



ملخص

تنمية الموارد البشرية

PAD 312

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	الباب الأول : إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
١	الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
٥	الفصل الثاني : تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية
١٢	الفصل الثالث : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
	الباب الثاني : المحددات الرئيسية لفعالية إدارة الموارد البشرية
١٩	الفصل الرابع : ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية
٣٩	الفصل الخامس : ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية
٥٠	الفصل السادس : مهارات الابتكار والإبداع والاستثمار الفعال للموارد البشرية
	الباب الثالث : المسار الوظيفي وفعالية إدارة الموارد البشرية
٦٤	الفصل السابع : المسار الوظيفي والتوظيف الفعال للموارد البشرية
٧٨	الفصل الثامن : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
١٠٦	الفصل التاسع : الجوانب السلوكية في إدارة الموارد البشرية
١١٢	الفصل العاشر : الأسس والمبادئ العامة لإعداد هيكل الأجور وتحفيز الموارد البشرية
	الباب الرابع : التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية
١٣١	الفصل الحادي عشر : التطور التكنولوجي وفعالية الموارد البشرية
١٤٣	الفصل الثاني عشر : تطوير التنظيم الإداري لتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية
١٥١	ملحق جداول

الباب الأول

إدارة الموارد البشرية

مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

تسعى المنظمات المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

مفهوم الميزة التنافسية :

هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

١. القيمة المدركة لدى العميل : تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى في المنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى جراء تعاملهم مع هذه المنظمة، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق البرامج التي أسست في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توفر الكفاءات.

٢. التمييز : هو عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

هنالك عدة مصادر لتحقيق التميز هي :

١. الموارد المالية (الحصول على تمويل).
٢. الموارد المادية (المعدات والتكنولوجيا).
٣. الموارد البشرية (المهارات والقدرات البشرية).
٤. الامكانيات التنظيمية (قدرة المنظمة على إدارة نظمها وأفرادها).

تطوير استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية :

يتطلب تنمية وتطوير استراتيجية المنظمة: إحداث نوع من التوافق بين الظروف البيئية وامكانيات تلك المنظمة، وتساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد وامكانيات المنظمة وذلك بإعداد برامج ونظم تتعلق بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم والتأثير على دافعيّتهم على العمل وتحقيق تكاملهم مع المنظمة.

إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية :

هنالك ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة

التنافسية للمنظمة وهي :

١. تطبيق استراتيجية المنظمة.

٢. القدرة على إدارة التغيير.

٣. بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة.

١. تطبيق إستراتيجية المنظمة : تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة

الإجابة عن الآتي :

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟

- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين والمنظمات

القانونية والتغير التكنولوجي والتغير في تفضيلات العملاء؟

- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية

الميزة التنافسية؟

- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

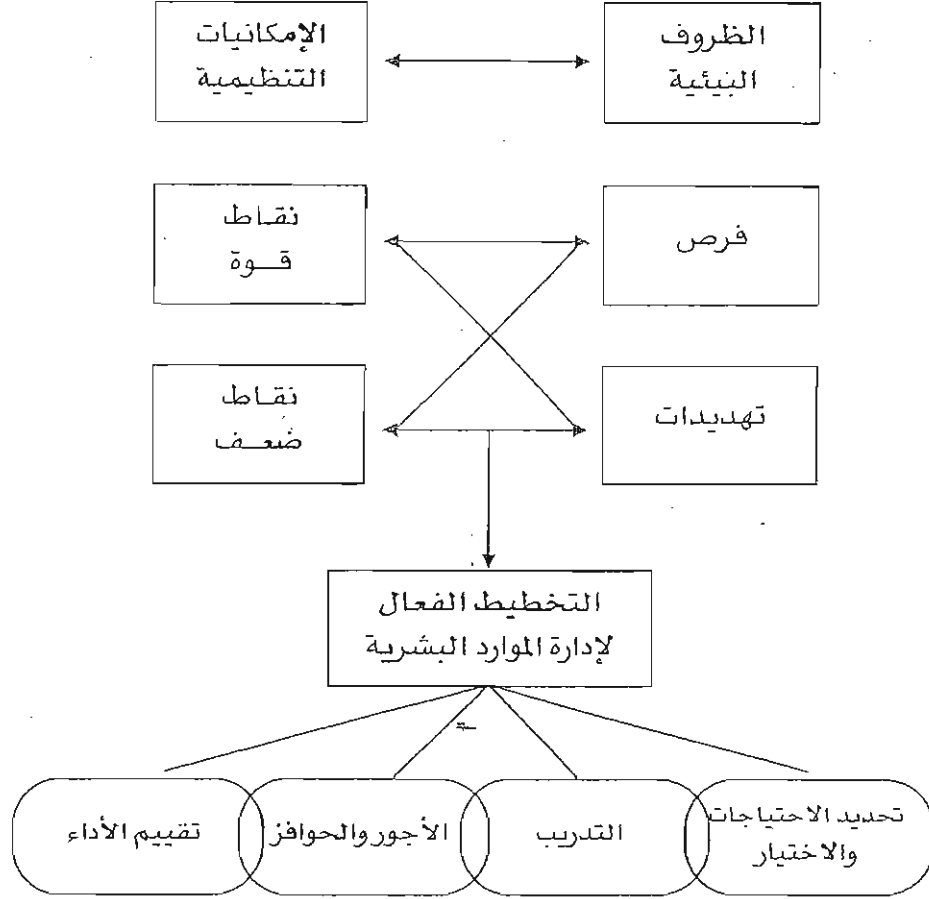
* تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات هي جانب أساسي لعملية

التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية

معظم أنشطة التصميم التنظيمي والشكل التالي يوضح ذلك.

