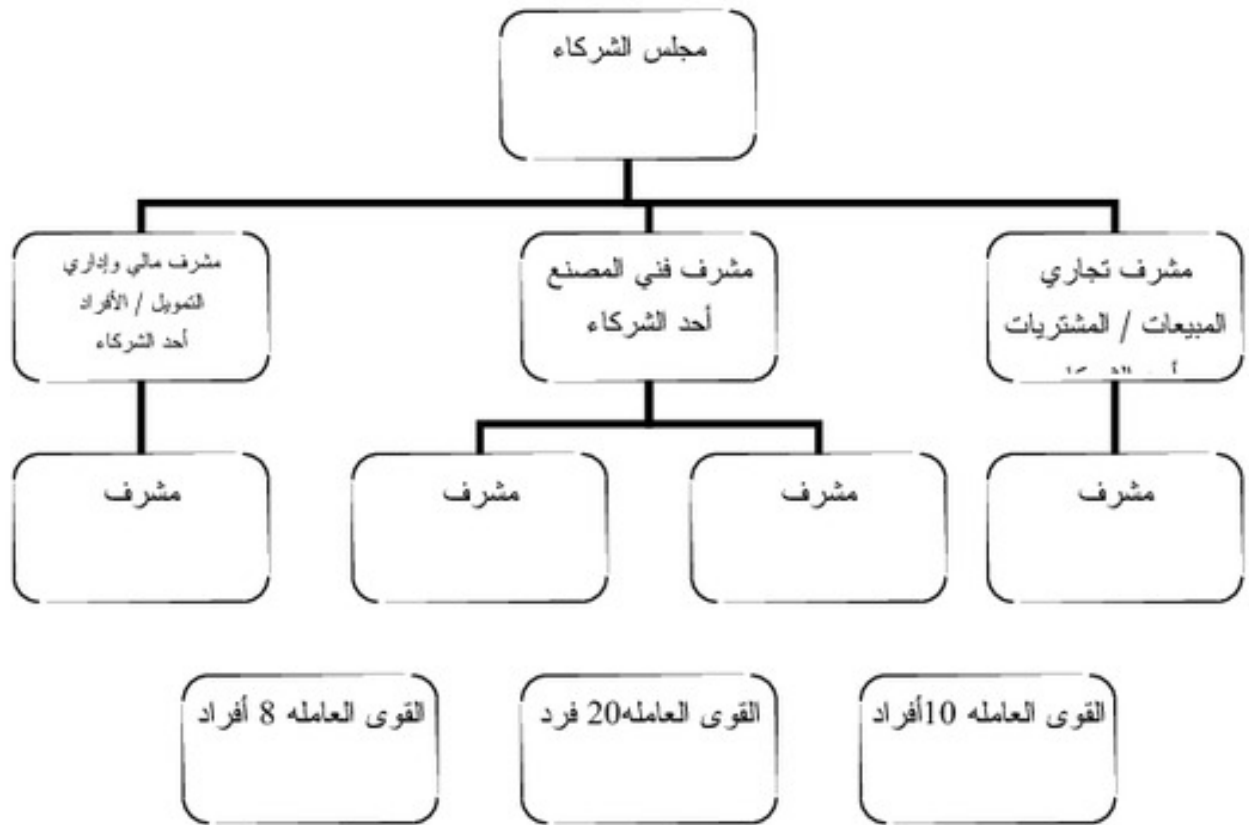
التقييم الإداري والتطوير التنظيمي للقوى العامله:

التنظيم الإداري مجرد وسيله تمكن من إداره المشروع بطريقه تضمن الأهداف.

وقد تطورت التنظيمات الإداريه مع تطور الحياه الصناعيه والتجاريه بينما كان الهيكل التنظيمي الإداري يقتصر على المالك وبعض الموظفين كبر حجم المشروعات وتعقد الهيكل التنظيمي والمستويات الإداريه وازواد عدد العاملين إلى المئات بل إلى الألوف في بعض المشاريع



نموذج يبين تنظيم مشروع صغير



نموذج هيكل تنظيمي لمشروع كبير

يلاحظ من النماذج السابقة كيف تطورت التنظيمات فالتطوير التنظيمي ارتبط بحجم المشروعات وزيادة الإنتاج وعدد العمال
التنظيم الإداري في مجال التطبيق:

في الشركة الصغيره جداً "التنظيم الإداري" هو موضوع قليل الأهميه يزاول الإدارة والتخطيط والرقابه أثناء مزاوله العمال لأعمالهم.

طالما تبدأ الشركة في النمو فإنها تواجه في الحال بمشاكل عن كيفية تقسيم مسؤوليه الإنتاج بين العاملين وتحديد من هو المسؤول عن مراقبة ذلك القسم من نشاط الشركة وتنفيذ بكفايه.

والمشكلة الأولى التي تواجه الصانع وبالأخص في الشركات الصغيره هو كيفية تقسيم القوى العاملة الكليه إلى مجموعات وذلك لإمكانية مراقبة عمل العمال مباشرة

وحتى يمكن تعيين ملاحظين على مختلف المستويات والنشاطات. وتقسيم أساسي يحدد العمال المرتبطين بالعمل المباشر على الإنتاج وأولئك الذين تكون أعمالهم مخصصة أيضاً بطريقة غير كمباشره على الإنتاج لأنهم لا يعملون في الإنتاج ذاته ولكنهم يمدون خدمات ومساعدات لأولئك الذين يعملون. أساس هذا التقسيم الثنائي هو تصنيف للعمل المباشر والعمل غير المباشر.

نوع العمل المباشر يشمل كل الميكانيكيين واللحاميين والنجاريين وعمال التجميع والمتخصصين مباشرة بعملية الإنتاج بينما العمل غير المباشر يشمل المصممين ومهندسي الإنتاج ورؤساء العمال والمديرين والعمال والمفتشين وموظفي مراقبة الإنتاج وأفراد آخرين أساس وظائفهم مساعدة الإنتاج.

تقسيم المعامله المباشره:

المنظم الأساسيه لتقسيم القوة العامله إلى مجموعات تنحصر فيما يلي:

- 1- التقسيم على أساس الإنتاج: ذلك أن كل عامل يعمل على كل منتج أو جزء من المنتج يكون مجموعته واحده حيث أنه يمارس من البدايه إلى النهايه
- 2- التقسيم على أساس العمليات: وهذا يكون على العكس تماماً من التقسيم على أساس الإنتاج فمثلاً في حالة مصنع يملك مسبك كبير لصنع كل المسبوكات وورشه آلات كبيره لصنع جميع الماكينات وورشه للتجميع وورشه لحام يتم التقسيم على أساس تلك العمليات.
- 3- التقسيم على أساس الحجم: الحجم له أثر على نوع الآلات وأنواع ومعدلات النقل المطلوبه في درجة العماله الكامله. لذلك في حالة المسبك الذي ذكرناه من الأجور أن التقسيم المناسب أن نقول مسبك ثقيل ومسبك خفيف وهكذا.

4- التقسيم على أساس الكمية: الكمية أو حجم الإنتاج أيضاً لها أثر هام على طرق الإنتاج ونوعية الآلات المطلوبه ونوع العماله.

5- التقسيم طبقاً للنوع: النوع له علاقه هامه بالتنظيم. المؤسسات مثلاً التي تقوم بصنع كل من أدوات الماكينات الدقيقه والمعدات الزراعيه من الحكمه أن تحفظ كلاً من الوظيفتين منفصلتين عند استخدام مستويات الدقه لأدوات الآله.

التنظيم الرأسي والأفقي:

مسألة تقييم العمل يمكن فهمها وإن كل هذه التقسيمات يمكن تحديدها إما رأسياً أو أفقياً.

في الجدول الثاني عدد المنتجات واضحه أ، ب، ت، ث، ج،

وتعداد العمليات الإنتاجيه يمين الجدول 1، 2، 3، 4، 5،

- التقسيمات الرأسية:- مجموعات متخصصه لمنتجات مختلفه

- التقسيمات الأفقيه: مجموعات متخصصه لعمليات مختلفه

(التقسيمات الرأسية والأفقيه للتنظيم)

منتجات					العمليات الإنتاجية
ج	ث	ت	ب	أ	1
					2
					3
					4
					5

إذا قمنا بتقسيم الشكل البياني بخطوط رأسية وقسمنا القوه العامله إلى مجموعات على هذا الأساس سيظهر مره أخرى أننا بصدد التقسيم على أساس الإنتاج أو بمعنى آخر ((تنظيم رأسي)). إذا قمنا بتقسيم الشكل البياني بخطوط أفقيه سنعود مره أخرى إلى نفس شروط ((التقسيم على أساس العمليات أو التنظيم الأفقي). هذا النوع أيضاً يسمى "التنظيم الوظيفي".

هذا هو المفهوم الذي يمكن إستخدامه في التحليل الصناعي وفي الشركه وفي المصنع أو ورش الإنتاج.

التنظيم ووظيفة المراقبه :

إن مشكلة كيفية تقسيم القوه العامله المباشره لها أهميه عظيمه للمراقبه للأسباب التاليه:-

1- إنها تؤثر في تعقيد ومراقبة التكلفة

2- إنها تؤثر في الدرجة التي تؤثر في استخدام إمكانيات العمل والآلات ورأس المال.

التنظيم الخطي الوظيفي:

إن النظريات التي تحدد إطار العمل في مجال التنظيم الإداري ارتبطت بتنوع شديد مع السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة صناعياً. يرجع ذلك إلى أن التنظيم أصبح عنصراً مباشراً للربحية وتحقيق الكفاية الإنتاجية للمشروع. كما لم يعد إعداد التنظيم قاصراً على مجرد مناقشة الجوانب المادية بل إن نجاح التنظيم أصبح رهناً بفعل مفهوم العوامل الإنسانية وإمكانية التوفيق بين اتجاهاتها ونجاح العمل.

