



# إدارة الموارد البشرية

إعداد

الدكتورة

دعاء رمضان علي محمد

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## بيانات الكتاب

الكلية: التجارة

الفرقة: الثالثة

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ النشر: ٢٠٢٣

عدد الصفحات: ٢٥٠ صفحة

إعداد: الدكتور / دعاء رمضان علي محمد

# فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
٣١ : ٧	الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
٧٥ : ٣٢	الفصل الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
٩٠ : ٧٦	الفصل الثالث : العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
١٢٣ : ٩١	الفصل الرابع : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
١٥١ : ١٢٤	الفصل الخامس : التسويق الداخلي
١٧١ : ١٥٢	الفصل السادس : الكفاءة الذاتية والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية
٢٠٦ : ١٧٢	الفصل السابع : إدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل
٢٢٦ : ٢٠٧	الفصل الثامن: نظم إدارة الموارد البشرية
٢٤٤ : ٢٢٧	الفصل التاسع: تحديات ومستقبل إدارة الموارد البشرية
٢٤٩ : ٢٤٥	المراجع

# تقديم

يعتمد مستوى تقدم أي منظمة على جودة العمل الناتج عن أنشطة الإنتاج والخدمية والعمليات الجارية فيها. ويرتبط أداء وكفاءة هذه المنظمات بالاستخدام الأفضل للموارد الإنتاجية خاصة البشرية.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ونظراً لأن إدارة الموارد البشرية تعتبر أكبر قاسم مشترك بين جميع أنشطة أي منظمة، فقد لاحظ الناس في نهاية القرن العشرين اهتمامها الكبير وتم الاعتراف بها وإدارتها بشكل متزايد لذا فهي تعتبر أهم أصول المنظمة. ويعود الفرق بينه وبين

الأصول الأخرى هو أنه أصل فكري غير ملموس، ومن هنا يتمتع بوضع خاص يمكن الوصول إليه من قبل مديري الموارد.

وهذا يجعل كبار المديرين يدركون تدريجياً الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه مديرو الموارد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، حيث تعتبر القلب النابض في تنظيم الأنشطة وإدارة الموارد المتاحة، وبسبب الدور الحيوي الذي يلعبه فقد أصبح هذا المجال مهماً للغاية.

ولا شك أنه صعب لأن العلم يمر بتطور مستمر في البحث عن تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد حيث تُعرّف المدرسة البريطانية لإدارة شؤون الموظفين بأنها العلوم المتعلقة بالأشخاص في العمل وعلاقاتهم في المنظمات.

ويمكن تعريفه على أنه جانب من جوانب عملية الإدارة، والذي يتضمن العديد من الوظائف والأنشطة. كما يمكن لهذه الوظائف والأنشطة إدارة العوامل بشكل فعال من أجل تحقيق مصالح المنظمة ومصالح الموظفين ومصالح المجتمع ككل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن اعتبار هذه الإدارة بمثابة وظيفة إدارية تتعلق بجميع سياسات وتطبيقات العوامل البشرية داخل المنظمة. والغرض منه هو تحقيق المنظمة وأهدافها الشخصية والاجتماعية والتي تتحقق من خلال سلسلة من الأنشطة والخطط، وتستخدم هذه الأنشطة والخطط لتحليل وظائف المنظمة. ومن ثم التخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب بشكل مستمر وفعال وتنمية القوى العاملة وتحفيزها وتنميتها.

لهذا سنحاول في هذا الكتاب دراسة الاطار العام لإدارة الموارد البشرية ، ووظائف إدارة الموارد البشرية ن والعوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ، كما سوف يعرض هذا الكتاب الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية منها ، رأس المال الفكري ، واستراتيجية التمكين ، واستراتيجية التسويق الداخلي ، كما سوف يتم مناقشة

الكفاءة الذاتية والمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ، ونظم إدارة الموارد البشرية ، كذلك تحديات ومستقبل إدارة لموارد البشرية .

وأخيراً ، أتمنى من الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفققت في تجميع وعرض هذ الكتاب ، وأن كان هناك تقصيراً فالكمال لله وحده .

## الفصل الأول

### مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

١- مقدمة

٢- نشأة إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها

٣- ماهية إدارة الموارد البشرية

٤ - موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة

٥ - العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

٦ - دور إدارة الموارد البشرية المعاصر

## الفصل الأول

### مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة. حيث إنها تهتمُّ بالعنصر البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة. والمشاريع التي تسعى إليها المنظمة. وللعنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأهداف. علماً بأنها عملية تنظيمية تُعنى بالأمر التي تتعلق بالأفراد العاملين في أي منظمه من منظمات الأعمال ، تبدأ باختيارهم ، وتعيينهم، وتدريبهم، والحفاظ عليهم وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل ومن الجدير بالذكر أنّ ما يوصف به العنصر البشري من مهارات تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك النجاح المُستمرّ.

من المتعارف عليه أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

والدليل علي ازدياد الوعي بأهمية هذا المورد الغالي من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين. فقديما كان يستخدم لفظ " المستخدمين " أو الخادم العمومي، ثم العمال، والقوي العاملة إلي أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري – بلغة الاقتصاديين ، والأصول البشرية – بلغة المحاسبين ، ورأس المال الذكي أو الفكري – بلغة الإداريين.



وتعتبر الموارد البشرية مورداً واستثماراً بالنسبة للمنظمة ، ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بشكل سليم ، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

لهذا يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتمُّ بالعنصر البشري الذي يُنفَّذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنّها عملية تنظيمية تُعنى بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم، ومن الجدير بالذكر أنّ ما يتّصف به العنصر البشري من مهارات يُعدُّ وسيلة لتحقيق النجاح المُستمرّ، كما أنّه يُعتَبَرُ ذا ميزة تنافسية مهمّة؛ نظراً لأنّه لا يمكن أن يتمّ تقليده، ولأنّ عطاءه مُتَنامٍ، إضافة إلى أنّه المُحرِّك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها .

كما أن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة. كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية سيتم التطرق إلى هذه المواضيع المهمة فضلاً عن أمور أخرى مرتبطة بالموارد البشرية.

## ٢- نشأة إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها

### ١/٢ نشأة إدارة الموارد البشرية

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولاً، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية Commission Service "

"Civil" تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها:

- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
  - الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
  - حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
  - منع النشاط السياسي.
  - تشجيع الحياد في التعيين.
  - تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.
- ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة أو الاستحقاق " Merit "، إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي – ظهر عبر السنوات – تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.
- لقد كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم بإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها للوصول الى الأهداف بنجاح وأرقى الوسائل من خلال اعتبار المورد البشري كرأس مال واجب استثماره وخصوصاً حالات الإبداع والطاقات البشرية الخلاقة ، هي العوامل التالية :

- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية ، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة باختلاف أنواعها ، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع ، بعيداً عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرض.

- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح. ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة ، دفع ذلك المنظمات الى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي ، لغرض الاستمرار بالإنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة وهذا التوسع يحتاج الى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الاهتمام لها لتكن خير ظهير للمنظمة في مسرة العمل والمنافسة .
- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات دفعتها الى ضرورة استثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم. الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل ، وتنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الإنتاج ، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن ، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري .
- اعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والإنتاج والنوعية في المنظمات العاملة ، أدى بشكل كبير الى اهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الاهتمام بالإدارة الأكفأ والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول الى الجودة المنشودة.
- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الإنتاج ، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة بالعمل وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المنظمة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح

الفريق الواحد لتحقيق ما كل ما تطمح له المنظمة ، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع .

ونتيجة لذلك أصبح توجه الاهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للاهتمامات والاعتبارات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الاستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمات وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك ، وبهذا توسعت اتجاهات اهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق ، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة اعتماداً على البنية الاستراتيجية الجديدة :

- التطوير التنظيمي
  - دعم إدارة المعرفة بالمنظمة.
  - تصميم الوظائف .
  - تخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين .
  - التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين.
- كما شهدت المراحل الأخيرة من القرن الحادي والعشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات وإلى وقتنا هذا تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية نتيجة المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن ومن هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كل هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير.

## ٢/٢ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها . ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام ١٩٧٠ هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة .

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، حيث كان هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة .
- ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة .
- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري .
- التغيير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة .
- التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين .
- التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين.

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي :

#### أولاً: تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية:

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية مثل :

– كانت النظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل البشرى.

– نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير- وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج و السلع.

### ثانيا: ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

– تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

– الاختيار العلمي للعاملين: ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة- يتم اختيارهم.

– الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

– التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في

تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

- وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، وقوبل بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

### ثالثاً: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين كان ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، حيث نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

### رابعاً: بداية الحرب العالمية الأولى :

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية،



واقصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام ١٩١٥ وقامت (١٢) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام ١٩١٩ وعام ١٩٢٠ أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

#### **خامسا: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:**

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أجريت تجارب (هوثورن) بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

#### **سادسا: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:**

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.

ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانتروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة

الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### ٣- ماهية إدارة الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم مواردها وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم قياساً بالحقول الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أنه في العقود الماضية كان التركيز على الآلة والمادة ولم يعطي العنصر البشري اهتماماً كبيراً. ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري ولا سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة التي اهتمت بالعنصر الإنساني وإعطائه الأولوية المتميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص.

### ١/٣ تعريف الموارد البشرية :

مر مصطلح ادارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون والتطبيق، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعني التركيز على العنصر البشري العامل في المؤسسة أو المنشأة ، وهو نوع خاص من أنواع الإدارة مهتمة بالتركيز على كيفية استقطاب الموظفين ، والطريقة التي يتم اختيارهم بها ، ويعمل على تنظيم أمورهم ، وتقييم أدائهم ، وتدريب الموظفين الجدد ، كما أنه تعد من أهم الاعمال الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في كافة المنظمات والمؤسسات ، وهناك عديد من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

- مجموعة من الأعمال التي تساعد في التطوير والحفاظ على الأعمال البشرية - إلى جانب تزويد جميع المنظمات بالأيدي العاملة ذي الكفاءة الخبرة العالية في المجال .
- إدارة الموارد البشرية تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العمل ، وتساعد في عملية الاستقطاب وتنمية جميع المهارات إلى جانب تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة .
- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على ( عمليات التعيين ، وتقييم الأداء ، والتنمية ، والتعويض ، والمرتبات ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ، وبحوث الافراد .
- هي عملية اختيار ، واستخدام ، وتنمية ، وتعويض الموارد البشرية في المنظمة .

- هي الوظيفة التي تختص بتنظيم إمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهـم بفعالية أكثر.

إن بروز مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين الذي تركز في الاهتمام بالحصول على المهارات (الفردية والجماعية) للإسهام في إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تعني: الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث الكم والنوع بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من البرامج, والوظائف, والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة, والموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة, و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية, عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد, وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية, وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات, وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

## ٢/٣ أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها.. تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة أو الشركة ككل.. سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية..

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة هي:

### • العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة.. فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعِدَد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصرُ البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالموصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة.. فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة.. من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتماماتُ إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسئولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، والمسئولة أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

## • العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قبيلها فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادراً عن المستهلكين أو العملاء..

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبى احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها

على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.. بشكل مباشر وغير مباشر.. فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

وعموماً هناك مجموعة من الأهداف الهامة لإدارة الموارد البشرية منها :

#### • الحفاظ على الإنتاجية

أول هدف من أهداف قسم الموارد البشرية هو الحفاظ على الإنتاجية، ويتم ذلك على نحوين؛ الأول: تحفيز الموظفين الموجودين حالياً، ودفعهم لبذل قصارى جهدهم؛ من أجل الوصول إلى أعلى معدل إنتاج ممكن.

أما المنحى الثاني فهو: العمل على ضمان إمداد الشركة برأس المال البشري اللازم لحصولها على معدل الإنتاج الذي تخطط له.

وهذا المنحى الأخير يقود متخصصي إدارة الموارد البشرية إلى ما يعرف بـ «تخطيط القوى العاملة»؛ حيث يمكنهم تحديد مواطن نقص العمالة، وأثر الدوران الوظيفي ومعرفة معدلاته؛ حتى يتمكنوا، في مرحلة لاحقة، من خوض غمار تجربة توظيف جديدة، تضمن تعويض النقص الحادث في الموظفين.

#### • اختيار الموظفين

هذا هو ثاني ٥ أهداف لإدارة الموارد البشرية وهو اختبار صعب؛ فليس من السهل العثور على الموظف المناسب من المرة الأولى، لكن هذا إن حدث، فسوف يعفي الشركة من نفقات جمة، كما أنه سيقبل معدل الدوران الوظيفي.

على موظفي إدارة الموارد البشرية إذاً التأكد من الحصول على الشخص المناسب في المنصب المناسب ومنذ المرة الأولى؛ فمن خلال ذلك سيتم تجنب الشركة الكثير من النفقات فيما يتعلق بعملية التوظيف، وإعادة التدريب وخلافه. من المهم أيضاً أن تكون هناك خطة شاملة ومُحكمة لعملية التوظيف تلك؛ كيما نضمن تعيين الموظفين المؤهلين ليس لأداء بعض المهام المتوقعة منهم فحسب، وإنما لكونهم أهلاً لثقة المؤسسة.

### • التقييم والتدريب

إن التقييم والتدريب هو واحد من بين الـ ٥ أهداف لإدارة الموارد البشرية التي آثرنا الإشارة إليها؛ لما تتوفر عليه من أهمية كبرى؛ فلا يتوقف دور قسم إدارة الموارد البشرية على مجرد تعيين الموظفين، وإعلامهم بالمهام الواجب عليهم أدائها، وإنما هناك خطوة أخرى لاحقة يقومون بها.

وهم في هذا يسيرون في مسارين؛ الأول هو التقييم؛ حيث يقوم موظفو إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين الموجودين لدى الشركة، وإعلامهم بنقاط القوة والضعف في أدائهم، وتعريفهم بالأهداف المتوقعة منهم.

وتلك طريقة مهمة جداً؛ إذ تساعد الموظفين في أن يكونوا على المسار الصحيح طوال الوقت، فلا بد من الأخطاء والهتات أحياناً، لكن المهم أن نعرف كيف نقوم هذا الخطأ، كما أن من حق الموظف المجتهد أن يُعترف بفضله، وأن يدرك أن جهوده مقدرة وتتم ملاحظتها.

أما المسار الثاني فهو التدريب، وتلك عملية شاملة، تشمل أولئك الموظفين الجدد كما تشمل القدامى على حد سواء، فالجميع، في مرحلة ما، يحتاج إلى الحصول على قدر معين من التدريب؛ لضمان صقل المواهب وتعزيز القدرات، وعلى



كل حال ستؤدي زيادة عدد برامج التدريب والتطوير المهني في الشركة إلى الحصول على موظفين أكثر مهارة وإنتاجية.

#### • مشاركة أهداف الموظفين

يسعى موظفو إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة الجميع لعزف لحن واحد، ومتابعة إيقاع واحد، إنهم يطمحون إلى توحيد الجهود المتنافرة والمختلفة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي ارتضتها المؤسسة لنفسها.

ومن المهم، خاصة إذا كنا نتحدث عن شركات كبيرة الحجم ولديها عدد ضخم من الموظفين، أن تشعر كل إدارة، بل كل موظف، بأنها تعمل للصالح العام، وأن جهودها تثمر، في نهاية المطاف، وتحقق الأهداف الكبرى للمؤسسة.

ومن شأن النجاح في هذا الهدف أن يضمن لنا وجود موظفين على قدر عال من الاندماج الوظيفي، ولديهم نوع من الرضا عما يقومون به من أعمال، بل مستعدين لبذل جهد أكبر.

#### • تحقيق الكفاءة التشغيلية

وخامس تلك الـ ٥ أهداف لإدارة الموارد البشرية هو السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الكفاءة التشغيلية، ويكون ذلك من خلال تبسيط المهام والإجراءات الروتينية؛ من أجل توفير الوقت والجهد لإنجاز المهام الأكثر أهمية وجدوى للشركة.

بل، يمكن القول، إن كل الأهداف التي أتينا على ذكرها قبل قليل تصب في النهاية في هذا الهدف، وتحقيق أكبر معدل من الإنتاج بأقل جهد وأعلى كفاءة.

### ٣/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة، ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها، والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح .

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من :

- الدراسات والبحوث : فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
- التكلفة : حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.
- الحاجة إلى التخصص : أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور وإجراء البحوث

وذلك نتيجة إلى التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذا لم يكن بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة .

● الاستفادة من الموارد البشرية : تزايد إدراك قادة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثماراً أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها.

والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية .

وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم ادائها.

#### ٤ - موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:

إنَّ إدارة الموارد البشرية جزء من كلّ، ومسؤوليتها داخل الشركة أو المنظمة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو المنظمة.. وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة تَحْتَمُّ أو وَجِبَ التفاعلُ الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل في الآتي:

- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الدمج يساعد في اطلاع العنصر البشري على توجهات المنظمة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمنظمة.
- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إداراتهم.
- تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم في أثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.

- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته، ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهـم.

## ٥ - العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية - كما ذكرنا قبل قليل - في مطلع هذا القرن و ظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات, وأهم هذه العوامل:

- تغير نظرة الإدارة للفرد: فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات, تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة و تعظيم الثروة, لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيما وعواطف وميول, و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

- التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة, فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحاسبات الالكترونية وجني خيرات الأرض والبحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها, ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي

حققت تقدماً فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوفر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

- قياس العمل و التخصص فيه, حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم وإلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء وفي التعرف علي محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل, كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء والسأم والملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الذاتي.

- صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.

- إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

- تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك .

## ٦ - دور إدارة الموارد البشرية المعاصر:

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر – خاصة في الدول الصناعية المتقدمة – تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد

الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري.. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة، ومسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.. وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته.. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج.. المتعدد الثقافات والقناعات.. المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور.. والمتعدد الدوافع.

## الفصل الثاني

### وظائف إدارة الموارد البشرية

١- مقدمة

٢- وظائف إدارة الموارد البشرية



## الفصل الثاني

### وظائف إدارة الموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتقوم ادارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها.

#### ٢ - وظائف إدارة الموارد البشرية

وأهم وظائف ادارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يلي:

## أولاً: تحليل العمل:

يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.

### • مفهوم تحليل العمل:

هو تحديد الأنشطة **Activities** المكونة للمهام **Tasks** ، المكونة للوظيفة أو العمل **Job**، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة. ونلاحظ من خلال التعريف السابق أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام، والتي يطلق عليها أيضا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

### • لماذا نقوم بتحليل العمل؟

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ومواصفات شاغليها ذات أهمية بالغة، لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وسنوضح ذلك فيما يلي:

#### – تعريف الموظف بمهام عمله:

يساعد تحليل العمل (وبطاقة وصف الوظيفة) في تعريف الموظف بمهام عمله، وفي إعلامه بما تتوقعه المنظمة منه في القيام بأعمال معينة.

#### – تصميم العمل **Job Design** :

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.

## – الاختيار Selection :

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيتهم بناءً على مدى توفر هذه المواصفات فيهم.

## – تقييم الوظائف Job Evaluation

بناءً على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

## – تقييم أداء العاملين Performance Evaluation

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته، ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسئوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

### • من يقوم بتحليل العمل؟

هناك تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة، وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية؛ باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في الشكل النهائي له.

### • خطوات تحليل العمل:

هناك أربع خطوات رئيسية يمر بها تحليل العمل، هي:

### **الخطوة الأولى: الحصول على معلومات مبدئية:**

وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات، وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة.

### **الخطوة الثانية: اختيار عينة من الوظائف:**

إذا كانت المنظمة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمرًا مفضلًا، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة، أما إذا كانت المنظمة جديدة، فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف.

### **الخطوة الثالثة: تجميع البيانات:**

إن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات، يساعد على تحليل العمل، وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات.

### **الخطوة الرابعة: تحليل العمل:**

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف على (أي تحليل) مكونات الوظيفة من حيث:

#### **أ- طريقة أداء العمل:**

- ما الذي يؤدي؟
- متى يؤدي؟
- لماذا يؤدي؟
- أين يؤدي؟

▪ كيف يؤدي؟

ب- المسئوليات:

- المسئولية عن المرؤوسين.
- المسئولية عن الخامات والمعدات.
- المسئولية عن الأموال.

ج- العلاقات مع الآخرين:

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- العلاقات مع الأقسام الأخرى.
- العلاقات مع الجمهور.

د- ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية (إضاءة، الحرارة،....).
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.
- الأجر والمزايا والخدمات العينية.

هـ- متطلبات القيام بالوظيفة:

- التعليم.
- المهارات والخبرة.
- التدريب.
- الذكاء.
- الصحة والمجهود البدني.
- الدافعية والمهارات الاجتماعية.

● نوع البيانات المطلوبة في تحليل العمل:

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل، ومن أهم هذه البيانات ما يلي:

- اسم الوظيفة.

- تبعيتها التنظيمية.

- واجباتها.
- سلطاتها ومسئولياتها.
- الإشراف على الآخرين.
- طبيعة القرارات المتخذة.
- شكل الخامات المستخدمة.
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة.
- المعلومات الداخلة للوظيفة، والخارجة منها.
- ظروف العمل.
- الأخطاء المحيطة بالعمل.
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل.
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل.

#### • أساليب جمع البيانات:

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك خمسة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع البيانات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، وهذه الأساليب هي:

- المقابلات الشخصية.
- الملاحظة المباشرة.
- نماذج الاستقصاء.

- فحص سجلات الأداء.

- الاستعلامات.

وسنعرض فيما يلي هذه الأساليب بشيء من التفصيل:

- المقابلات الشخصية:

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعًا واستخدامًا في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل؛ وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة، وهناك ثلاث أنواع من المقابلات وهي:

■ المقابلة الفردية مع كل موظف.

■ المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة.

■ المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالأعمال التي يؤديها مرؤوسيه.

- الملاحظة المباشرة:

وذلك بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة أثناء تأدية وظيفته، وتدوين ملاحظاته، وتستخدم هذه الطريقة في الوظائف البسيطة والمتكررة مثل عمال الإنتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية.

- نماذج الاستقصاء:

وذلك بإرسال قوائم استقصاء بعد تصميمها بواسطة خبراء التحليل، وإجابة شاغل الوظيفة عليها هو ورئيسه المباشر، وتتميز بقلة تكلفتها وقصر وقتها.

- فحص سجلات الأداء:

يعطى لشاغل الوظيفة سجل؛ لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها وبنفس التسلسل الزمني.

## - الاستعلامات:

تعتبر الاستعلامات واحدة من أكثر الطرق استخداماً في الحصول على معلومات عن الوظائف، وبصفة خاصة عندما ينبغي تغطية عدد كبير من الوظائف، من ناحية أخرى، فإنها تمثل طريقة أقل استهلاكاً للوقت، وأقل تكلفة في الحصول على المعلومات من عملية عقد المقابلات الشخصية.

وعن طريق استخدام منهج منظم، فإنه يكون من الممكن الحصول على قدر أكبر من التوافق فيما يخص مستوى الإجابات، كما يمكن ضمان الحصول على كل المعلومات المطلوبة، وهناك عدد من الأدوات المتاحة، ومن بين أفضل هذه الأدوات قائمة استبيان تحليل الوظيفة PAQ

(Position Analysis Questionnaire) بالإضافة إلى نظام تحديد ملامح العمل أو الوظيفة Work Profiling System .

### • توصيف الوظيفة:

هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف وبيئة العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

### كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟

يتم التحديد إما بشكل تقديري، أو بشكل إحصائي، وسيتم الإشارة إليهما كالآتي:

### - الأسلوب التقديري:

يتم الاعتماد على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها.



## - الأسلوب الإحصائي:

- أ- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة.
- ب- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.
- ت- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة.
- ث- حساب قوة واتجاه الارتباط بين بند ٢ وبند ٣؛ وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء.

فيما يلي بعض النصائح التي تساعد من يقوم بتحليل العمل عند قيامه بتوصيف

### الوظائف:

- يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً بشكل بسيط وكامل، ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح.
- التحديد الدقيق لمجال عمل الوظيفة، وطبيعة عملها، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى، وأهمية تلك العلاقات.
- التحديد الدقيق للكلمات التي تصف الوظيفة، واستخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثل: يطل، يخطط، يشرف على، ينقل، يجمع...
- التحديد الدقيق لنطاق السلطة والمسئوليات الإشرافية.
- أن تكون موجزة ومختصرة.
- المراجعة من خلال التأكد من أن التوصيف الذي أعدته يفى بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف؟

## ثانيا : تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية نورد منها ما يلي:

- التخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار".

- تخطيط الموارد البشرية " هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة."

ومن الممكن القول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تقوم بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

### • أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية :

تظهر أهمية وأهداف عملية تخطيط الموارد البشرية لاعتبارها نشاط مهم وجوهري للمنظمة بصورة خاصة وانعكاسات ذلك على الفرد والمجتمع ويمكن تحديدها بما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب.

#### • خطوات التخطيط للموارد البشرية:

إن أهم شيء يتم التركيز عليه في عملية التخطيط للموارد البشرية هي رسالة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية. حيث أن رسالة المنظمة تحدد النشاطات التي تزمع المنظمة القيام بها، كما أن الأهداف الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف، وتكون خطوات التخطيط للموارد البشرية كالآتي :

## – التحليل البيئي وتحديد الموقف:

يتم تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية أي لابد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف) وكذلك تحليل البيئة الخارجية ( فرص وتهديدات ) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة.

## – تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة، من خلال الاعتماد على بعض الأساليب النوعية والكمية من خلال تنبؤات الخبراء المرتبطة بنشاطات المنظمة مثل- مستوى المبيعات- أو- مستوى الأرباح- أو معدل الإنتاج- وأي شيء يؤثر على الحاجة للموارد البشرية.

## – تحديد عرض الموارد البشرية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وتحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا (فترة الخطة) ، مثل – قائمة جرد المهارات- أو – قائمة الجد السنوي التي تتضمن تحديد المهارات المتوفرة في المنظمة أو التي من الممكن تهيئتها، وهناك قوائم تسمى قوائم الإحلال لتشخيص الموظفين المرشحين للترقية ضمن الفترة المحددة وكذلك تتضمن نسبة المتفوقين، وتحديد ذوي الأداء المتوسط، وذوي الأداء المتدني الذين يشكلون عبئا على المنظمة .

## – إعداد خطة العمل:

في هذه المرحلة يتم التوفيق بين العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب مساوياً للعرض، وأحياناً قد يكون هناك فائض في بعض الوقت وعجز في وقت آخر .

ومن أهم الإجراءات لمعالجة الفائض هي:

- التوقف عن التوظيف الجديد.
- تسريح أو التشجيع على ترك العمل.
- التشجيع على التقاعد المبكر.

أما السياسات المعتمدة في سد العجز في الموارد البشرية فهي:

- إجراء التعيينات الجديدة.
- التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
- ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).
- إجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة.
- استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

## ● العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

**المؤثرات الداخلية:** هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل:

## – أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

## – الوضع المالي:

يتمثل الوضع المالي للمنظمة في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

## – التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

## – حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

**المؤثرات الخارجية :** يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

## – عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود

فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

#### – سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أوضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

#### – عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثـر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

#### – أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

#### – عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

#### – العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثـر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

- الاساليب الكمية التي تستخدم في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

#### – طريقة اسقاط الاتجاهات trend projections

يتم بموجب هذه الطريقة متابعة التغييرات في الموارد البشرية في الفترة الماضية وتعميمها على السنة الحالية والسنوات التالية من خلال رسم خط مستقيم بين النقاط التي تشير الى التغيير في عدد العاملين للفترة الماضية وهذه الطريقة بسيطة تتطلب فقط رسم خط افقي يمثل عدد العاملين وخط عمودي يمثل الفترات الزمنية ، ومن المأخذ على هذه الطريقة انها تعتمد على بيانات الماضي ولا تعطي الدقة المطلوبة للمستقبل.

### - طريقة عبء العمل **work loading**

يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية العامل إلى حجم النشاط الذي يقوم به سواء كان هذا النشاط انتاجيا" أو خدميا" أو بيعيا".  
فإذا كان:

- حجم الانتاج المخطط = ١٠٠٠ وحدة في الشهر،

- معدل انتاجية العامل = ٥٠٠ وحدة في الشهر،

- عدد الافراد اللازمين هو:  $\frac{1000}{500} = 20$  عامل  
٥٠٠

إن الدقة في هذه الطريقة تعتمد على الدقة في تحديد إنتاجية العامل، ومعدلات الانتاج قد تتغير بسبب التقدم التكنولوجي والتنظيمي .

### - سلسلة ماركوف **markov model**

تعتمد هذه الطريقة على العرض الداخلي لكل صنف من اصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة ويتم استخراج حركة الافراد العاملين بين الوظائف والاقسام المختلفة.

وتعد سلسلة ماركوف من الاساليب لمناسبة لأنها تأخذ بعين الاعتبار



الاستراتيجيات المختلفة للإدارة وهي ملائمة للفترات القصيرة أكثر من الفترات الطويلة التي يصاحبها تغييرات بيئية غير منظورة.

#### ● المشاكل التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية:

- ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
- ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلّة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.
- قلة الاهتمام برعاية اصحاب المهارات ووضع المحفزات لجذبهم.
- قلة الموارد المالية او ضعف التخصيصات خاصة عند الحاجة لخبرات خارجية.
- انشغال الإدارة العليا بأهداف ووظائف اخرى وعدم التركيز على اهمية التخطيط.

### ثالثاً: وظيفة الاستقطاب:

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار وتعني وظيفة الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما تعني وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم.

#### • ما هو الاستقطاب؟

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

فالاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع. فهي تعتبر مدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة. إذا هي محاولة جذب أكفء الأشخاص للعمل بالمنظمة، أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

#### • من يقوم بالاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في

الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون، أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي. والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشري، أما المتخصصين الذين يعملون معه أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي.

وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى (أو المبدئية) للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان اطباعهم عن المنظمة طيباً، وهذا يخلق لديهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها. أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه قد ينفرهم من المنظمة وقد يكونون من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وان يكونوا مدربين على وسائل الاتصال الشفوية، وان يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه. والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات.

#### • أهمية الاستقطاب:

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية :

- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف .

#### ● مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تقسيم المصادر التي تلجا إليها المنظمة على الأيدي العاملة اللازمة إلى:

#### الأول : المصادر الداخلية :

في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية :

#### - الترقية :

حيث يقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى. وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية، يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

## – النقل والتحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات .

## – الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات.

كما أنه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في أماكنهم بحالة لم يكن صحيحا.

وهناك عدة مزايا تتجح المصادر الداخلية منها:

- جعل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين , حيث تتيح هذه الطريقة فرص للتقدم والترقية للعاملين
- تخفيض تكلفة البحث والتعيين
- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

**الثاني : المصادر الخارجية :** من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج:

## – الإعلان:

يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف , وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات.

## – مكاتب العمل:

توجد مكاتب للتوظيف والاستخدام, سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.