تحليل نقاط القوة والفرص والتهديدات

لأغراض تخطيط الموارد البشرية



يتضح من الشكل السابق أنه يتم وضع استراتيجية المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

من أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي :

١. المنافسة.

٢. التغيرات في الطلب والعرض من العمالة.

٣. التشريعات الحكومية وقوانين العمل.

المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية :

هنالك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد

البشرية وهي كما يلي :

١. المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة.
- مالية واقتصادية.
- إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، كيفية قياس المتطلبات.
- التكنولوجيا.
٢. مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها.
- التصميم التنظيمي.
- التعيين.
- تطوير العاملين والمنظمة.
- إدارة الأداء.
- نظم المكافآت.
- علاقات العمل.
- تحسين الإنتاجية.
- الصحة والأمان.
٣. مهارات إدارة التغيير.
- تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين.
- تشخيص المشكلات.
- التدخل كوكيل للتغيير.
- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.
- تقييم التغييرات لتقدير النتائج وعمل البدائل.
- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.

من العوامل الأساسية لنجاح التغيير هي :

١. قيادة التغيير (من المسئول).
٢. خلق الحاجة للتغيير (لماذا يتم التغيير).
٣. تشكيل الرؤية.
٤. توسيع نطاق الالتزام.
٥. تأسيس التنظيم والهيكل.
٦. متابعة التقدم.
٧. الاستمرارية.

الفصل الثاني

تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

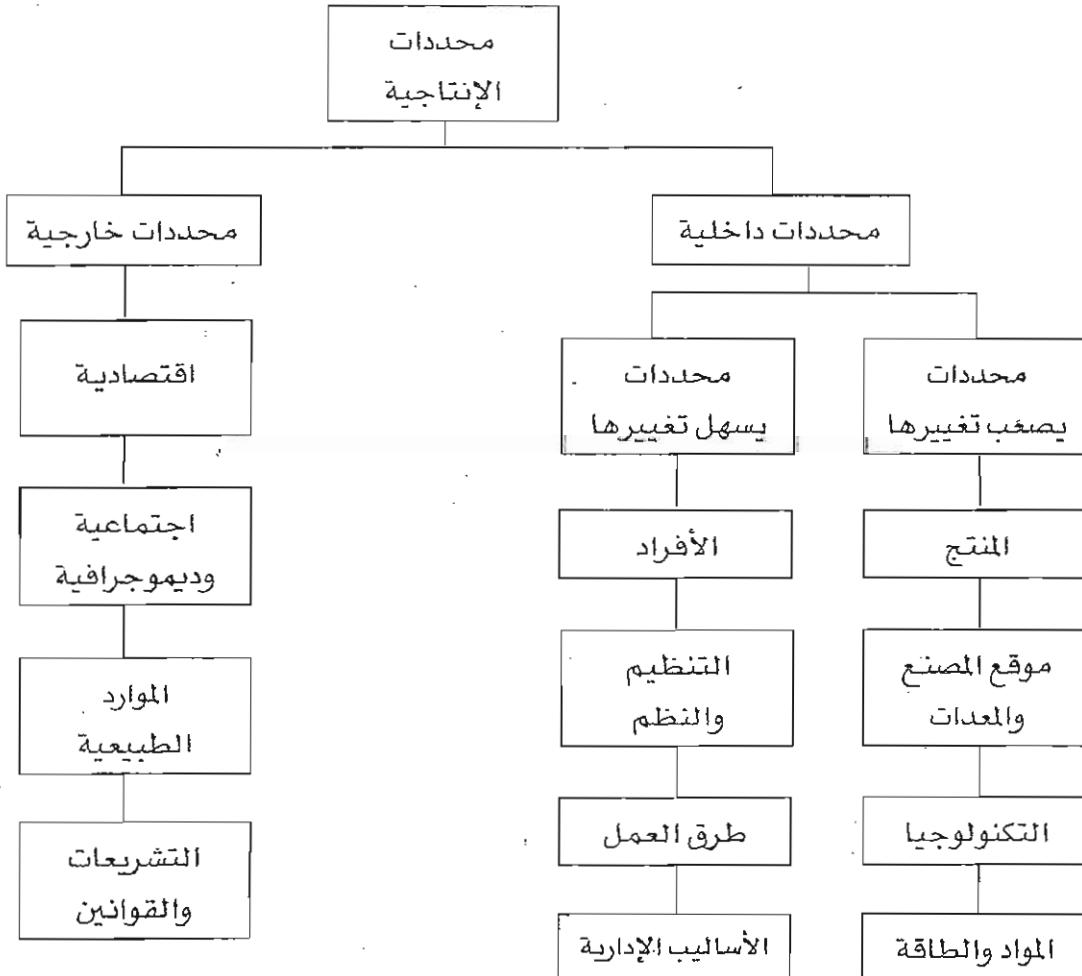
يعتبر تحسين الإنتاجية شيء مهم وتحدي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط. وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج عن سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه.