غير أن تعدد النظريات يرتبط بنوعين أساسيين من طرق إعداد التنظيم (الخطي -الوظيفي) بحيث أصبح في هذا الوقت إن الإكتفاء بأحدهما شبه مستحيل وإن كفاءة المنظم تبرز في مدى ربط العوامل العلمية بالجوانب العملية وفي مجال التطبيق يلاحظ أن التنظيم الإداري في المنشآت الصناعية تطور مع النمو الصناعي والتقدم في وسائل الإنتاج وازدياد الخبرة والمعرفة الإدارية واتخذ أسساً جديدة تتناسب مع ما نشاهده من تطور في التكنولوجيا.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الأشكال التنظيمية:

1- التنظيم الخطي أو الخط التنظيمي:

إنه نوع مبسط للشكل الهرمي، كل المديرين على مستوى واحد يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام للمستوى الثاني الأعلى وهكذا
مزاياء:

1- تحديد وتقسيم واضح للسلطة والمسؤولية.

2- يتم تنفيذ المشروعات في سرعه فائقه وهي أهم مميزات هذا النظام.

عيوبه:-

1- فقر التخصص: لأن كل مشرف على قسم نجد أنه مسؤول عن تنفيذ عدة عمليات في آن واحد.

2- رؤساء الأقسام والمشرفين يكونون محملين أكثر من اللازم

3- من الصعب وجود ملاحظين بالقدره والكفاءه المطلوبه في جميع

التخصصات

3- التنظيم الوظيفي:-

أول من فكر في التنظيم الوظيفي كان فردريك تايلور حينما إقتنع أن مسؤوليات رئيس العمل قد تشعبت واقترح تايلور تقسيم الأنشطة لكل رئيس عمل تخصص:-

أ- مسئوليه بخصوص طرق الإنتاج

ب- مسئوليه بخصوص التفيتش

ت- مسئوليه بخصوص الصيانه

ث- مسئوليه بخصوص شؤون الأفراد. وهكذا باقي التخصصات

والتنظيم الوظيفي نوع نظري لا يوجد فيه خط إداري

مزاياه:-

1- إمكانية وبساطه العمل بواسطة التخصص

2- من السهل وجود رؤساء أقسام متخصصين في فرع واحد أو يمكن تدريبهم

لعمل معين.

عيوبه:-

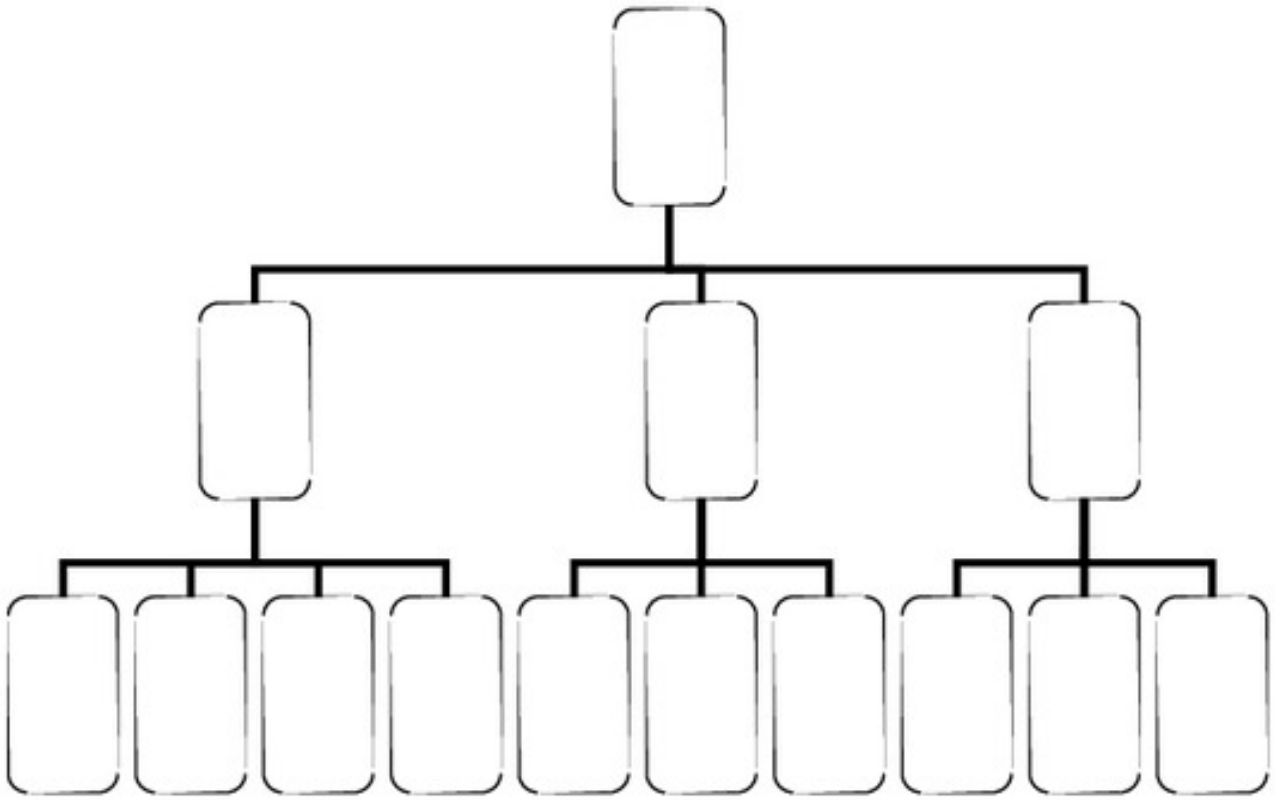
1- من الصعب تنسيق العمل والمراقبه والتخصصات لأن العامل الواحد أصبح مسؤولاً إما عدد من الرؤساء بدلاً من شخص واحد وأصبح يتلقى الأوامر من أكثر من ناحيه وما ينتج ذلك مما يحير العامل ويعطل الأمور ويشل الحركة.

2- قليل من الناس من يرغب في شغل خمس أو ست وظائف

3- يمثل مجالات السلطه إلى التداخل مما يولد الخلافات

4- صعوبة تحديد المسؤوليه.

نموذج التنظيم الخطي:



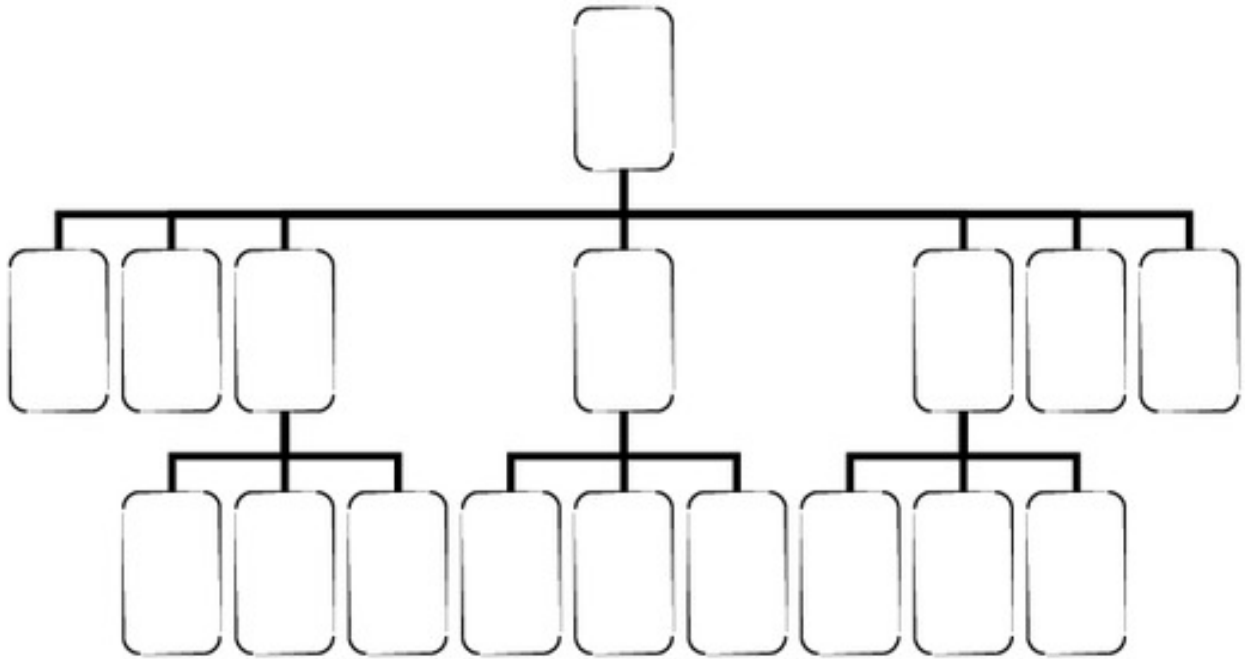
نموذج التنظيم الوظيفي

مشرف	مشرف	مشرف	مشرف	مشرف	مشرف
القوى العاملة					

3- الخط الوظيفي (التنظيم الخطي والوظيفي)

وهو حل وسط فيه خليط من التنظيم (الخطي) و (الوظيفي) وهذا النوع في التنظيم على العموم كثير الاستخدام في الصناعات. ويسمى أحياناً التنظيم على أساس خط السلطة مع وجود وظائف مساعده.

نموذج التنظيم الخطي والوظيفي



الناحية الإنسانية في التنظيم:

التنظيم ينصب أساساً على الأفراد العاملين ولذا فإن التعمق في دراسة كل الجوانب الإنسانية المرتبطة بالتنظيم وأخذها في الاعتبار يمنع التنظيم جانب التعاون للتنفيذ والعكس صحيح. إذ إن هناك عدداً من الإعتبارات الإنسانية التي يجب مراعاتها عند إعداد التنظيم وفي مراحل متابعة ومنها:-

1- أن يراعي التنظيم خبرات الأفراد بطريقه تؤدي إلى استفادة الفرد من

تخصّصه.