## – الجامعات والمدارس:

حيث هناك البعض من المنظمات من تحرس على بناء وتكون علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجان سنويا، هذا وهناك بعض المصادر أقل استعمالا منها :

○ طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.

○ الجمعيات المتخصصة كجمعية , المحاسبين , جمعية الأطباء ..

## ● فاعلية استقطاب الموارد البشرية:

تعتمد فعالية الاستقطاب على قيام بمجموعة من العوامل التي تستعد على جذب وترغب القوى العاملة وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها, ومن هذه العوامل :

– توفير تصميم تنظيمي حديث ، حيث يتصف هذا التصميم بما يلي :

○ مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات.

○ حرية التعبير عن الرأي.

- ضمان استمرارية العمل للعاملين.
- محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري.

– النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل :

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام , والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص.

– توسيع مسارات الترقية:

تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة، التي تعمل لديها حاليا عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها, ولمن تقوم باستخدامه , هذا وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقرّ أدائها من ناحية الجودة و الاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة.

وأخيرا يمكن القول بأنه كل منظمة لابد تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فاعلية لاستقطاب أفرادها.

#### رابعاً: الاختيار والتعيين:

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب ففي حين تهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد , فإن وظيفة اختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

## • تعريف الاختيار:

يعرف الاختيار على إنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

واقعا يبني قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ فالاختيار يعني القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة بأن الشخص الذي تم اختياره للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين تم رفضهم , أما التعيين فينبغي اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي تم اختياره سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

## • من يقوم بالاختيار:

في الغالب نجد أن المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي .

## • معايير الاختيار:

هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ولشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة، وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة . وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار



الأشخاص ذوي الكفاءات العالية ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي :

#### أ- مستوى التعليم:

أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

#### ب- الخبرة:

وهي تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.

#### ج- الصفات الشخصية :

مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ...الخ.

وتقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة.

ومن أهم المعايير المستعملة في وظيفة المدير في أغلب الأحيان مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسيير والتنظيم، قدرات التحليل والاتصال، استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط .

#### • إجراءات الاختيار :

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

#### – المقابلة المبدئية:

وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).

## – طلب التوظيف:

يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية التصفية ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

## – الاختبارات:

تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.

## شروط الاختبار الجيد:

الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه ومدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها وهناك معايير لنحكم على جودة الاختبار وهي:

- التأكد من ثبات الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين.
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

## – المقابلات :

بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المؤسسات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين

للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات:

المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط .

#### ● تعريف التعيين:

هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين.

ويعرف التعيين على إنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

#### ● الترشيح للتعين:

بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف للتعين النهائي عادة على اجتياز المترشحين للفحص الطبي بنجاح.

#### الكشف الطبي:

قبل التعيين أي موظف جديد لا بد أن تجرى له فحص طبي وذلك لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه ، لضمان تمتع الفرد بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل

الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازَه للحصول على الوظيفة ويقل عدد المرشحين بعد كل مرحلة من مراحل الاختبار حتى نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين و ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

#### • الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين:

على أي منشأة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية :

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنشأة.
- عوامل أخرى مثل: القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية، حمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.
- عوامل مساعدة أخرى مثل : السن، الجنس، المظهر والشخصية.

#### • معوقات الاختيار والتعيين:

- 1- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.

- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.
- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها.
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

### خامساً: تصميم نظام الأجور الحوافز:

تعتبر الأنشطة و الممارسات الخاصة بالأجور والرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين جزء رئيسي ووظيفة مهمة من وظائف ادارة الموارد البشرية.

#### • ماهية الأجور:

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هي:

- **المرتب** : هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب.
- **الأجر** : هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.
- **إجمالي الأجر** : هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات
- **صافي الأجر** : هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش).
- **الأجر النقدي** : هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- **الأجر العيني** : هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج .. الخ.

## • أهمية الأجور:

هل الأجور مهمة؟ بالطبع نعم، فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان ، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية ، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة فان الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

## • خطوات تصميم نظام الأجور:

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات.

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور.

## • الحوافز:

يعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة .

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين من الحوافز، حوافز مادية وحوافز معنوية، كما يلي:

### أ- الحوافز المادية:

وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

#### - الحوافز المادية المباشرة:

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية.

#### - الحوافز المادية غير المباشرة:

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية - الإسكان - المواصلات - التنظيف والتعليم - الترويح والرياضة - الخدمات الطبية - دور الحضانة.

### ب- الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. وتتمثل أهم هذه الحوافز في: حوافز متعلقة بالعمل نفسه ، حوافز متعلقة ببيئة العمل.

## سادساً: تقييم أداء العاملين :

تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهما اختلفت أشكالها مهمة تقييم أداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول: الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.

ويعرف تقييم الأداء Performance Appraisal بأنه: قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من ذلك خلال فترة التقييم.

كما يعرف بأنه: الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

### • أهمية تقييم الأداء:

ترجع أهمية تقييم أداء العاملين إلى أنه:

- يساعد المنظمة في التعرف على مدى معاملة جميع الموظفين بعدالة فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطل ترقيته أو إنهاء خدماته.
- يساعد المنظمة في التعرف على أصحاب الانجازات من الموظفين لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم.
- يساعد المنظمة في التعرف على من هم بحاجة لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.
- باستطاعة المنظمة التعرف على جوانب القوة والضعف في سياسات المنظمة وانظمتها.



• أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة:

تهدف النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء الى عدة اهداف: منها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي:

– الأهداف الإدارية: مثل:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود او إنهائها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات الحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.

– أهداف التوجيه والإرشاد: وتتمثل في:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في سياساتها وأنظمتها والتي من الممكن أن تكون السبب في ضعف نتائج التقويم.

– التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار. من خلال:

- تقييم البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات وانظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

## • خطوات عملية تقييم الأداء:

تختلف الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة يمكن اختصارها بما يلي:

- أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:  
حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها وقياسها.
- ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقويم:  
فقد لا تصلح للاستخدام في كل المنظمات، كما أن طريقة التقييم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.
- ثالثاً: تدريب المشرفين:  
على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة عادلة ، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه.
- رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:  
من حيث أهدافه، والعناصر التي سيرتكز عليها التقويم، وفائدته وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة:  
سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية ويجب أن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.
- سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:  
ليعرف الموظف جوانب القوة والضعف، ويجب أن لا يتردد الرئيس في مناقشة النقاط مع المرؤوس. كما يجب أن لا يدور محور المناقشة على العلاوات والمكافآت وإنما إبراز نقاط القوة والضعف وكيفية تطوير أداء الموظف.

## – سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

بحيث يحدد الرئيس جوانب التطوير المحتملة لرفع كفاءة أداء الموظف: كسلوكيات الموظف، أو الجانب الفني، أو كفاءته في اتخاذ القرار...

## سابعاً: التدريب والتنمية الإدارية:

وهو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء.

ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم .

إن الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تنتهج مبدأ تدريب الأفراد خلال زمن خدمتهم في الوظيفة يعود الى ما يلي بشكل عام:

– لأن التدريب يعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد العاملين في المنظمة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة، وبالتالي تمكين المنظمة من خوض غمار المنافسة مع المنظمات الأخرى وفي أشد الظروف المحيطة بالعمل.

– لأن التدريب يوفر للعاملين الإمكانية على التطوير والتجديد وزيادة الكفاءة إضافة إلى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة التي تعتبر خير معين لكفاءة الإنتاج وظهوره بشكل تنافسي، كما أنه يوفر للعاملين سبل مواكبة التطور التقني والإداري الذي تنتهجه المنظمات الحديثة وتطويره، وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية التي تساعدهم على تأدية أعمالهم بكل أمانة و مهنية.

– التدريب يعمل على تمكين المنظمات من مسايرة ومواكبة التطور والتحديث في وسائل الإنتاج مثل تطوير الأجهزة الإنتاجية وتحديثها بتقدم الزمن مما يساعد على التوسع بالإنتاج وتحسين نوعيته، إضافة إلى التمكن من الانتشار والتميز في التسويق.

#### • أنواع التدريب:

يشتمل التدريب على نوعين من المقاصد من خلال الهدف الرئيسي الموضوع له حيث ينقسم التدريب إلى مفهومين:

**الأول هو: التدريب Training** والذي يقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدام وتشغيل آلات أو أجهزة جديدة أو أنتهاج أساليب عملية مبتكرة بهدف زيادة الكفاءة في الأداء في الزمن الحاضر وتحقيق إمكانية حسن وفعالية الأداء والكفاءة في الإنتاج.

**الثاني هو: التنمية Development** ويقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدامها في المستقبل عند حصولهم على وظيفة بمستوى أعلى من المستوى الحالي.

• أما أهمية عملية التدريب فتكون ذات شقين:

الأول : يتجه نحو فائدة المنظمات ويتلخص في التالي:

- السيطرة على مستوى العاملين في المنظمة من حيث تمكنهم من تقديم أعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز وظيفي، يساعد ويعين المنظمة على تحقيق أهدافها سواءً في الربح والانتشار أو بالتميز في الأداء.
- بسبب التدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر فإن ذلك يساعد العاملين في المنظمة علي التقليل من أخطاء العمل والتقليل من التكاليف والإحساس بالمسؤولية و تحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة.
- حصول المنظمة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الإنتاج للمنظمة مقارنة بغيرها فيعتبرون أي نجاح للمنظمة هو تقدم اجتماعي وحضاري يشملهم جميعاً لأنهم سيعملون بروح الفريق الواحد، فيعتبرون المنظمة هي المجال الذي جمعهم وعمق الصلة بينهم ناهيك عن كونها مصدر رزقهم.

أما الشق الآخر : لأهمية التدريب فينتجه نحو فائدة العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العلمية ويتلخص في التالي:

- يقلل التدريب من عملية دوران العاملين في العمل لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والأخلاص فيها.
- يزيد التدريب من ثقافة العاملين وزيادة الصلات الوثيقة بينهم اجتماعياً ووظيفياً كما إنه يعمق ثقتهم بأنفسهم من خلال تهيؤهم لمجابهة الصعوبات

ومشاكل العمل إضافة الى استعدادهم لتصدر القيادة والمسؤوليات بمستوى أعلى من السابق.

- يبني التدريب شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم فيؤدي ذلك الى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء.

### **ثامناً: تخطيط المسار الوظيفي:**

تعتبر الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة .

#### **• مفهوم المسار الوظيفي:**

يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة .

#### **• أهمية تخطيط المسار الوظيفي:**

ترجع أهمية تخطيط المسار الوظيفي إلى ما يلي:

- يهدف الأفراد إلى النمو في العمل، و تسعى المنظمات إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا.

- إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، أو نقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذات عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرًا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق.

- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

#### • الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

هناك من الأسباب ما يدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف منها:

- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.

- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.
- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.
- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.



## • تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، ويمكن ذلك من خلال:

**أولاً: جلسات الارشاد والتوجيه:** تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات:

**الخطوة الأولى: الإعداد:** وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.

**الخطوة الثانية: المقارنة:** للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.

**الخطوة الثالثة:** التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف.

**الخطوة الرابعة: التنفيذ:** عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي، إضافة لمسئوليات جديدة.

**الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل:** من خلال الرئيس المباشر وعقد اجتماعات دورية مع الموظف لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر. مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهارات".

**ثانياً: الاهتمام بنتائج الاعلانات الداخلية عن الوظائف:** وهدف ذلك اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب: نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن ان يسهم في اكتشاف المواهب.

• وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

ويتم ذلك من خلال الآتي:

- **التأهيل والتدريب:** عبر إخضاع الموظف لبرامج تدريبية وتأهيلية تلائم مساره الوظيفي.
- **التدوير:** ويعنى هذا تعريف الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى.
- **إلزامه بمهام فيها تحدي:** ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، بهدف تشجيعه من جهة، واختبار حماسه وقدراته ومنهجيته في العمل من جهة أخرى.
- **الترقية:** حيث تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال.
- **خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي:** وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

– **التقاعد المبكر:** في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيهـم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلًا لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

## الفصل الثالث

### العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

١ - مقدمة

٢ - التحديات البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثالث

### العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى المنظمة ككل، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ تعمل هذه الأخيرة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، لذا فإن أداء إدارة الموارد البشرية يتأثر بالتحديات البيئية، والتي تعني بها مجموعة القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وبتأثيرها على أداء المنظمة دون أن تؤثر المنظمة فيها على المدى القصير، مما يدفع الإدارة العليا إلى مراقبة التطورات التي تحدث باستمرار في البيئة الخارجية، وذلك بهدف تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها، ولعل أهم هذه التحديات التغير السريع في عالم الأعمال أثر العولمة والقوانين النقص في العمالة.

#### ٢ - التحديات البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم التحديات البيئية إلى ثلاث عناصر وهي كالتالي:

##### أولاً: تأثير عناصر البيئة الداخلية على عمل إدارة الموارد البشرية:

يقصد بالبيئة الداخلية أو العوامل الداخلية مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة، وهي متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي الذي له تأثير على أداء الفرد، والمنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

ويرى البعض أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة، يركز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي. في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية معرفية تتجسد في قدرات التجديد والإبداع مثل النظام الاجتماعي، والسياسي ... الخ ، وكذلك الجوانب غير الملموسة. لذلك فإن كلا الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتمعن، بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية فيما يلي:

### • الهياكل التنظيمية:

إن شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق العالمي وسرعة التغيرات التي توجد في محيطها الحالي، أدى بها إلى إعادة النظر في هيكلها، فقد انتقلت من هيكل جامدة آلية إلى هيكل مرنة عضوية ، لتكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة ، ويرى أحد الكتاب أن معظم المؤسسات لا ترضى بديلا عن أن تكون قادرة على المنافسة، مما دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي الذي بنيت عليه ، فمثلا نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائما في الوقت الحالي ، لذلك هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي المرن.

ومن الجدير ذكره أن فعالية التنظيم وتغطية كل المهام والوظائف المتوقعة من إدارة الموارد البشرية يسهم في تحقيق هذه الإدارة لأهدافها ويلاحظ أن الهيكل التنظيمي بإدارة الموارد البشرية يختلف من شركة لأخرى ، ويجب أن يعد الهيكل التنظيمي بشكل يعكس وظائف إدارة الموارد البشرية ويحدث التكامل والتنافس بين أقسامها.

### • الثقافة التنظيمية للمنظمة:

إن الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة ليست إلا تعبيراً عن القيم والعادات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي

موحد لجميع العاملين، وبالتالي فهي موجه أو مسار للسلوك التنظيمي البشري داخل المؤسسة باتجاه واحد.

و توفر ثقافة المؤسسة معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، وهي أيضا "تعد التعبير عن المعتقدات الأساسية والقيم والأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، كما تعبر الثقافة أيضا عن نوايا المؤسسة في أداء نشاطها ومسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الخارجي.

وتتميز "الثقافة بأنها مشتركة ومتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد، ويتم اكتسابها وانتقالها من جيل إلى آخر بواسطة التنشئة الاجتماعية وليس بفعل العوامل الوراثية.

وما من مجتمع إلا وله ثقافة خاصة يتميز بها عن غيره من المجتمعات الأخرى، وتجسد الثقافة الطرق وأساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بكسب العيش وتنظيم الحياة الاجتماعية.

والمؤسسة حتى توظف ثقافة الأفراد في خدمتها وخدمة الصالح العام لا بد أن توفر معايير وبنود سلوكية يحترمها الطرفين (المؤسسة والأفراد العاملين) حتى تكون العامل الذي يربط الطرفين ويدعم جهودهم في الأداء والعمل، ومن بين هذه المعايير:

- أسلوب تعامل المؤسسة مع الموارد البشرية.
- أسلوب تعامل المؤسسة مع زبائنها.
- أسلوب تعامل المؤسسة مع المجتمع.
- النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيه.
- أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل.

- الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن تواجد ثقافة تنظيمية في الوسط المهني تحتوي على قيم وعادات سلوكية واضحة، هذا حتما سيؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح بذلك لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة التنظيمية شيء رئيسي وأساسي في جميع المنظمات المعاصرة، لأنها ستساعد وبنسبة كبيرة على تحسين النمط السلوكي والتنظيمي لأنها ستوجه سلوك وطاقت الأفراد العاملين بها إلى العمل وتحقيق الأهداف الموضوعه في استراتيجية المؤسسة.

وهذا سيساعد كثيرا على إدارة الموارد البشرية ويسهل عليها تدريب وتنمية العاملين في المؤسسة وخاصة من الناحية السلوكية، عملية التدريب ليست موجهة فقط إلى تدريب العاملين من الناحية المهنية أو التكنولوجية، فالتكوين موجود من الناحية السلوكية، كتطوير مهارات الاتصال لدى الأفراد، كيفية تعامل الأفراد مع رؤوسهم والمسؤولين مع الأفراد، كما نجد أيضا وحاليا تكويننا في إطار كيفية تحفيز الأفراد العاملين.

كما أن إدارة الموارد البشرية عليها مسؤولية في هذا المجال خاصة دورها في القيام بتعليم الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة وخاصة الأفراد الجدد فيها، كما تعمل أيضا على شرح هذه الثقافة بوضوح لهؤلاء الأفراد، وتدريبهم على الالتزام بها أثناء تعاملهم مع الأفراد الآخرين في المؤسسة وتحسيسهم على أنها بمثابة دستور قانوني لا بد احترامها "كما أن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تضع معايير انتقاء الموارد البشرية بحيث تنسجم مع مكونات هذه الثقافة، بحيث يتم انتقاء عناصر بشرية للعمل تتوفر فيها أو تحمل معها أخلاقيات وقيم تنسجم مع مضمون ثقافة المؤسسة التنظيمية.



كما أن التكوين في حد ذاته داخل المؤسسة أو لجوء هذه الأخيرة إلى عملية التكوين لتطوير مهارات عمالها ونوعية خدماتها تعتبر هي الأخرى مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية التي تكتسبها المؤسسة.

ومن خصائص الثقافة التنظيمية أنها إنسانية واجتماعية، باعتبار "الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق، أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكار ويصنع أدوات، ويستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أنه ترك نتاجا فكريا قانونيا وفيما، لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وفيها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره .

#### • الإدارة العليا والسياسات الإدارية:

إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، و أسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا. ففلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا تنعكس على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.

لذا تعد القيادة التي تتولى إدارة الموارد البشرية العنصر الأساسي لنجاح هذه الإدارة، لذلك يفترض أن تكون القيادة مؤهلة من مجال الموارد البشرية، مدركة لدورها، تمتاز بقدرة وفعالية في إدارة العاملين والتنسيق بين جهودهم للوصول إلى الأهداف الموجودة.

إذا كانت الإدارة غير مؤهلة أو ضعيفة فإنها لن تستطيع تحقيق أهدافها والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

### • المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والحماس والمعلومات والقوى، والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة، كما أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظام معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية، اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة.

### ثانياً: تأثير عناصر البيئة الخارجية على عمل إدارة الموارد البشرية:

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على المؤسسة واستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة المحيطة بالمؤسسة.

كما تعرف على أنه: مجموعة العناصر و العوامل التي تقع خارج المؤسسة، والتي لها تأثير عليها، ويجب على المؤسسة دراستها وتحليلها من أجل اكتشاف الفرص الموجودة فيها، والاستفادة منها ومعرفة التهديدات لتجنبها في الوقت المناسب.

و يمكن اختصار تلك العوامل على النحو التالي:

### • العوامل السياسية و القانونية:

تعتبر سياسة الدولة والقوانين التي تستند إليها فيما يتعلق بحماية حقوق المواطنين وحتى المقيمين، من العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية، فهي تقيد حرية أرباب العمل والمديرين من خلال سنها لقوانين تدعو إلى المساواة في المعاملة بين العاملين للحد من التمييز بينهم على أساس عرقي أو أجنبي أو العمر أو اللون أو العقيدة، كما تطالب بالعدالة في الأجور مما يؤدي إلى إعادة النظر في ممارسات الاختيار وسياسة التعويض والتقييم وإدارة المسار الوظيفي للعاملين.

كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية وهناك تضارب بين الشركات، حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد له.

### • العوامل الاقتصادية:

ويقصد بها تأثيرات كل من : التأثيرات المحلية والوطنية والعمالية، والمتغيرات الاقتصادية العالمية، والتي من شأنها التأثير على عمليات المؤسسة وخيارتها الاستراتيجية.

إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجياتٍ توسعيةً في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج

التعويضات... إلخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة، ومنها:

- العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلا عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.
- توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلا عن إكسابهم المزيد والمزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجاً أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.
- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قويةً قادرة على المنافسة.
- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.
- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات

الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

○ عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

#### ● العوامل الثقافية والاجتماعية والديمغرافية:

من الطبيعي أن تتأثر مخرجات العاملين وسلوكياتهم بطبيعة الحوافز التي يتطلعون إليها، وبقيم حضارتهم التي ينتمون إليها وفقا لخصائصها المتعلقة بإدارة مواطنيها وعاملينا، بالإضافة إلى تطلع بعض الشعوب للمستقبل وتوجههم نحو الأهداف والطموحات التي يخططون لتحقيقها ، بينما تتمسك شعوب أخرى بماضيها وتراثها وحرصها على الحفاظ عليه، وبالتالي مقاومتها لكل ما هو جديد، وفي ضوء هذه المعتقدات والعادات وطرق التفكير لمختلف الشعوب والأقطار، ينبغي أن تحرص إدارات الموارد البشرية على مراعاة سياساتها و أساليب إدارتها وطرق وضع الأجور والحوافز والعقوبات لتكون منسجمة ومراعية للمجتمعات التي تعمل فيها ، والتي ينحدر منها موظفوها وعمالها.

وبسبب تحسن مستوى معيشة الأفراد وتطور أسلوب تفكيرهم، حيث تغيرت وجهة نظرهم اتجاه التجمعات العمالية للمنظمة، كالتقابات العمالية واتحاد العمال حيث أثر هذا الوضع على إدارة الموارد البشرية، فأصبحت تهدف إلى المحافظة على اليد العاملة المؤهلة ومحاولة إبقائها للعمل في المؤسسة محاولة تحقيق الرضا لدى الأفراد والعمل على رفع روحهم المعنوية وإشراكهم في إدارة و تسيير المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية، ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين، دوراً مؤثراً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارستها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشباب من متوسطي العمر، ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجين إلى غير المتزوجين، نظراً لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى.

#### • العوامل المتعلقة بنظم التعليم والنقابات:

تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية.

وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد، والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا، لذا أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي، يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة، وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوه الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية، أطلق عليها بيتر دركر اسم: "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل وخارج المؤسسة

وبالنسبة للنقابات فيمثل اتحاد العمال لأي دولة معينة (أو قطاع معين) مجموعة العاملين في المطالبة بحقوقهم، التعامل مع إدارة المنظمات المختلفة، حيث تقوم نقابات العمال بمساومة الإدارة على الأجور وساعات العمل و شروط وظروف العمل، فتتدخل النقابات لدى أرباب العمل لمنع فصل العاملين بأسباب غير مشروطة أو مبررة.

فلا شك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، ففي ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تفاديا لحدوث اضطرابات من جهة، وتعزيزاً للعلاقة والثقة بين المنظمة و النقابة من جهة أخرى.

ونظراً لما أتاحتها التكنولوجيا المعلوماتية من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة خارج التنظيم، فمن هذه المتغيرات زيادة عنصر المرأة في العمل، حيث يتطلب زيادة معدل هذا العنصر إعداد سياسات خاصة، وخاصة الأمهات كالرعاية الطبية، وإنشاء دور الحضانه وإجازات العمل والولادة والرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول : هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد، والثاني: هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد ، وهذا من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة بهدف استقطاب الأفراد الجيدين والمناسبين، وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا رفع قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

### ثالثاً: تأثير عناصر البيئة الدولية على عمل إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة الموارد البشرية أيضاً ببعض العوامل الدولية، و التي تكون خارج نطاق المؤسسة و الدولة التي تقع فيها المؤسس ، و من بين هذه العوامل ما يلي:

## ● العوامل التكنولوجية:

لاشك في أن الاختراعات التي بدأت في أواخر القرن السابع عشر، والقرن الثامن عشر، كانت وراء الثورة الصناعية وما حققته من إنجازات اقتصادية أثرت في كافة المجالات الاجتماعية للشعوب، التي دخلت في محيط تلك الثورة، فغيرت الثورة من نوعية و أسلوب حياتها وتطلعها، وما زالت الاختراعات والاكتشافات تتوالى إلى يومنا هذا في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة والمستويات تحت مسميات عدة تجمعها كلمة "تكنولوجيا".

و مما لا شك في أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غير جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، وبذلك سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم بهدف التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة، والأعمال الروتينية، كما أن هذا التقدم العلمي والتكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة على مستوى العمالة، كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات كالخبرة والمهارات والتخصص والكفاءة في العمل، مما أدى إلى زيادة الأهمية البالغة للعنصر البشري الذي فرض نمو وتطور سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوصفها المسئول الوحيد على توفير الأيدي العاملة المطلوبة.

## ● العولمة:

يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الأونة الأخيرة ويرى البعض أن هذا المصطلح ما زال غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع.

وبالنسبة لتأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية، فإن المنظمات في عصرنا الحالي في ظل ما يسمى بالعولمة، حيث لم يعد هناك حدود لمنظمات الأعمال، ويعمل داخل



المنظمة الواحدة موارد بشرية ( عاملون ) ، من داخل ومن خارج القطر أو الدولة الواحدة، ويمكن أن تنتقل منتجات المنظمة الواحدة إلى معظم الدول، وقد تستورد التكنولوجيا من أقطار خارج الحدود.

ومن أهم النتائج المترتبة على العولمة بإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- تراجع دور الاتحادات العمالية.
- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو 80 % من العمالة الكلية في بعض الدول.
- تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي، نتيجة زيادة العمالة المؤقتة، مما أدى إلى ضغطهم من أجل زيادة الأجور.
- تراجع أوضاع المتقاعدين، مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظاً على مستوى التقاعد.
- البطالة: حيث يعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجية، فالإنتاجية تؤدي إلى زيادة البطالة وتراجع في دخل العمل، كما إن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي إلى الاستغناء على أعداد كبيرة العاملين.

#### ● عالمية الأسواق و تحرير التجارة:

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات والتقنية و القدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية مراكز تنافسية متينة فيها، وقد كان هذا التحول عاملاً رئيساً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة، كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل

مع الموارد البشرية الوطنية ، ومن ثم بدأت تظهر أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الجنسية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في المطلق، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين القادمين من الخارج دون حدوث عوائق، وكذلك للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات و أشكال الحماية و الرعاية من الدولة كما في السابق.

## الفصل الرابع

### الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

١- مقدمة

٢- رأس المال الفكري

٣- التمكين الإداري

## الفصل الرابع

### الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة، منها: رأس المال الفكري ، واستراتيجية تمكين العاملين ، و استراتيجية التسويق الداخلي، وغيرها، وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية .

وسوف يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- رأس المال الفكري.
  - استراتيجية تمكين العاملين.
- ثم نقوم في الفصل التالي بعرض استراتيجية التسويق الداخلي .

#### ٢ - رأس المال الفكري Intellectual Capital

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ، معرفة مخزنة ، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعمالها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي

الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحويل إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية ، العملاء ، رأس المال الفكري ، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة ، المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، خدمة العملاء ، الابتكار والإبداع.

ويستحوذ رأس المال الفكري Intellectual Capital الذى يعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم ، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل ، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة ، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة ، ويؤكد ذلك ما ظهر من

نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين.

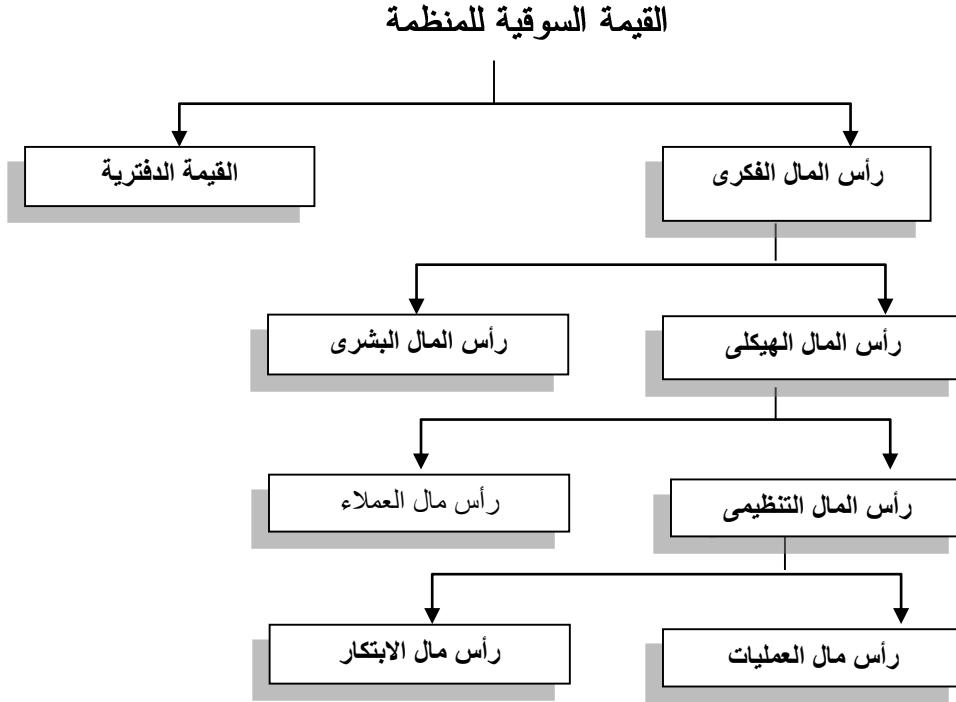
وجدير بالذكر أن رأس المال البشرى – كأحد عناصر رأس المال الفكري – يفوق في أهميته أياً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات ، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.

## ١/٢ مفهوم ومكونات رأس المال الفكري :

يمكن تعريف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذى قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي ١٩٩٩ بأنه "القيمة الاقتصادية لفتنيتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل) ورأس مال بشرى. ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية – كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق – والقيمة الدفترية لأصول المنظمة ، وذلك كما يظهر في الشكل التالي رقم (١/٤) :

حيث يتضح أن رأس المال الفكري يتكون من راس المال الهيكلية ورأس المال البشرى ، ويقصد برأس المال الهيكلية المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد بيانات، ومستندات ، وبرامج جاهزة، ومكون مادي للحاسب الآلي Hardware وهيكل تنظيمية ، أما رأس المال البشرى فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذى يدخل ضمن راس المال الهيكلية المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلية ، وهو يشمل راس

المال الابتكاري - كبراءات الاختراع ، وتراخيص الإنتاج - ورأس مال العمليات  
والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة.



شكل رقم (١/٤)

القيمة السوقية للمنظمة

هذا ويمكن التعبير عن رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

ويقدم (Sveiby, 1998) تقسيماً آخر لرأس المال الفكري بالمنظمة على النحو التالي:

أ- كفاءة العاملين Competence (التعليم والخبرة).