مفهوم الإنتاجية :

الإنتاجية تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج، وتكاليف الآلات والمعدات، وتشمل المخرجات المبيعات والدخل والحصة السوقية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الإنتاجية

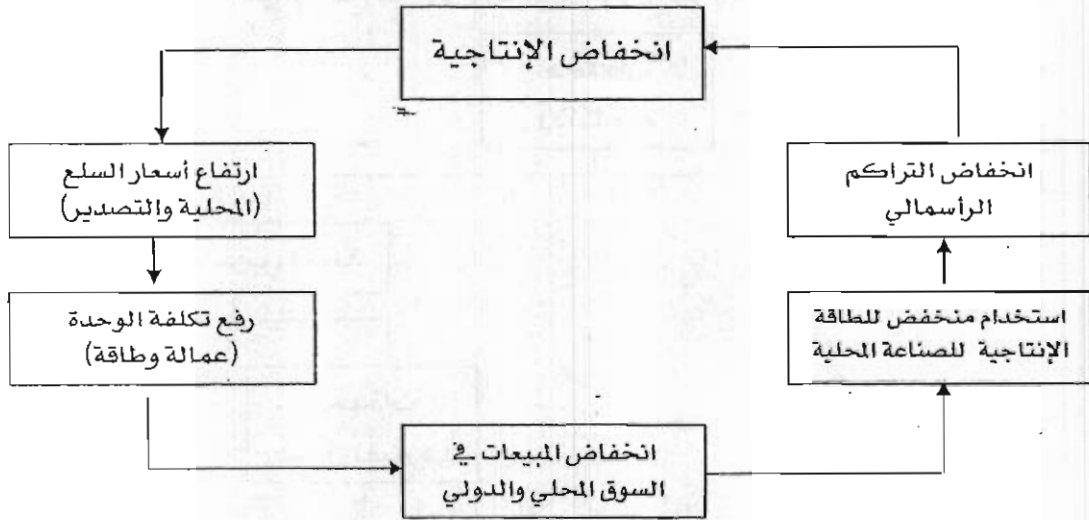


أهمية تحسين الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية متغيراً أساسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لأية دولة.

انخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية، واستمرار ارتفاع التكاليف يفقد الدولة مبيعاتها أو يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة، وتحاول بعض الدول تخفيض قيمة عملاتها مما يقلل من الدخل الحقيقي للدولة ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من التضخم والخلل في موازين المدفوعات مما يقود إلى تدهور مستويات النمو وارتفاع البطالة.

الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية



مداخل تحسين الإنتاجية :

من أهم المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم العمالة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، وعلى مستوى الفرد فيمكن تحسين الإنتاجية من خلال التأثير في قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل.

تقليل حجم القوى العاملة :

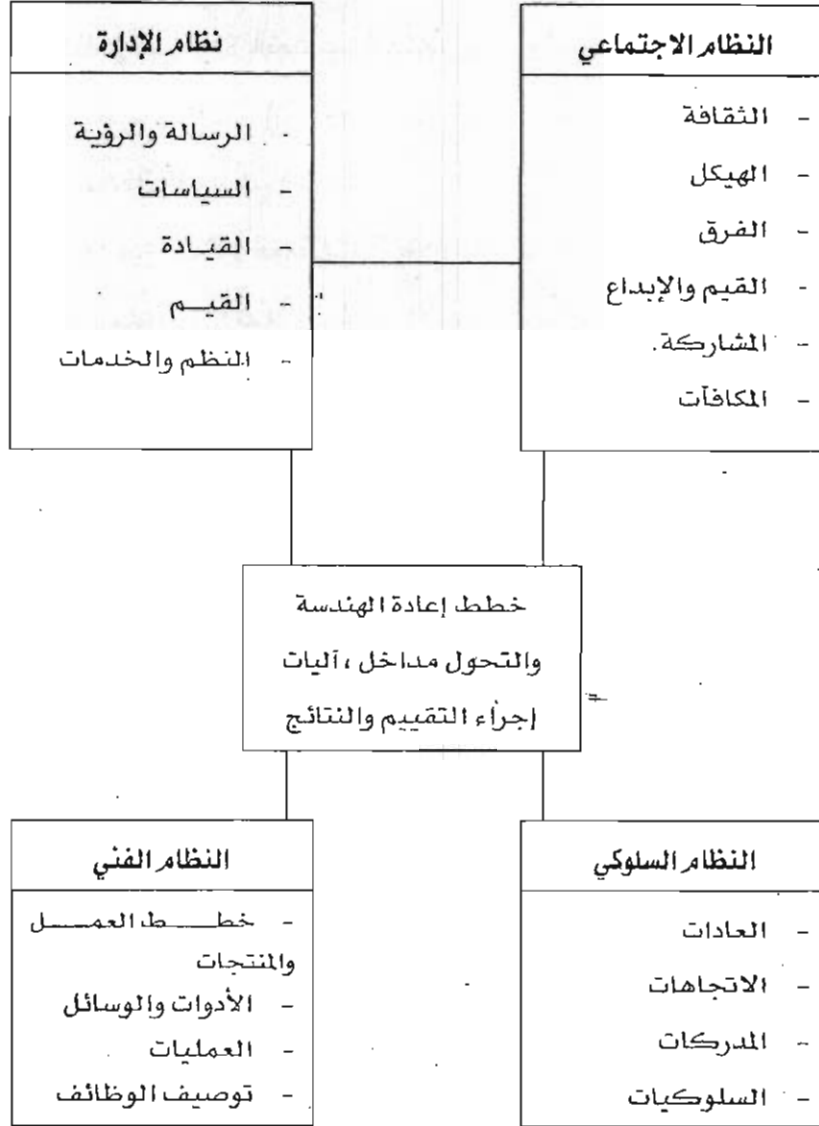
واجهت المنظمات المعاصرة انخفاضاً في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتأثير السلبي على قدرتها التنافسية، فوجد المديرون أن أسهل طريقة لتقليل