- 2- أن يراعي التنظيم فتح باب التقدم للوظائف بطريقة متناسقة
 - 3- أن يراعي التنظيم حماية الفرد في سبيل أداء واجبه
 - 4- أن ترتبط المستويات العليا في التنظيم باحترام نظام الإتصالات وذلك بعدم الإتصال بأي مرؤوس إلا عن طريق رئيسه
 - 5- أن يراعي التنظيم الطاقه للأفراد من حيث الوقت ونطاق الإشراف
 - 6- أن يرتبط التنظيم بالظروف المتغيره في المنشأه وفي المجتمع وأن يتسم بالمرونه
- الخطوات العمليه لإعداد التنظيم الإداري:

حتى التنظيم فعالاً يمكن اتخاذ أو اتباع الخطوات التاليه:-

- 1- حصر حدود التنظيم
- 2- تحديد فلسفة التنظيم
- 3- تحديد الأعمال
- 4- تحديد التخصصات المناسبه للأعمال
- 5- تحديد الأعمال المطلوبه على كل تخصص على حده
- 6- تحديد المستويات الإشرافيه
- 7- تحديد الأفراد المطلوبين لكل تخصص
- 8- رسم خريطة التنظيم
- 9- مناقشه التنظيم
- 10- كتابة التنظيم (دليل التنظيم)
- 11- اتخاذ قرار إداري بتطبيق التنظيم (إعلانه)

الفصل الساوس

نظام الإستقطاب والإختيار

والتعيين مفهوم الموارد

البشرية الملائمة

نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين: مفهوم الموارد البشرية الملائمة

Defining Appropriate Human Resources

تشير عبارة الموارد البشرية الملائمة إلى الأفراد في المنظمة الذين يؤدون اسهاماً ذا قيمة في تحقيق هذه المنظمة.

خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية الملائمة⁽¹⁾

Steps In Providing Appropriate Human Resources

تتبع إدارة المنظمة في تزويدها بالموارد البشرية الملائمة أربع خطوات رئيسية وهي:-

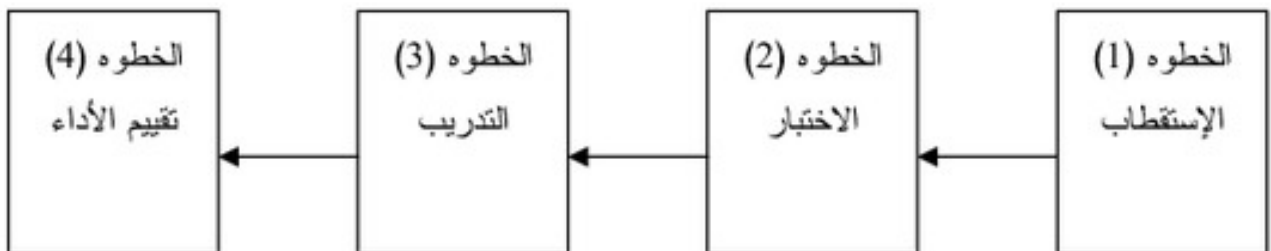
1- الإستقطاب (دعوة الراغبين بالعمل)

2- الإختيار

3- التدريب

4- تقييم الأداء

ويمكن وضع هذه الخطوات الأربع الرئيسية في الشكل التالي:



(1) الإدارة الحديثه مصطفى شوايش دار الفرقان عمان الأردن 1993 ص 530

الإستقطاب (Recruitment)

وهو التصفيه المبدئيه للعرض الكلي من الموارد البشريه المتوقعه والمتوفره للمليء وظيفه ما.

إن الغرض الرئيسي للإستقطاب هو تقليل العدد الكبير من المستخدمين إلى مجموعه صغيره نسبياً من الأفراد الذين سيتم في النهايه التعيين من بينهم. بحيث أنه على القائمين بالإستقطاب أن يعرفوا الوظيفه التي يقومون بملئها ومكان وجود الموارد البشريه.

يجب أن تبدأ نشاطات الاستقطاب بفهم كامل بالوظائف التي سيتم ملؤها حتى يمكن أن يضيف المدى الواسع من المستخدمين المتوقعين. ويجب معرفه مصادر الموارد البشريه وهناك مصدران رئيسيان هما المصادر من داخل المنظمه والمصادر من خارج المنظمه. أما المصادر من داخل المنظمه فتتم بالترفيه من الداخل أو بالإعلان الداخلي والتنافس بين الراغبين في الإنتقال للوظيفه الجديده أو إعادة تشغيل العماله المتقاعدده أو المحال على المعاش. أما المصادر من خارج المنظمه أو المصادر الخارجيه فهي:

- 1- طلبات الإستخدام التي ترد إلى المنشأه.
- 2- الإعلان عن الوظائف الشاغره بوسائل الإعلام المختلفه
- 3- الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب
- 4- مكاتب أو وكالات التوظيف
- 5- نقابات العمال
- 6- توصيات العاملين بزملاء لهم من خارج المنظمه
- 7- الاستقطاب من المنظمات المنافسه بإعطاء شروط أفضل للراغبين.

الإختيار (Selection):

يعني الإختيار أن تقوم المنظمه باختيار فرد أو أكثر حسب الحاجه من بين أولئك الذين كان قد تم استقطابهم تتكون عملية الاختيار من سلسه من المراحل التي يجب على المستخدمين المتوقعين أن يمروا بها حتى يتم تعيينهم إن كل مرحله من هذه المراحل تقلل من المجموع الكلي للمستخدمين المتوقعين حتى يتم في النهايه اختيار المطلوب أما هذه المراحل فهي:

1- تقديم طلب التوظيف

2- اجراء المقابلات الشخصيه

3- التحري والتوصيه

4- اختبارات التوظيف

5- الفحص الطبي

ومن أهم أدوات عمليه الإختيار نذكر:

1- الإختبارات

2- مراكز التقييم

أما عن الإختبارات:

فيمكن ببساطه تعريف اختبار التوظيف بأنه إجراء منظم هدفه معاينه سلوك أو اتجاهات او أداء شخص معين أو مقارنة سلوك أو اتجاهات وأداء شخصين أو أكثر. وفي مجال إدارة الأفراد فالإختبارات أيضاً تساعد في قرارات الترفيه والنقل والتدريب وتبنى فلسفه اختبارات التوظيف على فرضيتين أساسيتين أولهما: أن القرارات والمهارات الإنسانيه عادة ما تكون موزعه على الأفراد ويقترّب بين التوزيع الطبيعي

وثانيهما: أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر قدره أو مهاره موضع الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء وانجاز متطلبات العمل أو الوظيفة وعلى الرغم من توفر أنواع مختلفه من الاختبارات يمكن أن تستخدمها المنظمه إلا أنه وبشكل عام يمكن تقسيمها إلى الأنواع التاليه:

1- اختبار القدرات (Aptitude Tests) ويهدف هذا النوع من الإختبارات إلى قياس قدرات الأفراد الخفيّه أو المحتمله على أداء شيء ما. في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الأداء العام لدى الشخص وإن البعض الآخر منها يقيس قدرات الشخص المتخصصه مثل القدره على أداء وظائف البيع أو القيام بالأعمال المكتبيه أو الوظائف أو الأعمال التي تتطلب درجه عاليه من المهارات الميكانيكيه.

2- اختبارات الأداء: (Achievement or Proficiency Tests): يقيس هذا النوع من الاختبارات معلومات الشخص ومهاراته في أداء عمل معين.
وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء:

الأول: يقيس المعلومات اللازمه لأداء الوظيفه ويمكن أن يكون كتابياً أو شفويّاً.
والثاني: يقيس مهارات الشخص الوظيفيه عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظه طريقه تصرفه.

3- اختبارات الإهتمامات المهنيه: (Vocational Interests Tests): ويحاول هذا النوع من الاختبارات معرفه ما يفصله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الإهتمامات، الهوايات والنشاطات الترفيهيه. فهذه الاختبارات تكشف عن نمط محدد من الإهتمامات لدى الفرد تكون قريبه من الوظيفه وبالتالي يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة

4- إختبارات الشخصية: يحاول هذا النوع من الإختبارات قياس وتقييم بعض الخصائص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل وذلك مثل النضج العاطفي، الاجتماعي، تحمل المسؤولية، الإنسجام، الموضوعية، القيادية أو الهيمنة، والأعراض العصبية.

شروط استخدام الإختبارات كأسلوب في الإختبار:-

يجب قبل استخدام أي من الإختبارات المذكوره كأسلوب لإختيار التأكد توافر ثلاثة شروط أساسيه هي:-

1- شرط الثبات (Reliability): بمعنى يجب أن تتصف نتائج الإختبار بالثبات في حالة تطبيق الإختبار على نفس الشخص أكثر من مره

2- شرط الصحه (Validity): بمعنى أن الإختبار يقيس فعلاً الخاصية موضع الإختبار وليس أية خاصيه أخرى.

3- عدم التحيز (Freedom From Bias): بمعنى إتاحة الفرصه المتساويه أمام الأفراد محل الإختبار كي يؤدوا بكفاءه ولا بد من الإشاره إلى بعض الإقتراحات والإرشادات التي يجب أن تراعيها المنظمات المختلفه عند استخدامها إختبارات التوظيف وهي:

1- استخدام الإختبارات كوسائل مكمله حيث لا يجوز استخدام الإختبارات كمعيار وحيد في أي شيء مثل الإختيار، التعيين، الترقيه، أو النقل.... الخ.

2- إن الإختبارات أكثر قدره على التنبؤ بمجالات الفشل منها بمجالات النجاح. حيث أن اجراء الإختبارات غالباً ما تحدد الموضوعات التي سوف لا يتم انجازها بدرجه معقوله من الرضى أو الموضوعات سوف لا يكون من الممكن أداؤها بكفايه،

- 3- إن درجات أو علامات الإختبار ليست مقاييس دقسه كما انه بالنظر إلى نتائج الإختبار فلا يعني أن الذي حصل على علامه عاليه في الإختبار هو دائماً أصلح للوظيفه من الشخص الذي حصل على علامه أدنى.
- 4- الإختبارات أداءه تصفيه وهذا يعني أنه من المفيد اللجوء إلى الإختبارات عندما يكون المطلوب اختيار مجموعته صغيره من بين عدد كبير من المتقدمين للوظيفه

مراكز التقييم (Assessment Centers)

مركز التقييم أسلوب آخر يستخدم للمساعدته في زيادة نجاح اختيار الموظف. كما يمكن استخدامه كمساعد في مجالات أخرى مثل تدريب الأفراد وفي تطوير التنظيم (Organization Development) ومركز التقييم هو برنامج وليس مكاناً والذي بموجبه يقوم فريق من المقيمين الخبراء بملاحظته دقيقه لمجموعه من المرشحين الإداريين وذلك لمدة يومين أو ثلاثة أيام وهم يؤدون أعمالاً إداريه حقيقيه حيث يتم تقييم المقدرة الإداريه لكل من المرشحين للوظيفه وبعد إنتهاء مدة المركز (البرنامج) وهي يومان أو ثلاثة يقوم أعضاء المركز بعد مناقشات مستفيضه مع بعضهم بإصدار قرار التعيين أو عدم التعيين. وعلى الرغم من هذه المراكز تكاليفها عاليه والتي غالباً ما يقتصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحساسين من المشرفين والمديرين إلا أنها تعتبر أساليب الاختيار موضوعيه وأكثرها نجاحاً.