ب- الهيكل الداخلي (الشكل القانوني للمنظمة ، الإدارة ، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة).

ج- الهيكل الخارجي (العلاقات التجارية ، العلاقات مع العملاء ، العلاقات مع الموردين).

أما (Brooking, 1997) فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي:

أ- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، منافذ التوزيع ، الطلبات المتراكمة.

ب- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة ، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.

ج- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية ، الأسرار التجارية ، وبراءات الاختراع ، وحقوق التعليم والمعرفة

د- أصول البنية التحتية **Infrastructure Assets**: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي ، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

ومن ناحية أخرى قدم (Edevinson, 1996) نموذجاً يربط بين مكونات رأس المال الفكري وعملية خلق القيمة، ووفقاً لهذا النموذج يتضمن رأس المال الفكري أربعة مكونات رئيسية هي:

أ- رأس المال البشري ، ويرتبط بالموارد البشرية بالمنظمة ، حيث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.



ب- رأس المال الهيكلية ، ويرتبط بالبنية التحتية للمنظمة ، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية ، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها.

ج- أصول المنظمة: ويقصد بها رأس المال الهيكلية الذي تستخدمه المنظمة لخلق القيمة في عملياتها التجارية مثل تسهيلات التشغيل وشبكات التوزيع.

د- الملكية الفكرية: وتتضمن الأصول الفكرية للمنظمة التي تم الحصول على حماية قانونية لها.

## ٢/٢ رأس المال البشري:

### ١/٢/٢ مفهوم رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه.

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات ، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً ، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري ، وتتحول إلى رأس مال هيكلية فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

## ٢/٢/٢ مداخل قياس قيمة الموارد البشرية:

### أ - مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية، وقدّم أحد العلماء نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{تكاليف الاستقطاب والاختيار} + \text{تكاليف التعيين} + \text{تكاليف التوظيف} + \text{وقت المدرب} + \text{الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب}$$

### ب - مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستتحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن ، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.

والنموذج التالي يعبر عن نموذج لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:

$$\text{تكلفة الإحلال} = \text{تكلفة الاستقطاب} + \text{تكلفة الاختيار} + \text{تكلفة التعيين} + \text{تكلفة التوظيف} + \text{تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي} + \text{تكلفة التدريب أثناء العمل} + \text{وقت المدرب} + \text{الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب} + \text{تكاليف الانفصال} + \text{تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال} + \text{تكاليف الفرصة للوضع الحالي.}$$

## ج - مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.

ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: نموذج قيمة ناتج العمل Value of Labor Product ، نموذج الأجور والمرتببات Wages or Salaries ، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل Labor Cost Differences ، ونموذج تخصيص العوائد Earnings Allocation.

## د- نموذج مقترح لتحديد قيمة رأس المال البشري:

ويلاحظ على المحاولات السابقة في تحديد قيمة رأس المال البشري أنها جزئية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، كما أنها ركزت على دراسة الموضوع من وجهة نظر المنظمة فقط ، وأهملت العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة ، وما يمكن أن يكون لها من انعكاسات على قيمة رأس المال البشري في المنظمة ، ويحاول الباحث في دراسته الحالية العمل على تغطية الجانبين السابقين من القصور من خلال تقديم نموذج متكامل مقترح لقياس قيمة رأس المال البشري على مستوى المنظمة.

وتتمثل العوامل المؤثرة في مساهمات الأفراد كما تشير الكتابات المتخصصة في هذا الشأن في الآتي:

- درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل القيم والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- التدريب والتنمية.
- التعويضات.

- الميزات الإضافية.
- الاندماج الوظيفي.
- الرضا الوظيفي.
- الدافعية للعمل.
- الالتزام التنظيمي.
- سلوك المواطنة التنظيمي.

يلاحظ على البنود السابقة أن بعضها يمكن التعبير عنه بشكل نقدي والبعض الآخر يتم قياسه من خلال المداخل السلوكية بطريقة غير نقدية.

وتتمثل البنود التي يمكن التعبير عنها في شكل نقدي في الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب والتنمية ، التعويضات والميزات الإضافية. أما البنود التي يصعب التعبير عنها في شكل نقدي فإنه يتم قياسها سلوكياً ، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل ، والاتجاهات متمثلة في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي ، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

بناءً على ما سبق يمكن تطوير النموذج المقترح لقياس رأس المال البشري على النحو التالي:

$$\text{قيمة رأس المال البشري} = \text{دالة في (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفية + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك المواطنة التنظيمي)}$$

وتعرف المتغيرات الداخلة في النموذج كما يلي:

- الاستقطاب هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

● الاختيار هو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوافر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

● التعويضات هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافز نقدية أو عمولات أو غيرها.

● الميزات الإضافية هي جميع التعويضات غير المباشرة التي يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته في المنظمة مثل التأمين على حياة العاملين والأجازات المرضية ، والأجازات المدفوعة ، وإجازات وضع للسيدات والعمالات ، وأجازة أداء الشعائر الدينية.

● التدريب وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية ، وتكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب ، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد بالمنظمة.

يضاف إلى ذلك تكاليف برامج التدريب الخارجي التي تشمل إلى جانب رسوم الاشتراك، البرامج تكلفة الوقت المستغرق في التدريب من جانب المتدربين.

أما فيما يتعلق بالقياس غير النقدي (السلوكي) لرأس المال البشري، فإنه يتضمن خمسة متغيرات تؤثر في مساهمات العاملين، ومن ثم في قيمتهم للمنظمة، وتشمل هذه المتغيرات:

#### ● دافعية العمل:

تعرف الدافعية بأنها مجموعة من العمليات تتعلق بإثارة ، توجيه ، واستمرار السلوك الإنساني لتحقيق هدف معين.

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

○ إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه. ويطلق على هذه العلاقة (التوقع Expectancy).

○ إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنواتج. وتسمى هذه العلاقة (الأداة أو الوسيلة Instrumentality).

○ أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد ، ويشير هذا الجانب إلى درجة رغبة الفرد في الحصول على النواتج المرتبطة بالعمل.

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعاً للمعادلة التالية:

$$\text{الدافعية للعمل} = (\text{الجدد} \leftarrow \text{الأداء}) (\text{الأداء} \leftarrow \text{النواتج}) (\text{أهمية النواتج})$$
$$= \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{أهمية النواتج}.$$

#### ● الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية.

ويتحدد الرضا الوظيفي وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة ، خصائص المنظمة ، خصائص العاملين.

ويتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل ، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في: خصائص

الوظيفة ، الظروف المحيطة ، سياسات المنظمة. ولقياس الرضا الكلى يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة.

#### • الاندماج الوظيفي:

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته ، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته.

ويتكون مقياس الاندماج الوظيفي من عشرة عبارات على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين موافق جداً، وغير موافق على الإطلاق ، ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتي حول وظيفتي.

#### • الالتزام التنظيمي:

يعرف Madway الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر:

○ قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

○ الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

○ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويتكون مقياس الالتزام التنظيمي من اثني عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي.

## • سلوك المواطنة التنظيمي:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمي بأنه تلك السلوكيات التي تؤدي اختياريًا بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد ، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ، أي أنها سلوكيات بناءة ، إضافية ، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت ، كما أنها سلوكيات إيجابية.

ويقاس سلوك المواطنة التنظيمي بواسطة مقياس (Pearce and Gregerson 1991) والذي يتكون من عشر عبارات على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات. يعمل الفرد قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهام مطلوبة منه.

## ٣- استراتيجية التمكين

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيماً متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين ( Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

إن هذا المفهوم مشتق من كلمة (power)، أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من التعليمات المحددة ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته .

## ١/٣ مفهوم التمكين

- يقوم مفهوم التمكين على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية



الداخلية بين الإدارة والعاملين ، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث ناقشت الأدبيات العديد من التعاريف منها من يرون التمكين على انه أحد أساليب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والطاقات الكامنة مثل

● أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كمعنى العمل والقدرة والتأثير.

● استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم الحاجات .

● عملية اكتساب السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .

● تفويض السلطة والقدرة والمشاركة في اتخاذ القرارات

● العملية التي يتمكن الأفراد والمجتمعات والمنظمات من خلالها كسب السيطرة على القضايا والمشكلات التي تهتم معظمهم .

● التفويض التدريجي للسلطة ومنح العاملين المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام طرق تنفيذ العمل الخاصة بهم ، وعلى الإدارة تأهيلهم فنياً وسلوكياً لتقبل التغيير الجديد

● فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا

● التمكين تعبر عن حضارة أو ثقافة حديثة تتمسك بتسلسل السلطة بأساليب القيادة ، وتهدف إلى الانفتاح والمشاركة والمساواة في السلطة ، وذلك عن طريق تنمية ثقة العاملين بالمستويات الأقل في الإدارة الأعلى ، وإحياء عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتذويب الفروق الرسمية بين الرئيس والمرؤوس .

- إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين ، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج ، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها ، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور .
- تفويض السلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين في المنظمة .
- إعطاء صلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .
- مشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج .

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نضع تعريف للتمكين الإداري " هو نقل للسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي " .

### ٢/٣ خصائص عملية التمكين

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد الخصائص التي تتميز بها عملية التمكين والتي تحدد معالمها وهي:

- التمكين يتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية ،

يتوقف على رغبة الإدارة للتخلي عن السلطات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا .

● يتواجد التمكين بوجود الاتصال الفعال فغياب الاتصال يؤدي إلى فشل التمكين الأمر الذي يستدعي توافر لغة موحدة ومتفق عليها للحوار من قبل أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة .

● يهدف التمكين إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة وجودة العمل والاستقرار الوظيفي للعاملين واستقرار المنظمة ونموها حيث ان المداخل الأخرى قد حققت تحسينات في الأداء ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين لضمان مؤسسات ذات أداء عال وهذا ما يحققه التمكين .

● تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية ، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم ، وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد والإجراءات وسيادة التفكير الجماعي وليس فكر واحد .

● يركز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ، أي يتابع العاملون باستمرار كل ما يصدر عن الإدارة من أقوال أو أفعال ، ومن ثم لا بد للإدارة من التأكيد وبشكل مستمر على التزامهم بدعم عاملهم والتزامهم كذلك بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى الابتكار والإبداع ثم تحقيق الريادة والتفوق) .

ومن هنا يمكن القول أن التمكين يقوم على افتراضين أساسيين هما:

○ أن إعطاء الموظفين مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية بشكل متوازن يعد من أهم ركائز عملية التمكين ، لان الموظف يشعر بذاته إذا استطاع أن يتعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة بطريقة فعالة يكون فيها هو المسئول النهائي عن قراراته .

- توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل ، فنقطة الإدارة في الموظف والإيمان بقدراته والتعبير لهم عن هذه الثقة يزيد من فاعلية الموظف في مجال خدمة العميل .

### ٣/٣ أهمية التمكين

تعددت الكتابات التي أكدت على أهمية التمكين ويتضح ذلك من خلال استعراض هذه الأهمية وفقاً لهذه الكتابات على النحو التالي :

- التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المنظمة الحيوية أو المتعلمة القادرة على التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين ( ، فهي توجه المنظمات الحديثة نحو الأداء التنظيمي المتميز، وذلك استجابة للعديد من القوى الداعمة للتميز والمتمثلة في معدلات التغيير السريعة المناسبة بلا حدود ، وتنامي الشعور بجودة تكنولوجيا المعلومات.
- حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعلاء واستغلال الموارد المتاحة ( بشرية ، مادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة .
- تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية العنصر البشري ، فهو أكثر قيمة في الوقت الحالي وخصوصاً في ظل ما يسمى بالاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة ، كما أنه أصبح وسيلة مهمة لتطوير الموارد البشرية .
- قد ترجع أهمية تمكين العاملين إلى تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سعة اتخاذ القرارات الصحيحة .

- يؤدي التمكين إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والذي يساهم في إصلاح أوضاع المنظمات ويساعد على تحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة .
- التمكين أسلوب مهم من أساليب التطوير التنظيمي إذ يؤدي إلى تطوير المرؤوسين من حيث اتجاهاتهم وتوقعاتهم وسلوكياتهم .
- تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيالاً وهمياً فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بان هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسيات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم .
- يحقق للفرد الإحساس بالرضا الوظيفي كما يعمل على ارتفاع الدافعية الذاتية لديه وتنمية الشعور بالمسؤولية .
- إن التمكين سوف يزيد من مستوى التركيز والمبادرة وهذا يرفع من الكفاءة الإدارية .

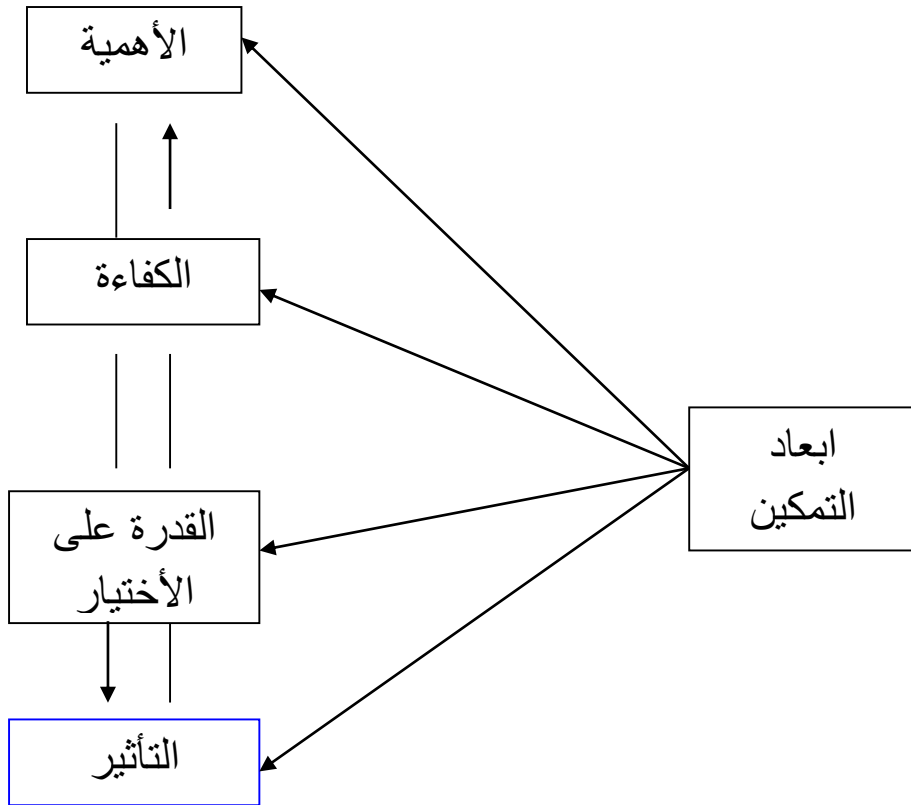
ويمكن تقسيم أهمية التمكين تبعاً للفوائد التي تعود على كل من الفرد والمنظمة في الأجل الطويل على النحو التالي :-

- بالنسبة للمنظمة :- ارتفاع الإنتاجية ، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات ، وتحقيق مكانة متميزة في المنظمة ، وزيادة التعاون لحل المشكلات ، ارتفاع القدرات الابتكاريين للأفراد بالمنظمة وتخفيض عدد المستويات الإدارية .

- بالنسبة للفرد :- إشباع حاجات الفرد من التقدير واثبات الذات ، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ، ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة ، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد ، وتنمية الشعور بالمسؤولية .

### ٤/٣ أبعاد عملية التمكين

تشمل عملية التمكين عدة أبعاد يمكن توضيحها بالنظر إلى الشكل التالي :



شكل رقم (٢/٤)

أبعاد عملية التمكين

ومن خلال الشكل السابق نجد ان التمكين يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي الأهمية ، الكفاءة ، القدرة على الاختيار ، التأثير ، ويلاحظ ان هذه الأبعاد الأربعة قد لاقت قبولاً عاماً من قبل الباحثين ، و نتناول هذه الأبعاد الأربعة بالشرح .

### ● الأهمية

يشير هذا البعد إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة للآخرين ، ويتضح من هذا التعريف أن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بعوامل عديدة تتمثل في (تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة ، إكمال العمل ، أهمية الوظيفة ) ويرى (Bass (1990 ان بعد الأهمية والذي أطلق عليه "معنى العمل" أنه يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث انه عندما يتم إعطاء الفرد المسؤوليات والحرية في اتخاذ القرار وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة يشعر الفرد بأهميته في تحقيق هذا الهدف .

### ● الكفاءة

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك استنادا إلى خبراته ومهارته ومعرفته ، ويوضح هذا أن زيادة مسؤوليات ووظائف الفرد لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمله مسؤولياته ووظائفه .

وقد لاحظ (Bandura (1997 ان الكفاءة المنخفضة قد تؤدي إلي تجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتفعة وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة وتطوير قدراته .

## • القدرة على الاختيار

تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ويرى بعض العلماء ان هذا البعد من أهم أبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى حيث انه يتقارب مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة ، والسيطرة الذاتية وكلها مفاهيم لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي ، الأداء، والانتماء، والالتزام الوظيفي .

وقد وجد ان القدرة المدركة على الاختيار تؤدي إلى مرونة اكبر وقدرة أعلى على الابتكار ، وعلى العكس فان إحساس الفرد بان الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة بالنفس .

## • التأثير

يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على انه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة ، وبمعنى آخر يعني هذا البعد اعتقاد الفرد بأنه له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله ، ويأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد له تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

## ٥/٣ مزايا التمكين

تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين والتي يمكن إيجازها في الآتي :-

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد .
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف .
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية .



- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل ( ) .
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم .
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين ، مما يؤدي إلى سيادة روح الفريق في العمل وظهور أفكار ابتكاريه .
- تقبل العاملين وموافقته على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به نتيجة لعلاقات عمل ممتازة مع الرئيس والزملاء .

وهناك وجهة نظر أخرى أنه يمكن تقسيم مزايا التمكين إلى المزايا التي ترجع إلى المنظمة والمزايا التي ترجع إلى المرؤوسين الممكنين كما يلي :

بالنسبة للمنظمة فعملية التمكين تعمل على الآتي :-

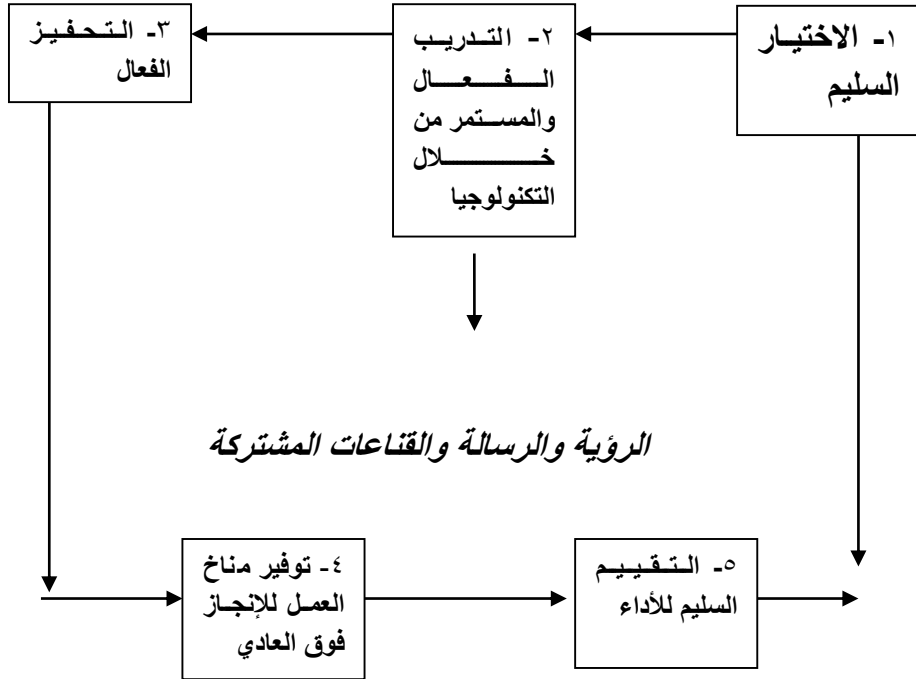
- انخفاض معدل الغياب والتمارض .
- زيادة إنتاجية المنظمة.
- زيادة فاعلية جهود التطوير ، والوصول إلى الأهداف المرجوة .
- ترشيد المصروفات الإدارية والتشغيلية .
- ارتفاع قدرة المنظمة التنافسية .

بينما هناك عدة مزايا تعود على المرؤوسين الممكنين وهي :-

- علاقات عمل ممتازة مع الرئيس والزملاء .
- زيادة مستوى رضا العمل .
- تقليل مسببات ضغوط العمل والارتقاء بطاقة العمل .
- زيادة المحرك الداخلي نحو الأداء الأفضل والمستمر .

## ٦/٣ مراحل عملية التمكين

تمر عملية التمكين بعدة مراحل تكون العناصر الأساسية لتنفيذ أو تطبيق التمكين ويبين الشكل التالي مراحل عملية التمكين :



شكل رقم (٣/٤)

### مراحل عملية التمكين

يوضح الشكل السابق مراحل التمكين ابتداء من الاختيار ثم التدريب والتعليم والتحفيز وتوفير مناخ العمل وأخيرا التقييم السليم كما يوضح الشكل السابق اعتماد تلك

المراحل على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة وندناول تلك المراحل في التفصيل  
الآتي :-

● **الاختيار السليم :-** ويعتبر الاختيار السليم للموارد البشرية هي نقطة الانطلاق في نظام فعال للتمكين فلا بد إن يكون الاختيار ملائماً للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها ، كما أن الاختيار يتم وفقاً لقيم الأفراد وقناعاتهم والتي يجب أن تتلاءم وتتسق مع قيم المنظمة وقناعاتها نحو الانجاز ، لذلك على المنظمة أن تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل المهارة العقلية ، مهارة الإبداع ، المهارة الاجتماعية ، المثابرة على تحصيل المعرفة ، التطوير والتحسين ، مهارة الاتصال .

لذلك لا بد من اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم قيم وقناعات الانجاز وأعضاء يتميزون بالمرونة لتلاءم ظروف عمل المنظمة .

● **التدريب الفعال المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا :-** فالعاملون يجب تدريبهم بصورة سليمة ومستمرة فلا معنى أن يتم تمكين العاملين لأداء أعمالهم مثل اتخاذ القرار أو المبادأة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم على ذلك مسبقاً وعدم قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه في ظل التمكين لعدم تدريبه مما يؤدي إلى إضعاف ثقته بقدراته وبالتالي مقاومة عملية التمكين ، وضياع الجهود المبذولة في تطبيق سياسات التمكين .

وفي ظل المتغيرات المعاصرة فإنه من الضروري تدريب الأعضاء لتتوافق مع أهداف المنظمة لذلك يجب الاقتناع والإيمان بأهمية التدريب وتخصيص ميزانية كافية له ، وعلى الإدارة أن تعي بأهمية التدريب المكثف والمستمر للأعضاء .

● **التحفيز الفعال :-** ويكون في وضع نظام قوي للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة

للأجر المرتبط بالإنتاج ، كما أن المنظمات التي تسعى لتطبيق التمكين يجب أن تضع نظام حوافز يعتمد على مشاركة الأرباح والمشاركة في الملكية ، والإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية ، وأن يرتبط الحصول على الحوافز مباشرة بالإنجاز وأن يكون نظاماً مرناً وذا معايير واضحة ودقيقة .

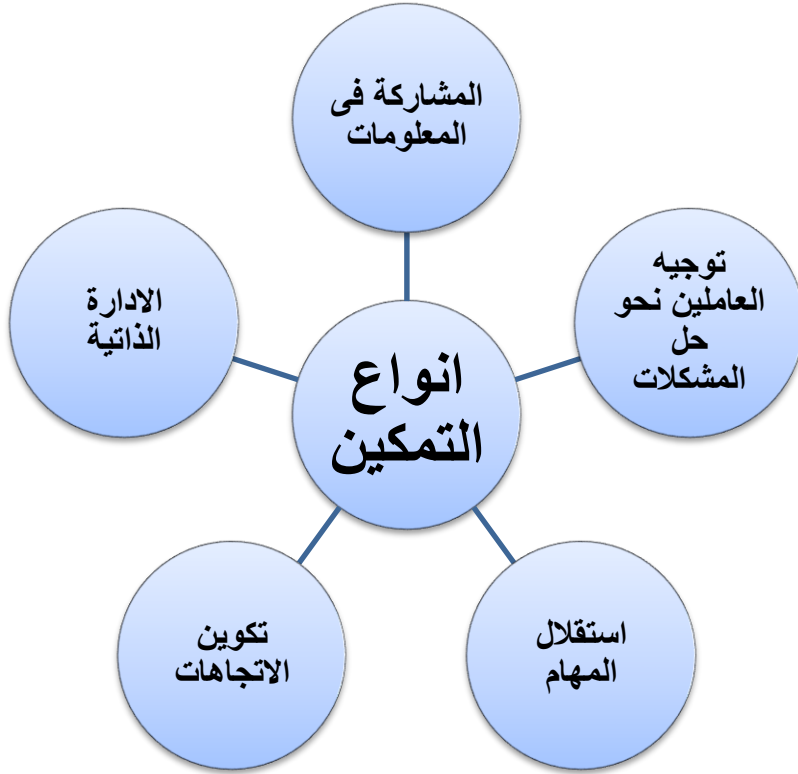
● **توفير مناخ العمل للإنجاز العالي :-** ويعتبر أهم عنصر في عناصر التمكين هو توفير مناخ العمل والذي يعمل على تحقيق الانجازات العالية فوق العادية ، ويشمل مناخ العمل مجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ومنها الهيكل التنظيمي المرن ، والمستويات الإدارية القليلة وإلغاء البيروقراطية ، كما أن الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمؤوسين تعتبر عنصراً هاماً لصحة مناخ العمل ، وإمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية الاختيار والتصرف ، فثقة المؤوسين تؤدي إلى تمكين الموظف .

● **التقييم السليم لأداء العاملين :-** تقيم المنظمة العاملين الممكنين على أساس الجودة والابتكار والبعد عن التقييم القائم على التخصص التنظيمي (تقسيم العمل) ولا بد أن يتصف التقييم بالمعايير الآتية :

- تقييم أداء الموظف بشكل دائم وليس بشكل سنوي أو نصف سنوي أو بشكل تقييم مفاجئ .
- تقييم الأعضاء لا بد أن يأخذ وقتاً وليس مجرد استيفاء للشكل فقط .
- التقليل من التعقيدات الإجرائية .
- معايير التقييم لا بد أن تكون متسقة مع المعايير والأهداف الكلية للمنظمة .

## ٧/٣ أنواع التمكين

تنقسم أنواع التمكين إلى خمس أنواع، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (٤/٤)

### أنواع التمكين

- المشاركة في المعلومات **Information Sharing** : حيث أصبحت المعلومات عنصراً مهماً في المنظمات الحديثة لأنه من خلالها يكون العاملون أكثر فهما لعملية اتخاذ القرار وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم ، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آراءهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى .

وهو ما أشارت إليه أحد العلماء بالتمكين الظاهري وهو قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار هي المكون الأساسي لعملية التمكين الظاهري .

- **توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving:** أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم اعلم بمشكلات التنظيم ، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .

- **استقلال المهام Task autonomy:** وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة ، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به ، والذي عرفه بالتمكين السلوكي والذي يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها .

- **تكوين الاتجاهات Attitudinal shipping:** هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي ، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم ، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير .

- **الإدارة الذاتية Self-management:** المقصود بها توزيع العمل بين الإدارة والعاملين وهذا يعنى تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار ، ويجب ألا توضع العمليات والسلطة والتنفيذ من قبل الأقلية .

٨/٣ مقومات عملية التمكين والمتغيرات البيئية التي تؤثر على الأخذ بأسلوب التمكين

إن فاعلية عملية التمكين تتوقف بصورة رئيسية على مدى توافر المقومات التالية :-

- **تأييد ودعم الإدارة العليا :-** يجب أن تقتنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً حتى يمكن تطبيقه ، لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين وبدون اقتناعهم الكامل والتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين في المنظمة .
- **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين :-** تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة لأنها تتطلب تغييراً ضرورياً في اتجاهات المديرين والعاملين بالمنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة ذاتها وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً .
- **وجود الثقة المتبادلة :-** فالإدارة يجب أن تشعر العاملين بثقتها في قدراتهم ومهاراتهم وأن ترسخ لديهم أنها تقف إلى جانبهم وليس في مواجهتهم .
- **الالتزام الداخلي :-** تمثل عملية التمكين علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا وتعتمد هذه العلاقة بصورة أساسية على فكرة الالتزام الداخلي النابع من داخل الفرد والذي يدفعه إلى بذل الطاقة وإنجاز العمل ، ويقل ذلك الالتزام الداخلي ويتحول إلى التزام خارجي كلما انخفضت سيطرة العاملين على وظائفهم وسيطرة ورقابة الإدارة العليا على العاملين .
- **المشاركة الفعلية :-** يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمات بإيضاح المجال لتبادل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والعاملين فيها والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسؤوليات وبناء فرق عمل ، فبعد أن كانت عملية تحديد اتجاه وأهداف وخطط المنظمة واستراتيجياتها مقتصرة على الإدارة العليا أصبحت اليوم عملية مشتركة ونتيجة لتفاعل مجهودات الإدارة العليا والعاملين .

كما نجد أن من أهم مقومات عملية التمكين بالإضافة إلى ما سبق :

- وضع حدود وصلاحيات الموظف بدرجة أكثر دقة حتى توجهه في مهامه اليومية .

○ التغلب على نقص المهارات لدى الموظفين بتدريبهم ثم تحفيزهم عن طريق تزويدهم بسلطة صناعة القرارات والقدرة على استخدامها بحرية .

أما بالنسبة للمتغيرات البيئية التي تؤثر على الأخذ بأسلوب التمكين أن هناك أربعة متغيرات أساسية وهي :-

- **تغير القيادة :** حيث أن هناك ميلا طبيعيا لدى المدير الجديد في تغيير الوضع السائد .
- **حدوث الاندماج بين المنظمات :** قد يعطل من مجهودات التمكين حيث تختلط المنظمات ببعضها مما قد يعرقل تحقيق تكامل سريع بينهما في البرامج والمفاهيم المطبقة .
- **عملية تقليص الحجم :** والتي يتبعها الاستغناء عن جزء من العمالة قد تترك انطبعا سلبيا لدى العاملين حيث تذكرهم بضالة دورهم ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الشعور بالأمان .
- **غياب المنظور النسقي :** وذلك بمحاولة ضخ التمكين في منظمات تعمل وفقا للنظام القديم المدعم لتركيز السلطة والرقابة .

### ٩/٣ معوقات تطبيق التمكين

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان وهي :-

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها .



- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية .
- النظم المهجورة :- فهناك نظم مهجورة مثل نظم المعلومات فإذا كانت هذه النظم غير مستغلة أفضل استغلال فهي تعد عقبة في طريق التمكين .
- عوائق هيكلية :- التنظيمات الرسمية تواجه صعوبات في الأداء وذلك ينعكس على الاتصالات والإنتاجية وصنع القرارات وبالتالي يعد عقبة في طريق التمكين .
- عدم كفاءة المفوض :- المديرين والمشرفين هم مفتاح التطبيق السليم للتمكين وإلا سيواجهون مقاومة شديدة من جانب العاملين ، لذلك للقيادة دور هام وحيوي في تطبيق التمكين.
- عدم وجود التدريب المناسب :- فيجب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة وذلك يتوافر مع وجود التدريب المستمر ليس للعامل فقط ولكن لكل الإدارة لرفع المهارات وزيادة التعلم .
- مقاومة الإدارة العليا لتطبيق التمكين والذي يرجع إلى تخوف المديرين من فقدان نفوذهم والمساءلة .
- مقاومة المرؤوسين للتغيير .

- المعوقات التنظيمية ومنها التنظيم الهرمي وتركيز السلطة من أعلى إلى أسفل والتقييد بالقواعد والقوانين واللوائح والإجراءات وسيادة البيروقراطية .
- معوقات إدارية مثل ضعف نظم المعلومات والاتصالات وضعف العملية الإدارية .
- معوقات فنية والتي ترتبط بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها .
- الاعتقاد الخاطئ بأن برنامج التمكين الناجح في احد المنظمات يمكن نقله كما هو إلى المنظمات الأخرى .

### ١٠/٣ دور الإدارة العليا في تمكين العاملين

تعتبر الإدارة من أهم عناصر العمل الإداري وتلعب دوراً رئيسياً في إحداث التغيير وتطوير التنظيمات ، حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقتهم لتحقيق الأهداف المنشودة ، كما تعد الإدارة العليا هي المسؤول الرئيسي عن القرارات الاستراتيجية لأي منظمة وكذلك هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية الهامة للمنظمة .

وبالتالي يؤثر إدراك الإدارة العليا لأهمية التمكين بشكل واضح على عملية التمكين ونتائجه ، حيث كلما كان أفراد الإدارة العليا على درجة أكبر من الوعي كلما كانت نتائج تطبيقه مرضية وأكثر نجاحاً .

لذلك نجد أن للإدارة العليا دور كبير في عملية التمكين ، كما أنها يجب أن تراعى مجموعة من العناصر في عملية التمكين ، وتتمثل تلك العناصر في النقاط التالية :-

- **الهيكل التنظيمي :-** فيجب على الإدارة العليا هنا إدخال تحسينات على الوظائف بحيث تصبح بعيدة عن الروتين والملل وهذا ما يسمى بالإثراء الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة القصوى من قدرات وطاقات العاملين وتعمل على زيادة انتماء وولاء الموظف للوظيفة والمنظمة .
- **السياسات :-** أن تقوم الإدارة بوضع السياسات الواضحة والمرنة والتي تقبل استيعاب التغيرات والظروف المحيطة وتأخذ بعين الاعتبار أوضاع وظروف الموظفين .
- **تدريب العاملين :-** أي اهتمام الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات لدى العاملين من خلال عقد دورات تدريبية مستمرة ، ويرى الباحث أن ذلك يحقق الثقة عند تفويض الأعمال لهم وتمكينهم منها .
- **أنماط الاتصال :-** أي وضع أنماط اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية والأقسام المختلفة والعاملين بحيث تؤدي الاتصالات إلى نقل المعلومات فيما بينهم بشكل جيد وواضح .
- **العدالة في التعامل مع العاملين :-** فعلى الإدارة العليا أن تسعى دائماً إلى معاملة كافة العاملين معاملة واحدة وأن تفرق فيما بينهم لأسباب موضوعية بعيدة عن التحيز والأهواء الشخصية ، ويرى الباحث إن جميع العناصر السابقة الذكر لا معنى لها إذا شعر الموظف أن الإدارة لا تتعامل معهم بعدالة وإنصاف وعدم التحيز وإنما هناك بعض التمييز فيما بينهم .
- **القيادة :-** حيث يمثل النمط القيادي التي تحدده الإدارة العليا دور كبير في إيجاد مناخ تنظيمي فعال ، فإذا كانت القيادة تؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار فهذا سيؤدي إلى مشاركة العاملين في تلك القرارات وشعورهم بأنهم أصحاب تلك القرارات ، ويعتبر ذلك جزءاً أساسياً لإتمام عملية التمكين بنجاح .

## الفصل الخامس

### التسويق الداخلي

- ١- مقدمة
- ٢- نشأة التسويق الداخلي
- ٣- العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي
- ٤- مفهوم التسويق الداخلي
- ٥- خصائص التسويق الداخلي
- ٦- أهداف التسويق الداخلي
- ٧- أهمية التسويق الداخلي
- ٨- مراحل تطوير مفهوم التسويق الداخلي
- ٩- المزيج التسويقي الداخلي
- ١٠- أبعاد التسويق الداخلي :
- ١١- إجراءات تطبيق التسويق الداخلي
- ١٢- متطلبات تطبيق التسويق الداخلي
- ١٣- معوقات تطبيق التسويق الداخلي

## الفصل الخامس

### التسويق الداخلي

#### ١ - مقدمة

يعتبر التسويق شيئاً لا يختص به دارس علوم التجارة وحده ، وإنما تمس كل حياة كل إنسان ، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق ، فالشراء والبيع ومشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون ، في الصحف وملصقات الشوارع هي مثال لذلك ، وكل منا يزور متاجر عديدة ويتعامل معها ويقارن أسعارها بأسعار غيرها، ويتعامل مع بائعين مختلفين ، ويشترى سلعا بعضها محلية وأخرى أجنبية ، وممارسة هذه الأعمال يلعب الإنسان دوراً مهماً في النظام التسويقي ، ومن ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام .

وعلى الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية ومشاركته في النظام التسويقي ، فإنه قد لا يدرك ذلك، وقد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه وأهميته في حياته، ولا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية ، حيث إن صناعة التسويق بأكملها مبنية على الوعي وخلق مجموعة من المؤيدين لعلامتك التجارية، وهذا الوعي هو الذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف حملتك التسويقية .

لذلك يعتبر التسويق من المفاهيم الحيوية في حياتنا المعاصرة فهو يوجد في كل نشاط اقتصادي من حولنا، ويمس كل واحد منا ومن الصعب تخيل حياتنا المعاصرة بدون تسويق، فالشخص عند تعرضه الى اقتناء سلعة معينة أو عندما يعلن عن حاجته لخدمات معينة كالسكن مثلاً أو التعليم، فإنه يكون جزء من العملية التسويقية وبالمقابل عندما يتقدم لوظيفة معينة أي القيام بتقديم سيرة ذاتية عنه أي انه يقوم بتسويق نفسه. لذا يمكن القول أن العملية التسويقية هي عملية تبادلية كثيراً ما نمارسها في حياتنا اليومية

وفي المنظمات سواءً كانت في جانب الزبون أو في الجانب التسويقي وهو ما سنتعرف عليه تدريجياً في المادة.

ونجد ان عالم التسويق تطور كثيراً حيث كان قديماً يستوجب عليك أن تكثر من التردد على العميل، وتتبعه أينما ذهب، بينما الآن العميل يستطيع الوصول إليك بسهولة شديدة، ويحدد موقعك على الإنترنت ببساطة أشد ، كما انه تغير المفهوم من مجرد البيع للعملاء إلى كيفية ربح واستقطاب وجذب العملاء حيث يعتبر العملاء هم المصدر الأول والوحيد ذي القيمة الحقيقية مهما كانت الصناعة التي تعمل بها.

### • عملية التبادل التسويقي

تقوم هذه العملية على تقديم شيئاً ذو قيمة (المال) للحصول على شيء ذو قيمة (منتج معين) والمنتج هو أي شيء يتبادل الزبائن بقيمة معينة لأنه يحقق اشباع لحاجة أو رغبة. ويصنف التسويقيون المنتجات الى ثلاثة أصناف :

- السلع : Goods وهي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس او الرؤية أو التذوق او السمع.

- الخدمات : Services منتجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، طبية أو ترفيهية للزبائن.

- الأفكار : Ideas مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة يمكن تبادلها في السوق تقدم منافع فكرية أو روحية للزبائن.

من جانب آخر تؤدي المنشآت على اختلاف اهدافها وظيفتين رئيسيتين هما: انتاج (السلع والخدمات والافكار) ومن ثم تسويقها حيث ينطبق هذا الشيء على المؤسسات الكبيرة والصغيرة الربحية وغير الربحية، ومن هنا يمكن القول بأن الانتاج والتسويق هما جوهر الحياة الاقتصادية في أي مجتمع.

**فالإنتاج هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد من شكل لآخر مثل تحويل المواد الأولية الى منتج تام الصنع وجاهز للاستهلاك أو الاستخدام في حين نجد أن التسويق هو الذي يُعنى بجميع الحاجات والرغبات ضمن الموارد المتاحة سعياً وراء تحقيق أهدافه سواءً الربحية منها أم غير الربحية.**

وعرّف **التسويق وفقاً لمفهومه التقليدي** بأنه النشاطات الإنسانية التي تساهم في سهولة التبادل التجاري، حيث لا يقتصر على تبادل السلع فقط، بل يشمل العديد من الخدمات، كما يعتمد على فتح قنوات الاتصال بين المشتري والبائع من خلال زيارة المشتري للسوق بهدف شراء المنتجات، ووجود البائع في السوق للبحث عن المشتري وبيع المنتجات لهم. أما **مفهوم التسويق الحديث** فهو تنفيذ الوظيفة المرتبطة مع التخطيط الاستراتيجي للجهود التي يسعى إلى توجيهها، وتفعيل دور الرقابة عليها ضمن البرامج التي تُحقق الأرباح للمنشأة، وتوفّر حاجات الناس. كما يشمل التسويق بمفهومه الحديث جميع نشاطات المنشأة، كالبيع، والتمويل، والإنتاج، والشراء .

## ● أهمية التسويق

يُعدّ التسويق من أهمّ العمليات الإدارية المُطبقة في المنشآت والمشروعات الكبيرة أو الصغيرة، وتُلخص أهمية التسويق وفقاً للنقاط الآتية:

- التعرف على رغبات وطلبات الزبائن.
- اكتشاف المنتجات والسلع الحالية داخل السوق.
- إدراك حصة المنشأة أو المشروع من حصص السوق ومقارنتها مع حصص المنافسين.
- تحليل مُعدّل الرضا عند الزبائن حول الخدمات والسلع.

- تقديم المساعدة لصاحب المنشأة أو المشروع في صناعة القرارات ذات الأهمية، سواء على مستوى الخدمات أو الجودة أو الأسعار؛ عن طريق جمع المعلومات والآراء من السوق.
- تقديم الدعم لعملية التخطيط الخاصة بالإنتاج. تحقيق استمرارية في التدفقات النقدية.

### • المزيج التسويقي

- المنتج Product : وهو السلعة أو الخدمة التي تُقدّمها الشركة للسوق المستهدف وتضعها بكميات كبيرة أو صغيرة، ومن أمثلة السلع: التليفونات المحمولة (سامسونج جلاكسي)، ومن أمثلة الخدمات: خطوط المحمول وشبكات الاتصالات، ولهذا فليس بالضرورة أن يكون المنتج سلعة مادية ملموسة، ومن الممكن أن يكون خدمة أو فكرة تخدم الناس بأي شكل من الأشكال.
- السعر Price : وهو ما يدفعه المشتري أو العميل لكي يحصل على المنتج الذي- كما وضّحنا -من الممكن أن يتمثّل في شكل سلعة ملموسة أو خدمة مُقدّمة للجمهور، ويُحدّد سعر المنتج بناءً على عدّة عوامل، أهمّها: سعر المادّة الخام المستخدمة في إنتاج المنتج، وتكاليف النقل والشحن، وحجم المنافسة، وأهم النقاط التي يُحدّد سعر المنتج بناءً عليها هو تقدير السعر من خلال المستهلك، والذي تمّ قبل ذلك في البحث التسويقي للمنتج، سعر المنتج يمكن تعريفه أيضاً بالقيمة النقدية للمنتج، ويشمل سعر المنتج في المزيج التسويقي كإفّة الخدمات التي من الممكن أن يحتاجها المنتج إذا كان سلعة أو خدمة من خدمات ما بعد البيع.
- الترويج Promotion: في المزيج التسويقي لا يمكن الاستغناء عن نقطة الترويج التي تشمل كإفّة نشاطات التسويق للمنتج، والتواصل مع الجمهور



المُستهدف بأي شكل من الأشكال التسويقية، سواء من خلال الإعلانات أم موظفي المبيعات والتسويق. ويدخل الترويج في عملية إنتاج المنتج من خلال شكل المنتج وحجمه الذي سوف يُطرح بالأسواق، ويُراعى في الترويج توفير المعلومات كافة عن المنتج التي يهتمُّ بها العميل المستهدف. تُعتبر مرحلة الترويج هي أهم المراحل؛ لأنها يتم من خلالها تعريف الناس بالمنتج المتمثل في السلعة أو الخدمة الجديدة، وتحتسب مصاريف الترويج من سعر المنتج.

- التوزيع Distribution: وسائل التواصل الجديدة مثل الإنترنت والتسويق الإلكتروني ساعدت على سهولة الانتشار للمنتجات الجديدة بين المُستهلكين وسهولة التواصل بين التاجر والمُستهلك.

## ٢- نشأة التسويق الداخلي

ومن خلال العرض السابق يعتبر التسويق من الناحية التقليدية يركز على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي.

وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية . وأن المنظمة يجب أن

تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي .

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة ، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة ، وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين ، ومن خلال ذلك جاء دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما لذلك من اثر التزامهم نحو المنظمة .

وحيث إن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم علاقة تكاملية ، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها ، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة

لذلك أصبح الاهتمام بالعميل الداخلي ( العاملين ) أحد الأساليب الهامة التي تعمل على تحقيق النجاح والريادة لأي منظمة ، وخاصة المنظمات الخدمية والتي يتركز نجاحها على مقدم الخدمة. لذلك ادركت العديد من المنظمات - وخاصة الخدمية - المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي .

نشأ مفهوم التسويق الداخلي كطريقة لتحقيق مستوى عالي من جودة الخدمة بشكل مستمر وثابت ، ثم تطور عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول ، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والمهم من وظيفة التسويق. ولقد اقترح

(Berry 1991) أن تتبنى إدارات المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية ، بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة ، للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للعملاء .

ويعتبر المحور الأساسي لمفهوم التسويق الداخلي ، هو إشباع احتياجات ورغبات من هم في خارج المنظمة ( العملاء الخارجيين) عن طرق إشباع احتياجات ورغبات من هم في داخل المنظمة ( العاملين) . ولهذا فإن هذه الفلسفة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة أو هي أحد أدواتها ، بالإضافة الى كونها المصدر الرئيسي في تدعيم القدرة التنافسية .

ومن هنا ، فإن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم ، سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وذات ميزة تنافسية عالية، بسبب القدرات التي ستمتلكها المنظمة من خلال العاملين .

### ٣-العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي ، فقد اقترح (Caruana & Calleya 1998) أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما ، أي التوجه نحو العميل والتوجه نحو العاملين ، وعندما يحدث هذا التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي ، فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها ، وهذا يعني إن رضا العميل الخارجي سيتأثر برضا العاملين داخل المنظمة ، والذين يتم خلق الدافعية عندهم عن طريق تلبية مطالبهم واحتياجاتهم . لذلك ، من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي ، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول الى سلوك متماسك منسجم ، يتناسب مع الأهداف التسويقية .

لذلك ان التوجه التكاملي التسويقي ، يتكون من خطة التسويق الخارجي ، وخطة التسويق الداخلي ، حيث تعتبر خطة التسويق الخارجي خطة معروفة ومعتادة ، فهي تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية ، اما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو العميل .

#### ٤- مفهوم التسويق الداخلي

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء . كما أن التسويق الداخلي يعتبر فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها. وترى الباحثة ان هناك صعوبة لوضع تعريف محدد للتسويق الداخلي ، حيث تعددت التعاريف بتعدد الخلفيات العلمية للباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ، لذلك هناك العديد من التعريفات للتسويق الداخلي ، منها :

- مكافأة أفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية ، وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الإنجاز من خلال العمل
- محاولة المنظمة تعليم وتطوير وتحفيز إدارة الموارد البشرية لتقديم خدمة أفضل
- نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية ، لزيادة الفعالية التنظيمية
- أحد أشكال التسويق داخل المنظمة ، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير ، لتحسين أداء التسويق الخارجي
- جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي ( المستمدة من التسويق ) ، والتي تهدف - عموماً - إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير ، وتحقيق توحيد وتكامل

بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة ، وصولاً إلى رضا العملاء ، واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة

- عملية تدريب وتحفيز العاملين ، بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة .
- العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم عملاء داخليين ، آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغبتهم والعمل على إشباعها ، وكذلك تطوير قدراتهم ومهارتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم .
- هي تلك العملية التي ينظر فيها إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب العملاء وإرضائهم .
- الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم ، عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، وذلك عن طريق التعرف على رغبتهم واحتياجاتهم ، وتدريب وتوظيف العاملين المناسبين وتحفيزهم ومكافأتهم وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .

## ٥- خصائص التسويق الداخلي

هناك مجموعة من الخصائص للتسويق الداخلي ، وهي كالتالي :

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية : فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين . ولا تقتصر حاجات العاملين على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي .
- التسويق الداخلي عملية إدارية : فهي تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة ، من خلال : التأكد أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، وهذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين ، والتأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة .
- التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة ، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل والاستراتيجيات والأعمال الكلية ، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ، ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي .
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي ، كما أن له دوراً حاسماً في اكتساب الميزة التنافسية ، وفي تقليص الصراع داخل نطاق المنظمة ، وهذا ما اكدته دراسة .
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، وتستخدم في تيسير روح الأبداع .
- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عند المستويات العليا في الإدارة ، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .

## ٦- أهداف التسويق الداخلي

تعددت الآراء حول الهدف من عملية التسويق الداخلي ، منها :

- التأكيد على فهم العاملين بالمنظمة لتوقعات وإدراكات عملائها الخارجيين ، حول مستوى الخدمة المقدمة اليهم من المنظمة ، ودور كل عامل في تحقيق تلك التوقعات ، بما يتوافق مع أهداف المنظمة
- تهيئة المناخ الداخلي الذي يدعم فهم العاملين ( العملاء الداخليين ) بأهداف وحاجات ورغبات العملاء ، وذلك من خلال اختيار وتعيين الأفراد في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع كفاءاتهم ومهاراتهم ، وبما ينعكس في النهاية على تقليل معدل دورانهم .
- الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين .
- تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي ، وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية .
- تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة ، تستطيع المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم .
- إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة ، من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم ، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية .

- تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك العاملين ، بما يمكن من تنفيذ خطط واستراتيجيات التسويق .
- الحصول على تأييد صانعي القرار الأساسيين ، لضمان تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب، وخاصة توفير الموارد المالية والبشرية ، وضمان عدم وجود تعارض بين سياسات المنظمة .

## ٧- أهمية التسويق الداخلي

هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أهمية التسويق الداخلي وخاصة في المنظمات الخدمية . فالأهمية الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي ، ترجع إلى أن تطبيقه يؤدي إلى شعور العاملين بأن تلك المنظمة تهتم بهم وباحتياجاتهم ، بالإضافة إلى انه يضمن التزام العاملين بتحقيق أفضل معاملة للعملاء الخارجيين ، بما يعمل على زيادة احتمال إعادة شرائهم لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات .

وهناك العديد من المنافع والمزايا التي تستفيد منها المنظمة نتيجة لتطبيق برامج التسويق الداخلي، منها :

- التوجه نحو السوق : فنظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق ، وذلك من خلال الكوادر الكفاء من العاملين ، والذين يتميزون بمهارات وقدرات عالية ، والعمل بروح فريق من اجل جذب العملاء ، والعمل على تقديم أفضل الخدمات .
- تشجيع العاملين نحو الأداء الأفضل ، وتحقيق فهم مشترك للتنظيم بأهدافه وسياساته وإجراءاته وتوجهاته .



- خفض معدلات الدوران الوظيفي ، وهو الأمر الذي يعمل على خفض التكاليف التي تنفقها المنظمات على التوظيف والتدريب
  - ارتفاع جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، حيث أن التسويق الداخلي يركز على بعدين ، بعد داخلي ويركز على الموظفين ويتضمن اختيارهم وإدارتهم ، وبعد خارجي يركز على العملاء ويتضمن تحسين الطريقة التي تقدم بها خدماتها .
  - تحقيق مستويات عالية من الرضا ، مما يحفز العاملين على المشاركة ، وتحسين قدرة المنظمة على إحداث التغيير بها .
  - تطوير وتحسين مستوى أداء العمل : ويعد الموظف أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة له .
  - تحسين العلاقات بين الموظفين : فمن خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزملائه ، سواءً كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري ، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للموظفين .
  - شعور الموظف بمعنى الوظيفة : فبرامج التسويق الداخلي تجعل الموظف يشعر بالمهام والواجبات التي يجب يقوم بها وينجزها ، وأثرها في المساهمة لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموظفين .
- ومن هنا نجد ان للتسويق الداخلي أهمية داخل المنظمات ، وذلك لأنه يحقق منافع وفوائد على مستويين ( المنظمة ، والعاملين ) كالتالي :

- **فوائد التسويق الداخلي على مستوى المنظمة :** يعمل التسويق الداخلي على تنمية روح العمل الجماعي ، وتحقيق مستويات أداء متميزة ، وتنمية روح الابتكار والإبداع ، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وتقليل الصراع الوظيفي ، وارتفاع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة .
- **فوائد التسويق الداخلي على مستوى العاملين :** يعمل التسويق الداخلي على تمكين العاملين وتحفيزهم ، وتنمية مهارات وقدرات العاملين ، وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي ، وزيادة وتدعيم شبكات الاتصال الداخلي .

## ٨- مراحل تطوير مفهوم التسويق الداخلي

هناك ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي ، وهي :

- **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير :** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع لتطبيق استراتيجية المنظمة ، وتركز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين المتعاملين مع الجمهور ، بل يمتد لجميع العاملين في المنظمة أيضا .
- **مرحلة إرضاء العاملين :** تركز هذه المرحلة على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء . وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء ، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الجودة عند تقديم الخدمات .
- **مرحلة التوجه بالعمل :** وتركز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء ، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الفرص التسويقية للمنظمة .

## ٩- المزيج التسويقي الداخلي

أنه وبسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة بالرغم من التماثل فيما بينهما ، حيث تتجسم العناصر القياسية الأربعة وهي ( المنتج والترويج والتسعير والتوزيع ) لتشكل المزيج التسويقي لكل من الخدمات والمنتجات المادية مع اختلاف التطبيق . غير أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى إلى المزيج التسويقي للخدمات وهذه العناصر هي (العمليات ،الأفراد ،والدليل المادي ) .

يمثل المزيج التسويقي الداخلي مجموعة المتغيرات التي يمكن ضبطها وتنظيمها والتحكم بها ، لاستخدامها لإشباع حاجات العاملين في المنظمة المستهدفة ، فهو يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها وتمكينها من العمل في بيئة متغيرة ومعقدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ويتكون عناصر المزيج التسويقي الداخلي للعاملين ، عناصر المزيج التسويقي الخدمي السبع، وهي: المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ، الأفراد ، العمليات ، التسهيلات المادية ، حيث أنه بسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة بالرغم من التماثل فيما بينهما ، حيث تتجسم العناصر القياسية الأربعة وهي ( المنتج والترويج والتسعير والتوزيع ) لتشكل المزيج التسويقي لكل من الخدمات والمنتجات المادية مع اختلاف التطبيق . غير أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى إلى المزيج التسويقي للخدمات وهذه العناصر هي (العمليات ،الأفراد ،والتسهيلات المادية ) . وذلك كما يلي :

- **المنتج** : ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية اللازم تنفيذها ، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله ، لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة ، أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

أن المنتج الداخلي يمكن النظر اليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي . فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بهما العامل ، من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة ، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء .

أي ان المنتج في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في الوظيفة المناسبة التي يشغلها العاملون ، بالإضافة إلى الخدمات والمنافع المقدمة لهم ، أي انه ليس فقط المهام والواجبات التي ينبغي أداؤها ، ولكنها ايضاً من وجهة نظر الموظفين المنافع التي يتوقعونها من الوظيفة .

- **السعر** : هو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة اللازم تنفيذها . ويعرف بانه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم ، لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة ، أي أن السعر في مزيج التسويق الداخلي يتمثل في مقابل ما يضحى به الموظف في سبيل أداء عمله .

- **الترويج** : هي وسائل الاتصال المختلفة لأعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب . وتتمثل في التقارير وملخص المخطط ، والمجلات الحائطية ، الندوات والاجتماعات . وبما أن سياسات التسويق الخارجي بصفة عامة تهدف الى ثلاث اهداف رئيسية ( هدف اخباري ، هدف اقناعي ، هدف تذكيري ) وذلك لتحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة ، فإنه يمكن تطبيق نفس المنطق على الترويج الداخلي في المنظمة ، حين تسعى للتأثير على التنفيذ والالتزام ، أي التأثير على سلوك العميل الداخلي ( الموظف) بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة .

أي أن الترويج في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في أساليب نشر المعلومات المراد توصيلها للعاملين ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وبرامجها ، وبالتالي تحقيق معايير جودة مرتفعة .

- **التوزيع :** هي عملية تقديم المنتج للعملاء الداخليين ، والمقصود بها هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة ، كالمقابلات الرسمية ، واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة لتحقيق أهدافها . أو أن التوزيع هو السبيل لإدارة متطلبات التغيير داخل المنظمة ، اي انه يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها بمثابة قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية .

وبالتالي يعتبر التوزيع في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في الموقع الذي يحدث فيه الاتصال بين العاملين من خلال قنوات توزيع رسمية ، مثل عمل اجتماعات ومناقشات جماعية ، وقنوات توزيع غير رسمية مثل الاتصالات بين العاملين في المنظمة .

- **الأفراد :** هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات ، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في الشركات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للعملاء التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، كما يساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصورات العملاء حول الخدمات الخاصة بالمنظمة . لذلك تعتبر الافراد أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي الداخلي ، حيث انهم لديهم القدرة على توصيل الافكار وفلسفة وثقافة المنظمة الى عملائها الداخليين .

- **العمليات :** هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعة من الأدلة المناسبة للتحكم أو التعامل مع الخدمة، كما تتميز العملية بأنها

تُقَدِّمُ دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع ، أي انها تعبر عن الآلية التي من خلالها تتكون عناصر السعر والتوزيع والترويج . كما يتعلق هذا العنصر بأبعاد أخرى ، مثل السلطة والموارد من اجل تحقيق الواجبات الوظيفية .

- **التسهيلات المادية :** والتي تمثل بيئة العمل التي تقدم في ظلها الخدمات للعملاء الداخليين ، والتي يجب أن تكون مناسبة من حيث المناخ والتهوية والاضاءة . ومع التقدم التكنولوجي ظهرت العديد من البرامج والمواقع التي تُساعد على عرض المنتجات في أفضل صورة مثل برامج تصميم الجرافيك التي يُمكن من خلالها عرض أفضل صور للمنتجات ومواقع التواصل الاجتماعي التي يُمكن من خلالها تحقيق أكبر درجات رضا العملاء حيث يُمكن للعميل التواصل معك في أي وقت وحل مشكلته .

#### • **خصائص المزيج التسويقي :**

عند اتّخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي يجب أن تتميّر بخصائص مُعيّنة وهي:

- الانسجام: هو الاتّساق الذي يجب أن يُطبق بين كافة القرارات الخاصّة بالمزيج التسويقي، والمُنسجمة مع الاستراتيجيّات الكاملة للمنشأة؛ ممّا يساهم في تحقيق الأهداف المُناسبة.

- المرونة: هي تحفيز المَزيج التسويقي ليُصبح مستجيباً للمتغيّرات الخاصّة بأوضاع السوق؛ من حيث حاجات الزبائن، والمنافسة، والمتغيّرات الأخرى.

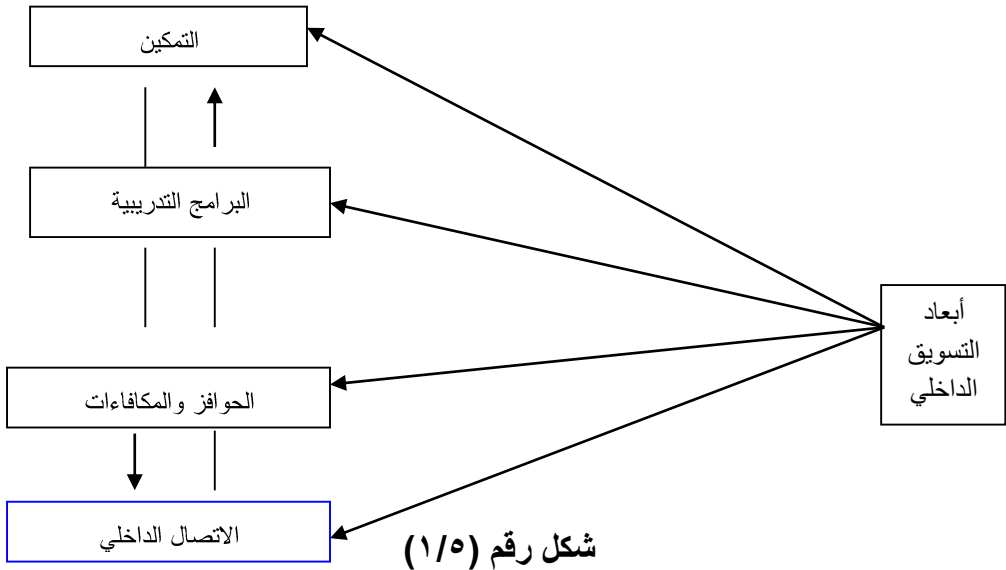
#### • **استراتيجيّات المزيج التسويقي :**

تَعتمد المنظمات على استخدام استراتيجيّات لتعزيز العلاقة بين السوق المستهدف، والمزيج التسويقي ومن أهمّها:

- الاستراتيجية غير المتميزة : هي الاهتمام بتصميم مزيج تسويقي واحد بهدف الدخول للسوق من خلال منتج ما، سواء أكان لسعر واحد، أو لأسلوب واحد في الترويج، أو نظام واحد في التوزيع، وتطبق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على تحديد الحاجات العامة للزبائن في الأسواق.
- استراتيجية التركيز : هي استراتيجية تُطبق عندما لا يكون السوق المستهدف متجانساً، فتهتم بتقسيم السوق إلى مجموعاتٍ من المنشآت، أو الجماعات، أو الأشخاص الذين يتشابهون معاً في خصائص معينة، ويساعد ذلك المنشأة على تحليل الحاجات والخصائص لمجموعة مستهدفة؛ مما يساهم في بناء مزيج تسويقي موحد لكافة القطاعات.
- استراتيجية التمايز: هي الاستراتيجية المتمثلة بتقديم مزيج تسويقي يتم توجيهه لكافة الأجزاء في السوق المُستهدف، وتطبق هذه الاستراتيجية بعد الاعتماد على تنفيذ استراتيجية التركيز؛ حيث تساهم استراتيجية التمايز في منح المنشأة فرصة لجذب المزيد من المبيعات بسبب توجيهها إلى أقسام مُستهدفة أكثر.