ارتفاع تكلفة الموارد البشرية وتخفيض حجم الميزانية هي تقليل حجم العمل بتقليل عدد العاملين ومضاعفة عبء العمل لنصف عدد العاملين الآخر.
إعادة الهندسة :

هي إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء (تكلفة، جودة، خدمة، سرعة).
هنالك خمسة أهداف لإعادة الهندسة هي :

١. زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية.
٢. تعظيم القيمة للعاملين والعملاء حاملي الأسهم وغيرهم.
٣. تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.
٤. تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة.
٥. حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.

الشكل التالي يوضح نموذج للنظم المختلفة المشاركة في عملية إعادة الهندسة
نموذج لإعادة الهندسة أو التحول التنظيمي



من الانتقادات التي وجهت إلى مدخل إعادة الهندسة هو تسببها في الاستغناء من العاملين خاصة في المستوى الإداري الأوسط.

من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند تحديد الحجم المناسب للعمالة ما يلي :

١. طرح بدائل أخرى لتخفيض التكلفة بدلاً من تخفيض العمالة.
٢. تدعيم العلاقات مع العاملين من خلال المصارحة والمكاشفة الكاملة والاتصال بهم.
٣. متابعة عمليات إعادة توزيع العمالة للتأكد من عدالتها وتوازنها.

٤. وضع الخطط وتوفير القيادات لتحقيق الصحة التنظيمية ورفع الروح المعنوية وتحسين الأداء.

مراحل إعادة الهندسة



دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة :

خبراء الموارد البشرية هم أكثر الأعضاء معرفة بتحسين برامج التطوير التي تتلائم مع أهداف المنظمة ولذلك لخبرتهم في مجال الموارد البشرية، لكنهم دائماً يكونون أهدافاً لجهود تقليل حجم العاملين ولذلك لا يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة.

دور إدارة الموارد البشرية في تصميم البرامج لتحليل الإنتاجية على مستوى المنظمة :

يجب على خبراء الموارد البشرية المشاركة بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية، ويتم ذلك بتكوين فريق يتكون من ممثلين من كل إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات.

دورة إدارة الموارد البشرية في تطبيق وتقييم البرامج :

يجب أن يتوفر لدى خبراء الموارد البشرية معايير للقياس وأن يتمكنوا من متابعة النتائج بهدف تحديد فعالية تطبيق البرامج الجديدة وتكلفتها.

مداخل تحسين الإنتاجية على مستوى الفرد :

تتمثل العوامل التي تؤثر على إنتاجية الفرد (البيئة، التنظيمية، الفردية) على المستوى الفردي في متغيرين هما القدرات والاتجاهات.

- قدرة الفرد هو ما إذا كان باستطاعة الفرد أداء وظيفة معينة أم لا.
- الاتجاهات هي رغبة الفرد في أداء وظيفته.
- من أهم البرامج التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل برامج المكافآت والتدريب والتعليم والترقيات وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- من أهم المداخل التي تساهم في تحسين إنتاجية الأفراد زيادة مستوى اندماج العاملين بالمنظمات.

اندماج العاملين كمداخل لتحسين الإنتاجية :

- اندماج العاملين هو مجموعة من الإستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات.
- يقوم مفهوم اندماج العاملين على مبدئين أساسيين هما :
 ١. الأفراد يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار.
 ٢. أفضل الناس معرفة بمشكلات ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمنظمة هم أولئك الذين يؤديونها بالفعل.

مزايا اندماج العاملين :

١. تزويد العاملين بالفهم الجيد للقرارات.
٢. ارتفاع مستوى التزام العاملين بتطبيق القرارات المتخذة.
٣. تزويد العاملين بفهم أفضل لأهداف المنظمة وزيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف.
٤. زيادة مستوى إشباع الحاجات النفسية للعاملين.
٥. إمكانية استثمار الضغوط الاجتماعية من جانب العاملين لجعل الآخرين يلتزمون بالقرارات التي اتخذتها الجماعة ككل.

٦. زيادة مستوى التطابق والتناغم التنظيمي.
٧. تحسين إمكانية التعامل مع صراعات العمل.
٨. تحسين نوعية القرارات المتخذة.
٩. تمكين العاملين (رفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار).
- من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