التدريب (Training)

إن الخطوه التاليه، بعد الاستقطاب والإختيار في تزويد المنظمه بالموارد البشريه الملائمه هي التدريب. والتدريب هو عمليه تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشريه والتي سوف تمكن في النهايه هذه الموارد ليكونوا أكثر انتاجيه، فغرض التدريب

هو زيادة انتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم. أن تدريب الأفراد عباره عن عمليه من أربع خطوات هي:-

1- تحديد الإحتياجات التدريبيه

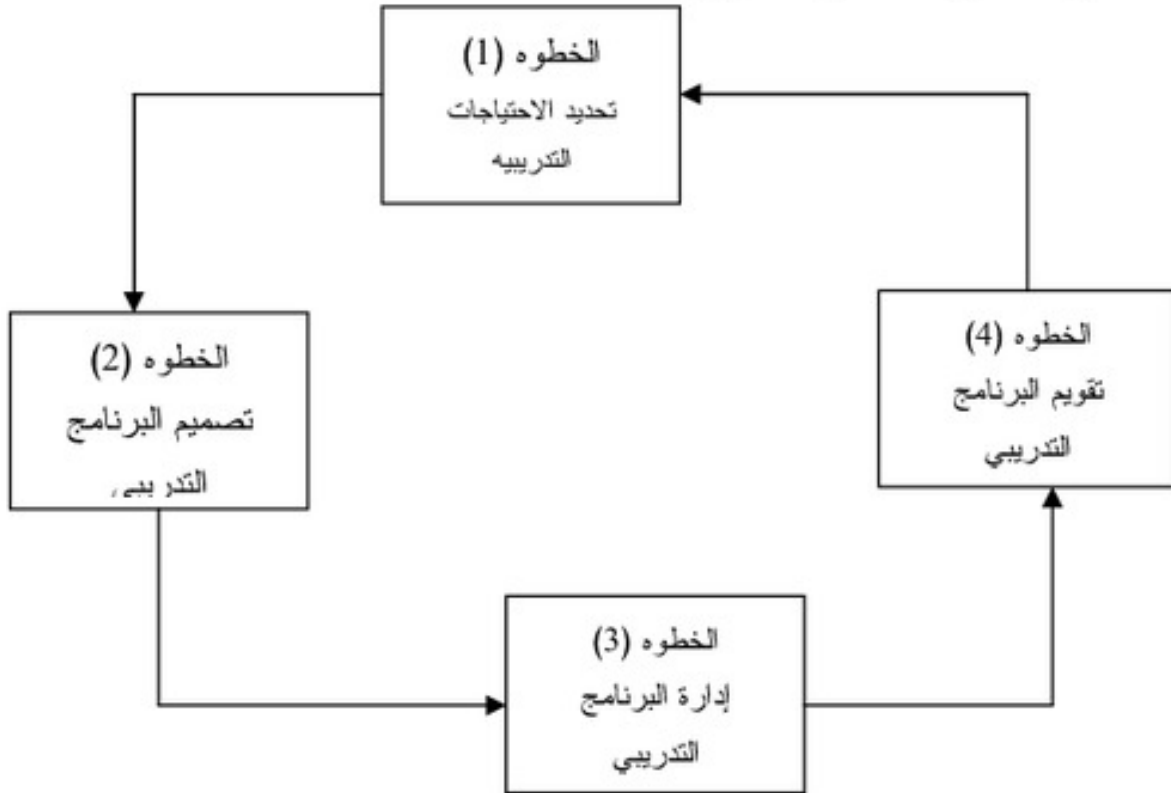
2- تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي

3- إدارة (تنفيذ) البرنامج التدريبي.

4- تقويم البرنامج التدريبي

ويمكن تصوير هذه الخطوات الأربعه في الشكل التالي:

شكل (خطوات عملية التدريب)



وفيما يلي شرح موجز لكل خطوه من الخطوات الأربع الوارده في الشكل:-

تحديد الاحتياجات التدريبية : (Determining Training Needs)

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد والمطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية، والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها:-

(1) الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه. لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

(2) الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل. أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات.

(3) الحالة التي تقرر فيها إدارة المنظمة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم إداء العمل أو يتم العمل بواسطتها مثل الانتقال من المركزيه إلى اللامركزيه أو إحلال الحاسب الآلي محل الحاسبات اليدويه التقليديه.

(4) الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديده أو البدء في أنشطه جديده لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.

(5) الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفه ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها مجالات معلومات أو مهارات فرد أو مجموعه يتطلب تطويراً أكثر من أجل زيادة إنتاجية ذلك الفرد أو تلك المجموعه.

تصميمه (تخطيط) البرنامج التدريبي (Designing The Training Program)

بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبيه يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يمر بمراحل متعدده وهي:

- 1- تحديد أهداف البرنامج
 - 2- تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها
 - 3- وضع المنهاج التدريبي الذي يحتوي على موضوعات التدريب
 - 4- إختيار أسلوب أو أساليب التدريب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب
 - 5- اختيار المدربين ومؤهلاتهم وصفاتهم
 - 6- تحديد مكان التدريب سواء داخل المنظمه أو خارجها
 - 7- تحديد فترة برنامج التدريب وتختلف المده من برنامج لآخر طبقاً لعدة اعتبارات
 - 8- توفير مستلزمات التدريبي مثل مكان التدريب، الأدوات والمعدات والوسائل السمعيه والبصريه أو الآليه أو التصويريه التي يتطلب استعمالها.
- كما يشمل ذلك إعداد المطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج وما شابه ذلك.

إدارة (تنفيذ) البرنامج التدريبي (Administerin The Training) :(Program)

بعد تصميم البرنامج التدريبي يأتي دور تنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يمكن أن يطلق عليه "تدريب الأفراد" وهذه الخطوه مهمه جداً إذ فيها يتبين مدى سلامه تصميم البرنامج التدريبي. وينعكس نجاحها أو فشلها إيجابياً أو سلبياً على الخطوه التاليه والمتعلقه بتقويم البرنامج التدريبي.

يمكن في هذه المرحله استخدام عدد من الأساليب التدريبيه سواء لنقل المعلومات إلى المتدربين أو لتطوير مهاراتهم التي هي بحاجه إلى التطوير. ومن هذه الأساليب ما يلي:

1- أسلوب المحاضره: حيث يحاضر المحاضر في المتدربين بأسلوب كتابي أو شفوي

2- التطبيق العملي: حيث يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام المتدربين مع شرح نظري وعملي.

3- أسلوب دراسة الحالات: يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكله أو حاله عمليه ومطلوب وضع الحل لها من خلال المناقشه بين المدرب والمتدربين.

4- النقاش المخطط: والذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والإشتراك في المناقشه ويستهدف هذا الأسلوب في التدريب اكتشاف الملامح الرئيسيه في المشكلات التي تعرض على مجموعه واستخلاص نتائج محدده بشأنها

5- تمثيل الأدوار: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عمليه بالسلوك

المتدرب كطرف مباشر فيها ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيش في الحياه فعلاً.

6- المباريات الإداريه: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر يتراوح عدد أفراد كل مجموعه من (5-7) أفراد تمثل كل مجموعه إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعه بيانات ومعلومات محده ومعه مسبقاً عن ظروف عمل الشركه التي يمثلونها لتقوم كل مجموعه بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها. وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

7- تدريب الحاسيه: وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المتدربون على شكل مجموعات صغيره تتكون من (8-12) فرداً تحت إشراف اختصاصي نفسي بمصارحة بعضهم بأدائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحه الكامله وتداعي الأفكار. والهدف من ذلك هو أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين، بغرض إتاحة الفرصه أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكيه خاصه إذا كان لها تأثير شيء عليهم.

تقييم البرنامج (Evaluating The Training Program) :

يجب على الإدجاره أن تقوم بتقييم البرنامج التدريبي حيث تقرر إذا كان قد لبي الاحتياجات التدريبيه التي صمم من أجلها.

ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبيه ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومه.

كما تقاس بها كفاءة المتدربين الذي قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

أهداف تقييم البرنامج التدريبي:

إن تقييم البرنامج التدريبي يهدف إلى:

- 1- معرفه التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث اعداده، تخطيطه، وتنفيذه، وبالتالي معرفه أسبابها من أجل العمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
- 2- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب وإيصال المادة التدريبيه للمتدربين
- 3- إعطاء صوره واضحه عن مدى استفادة المتدربين ومدى فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام

تقييم الأداء (Performance Appraisal)

إن استقطاب العاملين، ثم اختيار المراد منهم، ثم تدريب من ثم اختيار وتعيينهم لا تعتبر كافياً لجعلهم منتجين في المنظمه. فالخطوه الرابعه في عملية تزويد المنظمه بالموارد البشريه الملائمه هي عملية تقييم الأداء. وهي عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهؤلاء الأفراد لتقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمه، إن تقييم الأداء يشبه التدريب من كونه نشاط مستمر يشمل الأفراد القدامى. كما يشمل الأفراد الذين تعينوا حديثاً في المنظمه.

أهمية تقييم الأداء (Importance of Performance Appraisal)

ترجع أهمية تقييم الأداء في المنظمات للأسباب التاليه:-

- 1- الترقيه والنقل: حيث يتم الكشف عن قدرات الأفراد وبالتالي إما ترقيه الأفراد إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى مكان أنسب ملائم لهم .
- 2- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين في تنميته وتطوير الأفراد

الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.

3- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى اجراء تعديلات في رواتب وأجور العاملين.

4- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أداءهم. أي يمكن اعتباره حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

5- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمه.

6- يزود مديري إدارة الأفراد في المنظمات التي تقوم به بعلمومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والمتعين التي تمت في المنظمه.

كيفية القيام بتقييم الأداء: (Handling Performance Appraisals)

إذا لم يتم تقييم بشكل جيد فإن فوائد للمنظمه التي تقوم به سوف تقل وهناك عدة إرشادات يمكن أن تساعد في معالجة تقييم الأداء وكيفية القيام والمساعدة في زيادة الملاءمة الكيفية التي يقوم بها تقييم الأداء ومنها:

1- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزه في تحقيق أهداف المنظمه.

2- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيّم عن ملاحظاته لعادات العمل. أي يجب أن يكون التركيز أكثر على تقييم تحليل الهدف بدلاً من تقييم العادات.

3- يجب أن يكون التقييم مقبولاً من كل من المقيّم والفرد الذي يتم تقييمه.

4- يجب أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمه عن طريق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لتتجوا

نقاط ضعف محتمله في تقييم الأداء (Potential Weaknesses Of) (Performance Appraisals)

يجب أن يتجنب المديرون نقاط الضعف المحتمله في تقييم الأداء لما ذلك من تكلفه زائده على المنظمه.

نقاط الضعف هي:-

1- يمكن أن يعتبر الأفراد المشمولين بعملية تقييم الأداء أن ذلك عباره عن حاله مكافأه أو عقوبه.

2- يمكن أن ينصب تركيز تقييم الأداء على إتمام الأعمال المكتبيه بدلاً من التركيز على نقد أداء الفرد.

3- يمكن أن يتولد رد فعل سلبي من الرؤوس عندما يبدي المقيّم بعض التعليقات غير اللطيفه. وحتى يمكن تجنب نقاط الضعف المحتمله يمكن اتباع مايلي:

1- يجب أن ينظر المشرفون إلى عمليه تقييم الأداء على أنها فرصة لزيادة كفاءة الفرد وليست وسيله لمعاقبة أو مكافأة الأفراد

2- يجب أن ينظر إلى الأعمال المكتبيه كوسيله مناسبه في الحصول على المعلومات المرشده Feed back

3- يجب أن تبذل عنايه كبيره لجعل المعلومات الراجعه عن التقييم موضوعيه قدر الإمكان من أجل إمكانية تقليل ردود الفعل السلبيه من الأفراد.

الفصل السابع

نظام الحوافز والمكافآت

نظام الحوافز والمكافآت

تستخدم إدارة المنظمه الحوافز من أجل تنشيط العاملين لبذل جهود أكبر وأفضل في سبيل تحسين العمل وزيادة الانتاج. ومن الحوافز التي تستخدم المكافآت إلا أنه هناك نوعين من الحوافز الحوافز الإيجابيه مثل المكافآت وهذه يكون لها نظام معين وحوافز سلبيه مثل العقاب أو النقل وهذه يكون لها نظام في عالم الإداره وفي حديثنا في هذا الفصل عن الحوافز والمكافآت لا بد من أن نتميز بين الدوافع والحوافز، فالدافع أو الباعث أو المحرك هو القوه المحركه من داخل الفرد تجاه الحصول على شيء معين. وقد يكون هذا الشيء المعين هو الحافز أما الحافز فهو وسيله يحصل عليها الفرد نتيجة الدافع فالحافز يساعد على تحريك الدوافع أو اشباعها. فمثلاً هناك دافع الجوع والعطش فإنها تحرك الفرد باتجاه اشباع حاجته منها، فإذا ما حصل على الطعام والشراب يكون قد حصل على الحوافز التي دفعته للبحث عن الطعام والشراب وستحدث هنا في هذا الفصل عن الدوافع والحوافز والمكافآت العامل كإحدى الحوافز التي تشبع الدوافع.

الدافعيه الإنسانيه :- Motivation

يطلق عليها أيضاً تسمية الدوافع. فالدوافع عباره عن قوه داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك وهي غير مرئيه، لكن يحسن بها الفرد وتشكل لديه قوه دفع تحثه على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجه أو رغبه معينه لديه، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً، لذى يمكن القول أن وراء كل دافع حاجه غير مشبعه تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك. والحاجات الإنسانيه متنوعه ومتعدده وهي مستمره ومتجدده لا تقف عند حد معين، وعند إشباع الحاجه تغيب لفته زمنيّه غير محددّه وترجع إلى الظهور ثانية لدى الإنسان، وتجعله يشعر بقلب

وتؤثر من جديد وتدفعه لأن يشبعها ثانية وفترة الغياب تختلف من حاحه لأخرى.
فالحاجات الفسيولوجيه كالطعام مثلاً غيابها يكون لفترة قصيره.

الحوافز Incintives

الحافز هو فرصه أو وسيله مثل المكافاه والعلاوه وغيرها من الحوافز توفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعيه من أجل الحصول عليها. وإشباع حاحه يحسن بها. ويريد إشباعها وهنا لا بد من اجل الحصول على الحافز أو الوسيله ففي المنظمه مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد والسلوك السليم. وبالتالي ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته.

وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقاً مع الحاحه أي انه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع. فالرجل العطش مثلاً لا يثير دافعيته للسلوك المرغوب سوى كأس من الماء البارد

أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز من حيث أثرها على الفرد إلى نوعين:

- حوافز إيجابيه مثل المكافاه والترقيه وزيادة الأجر
- حوافز سلبيه مثل العقاب والنقل وتخفيض الرتب.

وكلاهما له تأثير على سلوك الفرد وتحريك دافعيته كما يمكن تقسيم الحوافز وخصوصاً الإيجابيه منها إلى الأصناف التاليه:

أولاً : الحوافز النقدية Monetary Incentives

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها وحاجة الناس فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس والحوافز النقدية أنواع وأشكال منها:

1- الراتب والأجر Salary and Wage

هذا الحافز في العمل داخل المنظمه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأوليه والأساسيه كالمأكل والمسكن والملبس والسياحه وشراء مايلزمه من حاجات يرغبها ويمكن عن طريقه استقطاب العماله الجيده للعمل في المنشأ ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجيه

2- الزيادات الدوريه Increments

لا يمكن القول أن الزيادات الدوريه عل الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منها هو كفاءة ونشاط وانتاج الفرد في عمله بحيث يعرف العاملين أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتملك إلا بالأداء الجيد للعمل. أما إذا ربط منح الزيادة بالأقدميه يفقد هذا الحافز أهميته بالنسبه لزيادة الإنتاج

3- المكافأه Bonus

المكافأه هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج. أو حقق وفراً في مجال ما. وما قيل عن الزيادات الدوريه ونجاحها كحافز على الانتاج ينطبق أيضاً على المكافآت.

4- المشاركة في الأرباح Profits Sharing

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين ويتم احتسابها إما على أساس الأرباح الإجماليه أو الأرباح الصافيه. لذلك يعتبر المشاركة في الأرباح حافزاً على زيادة الانتاج.

ثانياً: الحوافز المعنويه Morality Incentives

يقصد بالحوافز المعنويه تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنويه وأهم هذه الحوافز المعنويه:

فرص الترقية (Promotion)

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبه أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي بسبب النزعه إلى المكانه الوظيفيه والمكانه الإجتماعيه في هذه الحاله ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج ويجب أن يؤخذ في الإعتبار أن الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز إذا كان هناك مساواه بين الفرد والمبدع في الإنتاج والفرد العادي وخصوصاً إذا كانت الترقية فقط على أساس الأقدميه في العمل.

1- إشراك العاملين في الأداء (Employees Participation)

ويقصد بذلك أن يكون للعاملين صوتاً في مجلس الإدارة حيث يساهمون في إدارة المنشأة مساهمه فعلييه عن طريق الإشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها. والهدف من وراء إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وإنّ لهم صوتاً في إدارة المنشأة وبالتالي

تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم ورفع درجة انتماءهم لمنظمتهم

2- ضمان واستقرار العمل Job Stability

إن الضمان في الاستمرار في العمل أو الاستقرار فيه يمثل بالنسبة للعاملين حافزاً كبيراً له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على زيادة كفاءتهم ونتاجهم في العمل

3- توسيع العمل Job Enlargment

بعد توسيع العمل أحد الحوافز الهامة في باب الحوافز المعنوية. فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي ويبعد عنه الروتين ويشعره بأهميته في العمل.

4- إغناء أو إثراء العمل Job Enrichment

يعد إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً جداً تلجأ المنظمات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد.

5- تحديد ساعات العمل Working Hours Setting

فمما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي سيؤثر ذلك على روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل فمن الضروري إذن تحفيز العمال على الإنتاج والانتماء للمؤسسة عن طريق تحديد عدد ساعات معقولة للعمل اليومي.

6- تحسين ظروف ومناخ العمل Physical Environment Improvement

ويعني تحسين ظروف العمل ما يتعلق بالأمن الصناعي والسلاه العامه والإضاء والتهويه وبيئه العمل بشكل عام مما يعمل على راحه العاملين ورفع روحهم المعنويه وزيادة انتاجيتهم.

ثالثاً: حوافز الخدمات الاجتماعيه Social Services Incentives

يطلق البعض على هذا النوع من الحوافز بالحوافز غير المباشره أو بالتعويضات. ويفقد بهذه الحوافز تلك التي تشبع حاجات ذاتيه لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة تقدر وترعى مصالحهم الشخصيه وتعتنى بمعالجة مشاكلهم الخاصه وأهم هذه الخدمات الاجتماعيه هي:

- 1- توفير مستلزمات المعيشه مثل الجمعيات التعاونيه الاستهلاكيه
- 2- مساعدته العاملين في ايجاد السكن المناسب
- 3- إنشاء صندوق إدخار يساهم فيه العاملين وإداره المنشأه معاً ويعود بالربح على العاملين ويمكن أن يحصلوا على عروض من هذا الصندوق.
- 4- تقديم خدمات طبيه للعاملين وكذلك التأمينات الصحيه لهم ولأسرهم
- 5- تقديم خدمات ثقافيه وتعليميه للعاملين عن طريق إنشاء مكتبه أو التدريب أو بعثات تعليميه لهم ولأبناءهم

وكما ذكرنا سابقاً فإن الحوافز قد تكون إيجابيه سواء كانت ماديه أو معنويه كالمكافآت والأجور والخدمات الاجتماعيه التي أشرنا إليها وقد تكون سلبيه وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب. كتزليل الرتبه أو الخصم من الأجر والمشكله الرئيسيه التي تواجه المنظمه هي تلك المتعلقة بمدى الأخذ بأي من الأسلوبين، الإيجابي أو السلبي. فالمدير الذي يعتمد بصفه أساسيه على أسلوب التخويف والعقاب يعرف بأنه قائد سلبي أما المدير الذي يعتمد كلياً على أسلوب التقدير والتشجيع والمكافاه

فيعرف بأنه قائد إيجابي لكن الأمور لا تسير بمثل هذه الطريقة في التطبيق العملي.