## ١٠- أبعاد التسويق الداخلي :

هناك اربع أبعاد للتسويق الداخلي ، والتي يمكن توضيحها بالنظر إلى الشكل التالي رقم (١/٥) :



أبعاد التسويق الداخلي

### • التمكين Empowerment :

يقوم مفهوم التمكين على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين . ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث ناقشت الأدبيات العديد من التعريفات ، منها :

- أنه العملية التي يتمكن الأفراد والمجتمعات والمنظمات من خلالها ، كسب السيطرة على القضايا والمشكلات التي تهتم معظمهم .
- هو التفويض التدريجي للسلطة ، ومنح العاملين المسؤولية ، وتوفير الموارد ، وتهيئة بيئة العمل المناسبة ، واحترام طرق تنفيذ العمل الخاصة بهم . وعلى الإدارة تأهيلهم فنياً وسلوكياً لتقبل التغيير الجديد .



○ أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا .

○ عملية التمكين تعبر عن ثقافة حديثة تتمسك بتسلسل السلطة، وتهدف إلى الانفتاح والمشاركة والمساواة في السلطة ، وذلك عن طريق تنمية ثقة العاملين بالمستويات الأقل في الإدارة الأعلى . وإحياء عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتذويب الفروق الرسمية بين الرئيس والمرؤوس .

ويمكن تلخيص التعريفات السابقة على أن التمكين هو نقل للسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر ، أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي .

وعند تطبيق المنظمة للتمكين ، فإنها تحقق : سرعة استجابة العمل لاحتياجات العملاء ، وزيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين ، واتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة ، وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة .

#### ● البرامج التدريبية :

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جداً من المعرفة والإبداع ، فلا بد له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته ، وذلك لأن العلم في تطور دائم . ويسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في أي مجال ، أو أنه ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما . أي أن التدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم . كما يمكن من خلال التدريب تزويد الموظفين

بكل ما تريده الإدارة منهم كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل ، وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية .

ويحتل التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المنظمات الخدمية ، من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءات الأفراد وادائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع العملاء ، كما انه يعد الوسيلة التي تساعد العاملين والمديرين على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة ، التي يستوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة في الخدمات . فالهدف من التدريب لا يقتصر على تعليم العاملين وإكسابهم المهارات فحسب ، بل وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة ، والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية .

لذلك نجد أن التدريب يؤدي إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة ، تمكن الموظفين من أداء عملهم بفعالية، وتطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف ، التي قد تكون مستوحاه من حاجات المنظمة المستقبلية . كما أن أهمية التدريب تأتي من الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأيدي العاملة في مستوياتها كافة ، ولما لها من دور في أهمية تزويد تلك الأيدي العاملة، حيث نجد ان صانع القرار في أي منظمة ، يضع ضمن إطار خطته المطبقة برنامج تدريبي مستمر للمستويات العاملة كافة ، لما له من إسهامات في النتائج المرجوة . وعند تطبيق المنظمة للبرامج التدريبية ، فإنها تجعل العاملين اكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم، ورفع روح الفريق داخل المنظمة ، وتغيير دوافع الأفراد واتجاهاتهم .

#### • الحوافز والمكافآت :

العاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ، ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ، ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور. أي انه يمكن تعريف الحوافز على إنها العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء .

وأكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة ، ولكن على الإدارة أن تختار نوع الحافز المناسب ، فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم ، أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية ، والبعض يفضل الاثنين معاً ، وعليها أن تختار الوقت المناسب .

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين ، فهي تسهم في حب الموظف للشركة وارتباطه بها، وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك ، فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية . فالعمال الذين لديهم دوافع إيجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة ، من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعّال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة ، وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالهم تحقيق ميزة تنافسية .

#### • الاتصال الداخلي :

اتفق الكثير من الباحثين على أن برامج الاتصالات والعلاقات الداخلية تعد من أهم متغيرات التسويق الداخلي . والاتصال هو ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال ، والتي تتضمن نقل وتبادل المعلومات .

كما أن العلاقات الداخلية من أهم برامج وسياسات التسويق الداخلي ، حيث أن دعم وتنمية العلاقات الداخلية من شأنه زيادة من كفاءة نظام الاتصالات داخل المنظمة بشكل عام ، والمنظمات الخدمية بشكل خاص . كما أن البرامج الخاصة بنشر المعلومات وتنمية روح الجماعة ، من العوامل ذات الصلة بالرضا الوظيفي ، لما يترتب عليه من تحقيق التفاعل الجماعي بين العاملين ، وانتشار العلاقات التبادلية بين الزملاء والرؤساء .

أي أن الاتصال الداخلي هو عبارة عن شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات ، مع تيسير انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين ، فهي عملية ضرورية لصنع القرار . فبالإضافة إلى إسهامها في خدمة العملاء بجودة عالية ، فهي تعمل على توفير جميع المعلومات الضرورية للموظفين ، ومن وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما ترغب الإدارة إيصاله من معلومات للعاملين ، المجالات الخاصة ، والتقارير الدورية ، والاجتماعات ، والمؤتمرات ، والبريد الإلكتروني ، وغيرها من الوسائل والأساليب .

ويمكن عرض تلك الأبعاد في الجدول التالي رقم(١/٤) والعناصر التي يحتوي عليها كل بعد .

### جدول رقم (١/٥) أبعاد التسويق الداخلي

العناصر	البعد
• معرفة مهام الوظيفة جيداً .	التمكين
• تفويض السلطة .	
• المشاركة في اتخاذ القرارات .	
• الشعور بالسعادة عند أداء الوظيفة .	
• الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات .	البرامج التدريبية
• تعزيز نقاط القوة .	
• تقوية نقاط الضعف .	
• رفع كفاءة العاملين .	
• تشجيع العاملين على العمل الجماعي .	الحوافز والمكافآت

• وضع نظام مرضي لمكافئة العاملين .	الاتصال الداخلي
• رفع الروح المعنوية لدى العاملين .	
• اتباع سياسة الباب المفتوح .	
• وجود نظام جيد للاتصال داخل المنظمة .	
• وجود علاقة طيبة بين العاملين داخل المنظمة.	

## ١١ - إجراءات تطبيق التسويق الداخلي

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي عن الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي ، وتتمثل هذه الإجراءات في ما يلي :

### • ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين :

فلمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي أو فشله بترسيخ ثقافة الخدمة وتوفير المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ، وذلك من خلال استخدام اللامركزية والتمكين في العمل ، حيث إنها تتيح للعاملين القدرة على اتخاذ القرارات عند تقديم الخدمات . ومن هنا نجد أن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية ، تؤثر إيجابيا في سلوك العاملين ، وبالتالي على التسويق الداخلي ، والعكس .

### • التدريب الداخلي :

وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من العاملين في المنظمة ، وذلك لرفع مستوى أدائهم . ويتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين تتعلق بالمهارات الشخصية ، ونشر الوعي الثقافي التي تدعم رضا العميل . أن تدريب العاملين

في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تمر بمرحلتين : الأولى وهو أن تقوم المنظمة بأعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بالتصرف استقلالية . أما الثانية ، فيتم إجراء التدريب على عينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه بالعمل .

#### • نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

يعتبر العاملون هم الأكثر تأثيراً على العملاء ، حيث يقومون بتقديم الخدمات إلى العملاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . لذلك على الإدارة أن توفر معلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها ، والتغيرات التي حدثت أو سوف تحدث على خدمة معينة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع العميل بالخدمة سهلة بالنسبة للعملاء . وبتعبير آخر فإن وجود اتصال تفاعلي يتطلب وجود آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين دون تغيير في تلك المعلومات .

#### ١٢ - متطلبات تطبيق التسويق الداخلي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وهي :

- التزام الإدارة العليا بفلسفة مفهوم التسويق الداخلي .
- منح الإدارة العليا العاملين ومقدمي الخدمات سلطة اتخاذ القرارات .
- اختيار العاملين المناسبين ، والقادرين على أداء المهام بمستوى عال من الكفاءة ، وذلك من خلال وضع توصيفات واضحة للوظائف .
- توفير قنوات الاتصال الداخلي الفعال لتسهيل توصيل المعلومات بالصورة والتوقيت المناسبين.
- تنمية ثقافة جودة الخدمة والتوجه بالعمل لدى العاملين .

- وضع سياسات جيدة وفعالة وعادلة للتحفيز ، ووضع مقاييس للأداء تكون واضحة ومحددة للقياس .

### ١٣- معوقات تطبيق التسويق الداخلي

يواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي مجموعه من الصعوبات ، أهمها :

- ضعف المهارات الإدارية والفنية ومهارات التعامل مع العاملين ، وخاصة في مستوى الإدارة الوسطى .
- ضعف عنصر الشفافية وحجب المعلومات عن العاملين بحجة السرية .
- ضعف ثقافة التغيير ومقاومة حدوثه من قبل العاملين .
- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية .
- عدم الاستيعاب الكافي لمفهوم التسويق الداخلي وأهميته وفوائده .

## الفصل السادس

### الكفاءة الذاتية والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية

١- مقدمة

٢- الكفاءة الذاتية

٣- المسؤولية الاجتماعية



## الفصل السادس

### الكفاءة الذاتية والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة للمنظمة ، فهو الذي يدير وينشئ المنظمة ، وهو الذي يتحكم في باقي موارد المنظمة ، وهو الذي يخطط ويبتكر ، وهو الذي ينظم . وهو الذي يوجه ، وهو الذي يراقب في ظل عدم وجود البديل ، وهو قابل للتطوير وقابل للتنمية وأيضا التدريب ، وكلما أنفقنا عليه عاد علينا بالنفع . وتتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات الحديثة ، كونه يعد المصدر الرئيسي لتكوين الميزة التنافسية Competitive advantage وتعزيزها ، فالتميز لا يمكن أن يكون نتيجة امتلاك المنظمة للموارد المالية والمادية والتكنولوجية فقط ، بل يعتمد أولا على امتلاكها لموارد بشرية قادرة على تعظيم الفائدة من بقية الموارد .

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility والكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) داخل المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية ، باعتبارها تمثل احد المتطلبات التي اصبح من الواجب على المنظمات تحملها ، من خلال تقديم الخدمات والسلع ، لما لها من أثر في تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة .

لذلك سوف يتناول هذا الفصل الكفاءة الذاتية ، والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية .

#### ٢ - الكفاءة الذاتية

قدم Bandura (1997) نظريته في الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) التي تتضمن أنّ سلوك المبادرة والمثابرة لدى الفرد يعتمد على أحكام الفرد وتوقعاته المتعلقة بمهاراته السلوكية ومدى كفايته للتعامل بنجاح مع تحديات البيئة والظروف المحيطة،

وهذه العوامل في رأي " Bandura " تلعب دوراً مهماً في التكيف النفسي والاضطراب وفي تحديد مدى نجاح أي علاج للمشكلات الانفعالية السلوكية .

وتُعتبر الكفاءة الذاتية المدركة من العوامل المهمة، التي تلعب دوراً كبيراً في خفض وضعف درجة التوتر والقلق لدى الفرد. فالأشخاص الذين يمتلكون الكفاءة في مجالات متنوّعة تكون قدرتهم على مواجهة تحديات الحياة، والفشل أكثر فاعلية ، ويُشير مصطلح الكفاءة الذاتية المدركة إلى معتقدات الفرد حول قدرته على تنظيم وتنفيذ المخططات العملية المطلوبة لإنجاز الهدف المُراد .

## ١/٢ مفهوم الكفاءة الذاتية

تعددت مفاهيم الكفاءة الذاتية ، ومن أهمها :

- الكفاءة الذاتية هي سمة شخصية تجعل المتعلم يتوقع نجاحه في السلوك المطلوب للحصول على النتائج المرجوة في موقف معين ،
- الكفاءة الذاتية على أنها " اعتقاد المتعلم في القدرة على انجاز مهمة أو مجموعة من المهام على ضوء ما يملك من قدرات ومقومات معرفية ودافعية ، مما يمكنه من تحقيق المستوى المطلوب في الأداء " .
- الكفاءة الذاتية هي " المعارف القائمة حول الذات التي تحتوي على توقعات ذاتية حول قدرة وإمكانات الفرد في التغلب على المهام المختلفة وبصورة ناجحة ، حيث تعد هذه التوقعات بعد ثبات أبعاد الشخصية ، وتتمثل في قناعاته الذاتية وقدرته على السيطرة على متطلبات انجاز المهام ، والتغلب على المشكلات التي يواجهها الفرد ، وذلك من خلال تصرفاته الذاتية في ظل المحددات البيئية القائمة " .

- الكفاءة الذاتية من الزاوية الأكاديمية على أنها التقديرات الشخصية لقدرات الفرد لتنظيم وتنفيذ مجموعة الأعمال لتحقيق الأنماط المصممة لمستويات التعليم .

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الكفاءة الذاتية جانب دافعي يرتبط إلى حد ما بالنتائج النهائي للسلوك الذي يقوم به الفرد وقد يكون ذلك وراء مثابرة الفرد في مواجهة العقبات والصعوبات التي تواجهه أثناء أداء مهمة معينة . وبمعنى آخر اعتقاد الفرد بأنه يمتلك القوة (Power) لإنجاز الأهداف المطلوبة فإنه يحاول جعل هذه الأشياء تحصل فعلاً، أي أن الكفاءة الذاتية تُشير إلى الاعتقادات الافتراضية التي يمتلكها الفرد حول قدراته .

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الكفاءة الذاتية يمكن استنباط عدة خصائص أو عناصر أساسية للكفاءة الذاتية .

- أنها مجموعة من المعتقدات أو الأحكام عن إمكانات وقدرات الأداء لدى المتعلم وثقته في القدرة على أداء عمل ما .
- توقعات الفرد للأداء في المستقبل .
- كلما توافر لدى الفرد الدافعية والرغبة للقيام بعمل ما كلما زادت الكفاءة الذاتية .
- إن الكفاءة الذاتية تنمو من خلال تفاعل الفرد مع البيئة ومع الآخرين ، كما تنمو بالتدريب واكتساب الخبرات السابقة .
- أن الكفاءة الذاتية عبارة عن بناء ديناميكي يتغير من وقت لآخر نتيجة للخبرات السابقة والمعلومات الجديدة .

- أن الكفاءة الذاتية ليست مجرد إدراك أو توقع فقط ولكنها يجب أن تترجم إلى بذل جهد وتحقيق نتائج مرغوب فيها .

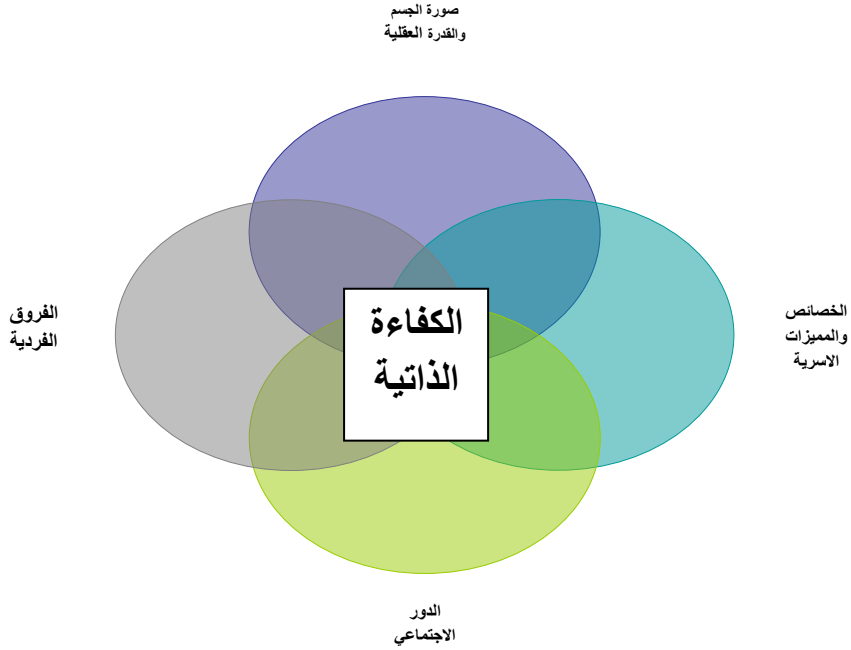
## ٢/٢ العوامل المؤثرة في الكفاءة الذاتية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الكفاءة الذاتية وهي :-

- **صورة الجسم والقدرة العقلية :** إن صورة الجسم والقدرة العقلية لها أثر في تقييم الفرد لذاته وكفايته فمثلا صورة الجسم تتأثر بخصائص موضوعية مثل الحجم ، وسرعة الحركة ، والتناسق العضلي وغيرها .
- **الدور الاجتماعي :** يؤثر الدور الاجتماعي في الكفاءة الذاتية حيث تنمو صورة الذات من خلال التفاعل الاجتماعي ووضع الفرد في سلسلة من الأدوار الاجتماعية ، وأثناء تحركه خلال هذه الأدوار والتفاعل السليم والعلاقات الاجتماعية الناجحة تعزز من الكفاءة الذاتية وتزيد من العلاقات الاجتماعية .
- **الخصائص والمميزات الأسرية:** إن الشعور بالكفاءة الذاتية يتأثر بالخصائص والمميزات الأسرية فالطفل الذي ينشأ في أسرة تحيطه بالعناية والتقبل يرفع من قدراته واهتماماته وكفاءته عن نفسه .
- **الفروق الفردية :** كما تؤثر الفروق الفردية على الكفاءة الذاتية وتتمثل هذه الفروق بين الأفراد بالاختلاف والتناقض الواضح .

ونجد أن هذه العوامل جميعها تؤثر في بعضها البعض مما يؤثر على الكفاءة الذاتية ، فمثلا نجد أن الشخص الذي يولد في أسرة تحيطه بالعناية والاهتمام والتقبل يرفع من قدراته العقلية كما أن ذلك يحسن أيضا من صورة الجسم نتيجة اهتمام الأسرة به وبتغذيته السليمة ، مما يجعل أداءه أعلى بالمقارنة بأشخاص آخرين ، وبالتالي يكون مهيباً لتمثيل مجموعته من الأدوار الاجتماعية وعمل علاقات ناجحة وبالتالي تعزيز كفاءته الذاتية .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :-



شكل رقم (١/٦)

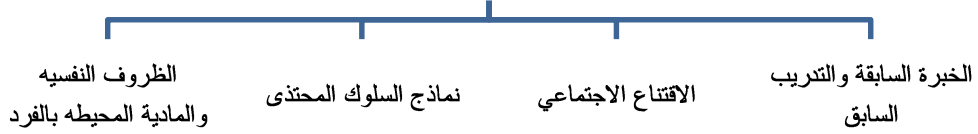
العوامل المؤثرة في الكفاءة الذاتية

٣/٢ مصادر الكفاءة الذاتية

طبقا لنظرية الكفاءة الذاتية التي قدمها ( Bandura ( 1997 فإن هناك مصادر

للكفاءة الذاتية ، ويمكن توضيح هذه المصادر كالآتي :-

## مصادر الكفاءة الذاتية



### شكل رقم (٢/٦)

#### مصادر الكفاءة الذاتية

- **الخبرة السابقة والتدريب السابق** : وتشير إلى معلومات الفرد عن تقييم أدائه في الماضي وخبراته السابقة في أداء عمل معين ، حيث يلاحظ أن نجاح الفرد في أداء عمل معين في الماضي يؤدي إلى زيادة إدراك الفرد وإحساسه بالكفاءة الذاتية والعكس ، بينما يؤدي الفشل إلى انخفاض مثل هذا الإحساس .
- **الاقتناع الاجتماعي** : يشير إلى المهام التي يقوم بها الفرد عند قيادته لآخرين أو تدريبهم ، والتي يتلقى عنها ردود أفعال إيجابية من هؤلاء تعمل على اقتناعه بأنه قادر على النجاح مع أعمال ومهام محددة .
- **نماذج السلوك المحتذى** : وتشير إلى ملاحظات الفرد وإدراكه لرؤسائه أو الآخرين عند أداء الأنشطة بنجاح ومن ثم تمثل تجارب الآخرين وأعمالهم نماذج لأداء المهام لدى الفرد وتثير اقتناعه بأنه يستطيع الأداء وإنجاز مثل هذه المهام .
- **الظروف النفسية والمادية المحيطة بالفرد** : تؤثر الحالة والظروف الجسمانية أو النفسية للفرد على إحساسه بكفاءته الذاتية المرتبطة بأداء عمل ما ، حيث تؤدي

ردود الأفعال السيئة تجاه عمل أو مهمة ما إلى أن يقوم الفرد بتكوين انطباع سلبي وسيئ عن كفاءته الذاتية للقيام بمثل هذا العمل .

## ٣/٢ أبعاد الكفاءة الذاتية

حدد Bandura ثلاثة أبعاد تتغير الكفاءة الذاتية تبعاً كالتالي :

- **شدة الكفاءة أو المستوى :** وهو يختلف تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف ويتضح قدرة الكفاءة بصورة اكبر عندما تكون المهام مرتبة وفقاً لمستوى الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الكفاءة الذاتية ، فعندما تتم المهام حسب صعوبتها فإنه توقعات الكفاءة عند الأفراد مختلفة ، ويتحدد هذا البعد كما يشير Bandura من خلال صعوبة الموقف ، ويظهر هذا القدر بوضوح عندما تكون المهام مرتبة من السهل للصعب لذلك يطلق على هذا البعد مستوى صعوبة المهمة .
- **العمومية :** وتعني انتقال توقعات الكفاءة إلى مواقف متشابهة ، فالأفراد غالباً ما يعممون إحساسهم بالكفاءة في المواقف المتشابهة للمواقف التي يتعرضون لها ، وتختلف درجة العمومية من فرد لآخر باختلاف المحددات التالية : درجة تماثل الأنشطة من وسائل التعبير عن الإمكانية " سلوكية- معرفية - انفعالية " وخصائص الكيفية للمواقف ومنها خصائص الشخص أو الموقف محور السلوك .
- **القوة :** وهي تتحدد في ضوء خبرة الفرد ومدى ملاءمتها للمواقف ، وأن الأفراد الذين يمتلكون توقعات مرتفعة يمكنهم المثابرة في العمل وبذل جهد أكثر في مواجهة المواقف الشاقة .

### ٣-المسؤولية الاجتماعية :

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي صارت تستقطب الكثير من علماء الاجتماع والتربية في وقتنا الحاضر . ويرجع ذلك الاستقطاب لما يلاحظه هؤلاء العلماء من انتشار ظواهر سلبية عديدة بين أفراد المجتمع . فالمسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية الذاتية للفرد عن الجماعة ، وهذا النوع من المسؤولية الاجتماعية ، يتطلب أدواراً ومهاماً يتوقع المجتمع من الفرد أدائها وفقاً لما هو مطلوب ، فهي بمثابة تحمل الشخص لأمانة وكلت اليه ، ويتوقع أفراد المجتمع أن يؤديها على الوجه الذي ترضيه قيم وأعراف وقوانين ذلك المجتمع ، بحيث يصبح ذلك الشخص موضع المسائلة حين تقصيره في أدائها .

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، باعتبارها تمثل أحد المتطلبات التي أصبح من الواجب على المنظمات تحملها من خلال تقديم الخدمات والسلع ، لما لها من أثر في تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة ، حيث تعبر المسؤولية الاجتماعية عن العلاقة بين المنظمة والمجتمع التي تعمل ضمن نطاقه ، كما إنها تركز على الالتزامات التي يتوجب على المنظمة الوفاء بها. وتسعى المنظمات المسؤولة اجتماعياً نحو الاهتمام بالمجتمع ، من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية ، في استراتيجياتها التسويقية .

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحث المنظمات على الالتزام تجاه المجتمع ، من خلال تحسين المنتجات والخدمات والمحافظة على البيئة من التلوث والالتزام بأخلاقيات المهنة ، غير أن هناك الكثير من المنظمات التي لا تعطي أهمية للمسؤولية الاجتماعية في علاقتها بالعملاء . ولكي تفوز منظمات الأعمال اليوم برضا وولاء العملاء ، عليها تتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية .

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تتشابه في آلياتها ، وبرامجها ، ومبادراتها ، ولكنها تختلف في المقصد الذي تمارس من أجله ، فقد تكون هناك برامج ومبادرات لتدريب



الموظفين لمبرر اقتصادي ، أو تشريعي ، أو أخلاقي ، أو تطوعي ، وبحسب ما تراه منظومة الأعمال . وتهدف منظومة الأعمال من وراء ذلك إلى تحسين فاعليتها وتحسين صورتها الذهنية ، وتحسين موضعها في المجتمع .

### ١/٣ مفهوم المسؤولية الاجتماعية (بصفه عامة) :

على الرغم من كثرة الكتابات في المسؤولية الاجتماعية ، إلا انه مازال لا يوجد تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية ، فكل تعريف ينظر إليها من زاوية محددة ، ولكن القاسم المشترك بين الكثير من التعريفات هو أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم مدرج في المؤسسات الاجتماعية والبيئية ، بقصد تحسين وضعها في المجتمع . وفيما يلي تعرض الباحثة لبعض المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية :

- مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع ، والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة ، والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
- التزام مستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً ، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع .
- المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة ، وتشمل على مستويات أربعة ، هي: كفاءة الأداء الاقتصادي (المستوى الأول) ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة . و يجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المنظمة في ظلها . هذا و ينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي

تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها . أما المسؤوليات التطوعية التقديرية وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية (المستوى الرابع ) فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين ، وإتاحة فرص العمالة ، وتمويل البرامج الخيرية ، وغيرها .

- التزام أخلاقي بين المنظمة المجتمع ، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام ، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي .

- السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع ، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال ، وليس مجرد حاملي الأسهم .

- التزام المؤسسة بمسؤوليات متعددة كالاقتصادية والقانونية ثم الأخلاقية ، وهي أنماط السلوك التي لا يتضمنها القانون ولكنها مطلوبة من المؤسسات في علاقاتها الاجتماعية مع الجماهير، كالأمانة مع الزبائن والعاملين والحرص على المصلحة العامة للمجتمع في أعمالها ، ثم المسؤوليات المتنوعة وهي المجالات التي يرغب المجتمع من المنظمات أن تتحمل بعض مسؤولياتها كأنشطة البرامج التدريبية ودعم البرامج التعليمية والبحوث، والمساهمة في تطوير وتحديث بعض المناطق في المجتمعات المحلية .

- عقد أخلاقي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة ويبرم ضمنا بين منظمة الأعمال ( المالكون ، المدراء ، العاملين ) والمجتمع ( المستهلكون ، الموردون ، المجتمع المحلي ، المنافسون ، البيئة ، الحكومة ) الذي تعمل فيه بكافة

عناصره ، حيث يتم بموجبه القيام بواجبات من كلا من الطرفين للوصول إلى الصالح العام وتحقيق الأهداف لكليهما .

● التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية ، مثل : محاربة الفقر ، تحسين الخدمة ، مكافحة التلوث ، خلق فرص عمل ، حل مشكلة الإسكان والمواصلات ، وغيرها .

● تغطية القضايا الاجتماعية والبيئية المرتبط باستراتيجيات المنظمات ، وهي طوعية وليست مفروضة ، ويأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح والموظفين والعملاء والمنظمات الأخرى والسلطات .

● عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع و بما يحقق مصلحته ، وينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه ، من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية ، مثل محاربة الفقر و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، و غيرها من الخدمات .

ومن هنا يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية هي جميع الأنشطة والممارسات التطوعية أو الإجبارية من قبل المنظمات موجهة للعاملين وللمجتمع ككل ، وذلك من خلال التحسين المستمر للظروف المعيشية بشكل عام ، ولتحسين صورة المنظمة الذهنية ، والتي تنعكس في النهاية على المنظمات في تحقيقها للأرباح على المدى البعيد .

## ٢/٣ أهمية المسؤولية الاجتماعية :

اتفق جميع الباحثين على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل أهمية لمنظمات الأعمال في علاقتها مع مجتمعاتها ، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد ، والتي من أهمها :

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ، فالمسؤولية الاجتماعية تضيء تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

- زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات ، وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية مثل العمل بشفافية وصدق ، وزيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع ، والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوافر نوع من العدالة الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .

ومن جهة أخرى أنه من الأسباب التي تعود للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في بعدين ، هما :

- **البعد الكلي:** ويمثل المتغيرات الكلية منها : الكوارث والفضائح الأخلاقية ، والضغوط والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان ، والتطور التكنولوجي والذي ساهم في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

● **البعد الجزئي:** ويمثل المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها منها :  
تغيير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها ، وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية ، وتغيير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة ، مثل العملاء والرأي العام والنفقات والتمويلين.

وبالرغم أن هناك جهات نظر متعارضة حول تبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، إلا أن هناك اتفاق عام على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات ، في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها ، وبالتالي فإن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق أهمية بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة ، وأهمها ما يلي :

### **الأهمية بالنسبة للمنظمة :**

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال ، باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة .
- تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى سيادة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .
- هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور نتيجة لتبني المسؤولية الاجتماعية .

## الأهمية بالنسبة للمجتمع :

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص ، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

## الأهمية بالنسبة للدولة :

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة ، والتي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا .

## ٣/٣ أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية ، هي: الاقتصادي و الأخلاقي و القانوني والخيرية ، وفي إطار ذلك طور مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة.
- إن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة ، والتي أوردتها Carroll في شكل المعادلة : المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية+ المسؤولية القانونية+ المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

ويوضح الشكل التالي رقم (٣/٦) الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية . فلا يمكن أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرية ومسؤولية ، إذا لم تكن هذه المنظمات قد تحملت المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها .



### شكل (٣/٦) الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وفيما يلي شرح مختصر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الموضحة بالشكل السابق :

- **المسؤولية الاقتصادية:** وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضلع بها منظمات الأعمال ، إذ أن إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة

معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد و الأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم .

● **المسؤولية القانونية:** وهذه مسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات، يجب أن لا تخترقها منظمات الأعمال وان تحترمها . وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع ، دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها .

● **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها ، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تلتزم بقوانين لكن احترامها يعد أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة Reputation of the organization في المجتمع وقبولها ، فعلى المنظمة أم تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه .

● **المسؤولية الخيرية :** وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي ، من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون للمجتمع ككل أو لفئات خاصة به ككبار السن و غيرها . ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها .

ومن خلال العرض السابق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ، يمكن عرض تلك الأبعاد في جدول التالي رقم (١/٦) الذي يتناول العناصر التي يحتوي عليها كل بعد :



## جدول رقم (١/٦) ابعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر	البعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير السلع والخدمات بتكلفة معقولة للعميل .</li> </ul>	المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلبية احتياجات العميل دون رفع التكلفة عليه .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطاعة اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة .</li> </ul>	المسؤولية الاجتماعية القانونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بسرية المعلومات .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالمعايير الأخلاقية .</li> </ul>	المسؤولية الاجتماعية الاخلاقية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق العدالة في التعامل .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير كافة متطلبات العاملين والعملاء .</li> </ul>	المسؤولية الاجتماعية الخيرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حماية العاملين والعملاء من المنتجات التي تمثل خطر على صحتهم .</li> </ul>	

### ٤/٣ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية :

هناك اربع استراتيجيات تقوم المنظمة بتبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية ،  
والمتمثلة في :

- **استراتيجية الممانعة أو عدم التبني** : تهتم هذه الاستراتيجية بالمحور الاقتصادي دون لفت النظر إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمجتمعات أو الأفراد العاملين لديها . ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الاستراتيجية تتمثل في انه لا يوجد دور اجتماعي والتركيز يكون على الربح فقط ، أي

أن محور العمل أثناء تبني المنظمة لهذه الاستراتيجية، يتمثل في عدم الالتفات إلى الجانب الاجتماعي للمنظمة .