الفصل الثالث

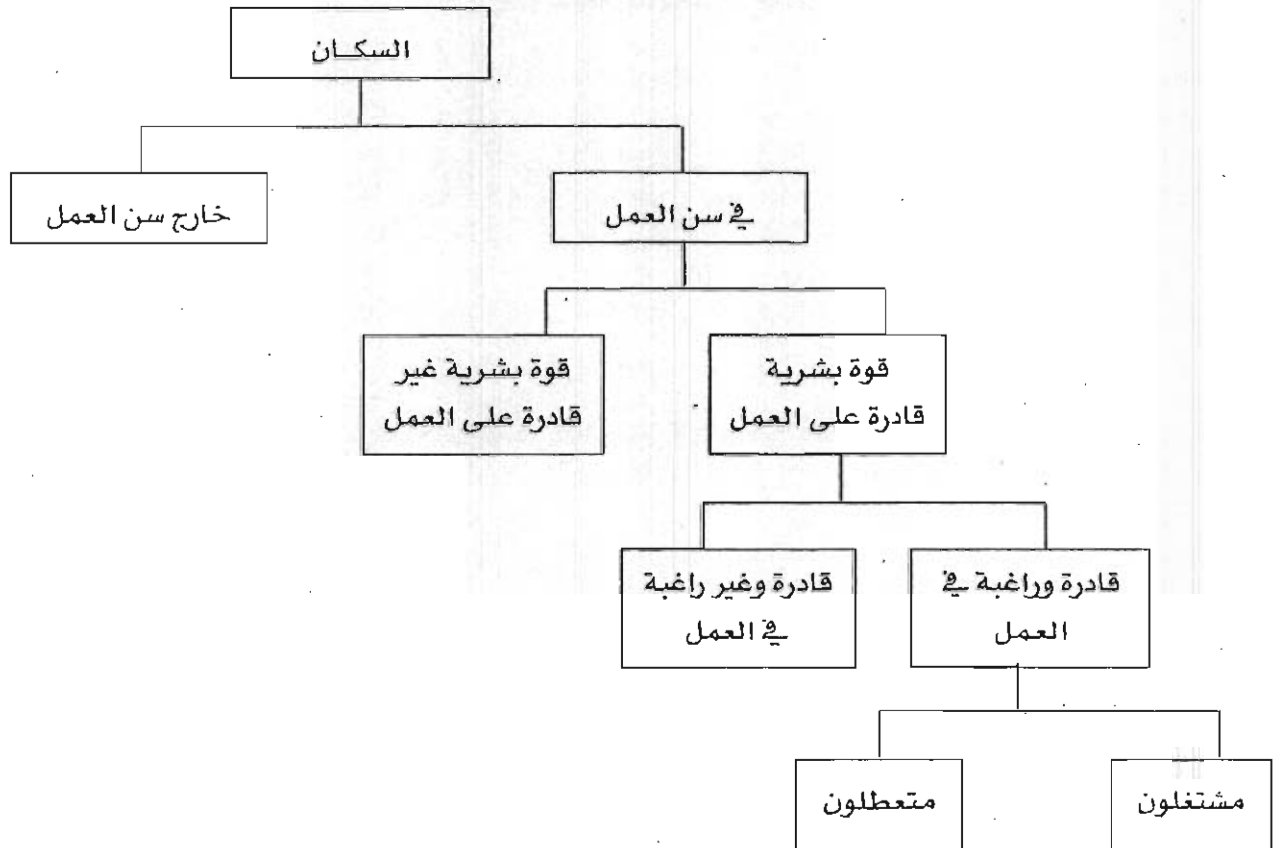
الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

من المهم جداً التفرقة والتمييز بين المفاهيم المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة، وبمجال العمالة بصفة خاصة. ذلك لضرورة فهم دلالة هذه المضامين والعلاقة فيما بينها أو مع غيرها من المفاهيم أو المتغيرات الأخرى.

١. مفهوم الموارد البشرية :

تنقسم الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية. وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين هي موارد بشرية اقتصادية والأخرى موارد بشرية غير اقتصادية (الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي).

العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



يتضح من الشكل أن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطّلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمالة أو التعتّل.

٢. مفهوم القوى العاملة :

هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، ولديهم القدرة والرغبة في العمل.
تتكون القوى العاملة من قطاعين من السكان هم قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين.

ينحصر مفهوم القوى العاملة على السكان بصفة عامة الذين في سن العمل ويعملون في قطاع الإنتاج أو الخدمات بأجر أو بدون أجر، إضافة إلى المتعطلون الذين لديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويحثون عنه.

٣. مفهوم العمل :

هو مجموعة من الوظائف أو الواجبات أو المسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد.

٤. مفهوم الوظيفة :

هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.
٥. مفهوم المهنة :

ليس كل عمل مهنة لأن للمهنة مجموعة من الأصول والشروط والضوابط والمعايير. من الشروط التي يتعين توافرها لدى الفرد كي يصبح مهنيًا الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة.

٦. الموارد البشرية كنظام :

الموارد البشرية في المنظمة هي نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات.
١. المدخلات : تتكون من الأفراد والبيانات والمعلومات.

يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة ويتمثل في :

أ. مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة (العمالة الحالية).

ب. العمالة التي يمكن الحصول عليها (العمالة المتاحة في البيئة المحيطة).

٢. البيانات والمعلومات :

- أ. حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- ب. قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- ج. مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.
- د. الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة.
- هـ. أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.
- و. الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.
- ز. الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

٢. عمليات النظام :

- هي مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة.
- يتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات هي :
١. تخطيط الموارد البشرية.
 ٢. اختيار وتعيين الموارد البشرية.
 ٣. تدريب وتنمية الموارد البشرية.
 ٤. صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

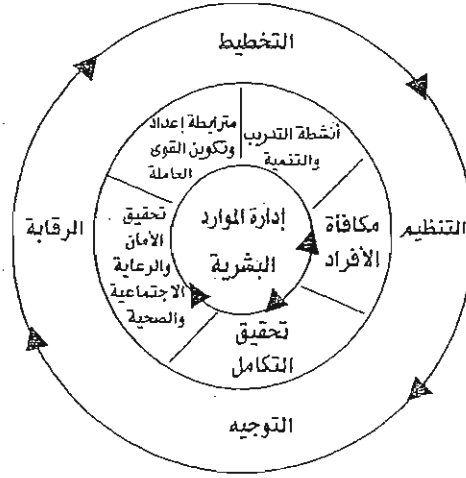
٣. المخرجات :