فليس هناك مدير لا يستخدم مطلقاً أسلوب العقاب والردع والاختيار الأساسي للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العلمية لأسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي ولقد أسفرت الدراسات والتجارب التي أجريت في هذا المجال عن أن الحافز السلبي يوفر إنتاجيه أعلى في المدى القصير لكن يصاحبها هبوط في معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من أعراض سلوكيه مثل إرتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوي والتنظيمات ويترتب على ذلك هبوط إنتاجيتهم في المدى الطويل معنى ذلك أن القاده الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على إستجابته سريعه لكنها مؤقتة ومحدوده، أما الحافز الإيجابي فإنه بصفه عامه يوفر روحاً معنويه أعلى وإنتاجيه أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجيه بدرجه كبيره وهذا يرجع بصفه عامه المدخل الإيجابي في التحفيز⁽¹⁾

كما يمكن تقسيم الحوافز إلى:

- حوافز إقتصادييه
- حوافز اجتماعيه
- حوافز نفسيه
- حوافز سياسيه
- مكافآت العاملين

من المهمات الضروريه وخصوصاً في مجال التحفيز والتي تسعى الإداره للقيام بها من أجل مصلحه العمل والإنتاج وهو ما يسمى بمكافآت العاملين أو مكافآت القوى العامله.

(1) إداره الأفراد والعلاقات العامه د.زكي هاشم مكتبه عين شمس القاهره مصر 1975 ص 317

إن أساس مكافأة القوى العاملة هو:

- تقييم الأعمال
- تقييم منجزات العاملين

وعلى ضوء تقييم الأعمال وتقييم منجزات العاملين يتم تحديد مدى نجاح العاملين في تحقيق أهداف المنشأة أو مدى الإبداع وبالتالي تقييم المكافأة للعامل المجتهد والمجد سواء كانت هذه المكافآت من نوع الحوافز المادية أو المعنوية.

تقييم الأعمال:

يقصد بتقييم الأعمال إيجاد القيم النسبية للأعمال في المؤسسه الواحده بناء على ما يتضمنه العمل من أعباء إذ مما لا شك فيه أنه كلما زادت أعباء العمل حاول الفرد زياده جهد وخبرته ومدراكه مضحياً بوقته وتعرضه لظروف العمل. ولذا لا بد أن يكون أجره متناسباً مع تلك الجهود.

أغراض تقييم الأعمال:

- 1- إيجاد سياسه أجرية موحده مقنعه وعادله لكون تقييم الأعمال يستند على أسس موضوعيه هي أعباء العمل
- 2- تزويد العاملين بمعلومات كافيه عن سبب تباين الأجور والأسس التي قام عليها نظام تقييم الأعمال وبذلك تحقيق تعاون من الإدارة والعاملين.
- 3- إن تقييم الأعمال يكون أساساً لوضع نظم الحوافز والعلاوات وأساساً للترفيه
- 4- تقييم الاعمال يساعد على زيادة الحجم وتطوراً لإمكانيات الأفراد وبالتالي تكون الأمور موضوعيه بعيده عن الوساطات الشخصيه.

5- كبح البطالة المقنعه، حيث سيعمل كل فرد عملاً موصوفاً ومقيماً وفق ما يحتويه من أعباء أتحدث تسميته مع أعباءه وأجره مما لا يدع مجالاً لبطاله مقنعه يؤدي الفرد عملاً لا يساوي أجره.

طرق تقييم الأعمال⁽¹⁾

هناك مجموعتين من الطرق لتقييم الأعمال:

أولاً:- الطرق الوصفية

أ- الترتيب البسيط والمزدوج

ب- طريقة التدرج

ثانياً: الطرق الكمية:

أ- طريقة مقارنة العناصر

ب- طريقة النقط

الطرق الوصفية :

أ- الترتيب البسيط والمزدوج:

والترتيب البسيط يعني أن ترتب الاعمال حسب أهميتها وهي طريقه غير موضوعيه وتكون عرضه للتقديرات الشخصيه

أما الترتيب المزدوج فتعني أن نجد المقارنه بين الاعمال على مرات متابعه بحيث تتم المقارنه بين كل وظيفتين لمعرفة الأسهل من الأصعب.

(1) أساسيات في الإدارة

د. سليمان اللوزي وآخرين دار الفكر عمان الاردن 1998 ص 259

ب- طريقة التدرج:

وهي أن نجد مقياساً لكل صنف من أصناف الأعمال ونقسم المقياس إلى درجات وتوصف هذه الدرجات ومن ثم نقرأ مواصفات كل عمل ليوضح في الدرجة الملائمة له في المقياس. وما أن يتم ذلك يجري ترتيب الأعمال داخل كل درجة. ويحدد الأجر الأعلى والأدنى لكل درجة وهذه الطريقة أيضاً تخضع للتقدير الشخصي وهذا من عيوبها.

الطرق الكمية:

1- طريقة مقارنة العناصر وهي أن نجد عناصر معينه كأساس للمقارنه وهي المتطلبات الذهنيه والمتطلبات البدنيه والمهاره والمسؤوليه وظروف العمل. وتتم على أساس القيام بتحليل وتوصيف كافة الأعمال ثم اختيار وظائف أماميه يمكن اعتبارها ممثله لوظائف الإدارة المختلفه والمستويات التنظيميه المتعدده وهي وظائف قد تمثل أكبر عدد من الوظائف وعيب هذه الطريقة أنها طويله وتقديره لا تمثلها أرقام يمكن الرجوع إليها بسهولة.

2- طريقة النقط:

وتعتبر من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الاعمال. وخلاصه مراحل هذه الطريقة هي:

أ- توصيف الاعمال بعد تحليلها

ب- تعريف العناصر المشتركه ووجود أوزان لها وفقاً لأهميتها للمؤسسه.

ج- تقدير قيمة كل عنصر

د- تحديد أجر كل وظيفه أماميه وفق ما يعطي لها من أجر حالياً

هـ- إيجاد العلاقة بين عدد النقاط التي تحتويها كل وظيفة أماميه والأجر المدفوع لها وبالتالي نحصل على مصفوفه تتضمن عدد نقاط كل عمل من الأعمال الأماميه والأجر المحدد له

و- نقرأ مواصفات كل الوظائف الأخرى ونحدد نقاطها عن طريق الدليل ونستخرج أجزها عن طريق إسقاط عمود النقطة التي تمثل القيمة الرقميه هذه على خط الاتجاه العام لليتقاطع معه في نقطه نقيم منها على محور الأجر لنحصل على القيمة النقدية لكل عمل من أعمال المؤسسه الأخرى وبهذه الطرق الوصفية والكميه يتم تقييم الأعمال ليتم مقارنه ذلك مع أداء العامل وتحديد المكافآت المشجعه له

الفصل الثامن

نظام تقييم أداء العاملين

نظام تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من مهام إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى ودرجه اتقانهم للعمل والقيام بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم وهذا له علاقة فيما بعد بالخوافز والمكافآت وربما قياس نتيجة الخوافز والمكافآت مع أداء العاملين. وتعتبر عملية تقييم الاداء من السياسات الإدارية الهامه والمعقده لأنها الوسيله التي تدفع الإدارات للعمل بحيويه ونشاط حيث تجبر الرؤساء والمديرين على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر لتمكنوا من تقييم أداءهم، كما أنها تدفع المرؤوسين من جهه أخرى للعمل بنشاط وكفاءه ليظهروا بمظهر المنتجين أمام مدراءهم ورؤسائهم. وعملية تقييم الأداء للعاملين تتطلب وجود معايير أو أساس ينسب إليه الأفراد ويقارن كأساس للحكم عليه تلك هي معدلات الأداء Job Standards أو معايير الأداء الجيد Criteria of satisfactory performance

مفهوم تقييم أداء العاملين⁽¹⁾

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت بتقييم الاداء Performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءه Rating كما سميت بتقييم الكفاءه Efficiency Evaluation إلا أن أفضل تسميه لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها. كذلك تعددت تعاريف تقييم الأداء:

إذ عرّف من أنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأه على أساس الأعمال التي أتمها خلال فتره زمنية معينه وتصرفاته مع من يعملون معه.

(1) إدارة الأفراد في منظور كمي د.مهدي حسن زويلف مكتبه الأقصى عمان -الأردن 1983

كما عرّف كونه عمليه يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل. لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنه أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

كما عرّف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيله للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقه موضوعيه وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل. وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملاءه ومرؤوسيه.

معدلات الأداء وكيفية وضعها:

يوجد عدد من الخطوات التي لا بد من اتباعها لوضع معدلات الأداء وهي:

- 1- الإختيار: والمقصود اختيار أنسب الأعمال لقياسها
- 2- التسجيل: ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط
- 3- التحليل الإنتقادي: وهو اختبار البيانات المسجله انتقادياً للتأكد من استغلال الوسيله والحركات الأكثر فاعليه وعزل العناصر الإنتاجيه والغريبه.
- 4- القياس: وهو قياس كمية العمل المستغله بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
- 5- جمع الوقت النمطي باحتساب زمن المشاهده لكل عنصر من العناصر واحتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر.
- 6- التحديد: ويتم بتحديد سلسله النشاطات تحديداً دقيقاً وتحديد طريقة

التشغيل التي حدد لها الوقت وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعينه.

فوائد تقييم الأداء :

- 1- رفع الروح المعنويه للعاملين
- 2- اشعار العاملين بمسئولياتهم
- 3- وسيله لضمان عدالة المعامله
- 4- الرقابه على الرؤساء
- 5- استمرار الرقابه والإشراف
- 6- تقييم سياسات الإختبار والتدريب

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعيه للإداره في اتخاذ القرارات الإداريه المتعلقة بالمجالات التاليه:

- 1- الترفيع والترقيه للعاملين
- 2- التعيين من الداخل أو من الخارج والنقل للعاملين
- 3- الانضباط
- 4- الكشف عن الاحتياجات التدريبيه.
- 5- تحديد المكافآت التشجيعيه ومنح العلاوات

الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

- 1- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها
- 2- التأثير بسلوك الأفراد مثل فتره التقييم
- 3- التحيزات الشخصية
- 4- الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقه

طرق تقييم الأداء:

تنقسم أساليب تقييم الأداء إلى مجموعتين الأولى: أساليب القياس الموضوعيه للأداء وهي أن تقاس انجازيه الأراد عن طريق:

- 1- كمية ناتج الإداء
- 2- جودة نواتج الأداء
- 3- كمية وجودة الناتج معاً.