● **الاستراتيجية الدفاعية :** تقوم هذه المنظمات بالدور الاجتماعي الموجه للمجتمع المحلي أو البيئة أو العاملين أو أفراد المجتمع المحلي ، ضمن القوانين المفروضة عليها ، ولا يتعدى تبنيها القيام بأي ممارسة طوعية وخارج المسؤوليات المفروضة عليها. ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الاستراتيجية تتمثل في قيام المنظمة بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي وهذا لحماية المنظمة .

● **استراتيجية التكيف :** تهدف هذه الاستراتيجية أثناء تبنيها من قبل المنظمات إلى القيام بالدور الاجتماعي ، وإنجاز ما يتطلب منها من متطلبات قانونية أو أخلاقية .

● **استراتيجية المبادرة التطوعية :** وتكون هذه الاستراتيجية الأكثر ممارسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، من خلال الامتداد الواسع للقيام بالأنشطة الاجتماعية ، بحيث تأخذ كل مصلحة المجتمع المحلي والبيئة والعاملين وكل عناصر المسؤولية الاجتماعية بكل قراراتها .

### ٥/٣ عناصر المسؤولية والدور الاجتماعي :

انعكس الاختلاف في تعريف المسؤولية الاجتماعية على الاتفاق في وضع أسس محدده لها ، والذي ينعكس على تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات . وفيما يلي عناصر المسؤولية الاجتماعية بشكل عام:

● **المالكون :** ويرتكز عملهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية حول تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة السهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع .

- **العاملون :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية نحوهم في أجور مناسبة، فرص ترقية متاحة، تدريب مستمر، عدالة وظيفية، مشاركة في القرارات ... الخ .
- **العملاء :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية الموجه نحوهم في منتجات أمينة الاستعمال، نوعية جيدة، إعلان صادق، أسعار مناسبة ... الخ .
- **البيئة :** على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي لها تجاه البيئة ، مثل تقليل مخاطر البيئة، إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافئة العاملين الذين يهتمون بالبيئة، التقليل من استهلاك الطاقة، معالجة المخلفات .
- **المجتمع المحلي :** على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي تجاه المجتمع ، مثل احترام العادات و التقاليد، ومحاربة الفساد الإداري والرشوة ، ودعم الأنشطة الاجتماعية ، ودعم المراكز العلمية و مؤسسات التعليم .
- **الحكومة :** على المنظمات أن تقوم بدورها الاجتماعي تجاه الحكومة بما يتفق بالالتزام بالتشريعات، تسديد الضرائب، تعزيز سمعة الدولة في الخارج، احترام الحقوق المدنية، وتعزيز جهود الدولة الصحية .
- **الموردون :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه الموردون ، في صورة أسعار عادلة، استمرار التعامل العادل، وتسديد الالتزامات .
- **المنافسون :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه المنافسين ، في منافسة عادلة ونزيهة ، وعدم سحب العاملين بطرق غير نزيهة .
- **الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاههم ، في نشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في التوظيف والترقية، وضع تجهيزات للمعاقين، احترام المرأة ، والاهتمام بكبار السن والأطفال .

## الفصل السابع

### إدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل

١- مقدمة

٢- الخلفية التاريخية لنشأة وتطور مفهوم جودة حياة العمل

٣- مفهوم جودة حياة العمل

٤- أهمية جودة حياة العمل

٥- أهداف جودة حياة العمل

٦- معايير جودة حياة العمل

٧- برامج جودة حياة العمل

٨- عناصر جودة حياة العمل

٩- معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات

## الفصل السابع

### إدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل

#### ١ - مقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها وأشكالها العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب والمنظومات الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات. وتعتبر جودة حياة العمل من المناهج الإدارية الأساسية والحديثة والمعاصرة والمعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية، هذا المفهوم جاء ليؤكد على إيجاد بيئة عمل صحيّة وأمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ولقد ظهر الإهتمام بمفهوم جودة حياة العمل **Quality of Work Life** من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين ومنظمات الأعمال كمبادرات تعاونية تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين فيها، وذلك نظراً لأهمية ذلك في رضا العاملين وولائهم لتنظيماتهم التي يعملون بها، وبموازاة ذلك فقد ظهرت المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من قبل الإدارات لتحسين بيئة العمل فيها لإشباع حاجات العاملين ورغباتهم، واعتبر ذلك من أهم المعايير لنجاح منظمات الأعمال الحديثة بقدرتها على تحقيق نوع من التوازن بين أهدافها وأهداف العنصر البشري فيها بصورة متوازنة، مما دعاها للبحث والتقصي عن كل ما من شأنه مساعدتها على تحقيق تلك المتطلبات، وأهمها إيلاء المورد البشري الإهتمام اللازم المؤدي لرضاه، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد اعتبر سعي هذه المنظمات لتطبيق برامج جودة حياة العمل من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء، بما يقود إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات.

## ٢- الخلفية التاريخية لنشأة وتطور مفهوم جودة حياة العمل:

ظهر مفهوم لجودة حياة العمل أو جودة الحياة الوظيفية، أو جودة الحياة في العمل في نهاية الستينات من القرن الماضي وما زال هذا المفهوم في تطور مستمر حتى وقتنا الحاضر بمختلف عناصره ومجالاته، فقد تم تداوله كمصطلح صريح ورسمي ولأول مرة عام ١٩٧٢ من خلال فعاليات المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت شركة " جنرال موتورز " GM " هي الشركة الأولى التي بادرت بتطبيقه، وكان من نتائج هذا المؤتمر تبني الشركة لبرامج جودة حياة العمل، وإجراء بعض التحديثات والتطويرات بمصانعها ومنتجاتها لزيادة الكفاءة في العمل لمواكبة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي فيها، والتي كان من نتائجها التخفيف من حالة الشعور بعدم الأمان والخوف من المجهول لدى الموظفين، وهاجس الإستغناء عنهم من قبل مؤسساتهم، أو تخفيض إمتيازاتهم وأجورهم ومزاياهم الإجتماعية المقدمة لهم.

ولذلك ظهر هذا المفهوم ليؤكد على أن تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات يتأتى من خلال الإهتمام بتحسين بيئة العمل المادية، ليتطور إلى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والإهتمام بالحاجات التي تلامس احتياجات المورد البشري، وبالتالي العوائد التي يمكن أن تحققها وتجنّبها المنظمات نتيجة تطبيقها لعناصر هذا المفهوم فيها.

وقد اشتمل مفهوم جودة حياة العمل على مجموعة من الظواهر التنظيمية الكلية في منظمات الأعمال بشكل كامل أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير هذا المفهوم إلى ضرورة توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة عمل أفضل للعاملين فيها، والذي يتطلب ذلك أن تنتهج إدارة الموارد البشرية سياسات تمكن من توفير جودة حياة العمل تشبع حاجات هذه الموارد البشرية وتلبي رغباتهم، وبالتالي تحقق أداء أفضل للمنظمة على كافة الأصعدة.

ومنذ نشأة مفهوم جودة حياة العمل طرأت مجموعة من التغييرات على هذا المفهوم تبعاً للمراحل الزمنية التي مر بها، وعليه يمكن تقسيم المراحل التي مر بها هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

● **المرحلة الأولى :** الممتدة من سنوات الخمسينات حتى بداية السبعينات من القرن الماضي فقد ظهرت بوادر لتكون هذا المفهوم نتيجة لظهور العديد من السلوكيات السلبية المتنوعة في بيئة العمل الأمريكية، وتمثلت هذه السلوكيات غير المرغوبة بارتفاع معدلي دوران العمل والغياب، وسوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة حوادث العمل، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

● **أما المرحلة الثانية:** والتي بدأت من بداية السبعينات حتى بداية الثمانينات فظهرت نتيجة للضغوطات التي مرت بها منظمات الأعمال آنذاك كارتفاع معدّل التضخم، وزيادة حدّة المنافسة نتيجة لظهور قوى عالمية منافسة للولايات المتحدة كاليابان، والتي توقفت فيها برامج جودة حياة العمل في العديد من المؤسسات، وانخفض الإهتمام بالجوانب المختلفة لجودة حياة العمل وأصبح تطبيق هذا المفهوم يأتي في مراتب متدنية لدى أغلب المؤسسات.

● **أما المرحلة الثالثة :** والتي ظهرت منذ منتصف الثمانينات وحتى وقتنا الحاضر والتي إتسمت بعودة إهتمام منظمات الأعمال مرة أخرى بالعنصر البشري فيها، حيث تزامن هذا الإهتمام مع الأهمية التي أصبحت توليها هذه المنظمات للعناصر البشرية باعتبارها أساس تكوين القيمة، وأساس أي إستراتيجية تنافسية في المؤسسات، وبدأت بتطبيق برامج جودة حياة العمل من خلال التشريعات التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي إهتمت بإيلاء العنصر البشري في هذه المؤسسات الإهتمام اللازم، والتي جاءت كرد فعل للنجاحات

التي حققتها بعض الأنظمة الإدارية في كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية بهذا المجال، خاصة في التسعينيات من القرن الماضي الذي إنتشر فيه تطبيق مفهوم جودة الحياة في العمل على نطاق واسع في العديد من الدول والمؤسسات.

ومن خلال هذه المراحل والتي تكون فيها المفهوم، فقد برز خلال الثمانينات من القرن الماضي الكثير من التوجهات التعاونية والبرامج الفردية والجماعية التي تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والموظفين، وهذه التوجهات والبرامج والمبادرات مثل: فرق العمل المستقلة، و حلقات الجودة، و فرق جودة حياة العمل كانت قد بدأت قبل ذلك في اليابان ثم انتشرت إلى الكثير من دول أوروبا وأمريكا ودول أخرى.

ولتحقيق هذه البرامج والتوجهات والمبادرات كان لا بد من مراعاة مجموعة من القضايا المهمة وهي:

– أن يتم إعداد وتنفيذ هذه البرامج والتوجهات والمبادرات بصورة مترابطة، بحيث تصب كل فرعياتها في اتجاه تحسين سير العمل والإنتاجية ورضا الموظفين.

– ضرورة أن تستهدف هذه البرامج والتوجهات والمبادرات مشاركة طوعية للموظفين ببرامج إختيارية لا يجبر على المشاركة فيها أحد.

– ضرورة فتح المجال أمام كافة الموظفين بالمشاركة، ويفضل ممارسة دورية المشاركة في الحالات التي تحتاج ذلك.

– من المهم أن يكون لكل من هذه البرامج والتوجهات والمبادرات هدفاً عاماً مكتوباً ومعلناً، وأن لا ينظر إليها على أنها تنظيمات عمالية.

وفي التسعينات من القرن الماضي قامت شركات عالمية عديدة حول العالم بتطبيق بند أو مجموعة بنود من عناصر جودة حياة العمل وذلك لإشباع رغبات وحاجات



العمل الداخلي والخارجي، فقامت بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية Reengineering بهدف إكساب هذه العناصر مهارات عديدة والنظر إليها كأحدى الإستراتيجيات التنافسية. فعملت المنظمات على الإهتمام بتحسين ظروف العمل لديها ضمن إشراف مناسب ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة للعاملين، مما أفسح المجال لقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وبالتالي تحقيق جودة حياة العمل من خلال علاقات الموظفين بما يعطيهم هامش معقول وتأثير ملموس على وظائفهم، مما فتح المجال واسعا أمامهم بالتأثير بالمنظمة والتأثر بها ككل.

### ٣- مفهوم جودة حياة العمل:

تنوعت وتعددت تعريفات الباحثين والعلماء لمفهوم جودة حياة العمل وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، وكان من بين هذه التعريفات بأنها: العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

وكذلك هناك من يرى بأنها: فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير.

وهناك من يرى بأن جودة حياة العمل تعبر عن الظروف والبيئة الصحية والمشجعة لمكان العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا الموظفين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو، وتتحقق من خلال الإهتمام بالنواحي الإنسانية في مكان العمل لضمان تحسين الإنتاجية، وهذا ينبأتى عن طريق إتاحة الفرص للأفراد من أجل استخدام إمكانياتهم وقدراتهم.

أما تعريف منظمة العمل الدولية ( ILO ) لمفهوم جودة حياة العمل فقد ركز على أربعة محاور رئيسية هي : محتوى العمل، وعلاقات العمل على المستوى الشخصي، وظروف العمل، وبيئة العمل ضمن مجموعة من المعايير لكل عامل من هذه العوامل وهي كما يأتي:

جدول رقم (١) قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة العمل

الرقم	محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
١	حرية اتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	المرتب	البيئة المادية للعمل
٢	المسؤولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
٣	تنويع المهام	العلاقات الاجتماعية	التسهيلات الدراسية والتعليم	الإضاءة
٤	وضوح القواعد والتعليمات	-----	الترقية	-----

ويوضح التعريف الذي يتبناه معظم خبراء الإدارة نواحي مختلفة لشروط العمل، ويحتوي هذا التعريف على مجموعة من المبادئ والأسس، ولكن نادراً ما توجد حالات في حياة العمل تتفق مع كافة المعايير ويتم تحقيقها بكاملها في المنظمات وهي:

- التعويض الكافي والعاذل.
- شروط العمل الأمانة والصحية.
- الفرصة الفورية لإستعمال وتطوير الطاقة البشرية، وهذا يتضمن مهارات متعددة يتطلبها العمل والمعلومات التي تدخل في التخطيط.
- الفرص المستقبلية للنمو والتطور والأمان الوظيفي، وهذا يتضمن التوسع في إستعمال المعرفة والمهارات الجديدة وفرص الترقية، بالإضافة إلى ضمان الدخل الثابت والأمن الوظيفي للعاملين.

- التكامل الإجمالي في المنظمات، وهذا يتضمن الحد من شعور العاملين بالظلم وضرورة المساواة بين مجموعات العمل الرئيسية في التنظيم ومساعدتهم وتشجيع الإنفتاح الشخصي لديهم.
- الدستورية في عمل المنظمة، ويتضمن ذلك حقوق السرية بالمواضيع الشخصية، وحرية التعبير وطرح الأفكار بما يتضمنه ذلك من معاملة عادلة للعاملين.
- الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للعاملين، ويعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة قوية بين حياة العاملين داخل العمل وتأثيرات ذلك على الحياة خارج العمل لهؤلاء الموظفين.
- العمل ومدى الحياة الإجمالية، حيث يعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة بين العمل وعدم العمل والحياة العائلية واستقرارها.
- العلاقة الاجتماعية للعمل، ويجب هنا التأكيد بأن استخدام المنظمة للعلاقات الاجتماعية بين العاملين يجب أن تستثمر بطريقة مفيدة اجتماعياً.

ولتطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات كان لا بد لهذه المؤسسات من تطبيق العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل فيها، والعنصر الأهم من هذه العناصر هو مشاركة العنصر البشري في جميع القرارات التي تؤثر على هذه العناصر، بحيث يتولد الإحساس بالثقة بين الإدارة وهؤلاء الموظفين، فالموظفون المشاركون هم الأكثر قدرة على توليد الأفكار والابتكار والإبداع والتطور، ويجب أن تكون هذه المشاركة هي جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تشعر العنصر البشري فيها بأنه جزء من هذه القرارات التي صاغها وتبناها ويتحمل تنفيذها على أرض الواقع بما يعطيه الإحساس بالمسؤولية الكاملة للوصول بالمؤسسة إلى مصافي المؤسسات الرائدة والناجحة والمنافسة.

وتتحقق جودة حياة العمل في المؤسسات كذلك من خلال شغل الموارد البشرية فيها للوظائف التي تتيح لهم نوع من الاستقلالية، وإحساسهم بتقديم مساهمات ذات معنى

للمنظمة والمجتمع، والإنجاز والنمو ضمن بيئة العمل والوظيفة المناسبين للمساهمة وتحقيق الرفاهية للمجتمع، والعمل ضمن بيئة عمل آمنة لهؤلاء الموظفين تقابل احتياجاتهم وتحقق تطلعاتهم من خلال البيئة الإجتماعية المتسارعة والمتطورة التي تخلق ضغوطا لتحقيق جودة حياة عمل للموظفين في هذه المنظمات بشكل أفضل، وخير دليل على ذلك النجاحات التي حققتها الشركات العالمية العملاقة مثل IBM و جنرال موتورز وفورد وغيرها، والتي حققت جودة حياة عمل مرتفعة لموظفيها، وبالتالي ما حققتة من إنتاجية عالية وحصة سوقية وسمعة وشهرة على المستوى المحلي والعالمي، وقد تأتي ذلك من خلال إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف التنظيمية للمنظمة، وحاجات ورغبات وتوقعات العاملين فيها من جهة أخرى.

#### ٤- أهمية جودة حياة العمل:

تكمن أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة على المدى القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات.

ومن هنا يمكن النظر على أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى تحقيق المنافع والميزات الآتية:

- التفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بنفس الوقت.
  - إحتفاظ المؤسسات بكوادر كفؤة ذات مهارات ومعارف مميزة.
  - إطلاع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه.
  - التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها.
  - الحصول على ولاء عالي من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.
  - البحث عن طرق إنتاج متعددة، وطرق تسويق إبداعية تمكن المؤسسة من التميز على المنافسين.
- كما أن هناك أسبابا عديدة دعت المؤسسات للإهتمام بجودة حياة العمل أهمها:
- زيادة جودة المنتجات في ظل شدة المنافسة بين المنتجين ومقدمي الخدمات والحرص على خلق العمل الدائم.
  - هروب الموظفين من العمل بشكل فعلي من خلال دوران العمل (Turnover)، أو نفسيا من خلال حالات الإغتراب في العمل (Word alienation).
  - الضغوط الكمية بالعمل والكيفية التي يواجه بها الموظفون هذه الضغوط.
  - ما يواجهه الموظفون من عدم إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم بتحقيق ذاتهم، من خلال عملهم وليس فقط تحصيل رواتبهم.

- تزايد أذواق متلقي الخدمات والمنتجات في ظل الرفاهية في المجتمعات، وأهمية المنتجات كوسيلة لإشباع أذواقهم ومتطلباتهم بهذه المنتجات.

## ٥- أهداف جودة حياة العمل:

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة حياة العمل بين الموارد البشرية (الموظفين) والمؤسسة التي يعملون فيها ولكل منهما أهدافه، فالإهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم، وإتاحة الفرصة لهم للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة و راجبة في العمل، فكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد ذلك من إخلاصهم وولاءهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها.

وبصفة عامة يمكن إبراز أهداف المؤسسة من تطبيق جودة حياة العمل في العناصر

التالية:

- مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين وفقاً لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة، وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمؤسسة يتوافق مع آمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.
- تقليل معدل دوران العمل والتغيب وحوادث وإصابات العمل، وخلق وتعزيز دافعية ورضا الموظفين، مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.
- إعلام كل من المؤسسة والموظفين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المؤسسة، واستخدام برامج الموارد البشرية إستخداماً أمثل من خلال تكامل أنشطة إختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.

أما أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيمكن حصرها في ما يأتي:

- تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

وقد توصل (1985) ، Kast لمجموعة من الفوائد التي تتحقق للمؤسسات نتيجة تطبيقها لبرامج جودة حياة العمل والتي أجملها بما يأتي:

- حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة.
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها.
- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة.
- إعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين.
- إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الإهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة.

- تطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف والتعاقد فيما بينهم.
- تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين.
- زيادة التحسينات الإيجابية باتجاهات وسلوك الموظفين، بما يؤدي الى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات بين الموظفين.

## ٦- معايير جودة حياة العمل:

أشار أحد الكتاب إلى أن هناك مجموعة من المعايير التي لا بد من إعتماها لتعزيز وإرساء جودة حياة العمل في المؤسسات ضمن برامجها التطويرية من خلال دراسته على مجموعة من الشركات في الدانمارك والنرويج وفنلندة والسويد وهذه المعايير هي:

- الاستقلالية في العمل ومرونة الهيكل التنظيمي.
  - تطوير رأس المال البشري.
  - الاهتمام ببناء فرق العمل.
  - تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.
  - تطبيق نظام الحوافز المعتمدة على النتائج والمهارات.
- بينما أشار البعض إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يتحقق من خلال توفير وتهيئة مجموعة من الأبعاد الرئيسة هي:
- التعويض العادل والمناسب.
  - ظروف العمل الصحية والخالية من المخاطر.



- توفير الفرص الضرورية لإستغلال القدرات البشرية وتطويرها.
- توفير الفرص المستقبلية لضمان إستمرارية التطور وتحقيق الأمن الوظيفي.
- دعم التكامل الإجتاعي في المؤسسة.
- تأمين خصوصية العاملين وتوفير المساواة وضمان حرية الرأي.
- تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة.
- أهمية إلتزام المؤسسة بمسؤولياتها الإجتاعية.

بالإضافة إلى ما سبق نادى العديد من الباحثين بالمتطلبات اللازمة لتطبيق المنظمات لجودة حياة العمل فيها، والتي تهتم بمجموعة من المتطلبات بإيجاد برامج للأمن والسلامة المهنية في العمل، وتوفير أنظمة مكافآت عادلة، وأجر منصف للعاملين، وتشجيع تكوين مجموعات عمل متعاونة ومنتشركة ضمن فرص أفضل للنمو في بيئة العمل.

## ٧- برامج جودة حياة العمل:

تعرف برامج تحسين جودة حياة العمل بأنها: أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل.

إن تطبيق برامج جودة حياة العمل يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمؤسسة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعدهم على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة.

وهناك نوعين من البرامج التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في سبيل تطبيق جودة حياة العمل فيها وهي:

**أولاً : البرامج التقليدية ( الكلاسيكية ) :** وتستهدف هذه البرامج إحداث تأثير بالسلوك الإنساني بما يضمن مزيداً من الرضا لهؤلاء الموظفين وبالتالي يدفعهم ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تشمل ظروف العمل المادية والتي تتضمن ما يأتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الصيانة البشرية.
- إعادة النظر بساعات العمل الطويلة.
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية.
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالعمل.

وهناك ضرورة لعدم إغفال تحسين الظروف الطبيعية المتعلقة بالعمل ومكانه وظروفه، لما لذلك من تأثير على نفسية الموظفين ومواقفهم واتجاهاتهم والتي تؤثر على قدرتهم الإنتاجية والتي تشمل تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية والرطوبة، ومعالجة حالات التعب والإرهاق عن طريق مراجعة ساعات العمل بتطبيق نظام فترات للراحة والتركيز على المعاملات الإنسانية للموظفين، ومعالجة وتقليل مصادر الضوضاء بالأعمال التي تستخدم فيها الماكينات والمعدات، وإعادة تصميم الأعمال ومنع التكرار فيها والاهتمام برتابتها عن طريق الإثراء الوظيفي والتناوب والتوسيع الوظيفي.

ثانياً: البرامج العصرية :وتتلخص فى ما يأتى:

- الإثراء الوظيفي Job enrichment .
- الإدارة بالمشاركة Management by participation .
- فرق العمل المدارة ذاتيا Self-management word tams .
- جداول العمل البديلة Alternative work schedules .
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

ويرى Milkovich & Gueck, (1997) أن برامج جودة حياة العمل هي مدخل إداري وفلسفة تنظيمية يجري تكريسها وترسيخها في مختلف أنشطة المؤسسة، وهذه الأنشطة كثيرة وغير محدودة، فيمكن تحقيق جودة حياة العمل من خلال الإثراء الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، وتقليل التخصص العالي في العمل، وتبني الأساليب والبرامج التي تقلل من حوادث العمل وتقلل المشكلات الصحية لدى الموظفين، وتوفير بيئة عمل نظيفة، ومستوى إضاءة جيدة غير ضارة بالبصر، ودهان الجدران بألوان مناسبة لا تتعب العين، وتقليل ضغط العمل، وتوفير إستشاريين ومرشدين إجتماعيين بالمؤسسة.

إن هذه البرامج تسعى إلى إشباع الحاجات المختلفة للموظفين تساعدهم على تحقيق ذواتهم بأعمالهم، فهي تضعهم أمام التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة وتجعلهم ممثلين لها في مواجهة هذه التحديات، وتعطيهم الفرصة لإستخدام مهاراتهم المختلفة لتحسين أدائهم وانجاز عملهم بأفضل صورة، وكذلك تتيح لهم فرصة أداء مهام متنوعة، وهذا يحقق لديهم الشعور بالإرتياح وعدم الملل ويكونوا قادرين على النمو والتقدم في أعمالهم.

ويمكن القول بأن الغرض الأساسي لبرامج جودة حياة العمل الذي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه هو تطوير وتحسين الوظائف، وتطوير وتحسين الوظيفة هي مسألة مهمة شأنها في ذلك شأن تطوير وتحسين المنتجات وتطوير عمليات الإنتاج، وتزداد أهمية تطوير وتحسين الوظيفة عندما يتعلق الأمر باحتكاك مباشر مع الزبائن وملتقي الخدمة، إذ إن عدم تطوير وتحسين بيئة العمل والوظائف سيؤدي إلى خسائر مزدوجة للموظفين والزبائن على حد سواء.

لقد تم تبني مجموعة من القيم الإدارية الجديدة التي تعدّ جوهر جودة حياة العمل والتي تقوم على أساس تحقيق التوازن في ضمان تحقيق الجوانب الإنسانية من جهة، والإهتمام بالجوانب التكنولوجية من جهة أخرى، فالجوانب الإنسانية التي يتم التركيز عليها ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الإشباع النفسي المطلوب لدى العاملين، وكذلك المجال بالنسبة للجوانب التكنولوجية.

إن الحديث عن جودة حياة العمل نظرياً هو أمر يبدو بسيطاً، فالأمر يتعلق بإعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، وتصميم أماكن العمل ومراعاة ما يلزمهم من أجل أن يكونوا قادرين على صنع وتقديم المنتجات (من سلع وخدمات) بصورة أكثر فاعلية، وبذلك فإن جودة حياة العمل تتحدث عن قيام كل من الموظفين والإدارة بالأعمال المطلوبة بصورة مشتركة.

والمهم في مسألة جودة حياة العمل هو وضع المفاهيم النظرية ذات العلاقة موضع التنفيذ، ومراعاة الفروق بين قطاع وآخر وتنفيذ برامج جودة حياة العمل بما ينسجم مع طبيعة كل قطاع . وهناك أربعة أنشطة أساسية لجودة حياة العمل وهي:

- المشاركة في حل المشكلات في كل المستويات التنظيمية، مثل مشاركة الموظفين في القرارات الخاصة بجودة المنتج من خلال العضوية في حلقات الجودة Quality Circles.

● إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الزمن اللازم للإنجاز، إذ لا بد من إعادة هيكلة العمل والزمن بما ينسجم مع حاجات الأفراد والهياكل الاجتماعية داخل المؤسسة.

● ابتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت والتي تكفل رضا العاملين والتحامهم بالمؤسسة، مثل خطط المشاركة في العوائد المتحققة.

● تطوير وتحسين مكان العمل، من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين، مثل التغيير في ساعات العمل والقواعد والإجراءات والتغيير في أي جانب من الجوانب المادية في بيئة العمل.

إن وضع برامج جودة حياة العمل موضع التنفيذ يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:

– التدريب الكافي للمديرين بخصوص طبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل.

– التدريب الكافي للموظفين على الاندماج في برامج جودة حياة العمل بصورة فاعلة.

– توفير المعرفة الكافية للموظفين بخصوص بعض الأمور الأساسية قبل تبني برامج جودة حياة العمل، مثل ما يتعلق بالأرباح والخسائر، والتكاليف الثابتة والمتغيرة للعمل، ومستوى جودة المنتجات الحالية والمطلوبة، ومستوى الإشباع الذي ينبغي تحقيقه للمستهلك.

– توفر الرغبة لدى الإدارة لمشاركة العاملين في صناعة القرارات ذات العلاقة بهم وبأعمالهم.

- أهمية معرفة الإدارة بأن دورها في ظل تطبيق برامج جودة حياة العمل هو دور مختلف، وهذا الدور هو دور القائد للموظفين في أداء أعمالهم، والمعاون لهم على أدائها بالشكل الأفضل، ويقوم بدور جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل الاعتماد عليها كقاعدة لصناعة القرارات بصورة مشتركة.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج المختلفة لجودة حياة العمل.
- مراعاة العامل الزمني المطلوب لتطبيق هذه البرامج ، فتطبيق برامج جودة حياة العمل تحتاج إلى مدة زمنية كافية ومعقولة لتطبيقها.

### تقييم برامج جودة حياة العمل:

- هناك مجموعة من المعايير لتقدير وتقييم برامج جودة حياة العمل والتي يمكن تحديدها في بما يأتي:
- كفاية نظم الأجور والتعويضات التي يتلقاها الموظفون وعدالتها.
  - توافر نظم وظروف وبيئة عمل صحية وأمنة.
  - تكامل عمل المنظمة مع مجتمعها الذي تعمل وتعيش فيه.
  - خلق نوع من التوازن بين العمل وحياة الموظفين خارج العمل.
  - توفير كل ما من شأنه تنمية قدرات وكفاءات العاملين.
  - إحترام خصوصيات الموظفين وضمان حقوقهم والتعامل معهم بالعدل وضمان حقهم بالتعبير عن رأيهم دون خوف.
  - التزام المنظمة بالمسؤولية الإجتماعية.

## ٨- عناصر جودة حياة العمل:

تطرقت الأدبيات الإدارية الحديثة لمجموعة من العناصر والمؤشرات التي تعزز جودة حياة العمل في منظمات الأعمال، والتي من الممكن أن تستخدم كذلك كمؤشرات لقياس واقع جودة حياة العمل فيها وهي: الإدارة بالمشاركة، و تصميم الوظائف(الأعمال)، والإثراء الوظيفي، و فرق العمل، والترقية الداخلية، وعلاقات العمل الإجتماعية، وتوفير ظروف عمل آمنة، وبرامج صيانة الموارد البشرية وسيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل وهي كما يأتي:

### • الإدارة بالمشاركة: Management By Participation

وذلك من خلال إشراك الموظفين نفسيا وعاطفيا بكافة النشاطات بالعمل وخاصة مشاركتهم في وضع الأهداف، مما يشجع هؤلاء الموظفين على حب عملهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وتمثل المشاركة في نظر الكثير من الباحثين جوهر جودة حياة العمل، إذ أن هذه المشاركة التي تتحقق بين الإدارة والعاملين تتيح لهم التعرف بوضوح على الفرص والتهديدات في بيئة العمل، واتخاذ القرارات الملائمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات المختلفة بصورة كفؤة وفاعلة بالإستفادة من نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة ومحاولة تحييد نقاط الضعف.

### • تصميم الوظائف Job Design :

عرف البعض تصميم الوظائف بأنها العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ في الإعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء، وبما لا يتم إغفال الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

كما أوضح آخرون بأن تصميم الوظيفة هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لهذه الوظيفة ضمن ما يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.

وتقوم فكرة تصميم الوظيفة على أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه تختلف من حيث الجودة فيما بينها، لذا من الممكن إختيار الطريقة الأفضل من بين تلك الطرق عند تصميم وظيفة معينة، وذلك وفق عدد من المعايير المرغوب فيها، مثل تخفيض التكلفة، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي.