هي تركيبة وخصائص الموارد البشرية في المنظمة من إمكانات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هو عبارة عن وظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة ثم تدريب وتنمية هذه المهارات والشكل التالي يوضح عمل إدارة الموارد البشرية :

نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



يمكن الجمع ما بين العملية الإدارية والعمل التشغيلي عن طريق الشكل التالي :-

الوظائف الإدارية والتشغيلية لمدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة

وظائف تنفيذية وظائف إدارية	تكوين الموارد البشرية	تدريب وتنمية الموارد البشرية	مكافحة الأفراد	توفير الرعاية الصحية والخدمات
التخطيط	×	×	×	×
التنظيم	×	×	×	×
التوجيه	×	×	×	×
الرقابة	×	×	×	×

١. التخطيط :

هو التحديد المسبق لبرامج الموارد البشرية بالمنظمة، والمدير الفعال يجب أن يخصص جزءاً من وقته لعملية التخطيط.

بعد التخطيط صمام أمان بالمنظمة للتخفيف من حدة الاضطرابات ومنع حدوث كثير من المشكلات.

٢. التنظيم :

بعد التخطيط لابد من وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ هذا التخطيط، فالتنظيم هو وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة.

٣. التوجيه :

يأتي بعد وضع الخطة والهيكل التنظيمي وهو إزالة العقبات التي تقف في طريق أداء الأفراد لواجباتهم وجعلهم يؤدون عملهم بكفاءة ورضا كامل.

٤. الرقابة :

هي ضبط وتنسيق الأنشطة وفقاً لخطط الأفراد المختلفة والمعدة مسبقاً على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

من أهم مجالات العمل في مجال إدارة الأفراد ما يلي :

١. تكوين الموارد البشرية في المنظمة.

٢. التدريب والتنمية.

٣. مكافأة الأفراد.

٤. تحقيق التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

٥. تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة.

هنالك نوعان من الأهداف التنظيمية المترابطة المتميزة. الهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم، حيث يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الأفراد في المنظمة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها. والهدف الثاني الرئيسي هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطة متقدمة في وجه الضغوط وأحياناً يعلق الصدق الثاني "الوقاية التنظيمية".

إذا أرادت المنظمة تحدي الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل وزيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهوداً متزايداً نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية.

مسؤولية مديري الأفراد هي تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من الشركة مكاناً جذاباً للعمل، وكذلك تقليل الصراع والنزاع الداخلي.

مستقبل إدارة الموارد البشرية :

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الأفراد يشير إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظمات ويرجع ذلك إلى الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية. لاستخدام الميكنة الأوتوماتيكية في العمل تأثيرات كثيرة منها أنها تضيف وظائف جديدة وتلغي أخرى قديمة. من العوامل التي تزيد من أهمية الأفراد وإدارة الأفراد زيادة الاحتراف المهني.

ينطوي اتجاه التطور في المدرسة السلوكية على تغيير تفكير الإدارة في اتخاذ القرارات، والنتائج الحديثة في مجال العلوم السلوكية ستجعل إدارة الأفراد إحدى الوظائف المهمة في المنظمة. طبيعة إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

- الوظيفة التنفيذية هي أي وظيفة تعتبر حيوية وتساهم مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع.
- وظائف المستخدمين لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم بطريقة غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.

من مسؤوليات المشرف التنفيذي في مستوى خط الإشراف الأول فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري ما يلي :

١. المشاركة في اختيار العاملين الجدد.
٢. توجيه العاملين الجدد.
٣. تدريب العاملين.
٤. القيادة المباشرة للعاملين.
٥. تقييم الأداء.
٦. التوجيه وتصحيح الانحرافات.
٧. تقديم الاستشارات.

٨. تقديم توصيات بشأن زيادة المرتب، الترقية، النقل، الفصل والتشريح من الخدمة.

٩. وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط.

١٠. الفصل في المنازعات والشكاوى.

١١. تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم للجهات العليا.

١٢. تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء والسلوك الجيد.

١٣. القضاء على العقبات والمخاطر وتوفير الرعاية والأمن للعاملين وتحسين ظروف العمل.

جميع هذه المسؤوليات لا تنفي الحاجة إلى هيئة استشارية من خبراء الأفراد (إدارة الأفراد).

من مهام الهيئة الاستشارية ما يلي :

١. إعداد السياسات.

٢. تقديم النصائح والمشورة.

٣. تقديم خدمات (اختيار وتعيين، تدريب، ... الخ).

٤. الرقابة على أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وكذلك الاستشارية الأخرى.

الباب الثاني

المحددات الرئيسية لفعالية إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع : ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية

موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث تربط الثقافة بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي :

١. مجموعة القيم والمفاهيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة.
٢. مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة.
٣. نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز والتجديد والابتكار.
٤. انعكاس لثقافة الأفراد والمجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة.
٥. الثقافة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
٦. تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
٧. مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب

تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية.

٨. مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتها.