الثانيه: أساليب القياس التقديرية الذاتية:

وتستخدم هذه الأساليب حينما لا يمكن قياس مساهمة الفرد المباشره في عمله قياساً موضوعياً فيعمد لأساليب تقاس بها هذه المساهمه من خلال تقديرات واحكام الآخرين على أداء الأفراد ونتيجته للمشكلات التي تكتشف استخدام المقاييس الموضوعيه فإن المقاييس الذاتية للأداء نجدها أكثر شيوعاً من المقاييس الموضوعيه وعادة تقرر الإداره أي الأساليب تستخدم في تقييم الأداء

الفصل التاسع

نظام تدقيق الموارد البشرية

نظام تدقيق الموارد البشرية

سنتحدث في هذا الفصل عن موضوعين رئيسيين يتعلقان بموضوع تديضق الموارد البشرية ألا وهما:

موضوع الرقابه على العاملين

موضوع انضباط الأفراد

حيث أن مهمة إداره الأفراد أو الموارد البشرية إشارة إلى الوظائف التي سبق وأن تعرضنا لها في فصول هذا الكتاب فهي تسعى إلى انضباط الأفراد العاملين في المنشأ عن طريق تطبيق نظام الانضباط بعد أن يتم إعداد هذا النظام ليسيير عليه أفراد المنشأ أو المنظمه كما أنها تسعى إلى الرقابه على إداء العاملين لتحديد التنفيذ مقارنة بالتخطيط والأهداف المرسومه التي تسعى إليها المنشأ او المنظمه فإذا الرقابه على العاملين وانضباط الأفراد من الأنظمه الرتيبه الهامه التي تقوم بها الإدارة في ممارسة العمليه الإداريه

مفهوم الرقابه (1)

إن الوظيفة الرئيسييه للرقابه الإداريه هي قياس الأداء من أجل التأكد من الأهداف قد تتحقق وإن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح.

كما أن الرقابه الحقيقيه هي تلك التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الإنحرافات المتوقعه ومنها قبل حدوثها ل يتم التنفيذ طبقاً للمعايير المقرره.

(1) مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف د.محمد قاسم القريوتي دار وائل عمان الأردن

عرفت الرقابه بأنها السلطه والنفوذ التي يتم خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال. وأنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف.

فالرقابه بهذا المفهوم تؤكد لكل مسؤول إن ما تم إنجازه من الأعمال هو ما قصد إنجازه حسب الخطه الموضوعيه⁽¹⁾

ويتضح من هذه التعريفات أن الرقابه هي الأداة التي تعين الإداره على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تستغل وتعمق. إلى جانب اتخاذ مايلزم من اجراءات او تدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء مستقبلاً. وترتبط الرقابه بالتخطيط في ضوء الحقائق التاليه:

- 1- لا يمكن القيام بمهمات الرقابه إلا إذا كان هناك خطه وأهداف محدده
- 2- تدل الرقابه ومن خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط على سلامة التنفيذ للخطه الموضوعه
- 3- لا تقتصر الرقابه على متابعه التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغيه معالجتها بل تكتشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات واجراءات وعلى قدرة الخطه على تحقيق الأهداف المحدده

كما ترتبط الرقابه باتخاذ القرارات. ففي ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابه يتخذ المديرين القرارات اللازمه لتصويب الأمر. فإذا ثبت من خلال الرقابه أن هناك خللاً بالأهداف الموضوعه يستلزم عندها الأمر إعادة النظر في الأهداف بحيث تكون واقعيه إما إذا كانت الأهداف واقعيه والتقصير من العاملين أثناء التنفيذ فيلزم عندها اتخاذ

(1) تنظيم إدارة الاعمال د.عبد الغفور يونس دار المعارف القايره مصر 1965 ص 196

قرار بشأن تدريب أو إعادة تدريب العاملين من أجل زيادة كفاءتهم أو اتخاذ قرار استخدام حوافز سلبية عقابيه بحقهم بسبب مقصورهم في الأداء. وكذلك الأمر فإذا تبين للمدير أن هناك أسباباً تنظيميه لقصور أداء العاملين بسبب تداخل السلطات والمستويات أو عدم وضوحها عندها يلزم اتخاذ قرار لتصحيح التنظيم أو الهيكل التنظيمي وخطوط الاتصال والسلطة والمسئوليه.

خطوات الرقابه :

تتحقق عمليه الرقابه الإداريه سواء كان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص على ثلاثه مراحل⁽¹⁾

- 1- تحديد معايير الأداء وهي كمي أو نوعيه أو زمنيه أو تكلفه
- 2- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعيه
- 3- كشف أسباب اختلاف النتائج عن المعايير واتخاذ الإجراءات اللازمه لتصحيحها.

أساليب الرقابه :

يمكن تصنيف أساليب الرقابه إلى الأساليب التاليه:

- 1- الأساليب التقليديه وتقوم على الملاحظه الشخصيه والموازنات
- 2- الأساليب المتخصصه مثل نظم إداره المعلومات والرقابه على الجوده الشامله وتحليل نقطه التعادل

Bartholomo D.J and Smith, Man Power and Management (London: the English (1) University Press, England 1970) P-96

3- أساليب الرقابه الشامله مثل قياس الربح وعائد الاستثمار

خصائص نظام الرقابه الجيد :

يجب أن يتوفر في أي نظام رقابي مجموعه من الخصائص والصفات هي⁽¹⁾

- 1- التوفير في النفقات
- 2- توضيح طرق التصحيح
- 3- الوضوح وسهولة الفهم
- 4- التوقيت المناسب
- 5- الموضوعيه والواقعيه
- 6- المرونه
- 7- وجوب إشراك المنفذين بتجديد معايير الرقابه

مجالات الرقابه :

- 1- الرقابه في مجال الإداره العامه والرقابه في مجال إدارة الأعمال
- 2- الرقابه على الإنتاج
- 3- الرقابه على التسويق
- 4- الرقابه على سياسات الأفراد والموارد البشريه
- 5- الرقابه الماليه
- 6- الرقابه التشريعيه والقضائيه
- 7- رقابه الجمهور والصحافه والرقابه الشعبيه

(1) الإدارة: دراسه نظريه وتطبيقيه د.ابراهيم الغمري دار الجامعات المصريه الاسكندريه مصر

مفهوم نظام انضباط الأفراد⁽¹⁾

لكل تنظيم نوع من النظام يتألف من مجموعة قواعد يلتزم بها الأفراد لتسيير مهمة الانتاج.

ولقد دلت الأحداث أن العاملين نظاميين بطبيعتهم وهم بتجاربهم في الحياه ينقلبون الإرشاد والتعليمات المعقوله الموجه لهم من رؤسائهم. إلا أن ذلك يتطلب من الإدارة إثارة وعي قوي بين العاملين بأهمية النظام واحترامه حرصاً على تحقيق الأهداف المشتركة⁽²⁾

ولا بد من نظام مكتوب فيه القواعد التي يجب إطاعتها والعقوبات والجزاءات التي ستفرض على مخالفيها. من أجل تحقيق نظام تدقيق العاملين وقد تطور مفهوم النظام الانضباطي لعدة عوامل:

- 1- تدخل الحكومات والدول في سياسات المنظمات
- 2- مساهمات المنظمات العالميه مساهمة فعالة في هذا الشأن
- 3- مساهمة المفكرين والأوروبيين والعلماء في هذا الموضوع

الإدارة وتطبيق نظام الانضباط:

إن مسأله تطبيق النظام وفق مبادئ التنظيم السليم تقع على عاتق الإدارة إذ حيث تكون السلطه يجب أن تكون المسؤوليه. إن حق السلطه الرئاسيه قد بقي إلى

(1) إداره الأفراد في منظور كمي د.مهدي حسن زويلف مكتبه الأقصى عمان الأردن 1983 ص232

(2) إدارة العمال والموظفين د.أمين أحمد عوض العالم دار النهضه العربيه القاهرة -مصر 1963 ص150

الآن رغم تطور الزمن حقاً ثابتاً وفي كل الدول والنظم فيما عدا استثناءات مزريه إلا أنه فيما يتعلق بالمحاكمات التأديبيه وتوقع الجزاء التأديبي فإن هنالك اتجاهات حديثه نحو سحب هذا الحق كلياً أو جزئياً من الرئيس الإداري وإحالاته إلى هذا الحق كلياً أو جزئياً من الرئيس الإداري وإحالاته إلى هيئات أخرى في صور مختلفه وطبقاً لإجراءات تختلف باختلاف الدول⁽¹⁾

ويرجع السبب في هذا التحول إلى الرغبة في التوفيق بين واجب الاحتفاظ بحق السلطه الرئاسيه في توقيع الجزاءات التأديبيه وفقاً لما تقضي به المبادئ التنظيميه ولهذا فإن نظام الإنضباط هو نظام تكون للرئيس فيه كلمه كبيره ولكنها كلمه مقيده بضمان حمايه العاملين من تعسف الإدارة في استخدامها حقها.

إيجابية نظام الإنضباط.