ومن العوائد لتنفيذ برامج جودة حياة العمل في المنظمات والذي يعدّ قفزة نوعية للإدارة المعاصرة، بأنها تتيح إعادة تصميم الوظائف بصورة أفضل، فالإدارة العلمية في السابق كانت تركز في تصميم الوظائف على التخصص العالي وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء من خلال مسؤولية العامل أو الموظف عن مهام محددة جداً . وقبلها كانت الإدارة التقليدية تسعى إلى تحقيق التعميط Standardization في عملية الإنتاج وذلك من أجل تخفيض التكلفة، ويجري التركيز على إستخدام العمالة غير الماهرة للقيام بمهام محددة لا تحتاج إلى الكثير من التدريب، وهذا الأسلوب الذي كانت تعتمده الإدارة التقليدية أدى إلى نتائج سلبية متعددة على مستوى الفرد وعلى مستوى العمل، فعلى مستوى الفرد فإن العمل الروتيني يقلل من أهمية العامل ويجعله لا يشعر بالفخر تجاه المؤسسة التي يعمل بها . أما على مستوى العمل فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وتدني مستوى الجودة في المنتجات والخدمات.

وهناك بعض المناهج الإدارية التقليدية التي سعت إلى تحسين إنتاجية العمل من خلال إحكام عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين، غير أن هذه الأساليب لم تحقق الأهداف المتوخاة منها، بل أدت إلى نتائج عكسية.



إن التطورات والتحديات المتزايدة التي شملت مختلف جوانب الحياة قد رافقها تطور وتحديث في الأساليب التقليدية في تصميم العمل والتي أصبحت غير مناسبة وملائمة لطبيعة وثقافة العاملين، وأصبحت الوظائف بحاجة إلى إعادة تصميم بحيث تتناسب مع المتطلبات والحاجات المتجددة لهؤلاء العاملين.

وهناك سببين أساسيين جعلنا المنظمات الحديثة تهتم اهتماماً كبيراً ببرامج جودة حياة العمل، وخصوصاً ما يتعلق بإعادة تصميم العمل، وهذان السببان هما:

– إن التصميم التقليدي يعطي اهتماماً غير كافٍ بالحاجات الإنسانية.

– إن حاجات وطموحات العاملين في تغير مستمر.

إن العمل يعطي أفضل النتائج إذا جرى تصميمه بصورة تحقق المواءمة والتوافق بين العاملين وحاجاتهم والوظائف وما تتطلبها والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة والبيئة الداخلية والخارجية، وطالما أن العاملين والتكنولوجيا والبيئة هي عناصر خاضعة للتغير والتطور المستمر، فإن تصميم الوظيفة لا بد أن يتغير أيضاً بما ينسجم مع التغير والتطور في العناصر الأخرى، أي أن تصميم الوظيفة ليس عملية تكون لمرة واحدة فقط، بل هي عملية متجددة ومستمرة إذ ينبغي إدخال التعديلات والتحسينات المطلوبة على الوظيفة بين الفينة والأخرى إستجابة للتغيرات المختلفة ذات العلاقة والأثر.

#### • الإثراء الوظيفي Job Enrichment .

يعدّ الإثراء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق المستوى المقبول لجودة حياة العمل، ويجعل الوظيفة أكثر جدوى وأكثر إنتاجية عن طريق زيادة حوافز هذه الوظيفة، ويعتبر مصطلح الإثراء الوظيفي تطوير وتوسيع لمفهوم آخر سابق للإثراء الوظيفي وهو التوسيع الوظيفي Job Enlargement والذي يعمل على تكليف العامل/الموظف بتشكيلة أوسع من الواجبات من أجل تقليل الملل والرقابة والتكرار في

العمل، مما يجعله يشعر بمتعة الإنجاز عن طريق تنويع المهام وإطلاق صفة الإبداع فيه.

وقد ركزت معظم الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع الإثراء الوظيفي على النماذج والإستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل ما يتضمن جوانب إثرائية ويتطلب أيضا تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد فيها من خلال مجموعات العمل المستقلة، ويمكن تقسيم نماذج الإثراء الوظيفي إلى:

– نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي Job Content ، ويقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائص وميزات هذا العمل، ويمكن إثراء المحتوى من خلال إضافة جميع أو جزء من العناصر الجوهرية الآتية:

أ – تشكيل وحدات وفرق عمل وتحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم من أجل تحقيق أقصى كفاءة.

ب - ربط المهام ودمجها من خلال التكامل والتنويع في المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز هذه المهام، وذلك من خلال إضافة مهام متنوعة، أو إدخال وسائل عمل مختلفة، أو إستحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

ج - بناء علاقات جيدة مع عملاء المنظمة، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها من خلال تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتحديد وسائل الإتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، وفتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين

لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمة مجاناً. فهذه الإجراءات تؤدي إلى تطوير العلاقات المباشرة وتزيد من فرص التغذية الراجعة Feed back كما أنها تتيح الفرصة للأفراد العاملين تقدير الكيفية لإدارة علاقاتهم مع الزبائن، مما يضيف على العمل نوعاً من الحيوية والتفاعلية الإجتماعية مع المستفيدين والزبائن ومتلقي الخدمة.

– نموذج الإثراء الوظيفي من خلال إستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة **Autonomous and Self Management Work-group**، وهو من النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي والتي تركز على تشكيل المجموعات المستقلة في العمل وفقاً للأسس التالية:

أ - تصميم المهام لفريق العمل بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم بما يعمل على تحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

ب - تشكيل الفريق حسب ما يتوفر من مهارات ومعارف مرتبطة بالأداء، ولا بد من أن يمتلك هذا الفريق المشكل مستويات مناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة له، وأن تتسم خصائصه ومهاراته بصفات تمكن من أداء المهام الموكلة للفريق بكفاءة.

ج - أن تقوم المجموعة بتحديد وبناء معايير الأداء من قبلها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتدعيم النوعية، وتقليل الوقت الضائع وتكدس المخزون، وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفق نماذج الإثراء الوظيفي.

أما الخصائص الجوهرية للعمل ضمن هذا الأسلوب فإنها تتمثل في المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية، وتحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد، والتنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة والرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة، وتوفير المناخ التنظيمي المتمم بالتعاون والتنسيق، ومراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية ، وتحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة، وتشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

ومن خلال دراسة نماذج إثراء العمل يمكن الخروج بأن هذه النماذج يمكن الإعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل **Quality of Work life** ، كونها تعتبر من المرتكزات المهمة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها، إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات.

وقد حدد **Davis (1993)** خمسة أبعاد أساسية تحقق الإثراء الوظيفي بصورة أساسية في المنظمات، وهذه الأبعاد هي:

أ- تنوع واجبات الوظيفة **Variety** ، وهذا يجعل العامل/الموظف يقوم بأداء عمليات مختلفة تتطلب مهارات متعددة.

ب- تحديد وتكامل المهام **Task Identity** المطلوب إنجازها بحيث يتاح للعامل/الموظف إنجاز مجموعة مهام تؤدي إلى تحقيق عمل متكامل يجعله يشعر بالمسؤولية عن هذا العمل وإنجازه، وكذلك يشعر بالفخر وأنه يحقق ذاته.

ج- أهمية المهام **Task Significant** التي يتم إنجازها، وهذا يتحقق من خلال إدراك العامل/الموظف لدرجة تأثير وأهمية ما يؤديه من مهام بالنسبة للناس من عملاء وجمهور.

د- الإستقلالية **Autonomy** ، أي أن يمنح العامل هامشاً كافياً من الحرية للرقابة على عمله، وهذا يعزز في نفسه روح المسؤولية والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن إستخدام مدخل الإدارة بالأهداف ( **MBO** ) ( من أجل تحقيق هذا البعد (الاستقلالية).

هـ - التغذية العكسية : **Feedback** : والتغذية العكسية تهتم بتزويد العامل /الموظف بالبيانات والمعلومات المتعلقة بأدائه، وهي بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من أطراف متعددة مثل الإدارة والزبائن والوظيفة نفسها.

وحتى تتبنى المنظمة أسلوب الإثراء الوظيفي ينبغي أن تستعين بالخرائط التوضيحية التي تظهر باختصار مستوى تحقق كل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة لكل وظيفة، وبالإعتماد على هذه الخرائط يجري تعزيز الإثراء الوظيفي حسب مستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة المذكورة.

#### • فرق العمل **Work Team** :

يمكن تعريف فرق العمل بأنها" سلسلة من النشاطات المصممة في المنظمة لتحسين أداء الأفراد، وهي مزيج من التغذية الراجعة ومدخل للإستشارات الإجرائية الهادف إلى تحسين فاعلية العمل العلاقات الشخصية فيه، وهي طريقة تستخدم للتأثير الإيجابي في علاقات الأفراد من أجل رفع درجة أدائهم إيجابيا وتوحيد جهودهم للتركيز نحو إنجاز مهامهم الوظيفية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ويستند مفهوم فرق العمل إلى تشجيع مشاركة العاملين بوضع أهداف المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن خلال تصميم الخطط للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات، بما يعزز من الإنتاجية وتحسين النوعية واحكام السيطرة على العمل وبما يؤدي لتقليل التكاليف، ويشير مفهوم الفريق الى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف معينة على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

وتعتمد المؤسسات الحديثة فرق العمل ضمن البرامج المشكلة لجودة حياة العمل فيها، وبموجب هذا الأسلوب تقوم مجموعة من الموظفين بأداء مجموعة مهام لتحقيق إنجاز مشترك، وهذا الأسلوب يحقق التعاون لإنجاز المهام المختلفة المطلوبة، بما يحقق من تعزيز الشعور بأهمية العمل خصوصاً لدى أولئك الذين يؤدون أعمالاً روتينية قاتلة ومحبطة، إذ أنهم يشعرون بأنهم يؤدون عملاً مشتركاً مجدياً، ومن الأمثلة كذلك على فرق العمل " حلقات الجودة " والتي إستخدمت لأول مرة في اليابان والتي يتراوح عدد الفريق فيها ما بين ٣ - ٢٠ عضوا يعملون في قسم معين أو أقسام متشابهة، يعملون بشكل طوعي ويعقدون إجتماعات دورية مستمرة دون أي أجر حيث يقومون بدراسة وحل المشكلات المتعلقة بأقسامهم بشكل جماعي مما يؤدي لتخفيض التكاليف وتحسين النوعية، وبالتالي الرضا المعزز للولاء التنظيمي للمنظمة.

#### • علاقات العمل الإجتماعية:

تعتبر علاقات العمل الإجتماعية والشخصية بين الموظفين (interpersonal relationships) من العناصر الرئيسة التي لها تأثير على الموظفين وعلى المنظمة التي يعملون فيها على حد سواء، وذلك جنبا إلى جنب مع علاقات العمل الرسمية في المنظمات، ويعتبر مفهوم علاقات العمل الإجتماعية مفهوم متعدد الجوانب يحكمه العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة والمتعلقة بالأعراف والتقاليد الإجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة أو جماعات العمل في المنظمة .

وفي هذا الصدد أشار البعض بأن هناك العديد من العوامل النفسية والشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الإجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا الموظفين الزملاء في العمل أو الأصدقاء خارج العمل .ويمكن أن تظهر هذه العوامل على شكل سلوكيات تحدد مهارات الموظفين في التواصل مع من هم حولهم وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين (interpersonal skills) ، وهي مجموعة من المهارات المتضمنة مهارات الإتصال المباشر مع الآخرين كمهارة الإستماع الفعال للمتحدثين

والمراجعين، و مهارات قراءة الرسائل غير اللفظية، و مهارات التعاطف مع المواقف والآخرين، و مهارات تقديم المساعدة والتسهيل للآخرين، و مهارات تأكيد الذات، و مهارات العمل ضمن الفرق و المجموعات داخل هذه التنظيمات.

ومن جانب آخر فإن هناك بعداً إضافياً لجودة العلاقات الإجتماعية بين الموظفين والتي يمكن أن تتحدد من خلال النظام الإجتماعي السائد في المجتمع والذي يمكنه أن يشجع أو يعرقل استخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل مع الآخرين، وهذه العوامل تتضمن مجموعة من العناصر أهمها توزيع الأدوار و المعايير الناظمة للعلاقات في المنظمة، و المناخ التنظيمي و شكل الإتصال السائد في المنظمة، و الممارسات الإدارية المتبعة في المنظمة، و التنافس و التعاون بين الموظفين، و الصراع التنظيمي و طريقة علاجه و الحد منه، إضافة للعديد من العوامل التنظيمية الأخرى داخل التنظيم، خصوصاً في مجال الولاء الوظيفي و مدى شعور هؤلاء الموظفين بالرعاية النفسية بالعمل الذي يقومون به.

و تعتبر المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال واجب و التزام من جانب هذه المنظمات تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، آخذة بعين الإعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذا المجتمع بشرائحه المختلفة و مجسدة لهذه التوقعات بصور عديدة يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين و البيئة و حمايتهم، شريطة أن يكون هذا التوجه بشكل طوعي يتجاوز الإلتزامات المنصوص عليها بالقانون، مع ضرورة خلق توازن بين مصالح المالكين و خدمة المجتمع و تحقيق رفاهيته.

إن نطاق المسؤولية الإجتماعية في مجال الموا رد البشرية في المنظمات يتضمن أجور و مرتبات مجزية، و إتاحة الفرص للترقيات، و التدريب و برامج التطوير المستمرة للموارد البشرية، و ظروف العمل الصحية المناسبة، و مشاركة العاملين في القرارات في المنظمة، و برامج رعاية صحية متقدمة، و الإجازات المدفوعة الأجر و التي

تشمل إجازات تدريب العاملين واجازات الدراسة والمرض والراحة والإستجمام والتطوع للعمل الخيري وغيرها.

إن جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية مجتمعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسة، وتحمل المؤسسة لهذه المسؤولية بكفاءة وفاعلية يمكن أن ينعكس عليها بنتائج ملموسة بالنمو والإزدهار والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فبتطبيق المنظمة لجودة حياة العمل فإن ذلك يساعدها أيضا على إطلاق الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية من خلال زيادة في الإنتاجية من حيث الكم والنوع، ولهذا فإن التوجهات الحديثة للمؤسسات لم تعد تستثمر في رأس المال والتقنيات الحديثة فقط، وإنما في إجراء التغييرات بالعمل من حيث محتواه وأبعاده.

#### • الحوافز والترقيات:

تعرف الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي المقدم للعاملين من قبل المنظمات كتعويض عن أدائهم المتميز، وهو ما يسمى حافزاً أو مكافئة، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

وتعدّ الحوافز المؤثر الخارجي الذي يوجه الموظفين في المؤسسات، وتعتبر الحوافز المقدمة من هذه المؤسسات لموظفيها فرصاً لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهود والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج لإشباع.

إن قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال تحسس مشاكلهم ومحاولة معالجتها يساعد هؤلاء الموظفين على الإستقرار النفسي، وتعد كذلك أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل وتحافظ كذلك على الكفاءات الموجودة بالمنظمة، ودورها كذلك في تحسين حجم وجودة العمل نتيجة لإرتفاع الروح المعنوية



للعاملين، وبالتالي زيادة ولاء العاملين للمنظمة، كما تعتبر الحوافز العوامل التي تدفع الموظفين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

### • توفير ظروف عمل آمنة:

ويحقق ذلك من خلال توفير ظروف العمل المناسبة باتباع برامج الأمن والسلامة المهنية والتي تعتبر من الحقوق الواجب على المنظمات أن توفرها للعاملين لديها ضمن بيئة العمل، وتعتبر أيضا جزءا من المسؤولية الاجتماعية وتلبية حاجات العاملين، والتي تعمل على منع تعرض العاملين للأخطار التي تهدد سلامتهم وأمنهم وتجنبهم الحوادث والإصابات التي تعرض حياتهم للخطر من خلال توفير شروط العمل الصحية، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف ونفقات الحوادث الصناعية واصابات العمل وتعويض المصابين أثناء العمل، من أجل ضمان إستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق خفض في التكاليف مما يزيد في الأرباح.

إن العاملين يتأثرون عند قيامهم بالعمل ببعض الظروف، أو المتغيرات التي تكون الإتجاهات نحو العمل، وهذه المتغيرات هي تلك العوامل التي يطلق عليها ظروف العمل، وتقسّم هذه المتغيرات إلى ثلاثة مجموعات من الظروف، وهي الظروف الطبيعية مثل الإضاءة والحرارة والبرودة والرطوبة، وتلك المتعلقة بالوقت وساعات العمل وفترات الراحة، وتلك المتعلقة بالظروف الاجتماعية التي يعمل من خلالها العمال، وبالتالي فإن إختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها، يمكن ان يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهنية.

فالعناية والإهتمام بإيجاد ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية من خلال برامج السلامة والصحة المهنية لها تأثير إيجابي من خلال تقليل إصابات العمل والأمراض التي من الممكن أن يصاب بها العاملون من خلال قيامهم ببعض الأعمال الخطرة، وهذه البرامج

يمكن أن توجه لمعالجة هذه الأمور التي من الممكن أن يتعرض لها العاملون في المنظمات، ويتم إستخدامها كذلك لأغراض التوعية والتنبيه والتحذير للمحافظة على مستوى من الكفاءة باستخدام والتعامل مع معدات وأدوات الإجراءات التي يجب القيام بها في تحديد المخاطر الوظيفية وتحليلها ودراستها مما يتطلب من هذه المنظمات توفير الإحتياطات الوقائية للحد من الوقوع بالإصابات والحوادث في بيئة العمل،

ويتطلب كذلك من الإدارة من ناحية أخلاقية بتوضيح هذه المخاطر للعاملين وعدم إخفائها ومناقشتها معهم لزيادة إدراكهم وفهمهم لهذه المخاطر وتبعاتها والسبل الكفيلة بالحد منها وتدعيم العلاقات بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على الأداء . أما عن المبررات التي تقدمها المنظمات في مجال خدمات الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل فإنه يمكن تصنيفها من الجانب الأخلاقي كونها تتطلب الإهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار، مع عدم إغفال الأسباب النظامية الأسباب الإقتصادية التي تتحملها المنظمة والمتمثلة بتكاليف الإسعاف والعلاج، وتكاليف الوقت الضائع للموظف المصاب وتأثيره على بقية الموظفين أيام تلقيه للعلاج والنقاهة، والتكاليف المرتبطة بالإنتاج من تعطل، وتباطؤ، وتلف مواد، وتكلفة تصليح مواد وغيره من هذه التكاليف.

#### • برامج صيانة (حماية) الموارد البشرية Maintenance Human :

يعني مفهوم صيانة الموارد البشرية المحافظة على الموارد البشرية في المنظمات بشكل يحقق الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت، وتحقيق أهداف ورغبات العاملين ينطلق من وجود نظام للحوافز يحوي مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل.

وتتحقق صيانة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعزز مهارات وخبرات العاملين في هذه المنظمات، والإهتمام بتطوير معارفهم و

وضعهم على بداية الطريق للإبداع والابتكار، ومن أهم الإجراءات في سبيل تطبيق ذلك الإهتمام ببرامج التطوير والتدريب، والإهتمام بسياسات الأجور والحوافز بكافة أشكالها.

وقد عبرت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بأن تعبير صيانة الموارد البشرية لا ينطبق على الموارد البشرية بقدر ما ينطبق ويستخدم للعدد والآلات والأجهزة، ويفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة، وتهدف هذه الوظيفة إلى ما يأتي:

أ- توفير السلامة للموارد البشرية من خلال تصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

ب- أما الهدف الثاني لهذه الوظيفة فهو توفير الرعاية الصحية للعاملين من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج عامة للتوعية الصحية، وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

كما تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على تحقيق ما يأتي:

- خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الإجتماعية والرعاية الإنسانية، وتشمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية والتي تتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية

في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط والتي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

- توفير الرعاية الإجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة، وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج تعمل في الأغلب على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الإلتزام والولاء للمنظمات.

## ٩- معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات:

هناك بعض المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيقها في المنظمات كثيرة ومتنوعة خاصة بأن الإدارة والموظفين والنقابات المهنية والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق وأهم هذه المعوقات هي:

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر، والذي تعتبره هذه المستويات تخلياً عن جزء من صلاحياتها وتهديد لوجودها على رأس هذه المؤسسات أو المستويات الإدارية العليا.

- تقدير هذه الإدارة العليا المستويات والمستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير فقط، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط وتعمل على إبطال جهود وبرامج الإدارة العليا من خلال مقاومتهم لهذه القرارات نتيجة عدم رضاهم عنها مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة، وهذا ما يتعارض مع ماتسعى إليه هذه المنظمات بتحقيق أهدافها.

- ومن المعوقات أيضا فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجديّة.
- معيق آخر لتطبيق جودة حياة العمل وهو نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة العاملين ضمن برامج جودة حياة العمل بأنها قد لا تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو في حجم مسؤوليات الموظفين.
- ومن العوائق التي تحدّ من تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها، وكذلك عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- ومن المعوقات كذلك عدم قيام المؤسسات بتقدير الإحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء، فالموظفون يحتاجون للتدريب على مجموعات العمل وحل المشكلات وغيرها، أما الإدارة فتحتاج إلى التدريب على التعاطي مع القضايا الجوهرية المتعددة، وتعزيز ودعم المهارات الإدارية والمهارات الفنية المختلفة، وإعادة توزيع هيكل القوة في المؤسسة بما ينتج عنه بيئة عمل أفضل.
- عدم إقبال بعض الموظفين على الإشتراك ببرامج المشاركة بالعمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لإعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناوراً من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤدونها دون مقابل مادي لإنجازها.

● نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأن لا يوجد ضمانة بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.

● ومن المعوقات أيضا النظرة السلبية والخاطئة لبعض الإتحادات النقابية والنقابيين لب ارمج جودة حياة العمل، واعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل، وكذلك نظرة هذه النقابات لهذه البرامج بأنها يمكن أن تزيد من إنتاجية الموظفين دون الحصول على أية عوائد مقابل ذلك.

## الفصل الثامن

### نظم إدارة الموارد البشرية

- ١- مقدمة
- ٢- مفهوم نظم المعلومات إدارة الموارد البشرية
- ٣- مكونات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية
- ٤- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية
- ٥- أهمية نظم معلومات إدارة الموارد البشرية
- ٦- أنواع أنظمة معلومات الموارد البشرية
- ٧- مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية
- ٨- متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية
- ٩- العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

## الفصل الثامن

### نظم إدارة الموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية، وتعرفها الجمعية الأمريكية بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاساً واضحاً لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تُمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية.

ولقد حظي مجال إدارة الموارد البشرية بأقل الاهتمامات في مجال نظم المعلومات الإدارية كوسيلة ميكانيكية لحفظ البيانات واسترجاعها للمساهمة في اتخاذ القرارات. وأصبحت الحاجة ضرورية وملحة لاستخدام الحاسب في مجالات الأفراد. ولكن ليس بإمكان كل المنظمات استخدام ميكنة المعلومات والحاسب الآلي، وبالتالي فإن النظام اليدوي للمعلومات هو الأساس ومصدر قاعدة البيانات اللازمة لبرمجة وتشغيل الحاسب الآلي.

نظام إدارة الموارد البشرية أو نظام معلومات الموارد البشرية هو شكل من برامج الموارد البشرية الذي يجمع بين عدد من النظم والعمليات لضمان سهولة إدارة الموارد



البشرية ، العمليات التجارية و البيانات. تستخدم الشركات برمجيات الموارد البشرية لجمع عدة وظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مثل تخزين بيانات الموظفين وإعداد المرتبات وعمليات التوظيف ، وإدارة المنافع، ومتابعة سجلات الحضور. إلى جانب ذلك تضمن هذه الأنظمة أن جميع عمليات الموارد البشرية قابلة للإدارة ويمكن الوصول لها بسهولة.

وتوفر نظم معلومات الموارد البشرية وسائل اكتساب وتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات إلى مختلف أصحاب المصلحة. يمكن نظام معلومات الموارد البشرية تحسين العمليات التقليدية وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أحدثت موجة التقدم التكنولوجي ثورة في كل مجالات الحياة اليوم ، ومن بينها الموارد البشرية . كانت النظم القديمة تعمل على نطاق ضيق ، حيث كانت بالعادة تركز على مهمة واحدة ، مثل تحسين عملية إعداد الرواتب أو تتبع ساعات عمل الموظفين . أما نظم اليوم فتغطي الطيف الكامل من المهام المرتبطة بإدارات الموارد البشرية ، بما في ذلك تتبع و تحسين كفاءة العمليات ، إدارة التسلسل الهرمي التنظيمي وتبسيط المعاملات المالية من جميع الأنواع. باختصار، كما أن دور إدارات الموارد البشرية قد توسع وتعمق، فإن نظم تكنولوجيا الموارد البشرية تطورت أيضا لتناسب هذه الاحتياجات.

## ٢- مفهوم نظم المعلومات إدارة الموارد البشرية:

لتحديد مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لابد من استعراض بعض المفاهيم التي تناولتها البحوث والمؤلفات ذات الصلة بالموضوع. فقد عرفه البعض بأنه "مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها بواسطة الإنسان أو الآلات أو كليهما بهدف تحويل البيانات إلى معلومات وإيصالها إلى الجهات التي تستخدمها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق وتقويم الأداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبين". كما عرفه آخرون بأنه إجراء النظامي لجمع و تخزين وإدانة واسترجاع المعلومات المطلوبة في المنظمة حول الموارد البشرية. كما أشار

البعض بأنه الوظيفة الأساسية للنظام الفرعي للموارد البشرية وذلك لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي يحتاجها حول جميع العاملين، ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية وتقويم أدائها على مستوى المنظمة.

وهناك من يرى بأنه طريقة نظامية لتخزين البيانات والمعلومات عن كل فرد مستخدم بهدف المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم تقارير كاملة عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المنظمة .

ومما تقدم يمكن التأكد من أن نظام معلومات الموارد البشرية هو طريقة نظامية لجمع وتخزين وتصنيف وتحليل وعرض البيانات التي يجري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقويم أداء العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها وكفاءتها.

### ٣- مكونات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتحكم، والتغذية العكسية والذاكرة.

#### • المدخلات:

ومدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة. وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي:

- البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها.

- البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.
- بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات.

#### ● العمليات:

هي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية. وتشمل العمليات الخطوات الآتية:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات.
- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.
- تحليل وتفسير البيانات.

#### ● المخرجات:

تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.
- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- بيانات عن أوضاع العاملين، حالياً وسابقاً ومستقبلاً.

#### ● التغذية الراجعة:

هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

إن هذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شئون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام.

#### • التحكم:

هو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.

#### • الذاكرة:

هي الوءاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام.

وهناك خمس مرتكزات أو عناصر رئيسية يجب توافرها في نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

- قاعدة البيانات: يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم مرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها.
- إدخال البيانات: يمثّل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات.
- استرجاع المعلومات: هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها، بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والمضمون.

- مركز معلومات الموارد البشرية: وهي عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة.
- جودة وسلامة البيانات: ويقصد بها الوثوق بالبيانات وضمن أمن وسلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات.
- لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ أنه يتكون من الأبعاد الرئيسة لأي نظام والتي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية المرتدة، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها.

#### و يصمم النظام لأداء وظائف محددة وهي:

- حصر وتسجيل الوقائع الوظيفية ورصدها في شكل بيانات وحقائق مفصلة وذلك بربط النظام بمصادر البيانات من النماذج و السجلات المستخدمة في شئون الموظفين، مثل نماذج طلبات التعيين وسجلات الموظفين وتشكيلات الوظائف وقرارات الترقيات ومسيرات الرواتب وبيانات الإجازات... إلخ.
- تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهيداً لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة شئون الموظفين، ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إما يدوياً أو آلياً، وذلك حسب نوع النظام المستخدم، وسيأتي تفصيله عند تحديد أنواع نظم معلومات الموارد البشرية.
- استخراج المعلومات بصورة واضحة بحيث يسهل فهمها وتفسيرها، وتكون غالباً على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة

للاستخدام في شتى مجالات شئون الموظفين ويتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام حيث يلجأ إليها متخذو القرارات، للاستفادة منها في اتخاذ قرارات سليمة تضمن كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في الإدارة.

كما أن للمعلومات المرتدة أهمية ودور أساسي في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة شئون الموظفين، حيث تدعم التغذية الراجعة النشاط الرقابي على العنصر البشري، وتمكن من علاج المشكلات التي تحد من فاعلية استخدامه، كما تمكن من متابعة التطور في سياسات وإجراءات شئون الموظفين، مثل التعديلات التي تطرأ على أنظمة ولوائح الخدمة المدنية، والهيكل التنظيمية، وخطط تصنيف الوظائف وما إلى ذلك.

وبناءً عليه فإن عناصر نظام معلومات الموارد البشرية تتكامل بعضها مع بعض، وتتفاعل مع البيئة الخارجية للنظام لتؤدي دوراً أساسياً في دعم سياسة ونشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وصولاً إلى حسن استخدام الموارد البشرية بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

يشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، بالإضافة إلى المعلومات التي يوفرها النظام لإدارة شئون الموظفين، وذلك على شكل تقارير وإحصائيات وملخصات تتعلق بالعمل والعاملين.

ويمكن تصنيف البيانات والحقائق والمعلومات التي يتضمنها النظام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وذلك على النحو التالي:

- البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف (مستمدة من النماذج التي يتم استخدامها في إدارات شئون الموظفين في الوزارات) مثل البيانات الشخصية، المؤهلات الدراسية، الخبرات العلمية السابقة.
- البيانات الخاصة بالموظف وتشمل مثلاً مسميات الوظيفة، مستويات الوظائف، أرقام الوظائف، المواقع التنظيمية للوظائف، عدد الوظائف الشاغرة وكذلك التعديلات في مسميات ومستويات الوظائف.
- البيانات والحقائق والمعلومات المتنوعة مثل البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف والبيانات الخاصة بسوق العمالة.

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة. وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هياكلها التنظيمية، وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في أعداد العنصر البشري التي استخدمتها تلك المنظمات لإنجاز أعمالها، وأيضاً تطور وسائل اتخاذ القرارات ويتصدرها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن اختيار نوع نظام معلومات الموارد البشرية المناسب، يتوقف على عدة معايير منها: حجم المنظمة، وعدد نوعية العاملين بها، وتنوع أنشطتها، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية والبشرية المتمثلة في توفر الاعتمادات المالية لتأمين تغطية تكلفة النظام، وكذلك مدى توفر الفنيين المؤهلين لإدارة وتشغيل النظام بكفاءة وفعالية.

#### ٤- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وتخزين القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقويم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقويم أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى.
- تسهيل جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات.
- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أفضل للمعلومات، بما يقود إلى اتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام.



- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات وميكنة المهام الروتينية.

## ٥- أهمية نظم معلومات إدارة الموارد البشرية:

إن حاجة المنظمات إلى نظم معلومات متطورة لإدارة الموارد البشرية تنبع من الأهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الإدارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الإنتاج المتاحة لها من جهة، والتنسيق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى.