أن وجود نظام انضباطي يضمن احترام العاملين لقواعد العمل ويسيطر العقوبات لمخالفيها ويضمن سلامة التحقيق وعدالة الجزاء يمثل حاجة جوهريه تتطلبها مسألة إشاعة العدالة في أجواء العمل ورفع الكفايه الانتاجيه. كما أن غياب انضباط متكامل ليحمي العمل من قصور العاملين من تعسف الإدارة سيؤدي إلى فقدان الاستقرار في العمل:

ولكي يكون النظام ايجابياً لا بد ممايلي:

1- تنمية الإدراك والوعي بين العاملين ليعرفوا كيف يتعاونوا في ذلك المجتمع

الإنتاجي

(1) سياسه الوظائف العامه وتطبيقاتها د.محمد فؤاد مهنا دار المعارف القايره -مصر 1967

- 2- مشاهدة المخالفات ثم محاولة تحليلها ومعرفة عناصرها ومسبباتها بغية الوصول إلى الحلول لها.
 - 3- النظام الإيجابي هو النظام الذي تسيره إدارات مدربه في فنون المقابله لتمهيد الطريق امام المخالف لرؤية مخالفته
 - 4- تقوم إيجابية نظام الانضباط على عقيدة متينه قويه لا تعرف التزعزع أساسها الإيمان بأن الإنسان خير لا شر
 - 5- أن تتخذ الإجراءات الخاصه بالتحقيق في المخالفات بمجرد حدوث المخالفه
 - 6- أن تتخذ من الإجراءات لضمان حيادية التحقيق والمحاكمه
 - 7- لا بد أن ينظر للعقاب كأداة من أدوات الإشراف لا التشهير والتهديد والانتقام
 - 8- لا بد أن نحصل على ثقة العاملين في عدالة النظام عن طريق سماع شكاوهم والتفهم بوجهة نظرهم
 - 9- ايجابية النظام تعني إن ما يتعذر علاجه من المخالفات هي حالات شاذه كثيراً ما تنتج عن خلل عضوي يكون الفرد غير صالح للعمل، وليس له علاج إلا أبعاده عن العمل ليكون تحت المسؤولية العامه للهيئه الاجتماعيه.
- ولكن حتى ذلك الأبعاد عن العمل والذي يمكن أن تتخذ الإدارة في تلك الحالات الشاذه المستعصيه فهو اعتراف الإدارة بعجزها عن معالجته فتعهد بالمخالف ليكون تحت تصرف الهيئه الاجتماعيه وأسير مسؤوليتها

إعداد نظام الانضباط:

تواجه المنظمه عند إعدادها لنظامها الانضباطي الأمور التاليه:

1- حصر المخالفات

2- تحديد العقوبات

3- الإجراءات التي تتبع عند وقوع المخالفات

إن العقاب في حد ذاته ليس غايه ولكنه وسيله لمنع المخالف من تكرار مخالفته. والغايه الواضحه من وراء العقاب هي منع المخالفات. غير أن منع المخالفه يتوقف على دراسة تلك المخالفه وأسباب وقوعها ولتأمين ذلك يمكن اتباع الأسلوب التالي:

1- تحديد الخالفه

2- تجميع الحقائق

3- اقتراح الجزاء

4- اصدار القرار

5- متابعة سلوك العاملين بعد الجزاء

6- التنظيم من القرار: وهو أن نعلق الإدارة أن التكلم حق للعامل بعد أن تحدد مالكة وطرقه وتيسير تنفيذه

وهكذا أخي القارئ انتهينا من فصول هذا الكتاب التي دارت حول موضوعات إداريه غايه في الأهميه حيث دارت موضوعات فصول الكتاب حول تنمية وبناء نظم الموارد البشريه. ذلك أن العنصر البشري من أهم العناصر العمليه الإداريه. ولذلك وضعنا في صدر الكتاب فصلاً خاصاً عن العمليه الإداريه ومفهوم الإدارة ووظائفها ومستويات الإدارة وهيكلها التنظيميه ثم انتقلنا لتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشريه وفلسفه المنظمه الإداريه وإلى مفهوم إدارة الأفراد ومفهوم إدارة المنظمه وواجبات وأهداف وأهميه إدارة الموارد البشريه. ثم ناقشنا النماذج المختلفه في الإدارة وإداره الموارد البشريه ابتداء من النظام أو النموذج اللبرالي الغربي الكلاسيكي ثم

الحديث وتعمقنا في آراء وأفكار مدارس هذا النموذج ثم انتقلنا إلى النموذج الياباني ثم النموذج الإسلامي في إدارة الأفراد ثم انتقلنا إلى نظام تخطيط القوى العاملة حيث أشرنا إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهمية تخطيط القوى العاملة وأهدافها ومتطلبات تخطيط القوى العاملة وكذلك استعرضنا مستويات تخطيط القوى العاملة وكذلك مصادر القوى العاملة أي من أين يتم الحصول على القوى العاملة اللازمه للمنظمة سواء كانت مصادر داخلية أم مصادر خارجية. ثم انتقلنا بعد ذلك إلى نظام وصف الوظائف والتنظيم الإداري والتطوير التنظيمي للقوى العاملة حيث بينا مفهوم وصف الوظائف والقوائم والنماذج التي تستعمل في هذا الصدد ثم تعرضنا إلى التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي مع نماذج من هياكل تنظيميه على أنواع التنظيم مثل التنظيم الرأسي والأفقي والخطي والوظيفي والخطي الوظيفي والنواحي الإنسانيه في التنظيم والخطوات العمليه لإعداد التنظيم الإداري وبعد ذلك تناولنا نظاماً هاماً من نظم الموارد البشريه وهو نظام استقطاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وبيننا مفهوم الموارد البشريه الملائمه ومفاهيم الاستقطاب والاختيار والاختبارات ومراكز التقييم والتدريب وخطوات عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبيه وتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه ونقاط الضعف المحتمله فيه وكيفية معالجتها.

وانتقلنا بعد ذلك إلى نظم أخرى منها نظام الحوافز والمكافآت ومفهومها وأنواعها وكيفية استخدامها وتأثيرها على العاملين والمنظمه.

ثم نظم تقييم العاملين والرقابه عليهم وكيف يتم تقييم العاملين وكيف تتم الرقابه عليهم وكيف يتم التعامل مع النتائج.

نأمل أن نكون قد قدمنا فكره واضحه عن تنمية وبناء نظم الموارد البشريه وأن يكون القارئ قد حقق الفائدة المرجوه

المراجع والمصادر

- 1- الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، د. عمر وصفي عقيلي، دار زهران، عمان الأردن، 1997
- 2- المفاهيم الحديثه في الإدارة، د.محمد قاسم القريوتي و د.مهدي زويلف، دار الشروق، عمان- الأردن، 1993
- 3- الإدارة الحديثه (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، مصطفى نجيب شاويش، دار الفرقان، عمان-الأردن، 1993
- 4- الإدارة العامه، د.حسن أحمد توفيق، دار النهضه العربيه، القاهره-مصر، 1967
- 5- أساسيات في الإدارة، د.سليمان اللوزي وآخرين، دار الفكر، عمان -الأردن، 1998
- 6- إدارة الأفراد في منظور كمي، د.مهدي حسن زويلف، مكتبة الأقصى، عمان-الأردن، 1983
- 7- إدارة الأفراد، د.عادل حسن، دار الجامعات المصريه، القاهره-مصر، 1965
- 8- Dale Yorder, Personnel Principles and Policies N.Y. Prentice Hall 1959 P.7
- 9- Saltonstal Robert, Humman Relations in Administration N.Y. -9 Mcgraw -Hill Book INC. 1957 -P.45
- 10- الأعمال، د.سعاد نائف برنوطي، دار وائل، عمان-الأردن، 2001
- 11- إدارة الأفراد، د.عادل محمد عبيد، دار النهضه العربيه، القاهره -مصر، 1964
- 12- Flippo -A. Principles of Personnel N.Y. Mcgraw -Hill Book INC. -12 1961 P.7
- 13- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانيه، د.صلاح الدين الشنواني ، دار الجامعات

المصريه، القايره-مصر، 1970

Fridrick Taylor, The Principles of scientific management CN: -14
Harper and brothers 1911) P.6

Mouzels. N.P. Organization and Bureaugracy (Chicago: Aldine, -15
1968) P.15

-16 إدارة المنظمه، د.مهدي زويلف و د.علي العضايه، دار مجدلاوي للنشر، عمان-
الأردن، 1996

James Moomy reiley and on word Industry (NY: Harper and -17
Brothers Publishing 1933) P.29

Urwick. The elements of Administration (NY: Harper and brother -18
Publishing 1943) P.220

-19 الإدارة: د.فيصل فخري مراد، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 1983

Keith Davis, Human Behaviour at work 4th Ed. (SanFrancisco Mc' -20
Graw Hill Book Company) 1972 P.8

-21 إدارة الأفراد والعلاقات الصناعيه، د.مهدي حسن زويلف، مطبعة الجامعه،
بغداد-العراق، 1975

-22 العلاقات الإنسانيه وإدارة الأفراد، د.عادل حسن، منشأة المعارف، الاسكندريه-
مصر، 1963

Psychological "A Theory of Human Motivation".A.H. Maslow -23
P.370-396 (Review .50 (1943

-24 مبادئ الإدارة، د.محمد قاسم القريوتي، دار وائل، عمان-الأردن، 2001

-25 إدارة الأفراد في منظوركمي والعلاقات الإنسانيه، د.مهدي حسن زويلف، دار
مجدلاوي، عمان-الأردن، 1994

-26 نظرية الإدارة في الإسلام -نظريه متكامله لمعالجة السلوك الإداري عمان-

- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، 1981
- 27- إدارة الافراد لرفع الكفاءه الإنتاجيه، د.علي السلمي، دار المعارف، القاهره-
مصر، 1970
- 28- Stainer -J- man Power Planning, London, William Heine 1970 P.3
- 29- dale Yorder, Personel Management and Industrial Relatinos, Opeit, -
P.175
- 30- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانيه، د.صلاح الشنواني، دار الجامعات المصريه،
الاسكندريه- مصر، 1974
- 31- إدارة الأفراد، مصطفى نجيب شاويش، دار الشروق، عمان- الاردن، 1990
- 32- إدارة الأفراد والعلاقات العامه، د.زكي هاشم، مكتبة عين شمس، القاهره-
مصر، 1975
- 33- تنظيم إدارة الأعمال، د.عبد الغفور يونس، دار المعارف، القاهره-مصر، 1965
- 34- Bratholomo D.J and smith, Man Power and Management (London: -
The English University Press England 1970) P.96
- 35- الإدارة: دراسه نظريه وتطبيقيه، د.ابراهيم الغمري، دار الجامعات المصريه-
الاسكندريه-مصر، 1978
- 36- إدارة العمال والموظفين، د. امين أحمد عوض العالم، دار النهضه العربيه،
القاهره-مصر، 1963
- 37- سياسات الوظائف العامه وتطبيقاتها، د.محمد فؤاد مهنا، دار المعارف، القاهره-
مصر، 1967