وتأتى أهمية أنظمة معلومات الموارد البشرية من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين، وبين الأفراد العاملين مع بعضهم بعضاً، فضلاً عن تمكين الإدارة من رقابة العاملين، وتقويم أدائهم ومعرفة مدى التطور في إدارة الموارد البشرية، ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية والنقابات، فضلاً عن دور تلك الأنظمة في اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى إسهام تلك الأنظمة في تمكين الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بقوة .

وتحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الآتي:

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
- السرعة في إنجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات المتعلقة بتقويم الأداء.
- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية, وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
- تحقيق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

## ٦- انواع أنظمة معلومات الموارد البشرية:

لقد تطور نطاق إدارة الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين، وأدى التحول في التكنولوجيا إلى إعادة تشكيل المجال بشكل كبير. حيث بدأ الاهتمام باستخدام ما يسمى بنظم معلومات الموارد البشرية.

إن نُظم معلومات الموارد البشرية هي برامج برمجيات محددة جداً تسمح لمتخصصي الموارد البشرية بتخزين وتنظيم كمية هائلة من البيانات المتعلقة بمعلومات خاصة بالموظفين.

وهناك أنواع مختلفة من نظم معلومات الموارد البشرية التي تستخدمها كل منظمة من أجل تنفيذ مهامها اليومية لإدارة الموظفين. فما هي هذه الأنواع المختلفة من نظم معلومات الموارد البشرية؟ يوجد أربعة أنواع رئيسية لنظم معلومات الموارد البشرية.

## • نظم معلومات الموارد البشرية الاستراتيجية:

تركز استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية على دعم مفاوضات العمل، وتخطيط القوى العاملة، وبعض البرامج المتخصصة للموارد البشرية. والغرض الرئيسي من ذلك هو الحصول على فكرة جيدة عموماً عن موارد العمل وتخطيط القوى العاملة. وتشمل الأنواع الرئيسية من استراتيجية الموارد البشرية ما يلي:

### أ. نظم معلومات دعم تخطيط القوى العاملة:

تحتاج المنظمة التي تشارك في التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، مثل تلك التي تخطط للتوسع في مناطق جديدة للسوق، أو إنشاء مصانع أو مكاتب في مواقع جديدة، أو إضافة منتجات جديدة، إلى معلومات عن كمية ونوعية القوة العاملة المتاحة لتحقيق الأهداف. لذا فنظم المعلومات التي تدعم تخطيط القوى العاملة تخدم هذا الغرض.

### ب. برمجيات نظم معلومات الموارد البشرية المتخصصة:

هناك قدر كبير من البرامج التي صُممت من أجل تحسين سير الموارد البشرية. ويمكن تقسيم البرامج المُصممة خصيصاً لوظيفة إدارة الموارد البشرية إلى فئتين أساسيتين: برمجيات نظم معلومات الموارد البشرية الشاملة، وحزم الوظائف المحدودة التي تدعم نشاطاً واحداً أو بعض أنشطة الموارد البشرية.

## • نظم معلومات الموارد البشرية التشغيلية:

تعد إدارة الموارد البشرية التشغيلية هي المساعد الأساسي للإدارة. فهي تزود المدير بجميع البيانات المطلوبة لدعم قرارات الموارد البشرية الروتينية والمنتكرة. وتقوم العديد من نظم الموارد البشرية على مستوى العمليات بجمع بيانات الموارد البشرية

وتحليلها. وعادة ما تتضمن هذه الأنظمة معلومات عن موظفي المنظمة ومناصبها وكذلك عن اللوائح الحكومية. ويتألف من ثلاث أقسام رئيسية هي:

#### أ. نظم معلومات الموظف:

تعد نظم معلومات الموظف جزءاً رئيسياً من نظم معلومات الموارد البشرية، فالمنظمات تحتاج للحفاظ على مسار سجلات الموظف والتفاصيل المتعلقة بجميع أنواع البيانات الشخصية والمهنية، بما في ذلك الاسم والعنوان والجنس ووضع الأقلية، والمواطنة، والتعليم، والخبرات المهنية الماضية وأكثر من ذلك بكثير.

#### ب. أنظمة التحكم في الموقع الوظيفي:

يتم إدخال مفهوم أنظمة التحكم في الموقع الوظيفي (المنصب) في المنظمة من أجل تحديد منصب كل شخص داخل المنظمة، حيث المسمى الوظيفي الذي تصنف فيه الوظيفة؛ والموظف المعين حالياً لهذا المنصب. وبالإشارة إلى أنظمة التحكم في المنصب، يُمكن لمدير الموارد البشرية تحديد التفاصيل المتعلقة بالوظيفة غير المشغولة.

#### ج. نظم معلومات إدارة الأداء:

وتشمل نظم معلومات إدارة الأداء بيانات تقييم الأداء وبيانات معلومات الإنتاجية. وكثيراً ما يستخدم هذا النظام كدليل في حالات تظلم الموظفين. فالتوثيق الدقيق لأداء الموظفين وكيفية قياس الأداء وإعداد تقرير بذلك في غاية الأهمية لقبول معلومات التقييم في جلسة التظلم. ويمكن أن تؤدي نظم إدارة الأداء إلى عدد من القرارات التي تتجاوز مجرد قرارات الاحتفاظ بموظف أو ترقيته أو نقله أو فصله.

## • نظم معلومات الموارد البشرية التكتيكية:

توفر نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التكتيكية للمديرين الدعم للقرارات التي تؤكد على تخصيص الموارد ضمن مجال الموارد البشرية، وتشمل هذه القرارات: التوظيف، تحليل الوظائف، وقرارات التصميم والتدريب والتطوير وأيضاً خطط تعويض الموظفين، كما أن نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التكتيكية لديها أيضاً بعض الأجزاء الفرعية مثل ما يلي:

### أ. تحليل المعلومات وتصميم نظام المعلومات:

وتشتمل المدخلات في نظام تحليل الوظائف وتصميم المعلومات على مشرفي البيانات والعمال والمبادئ التوجيهية للعمل الإيجابي. وتشمل المدخلات أيضاً المعلومات من المصادر الخارجية إلى الشركة، مثل نقابات العمال والمنافسين والوكالات الحكومية.

### ب. توظيف نظم المعلومات:

من أجل توجيه مهمة التوظيف، تحتاج المنظمة إلى وضع خطة التوظيف المناسبة. ويتم تصميم الخطة من أجل معالجة الثغرات مثل الوظائف الشاغرة المراد شغلها والمهارات المطلوبة للعاملين في هذه المناصب. إذا كان من المقرر تنفيذ هذه الخطة، فالمطلوب هو وضع نظام معلومات مناسب للتوظيف، بحيث يتم تنفيذ كل شيء بالسهولة المناسبة.

### ج. أنظمة معلومات التعويضات والمزايا:

قد تدعم نظم المعلومات الخاصة هذه مجموعة متنوعة من قرارات الموارد البشرية التكتيكية، وخاصةً عندما يتعلق الأمر بنظام التعويضات والمزايا. ويؤدي التعويض والفوائد دوراً هاماً في الإنتاجية الكلية للمنظمة.

#### د. نظم تدريب وتطوير الموظفين:

ومن الجوانب الرئيسية الأخرى التي ينفذ فيها نظم معلومات الموارد البشرية على نطاق واسع هو تدريب الموظفين وتطويرهم. حيث يجب توجيه التدريب إلى الأفراد الذين ليسوا مهتمين فحسب بل أيضاً قادرين على الاستفادة منه.

#### ● نظم معلومات الموارد البشرية الشاملة:

أدت حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية إلى إنشاء قاعدة بيانات متكاملة لملفات الموارد البشرية، وملفات الموظفين، والموقع، وملفات جرد المهارات، وملفات العمل الإيجابي، وتحليل الوظائف، وملفات التصميم، وملفات الصحة والسلامة المهنية، والعديد من ملفات الموارد البشرية الأخرى، بطريقة مُنسقة باستخدام برمجيات نظم إدارة قواعد البيانات بحيث يُمكن لبرامج التطبيقات إنتاج تقارير من أي من الملفات أو جميعها.

وقد تم إدخال نظام معلومات الموارد البشرية بحيث يكون المجال العام للموارد البشرية قادراً على العمل بطريقة أسهل وأسهل بكثير. واليوم، بدأت معظم المنظمات في جميع أنحاء العالم في تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية وتستفيد من استخدامها إلى حد كبير.

#### ٧- مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

● وتستخدم المعلومات لصالح تصنيف الوظائف من النشاطات الواسعة التي تضطلع بها الدوائر الحكومية، وما تتطلبه تلك الأنشطة من درجات متنوعة من المعارف والمهارات والقدرات، ومستويات متباينة من الواجبات والمسئوليات، ومن ذلك المساهمة في عملية توظيف فعالة وتشتمل عملية التوظيف على مرحلتين أساسيتين الاستقطاب والاختيار ومن ثم رعاية مصالح الموظفين أثناء الخدمة.

- وكذلك في إعداد موازنة الوظائف، ذلك الجانب من الإنفاق في الموازنة العامة للدائرة الحكومية المخصص للصرف على الموظفين ومستحقاتهم وامتيازاتهم، ويشمل بالتحديد: الرواتب، والأجور، والمكافآت، والبدلات.
- ينبغي توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في مجال تخطيط الموارد البشرية، بتوفير المعلومات التي تؤدي دوراً مهماً في تمكين المسؤولين في المنظمة من اتخاذ قرارات سليمة وصائبة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية. ولا شك أن ذلك ينعكس على مستوى الأداء في المجالات الأخرى لنشاط شؤون الموظفين بما يحقق أهداف إدارات شؤون الموظفين بصفة خاصة، والأهداف التنظيمية بصفة عامة.
- وكذلك في مجال إدارة الرواتب وتُعرف إدارة الرواتب بأنها ذلك النشاط الذي يعني بتصميم وتطوير ورعاية نظام كُلي للرواتب يتحدد من خلاله العائدات المادية المستحقة للعاملين، وكيفية دفعها .

## ٨- متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية:

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

### ● المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارة والحصول منها على البيانات والحقائق.

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه.
- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه.

### ● المتطلبات الإدارية:

- وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:
- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية .
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
- مراعاة احتياجات المستخدمين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.



● **المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:**

- توفير وقت كافٍ لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
- العمل على تخفيض التكاليف.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

● **المتطلبات التكنولوجية (الفنية) :**

وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعةٍ من الاستشاريين في هذا المجال.
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

- تكامل البيانات – الملفات والسجلات والوثائق – من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

## ٩- العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية:

هناك عشرة عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء في:

- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

## الفصل التاسع

### تحديات ومستقبل إدارة الموارد البشرية

١ - مقدمة

٢ - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

٣ - مستقبل إدارة الموارد البشرية:

## الفصل التاسع

### تحديات ومستقبل إدارة الموارد البشرية

#### ١ - مقدمة

تواجه إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات الفرعية مجموعة من التحديات، والتي تفرزها المنافسة بين المؤسسات، فإدارة لم تعد تلك الوظيفة التي تقتصر فقط على القيام بمهام معينة، بل عليها التفكير في الأبعاد الاستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بها من حيث الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.

كما نشأ عن حركة هذه المتغيرات والتحويلات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بلامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل.

#### ٢ - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

إن منظمات الأعمال تعيش في الوقت الحاضر في "عالم جديد" يختلف بشكل جذري عن العقود السابقة في القرن الماضي . حيث تشهد جملة من التحديات والمتغيرات التي تؤثر في مختلف استراتيجياتها وأنظمتها وثقافتها التنظيمية. وبالتالي فإن أنشطة إدارات الموارد البشرية تتأثر إلى حد كبير بما يحدث لتلك المنظمات. ولذلك أصبح من الضروري التعرف على هذه المتغيرات وتحديدها بشكل دقيق.

فالتحديات هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ولا سيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل .

وقد اتفق معظم الكتاب في أدبيات إدارة الموارد البشرية على تحديد العديد من التحديات الداخلية مثل التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية) والتحديات الخارجية التي تواجه إدارات الموارد البشرية كالعولمة - التقنية المتقدمة - إعادة هيكلة المنظمات (تقليص المنظمات) - المهارات المتغيرة - إدارة الجودة الشاملة . وسوف يتم التطرق لها على النحو التالي:

### أولاً: التحديات الخارجية:

تتمثل هذه التحديات في ما يلي:

#### • العولمة *Globalization*

إن مفهوم العولمة يعني عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة والأعمال والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعي والفكر دون قيد أو شرط، وكذلك تعني ظهور اتجاهات تنظيمية حديثة في منظمات الأعمال من إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي مغايرة للأساليب التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.

فالعولمة ظاهرة لها آثارها وانعكاسها على كل منظمات الأعمال، وقد يؤدي رفضها أو تحاشيها إلى الانغلاق والانطواء، ولذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية ونظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها واستثمار إيجابياتها وتقليل مخاطرها وتجنب سلبياتها . وهذا التحدي يتطلب دوراً استراتيجياً هاماً من إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب العناصر البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة الخطط الاستراتيجية الحديثة للمنظمات، حيث أصبح ضمن خطط المنظمات

حاليا إقامة خطوط إنتاج وتسويق جديدة بالخارج بهدف توزيع المنتجات بالأسواق الواعدة الجديدة، وفي نفس الوقت تحرير العناصر البشرية، والاستفادة القصوى من المهارات والقدرات والخبرات الفنية من المنظمات الجديدة التي أنشأت بها خطوط إنتاج جديدة، والحد من التهديدات التي تحملها العولمة. إن قوة المنظمات في المنافسة والبقاء

في ظل العولمة والانفتاح سيؤدي إلى زيادة الضغوط على إدارات الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

### • التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية):

تعتمد كثير من منظمات الأعمال على إدارات الأفراد التي تهتم بتحقيق أهداف المنظمات وزيادة رأس المال والإنتاجية في المقام الأول، وليس بهدف تحقيق تطلعات وإشباع رغبات العناصر البشرية. فالنظرة التقليدية للعنصر البشري ما زالت تراه مجرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج يؤدي دوراً معيناً ومحدداً، فأصبح التركيز على الأداء الآلي للمهام والأنشطة التي يقوم بها العنصر البشري و إكسابه مهارات وقدرات فنية يستخدمها في أداء العمل دون أن يكون له دوراً بارزاً في المشاركة أو التفكير في اتخاذ القرارات.

إن اعتماد منظمات أعمال اليوم على هذا النهج التقليدي في إدارات الأفراد يفتقد للتوازن والتكامل بين تحقيق رغبات وتطلعات وأهداف العاملين. بالإضافة إلى افتقارها للمشاركة الاستراتيجية لأدائها وظائف ومهام ذات طابع إجرائي وتنفيذي، وذلك يرجع إلى التركيز والاهتمام التقليدي بالتفاصيل الإجرائية في تنفيذ سياسات المنظمات في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في منظمات الأعمال اليوم، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار والتدريب والمكافآت، إضافة إلى بعض الخدمات مثل الرعاية الصحية والاجتماعية والتأمينية للعاملين في حين أن النظرة المعاصرة للعنصر البشري ترى أنه أثمن وأهم الموارد المتاحة لدى الإدارة الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

وهذا بالفعل ما أحدثته المتغيرات العالمية و مفاهيم الإدارة الجديدة، وهو ذلك التحول الهائل في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية المورد البشرى في تحقيق تكيف المنظمات مع المتغيرات وقدرتها على تحقيق أهدافها المحددة .

وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في التركيز على أنشطة ووظائف وممارسات حديثة تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هياكل المنظمة، و دراسة العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة مما يساعد على تطوير الأداء والإنتاجية للمنظمة.

#### ● إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم *Downsizing*

تتجه كثير من منظمات الأعمال في سوق المنافسة لأسلوب التحجيم أو التقليل من أجل البقاء في السوق، فقد اضطرت كثير من منظمات الأعمال نتيجة للأزمة الاقتصادية المالية العالية والتي برزت في أغسطس ٢٠٠٧ في الولايات المتحدة ومن ورائه في بقية دول العالم المتقدم، إلى التخلص من الموارد البشرية ذوى الكفاءات الأقل في معظم وظائف المنظمات بهدف زيادة معدلات الأداء والإنتاجية. ويتم التخلص عن طريق استبعاد أو إلغاء بعض الوظائف، أو تبني سياسات جديدة مثل إعادة هيكلة الأنشطة أو إعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الإدارية في المنظمات. وهذا بالفعل ما تواجهه بعض منظمات الأعمال في الوقت الحالي، فعلى سبيل المثال: قامت بنوك عالمية وشركات طيران ( *British Airways* ) وشركات السيارات ( *General Motors , Toyota, Ford* ) بتقليل حجم الوظائف وتبني اتجاهات جديدة لإعادة هيكلة مواردها البشرية، ومراجعة سياساتها المتعلقة بالتوظيف والأجور والمزايا لمواكبة متغيرات الأزمة الاقتصادية العالمية.

والتحدى الذى تواجهه إدارات الموارد البشرية هو ممارسة أسلوب التقليل الذى تقوم به منظمات الأعمال دون الاعتبار لمشاعر العنصر الإنساني في العملية( على سبيل

المثال: المشاعر الإنسانية للذين أُرغموا على ترك الوظيفة و كيفية إشعارهم أو إخبارهم بقرار الاستغناء عنهم، أو تعويضهم أو كيفية التعامل مع ردة الفعل الغاضبة لهم. والتحدى الآخر يكمن في كيفية معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية أو مشاعر الخوف والقلق من إمكانية التعرض المستقبلي لنفس القرار، مما قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والتأثير على مستويات الأداء والإنتاجية أو كيفية إقناعهم بتحمل ضغوط الوظيفة الناتجة عن زيادة عبء العمل).

### • التغيير التقني *Technological change*

إن التقنية ووسائلها الحديثة تعد من ضمن أكبر التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرة تلك الإدارات على استخدام وتبني تلك الوسائل والتقنيات وحسن التعامل معها واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة . وذلك لما لهذه التقنية من انعكاسات على أنظمة العمل للموارد البشرية وإحداث تغييرات نوعية في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات بابتكار أساليب وأفكار حديثة. لذلك تظل تحديات التقنية وتغيراتها من أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية، لكونها تؤثر على أساليب وطرق العمل وعلى استخدام الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة. مما يستوجب مواكبة التغيير التقني بإيجاد استراتيجيات اقتناء وتدريب لكافة الموارد البشرية في المنظمة.

### • المهارات المتغيرة *Changing Skills*

شهدت المجتمعات في العقود الماضية تطوراً ملحوظاً في متطلبات أداء الأنشطة المختلفة بها، فقد تحولت من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، فساهم ذلك التحول في تطوير أساليب العمل من استخدام آلات بسيطة إلى خطوط التجميع. ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب



درجة عالية من المهارات الفنية المتخصصة، واختفت وبرزت وظائف نتيجة للتقدم التقني و بالتالي تغيرت المهارات المطلوبة لكل عنصر بشري وهذا ما يظهر بوضوح في الدول النامية. وهذا يعني أن منظمات الأعمال تواجه عجزاً في المهارات المطلوبة لأداء نوعيات معينة من الأنشطة والوظائف، مما قد ينتج عنه خسائر فادحة بسبب الجودة والإنتاجية المنخفضة، وزيادة شكاوى العملاء، وارتفاع معدل الحوادث بين العناصر البشرية. ويظهر دور إدارة الموارد البشرية من خلال إيجاد استراتيجيات جيدة لسد الخلل بتبني سياسة التدريب والتعليم المستمر.

### • الجودة الشاملة *Total Quality Management*

إن التحديات التي تشهدها إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال تقترب بالجوانب النوعية على الجانبين السلعي والخدمي، وتستخدم منظمات الأعمال أسلوب الجودة النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه. فلم تعد الجودة ترفاً تصبو إليه منظمات الأعمال، بل أصبحت مطلباً لتحقيق أعلى معيار للأداء ومقصداً لكل المنظمات لكي تتجاوز بخدماتها ومنتجاتها كل الحدود الجغرافية. إن تحقيق الجودة في الأداء والمنتجات والخدمات يعتمد على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري تعد من أكبر المهام والتحديات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية. فأصبحت الحاجة ملحة لتهيئة المناخ المناسب الذي يساعد العناصر البشرية في تطوير مهاراتهم وأداءهم في العمل، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق احتياجات العملاء والمستفيدين، بالإضافة إلى ذلك فإن الجهود المطلوبة في تهيئة العناصر البشرية للتغيير وقبول الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة.

وفقاً لما سبق ذكره من تحديات وامتغيرات تواجه إدارات الموارد البشرية، فإن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث يشكل تحدياً حقيقياً لنجاح منظمات الأعمال، وذلك لأن الجهود التي تبذل من تلك الإدارات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية و المتغيرات في الوقت الحاضر تعتمد على الأساليب التقليدية والقديمة التي

تركز على المعالجة الفورية والإجراءات، وهي ممارسات تتم بأسلوب إدارة الأفراد، وهو الأسلوب الذى يميل اتجاه الجمود على الأوضاع القديمة وارتياح للمألوف وتجنب المخاطر في التغيير، وتركيز معظم أنشطتهم على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة. في حين أن التوجه المعاصر لإدارات الموارد البشرية يتطلب تطوير دورهم لإحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل، وتبني سياسات وممارسات جديدة تحقق التوافق مع هذه المتغيرات والتحديات.

### ثانياً : التحديات الداخلية:

تتمثل هذه التحديات في ما يلي:

#### ● تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير:

إن البيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتحسين القدرة على التغيير ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات والمستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات وهناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المنظمات حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً يواجه إدارة الموارد البشرية حيث إن تطبيق التقنيات مثل الإدارة الإلكترونية يلقي مقاومة داخلية من قبل الموظفين والعاملين لأسباب منها:

- الخوف على وظائفهم وسلطاتهم.
- الصدمة الفنية والعلمية حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف.

## • تحديات احتياجات وتوجهات سوق العمل:

يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل، حيث أنه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال ولكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة، وقد انعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها ومن هذه التحديات:

- نشوء مهن ووظائف جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطورات.
- التقنيات منها ما يطلق عليه العمل والوقت المرن .
- زيادة نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في مجال الصناعات الالكترونية فالمعرفة التقنية متطلب أساسي في سوق العمل.
- التزايد المستمر في العمالة الشريطة وهي التي تطلب وقت الحاجة لأداء مهام معينة.

## • التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين:

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي

المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها.

#### ● التحديات المتعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية:

يعتبر وضع الأهداف ورصد الأولويات في المؤسسات من الممارسات الهادفة لتحقيق الرؤى المخطط لها. وقد كان من أولويات أهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، أما اليوم فقد تم التركيز في الأولويات على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يقع تحت عنوان تنمية الموارد البشرية إيماناً بأن الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستهدفة وهذا يشكل تحدي كبير أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين.

#### ● التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية:

من الملاحظ في هذه الأيام تنوع الموظفين العاملين في المنظمة، وهذا التنوع قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية وجنسية الموظفين وعاداتهم. فمن حيث الجنس فمن الملاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة للعمل إما لحاجات تحقيق الذات وإثبات الشخصية، أو من أجل الأوضاع الاقتصادية ورفع مستوى معيشة الأسرة. وتشكل المرأة تحدياً لإدارة الموارد البشرية من حيث طبيعة الوظائف التي تلائمها والتي تكون لديها القدرة على تأديتها حيث من المستبعد ان يتم وضع المرأة في عمل يتطلب جهد عضلي وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كون المرأة لديها مسؤوليات مزدوجة فهي إلى جانب أنها موظفة في هذه المنظمة فهي ربة منزل عليها مسؤوليات وواجبات، وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار الدوام الذي لا يحتاج إلى ساعات عمل طويلة أو إلى مناوبات ليلية وأعمال إضافية، وكذلك أيضاً ما يحق للمرأة من أجازة أثناء الولادة. أما من حيث العمر فنجد في المنظمات

الشباب الذين لديهم أفكار تختلف عن افكار الموظفين الأكبر منهم عمراً حيث نجد أن معظم الشباب العاملين لديهم حب تعلم الجديد والمعرفة المتميزة في تكنولوجيا الحاسوب وهم بعكس الموظفين الأكبر منهم سناً الذين يكتفون بما لديهم من معارف ويخشون من التكنولوجيا الحديثة .

أما من حيث جنسيات العاملين فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إدارة مزيج مختلف من الموظفين الذين لديهم لغات مختلفة وبلاد مختلفة وعادات وطباع وأعراف مختلفة .

وتوصلت دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن التنوع في الموظفين من حيث العرق يؤدي إلى جودة عالية وأفكار متميزة وعصف ذهني مميز أكثر من الفرق الأقل تنوعاً.

#### ● تحديات التنافس العالمي:

حيث تقوم المنظمات بوضع سياسات خاصة بالموارد البشرية خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والابتكار وبالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل. والمنافسة على الموارد البشرية ليست محصورة على الحدود الوطنية فقط بل إن عملية الانتشار في استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة وعلى نطاق عالمي. والصراع على استقطاب العقول صراع عالمي قديم حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والتميزة من الدول النامية.

#### ● تحديات متعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة:

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل، وتم الاعتماد على التعاون بين المرؤوسين والرؤساء في أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث

تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم، وأيضاً تم اعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات حيث يشكل فريق يضم عدد من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم المختلفة ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### ٣- مستقبل إدارة الموارد البشرية:

لكي يتم التعرف على مستقبل إدارة الموارد البشرية يجب التعرف على ملامح الموارد البشرية في المستقبل التي سوف تتعامل مع المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي سبق ذكرها.

فالموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماماً عن الطراز التقليدي الذي كان ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعية للأداء دون زيادة أو تطوير.

فما هي إذن مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية؟ إن أهمها ما يلي:

#### • التعليم:

وما يوفره من مؤهلات ملائمة، وما يتيح للفرد من معلومات تمدّه بأرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة ومعارف حديثة.

● التوجه السليم: ويكون من خلال:

- العمل من أجل الوطن
- الوعي بمشكلات المجتمع.
- الاستعداد لتحمل المسؤولية
- الرغبة في الإتقان والتفوق.
- حسن استغلال وقت الفراغ.

● القيم الإيجابية:

تقترن الإنجازات الرائعة دائما بقيم بناءة، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها. مثل العمل المخلص، والتفكير الذكي، والتنافس ... وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب هذا المجتمع وتاريخه وحضارته.

● الشخصيات الناضجة:

والتي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية، والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي. ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية مثلا تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها ... والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد ... ولاشك أن العاملين الناضجين يساعدون علي إنضاج مؤسساتهم ... كما أن الأخيرة تحتضن الناضجين وتساعدهم علي المزيد من النضوج.

● التدريب والتطوير:

بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية . ويعتبر التدريب السلوكي علي نفس مستوي أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل في فريق وعلاج الضغوط والصراعات.

## • الاتجاهات الصحية:

الاتجاهات حالة عقلية : كيف يفكر أفراد القوة العاملة. وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل بدءاً من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلي التعليم ومروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد . وكلما كانت الاتجاهات إيجابية، كان ذلك مساعداً علي قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم. ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات علي تعميق هذه الاتجاهات، بالقوة، والقيادة الفعالة، والتدريب المستمر.

## • الدافعية العالية:

والتي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين ... مثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلي الإنجاز المتميز، والحرص علي النمو والتقدم المستمر.

## • القدرات الابتكارية:

والتفكير الإبداعي، غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية – من القادة الإداريين والعاملين . كما تعمل هذه المنظمات أيضا علي تنمية هذه القدرات – عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات ومشروعات التطوير.

## ٤- الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة" للموارد البشرية

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بلامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.



وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها:

- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

- استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين كتلتات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.

- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.

- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الهدف وليست أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.

- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء".

- الأخذ بمفهوم جميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.

- الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.

- التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة.

- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.

- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.

- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.

- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.

- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.

- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

- اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتؤكد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليسوا موظفين.

- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجهاً فكرياً يعم ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء.

- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.

- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.

- دمج الملاك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.

- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.

# المراجع

## المراجع

أبو ارشيد ، غادة عمر ، وفؤاد نجيب الشيخ (٢٠٠٦) ، المسؤولية الاجتماعية واثرها على الأداء - دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك .

أبو بكر ، ايمن عبد الله (٢٠١٥) ، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات " ، مجلة العوم الاقتصادية ، المجلد ١٦ ، العدد الأول ، ص ٢٢ : ٦١ .

أبو رمان ، أسعد حماد ، وعلاء الدين محمد أحمد ( ٢٠١٢ ) ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، تنمية الرافدين ، العدد ١٠٩ ، المجلد ٣٤ ، ص ٤ : ٦٣ .

أبو قاعود ، فراس مسلم ، وباسم احمد المبيضيين ، واحمد العمائرة ( ٢٠١٤ ) ، اثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة "دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع الخاص في

مدينة عمان" ، مجلة حوليات ، آداب عين شمس ، المجلد ٤٢ ،  
ص ٦١ : ٩١ .

إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، وامجد حامد عمارة ، وأسماء رشاد محمد  
(٢٠١٠) ، تقييم دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي  
بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بالقطاع العام ، مجلة أفاق  
جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، العدد  
١ ، ٢ ، المجلد ٢٢ ، ص ٩ : ٤٠ .

أمين ، نادية ( سنة النشر غير مبيّنة ) ، إدارة الموارد البشرية ، كلية  
التجارة ، جامعة أسيوط .

البشاشة ، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨) ، اثر التمكين الإداري في تعزيز  
الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية  
الخاصة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، عدد (٢) ، مجلد (١٥)  
، ص ص ٢١٣ : ٢٥٧ .

الروسان ، محمود علي (٢٠١١) ، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء  
التسويقي " دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " ،  
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ن جامعة عين  
شمس ، العدد ٣ ، ص ٣٣٦ : ٣٧٣ .

العتيبي ، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤) ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٥) ، جواهر تمكين العاملين ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية  
حامد ، شعبان (٢٠٠٢) ، اثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر .

شاعر ، هاجر (٢٠١٦) ، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين " دراسة حالة المديرية العمليئية لاتصالات الجزائر - بسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .

محمد ، دعاء رمضان علي (٢٠١٥) ، العلاقة بين ثقافة المنظمة وتمكين المرأة في القيادات الأكاديمية بالجامعة ودور الكفاءة الذاتية في هذه العلاقة - دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة جنوب الوادي بقنا - ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة جنوب الوادي .



إطار مقترح لأثر المسؤولية الاجتماعية  
تجاه المرضى في المستشفيات الجامعية في العلاقة بين التسويق  
الداخلي وجودة الخدمة الصحية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،  
كلية التجارة ، جامعة جنوب الوادي .

Baird , K. H (2009) , *Employee Empowerment: Extent Of Adoption And Influential Factors* , Macquarie University, Sydney, Australi , Available online from : [www.Emeraldinsight.Com/0048-3486.Htm](http://www.Emeraldinsight.Com/0048-3486.Htm) .

Ballantyne , David (1997), Internal Networks for Internal Marketing, *Journal of Marketing Management* , Vol . 13 , No. 5 , PP. 343-366.

Bandura , A. (1997) , *Self-Efficacy: The Exercise Of Control* . New York : W.H.Freeman .

Cooper , Jack & John J. Cronin (2000 ) , Internal Marketing : A Competitive Strategy for The Long – Term Care Industry , *Journal of Business Research* , Vol. 48 , No. 1 , PP. 117 : 181 .

..... / اسم الطالب

..... / الشعبة