خصائص الثقافة التنظيمية :

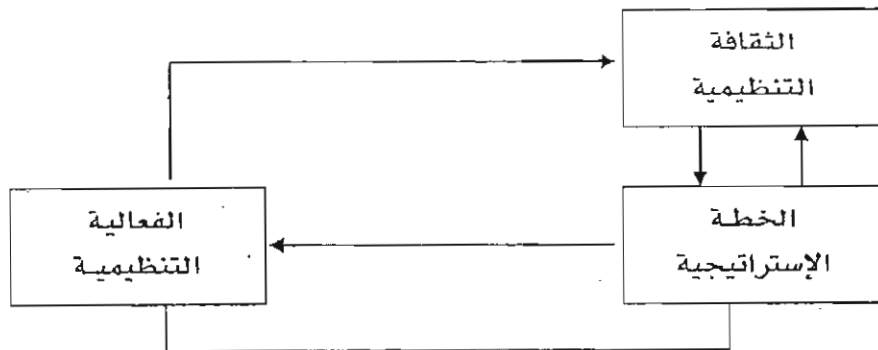
تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية :

١. الثقافة نظام مركب.
٢. الثقافة نظام متكامل.
٣. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر.
٤. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور.
٥. الثقافة لها خاصية التكيف.

لماذا نهتم بدراسة وتطوير الثقافة التنظيمية ؟

- من الأهداف أو المنافع أو الأغراض التي تحققها الثقافة التنظيمية ما يلي :
١. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.
 ٢. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة.
 ٣. إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة.
 ٤. تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين.

الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها والخطة الإستراتيجية



الشكل السابق يوضح ما يلي :

- العلاقة التفاعلية بين كل من الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية وضرورة أن يراعى أحدهما عند إعداد وتطوير الآخر.
- إن الفعالية التنظيمية هي محصلة التفاعل بين كل من الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية.
- تتحدد مجالات وأساليب التطوير في كل من الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية على ضوء التقييم الحقيقي للفعالية التنظيمية.

ماهي العوامل المحددة لثقافة المنظمة ؟

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العناصر الآتية :

١. الصفات الشخصية للأفراد.
٢. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع صفات الأفراد الشخصية.
٣. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة.
٤. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة.
٥. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة.

تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي :

١. أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
٢. أخلاقيات وقيم المهنة.
٣. أخلاقيات وقيم المجتمع.

اختلاف القيم واختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى :

١. خصائص الفرد.
٢. علاقة الفرد بالبيئة.
٣. أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.
٤. علاقة الفرد بالمنظمة.
٥. الأنشطة التي يمارسها الفرد.
٦. اتصالات الفرد وعلاقته مع الآخرين.
٧. ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها :

١. توجهات المنظمة والعاملين بها (الثقافة إذا توافقت مع أهداف المنظمة فهي قوة إيجابية وإذا لم تتوافق مع أهداف المنظمة فهي قوة سلبية).
٢. الانتشار (تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومنتسج الأساس للثقافة القوية).
٣. القوة (بعض الثقافات تمتلك قوة إرغام على أعضائها والبعض الآخر ليس لها ذلك).
٤. المرونة (تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة).

من الوسائل المستخدمة لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ما يلي :

- أ. يبين مدير مسئول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة.
- ب. تقطاب أفراد من الخارج لتشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهة نظر جديدة ومتطورة.
- ج. تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر.
٥. الالتزام (الثقافة تخلق ظروف المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة).

تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأعضاء من خلال ما يلي :

١. إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها.
٢. توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة للأعضاء.
٣. أن تكون الثقافة قوية.
٤. أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
٥. أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة.
٦. أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها.
٧. أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها.

قوة وضعف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة :

تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها.

- الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم.

- الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع الأفراد.

* الثقافة القوية تمثل رابطة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض وتساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى الإنتاج والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب أفرادها.

الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة :

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال الآتي :

١. التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل.

٢. الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة.

٣. الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة.

٤. اللغة.

مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة :

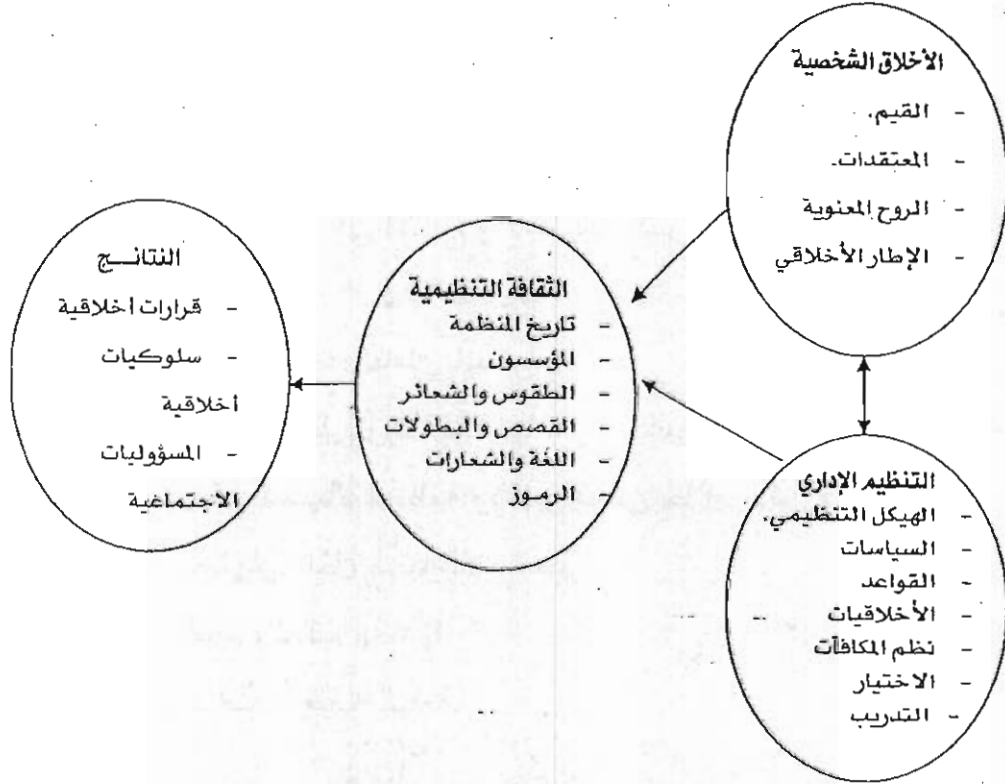
القيم الأخلاقية هي القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

تختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون فالقاعدة القانونية هي مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول في المجتمع. والقواعد القانونية تغطي السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها لا تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي تلتزم بها أفراد المنظمة.

نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة :

توجد ثلاث مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة هي الأخلاق الشخصية والتنظيم الهيكلي والثقافة التنظيمية والشكل التالي يوضح ذلك :

نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



- يؤثر التنظيم الإدارة والنظم في الثقافة والأخلاقيات التنظيمية حيث نجد أن استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد والمكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة.
- لكل فرد معتقدات وقيم شخصية ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها ، وتترجم هذه المعتقدات والقيم إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة.
- لكل فرد معتقدات وقيم شخصية ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها، وتترجم هذه المعتقدات والقيم إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة.
- تتشكل ثقافة المنظمة من الطقوس والشعائر والقصص والبطولات واللغة والرموز وثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة وثقافة وأخلاقيات الأفراد في المنظمة.

السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي في المنظمة :

السلوك الأخلاقي : من خصائص السلوك الأخلاقي ما يلي :

١. يتم ضبط المصلحة الذاتية التي من الممكن أن تضر بالمصلحة العامة أو تهدر مصلحة المجتمع ككل.

٢. السلوكيات الأخلاقية لا تؤدي بالضرر لأي طرف وتعمل على تعظيم العائد للمجتمع.

٣. يقوم الأفراد في ظل القواعد الأخلاقية بتحديد ما الذي يجب فعله بأسلوب صحيح ويقضوا وقتاً أقل في تحديد ما يجب عمله.

٤. ينتج عن السلوكيات الأخلاقية تحقيق السمعة الطيبة وتكسب المنظمة من ورائها الكثير خاصة في الأجل الطويل.

٥. ينتج عن السمعة الطيبة سلوك إيجابي لدى المديرين والعاملين في المنظمة.

٦. يؤدي التصرف الأخلاقي إلى تحقيق الشهرة الشخصية لأفراد المنظمة وكسب احترام الآخرين.

السلوك غير الأخلاقي :

يمكن تحديد ثلاث قوى رئيسية تعمل على ظهور السلوك غير الأخلاقي للمنظمات وتتمثل هذه القوى فيما يلي :

١. ضغوط الأسرة أو الأصدقاء.

٢. ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع.

٣. ضغوط عوامل خارجية.

المسئولية الاجتماعية :

هي المسئولية المعنوية التي تعمل على مصالح المتعاملين مع المنظمة والمتأثرين بقراراتها وتصرفاتها.

هنالك وجهتي نظر تجاه ممارسة المنظمات للمسئولية الاجتماعية وهما كما يلي :

١. مدخل ضيق : (تتصرف المنظمة بمسئولية اجتماعية طالما أنها ملتزمة بقواعد القانون وبقواعد العمل في بيئتها الخاصة وتتصرف دون كما تشاء).

٢. مدخل واسع : (في حالة عدم وجود قانون أو أعراف منظمة للموقف الذي تواجهه المنظمة يكون عليها تحقيق أعلى منفعة وأقل ضرر لكافة الأطراف).

الأخلاق الوظيفية :

هي مجموعة من القيم التي ينشئها ويطورها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية ، لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة.

مستويات ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك العاملين :

تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط.

ثقافة المجتمع : هي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة. وتتأثر هذه الثقافة بنظام التعليم والنظام السياسي والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة.

ثقافة الصناعة / النشاط : القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط ويكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرار أو مضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ونوع الملابس والأشياء الأخرى.

ثقافة المنظمة : دائماً ما تكون ثقافة المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة تختلف عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة ، وكذلك قد تختلف الثقافة داخل أماكن أو مواقع العمل في نفس المنظمة.

تغيير ثقافة المنظمة :

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية وذلك لتطور وتغير الثقافة التنظيمية استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة : (القيم والسلوكيات الجديدة التي تريد الإدارة العليا نشرها وتغييرها يجب أن تراعي بدءاً بالإدارة العليا نفيها) والميزة في هذا المدخل هو أنه يمكن تنفيذه بسرعة. والمشكلة في هذا المدخل هو أن التغيير قد لا يتوافق

مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى المقاومة والمعارضة.

مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة) :

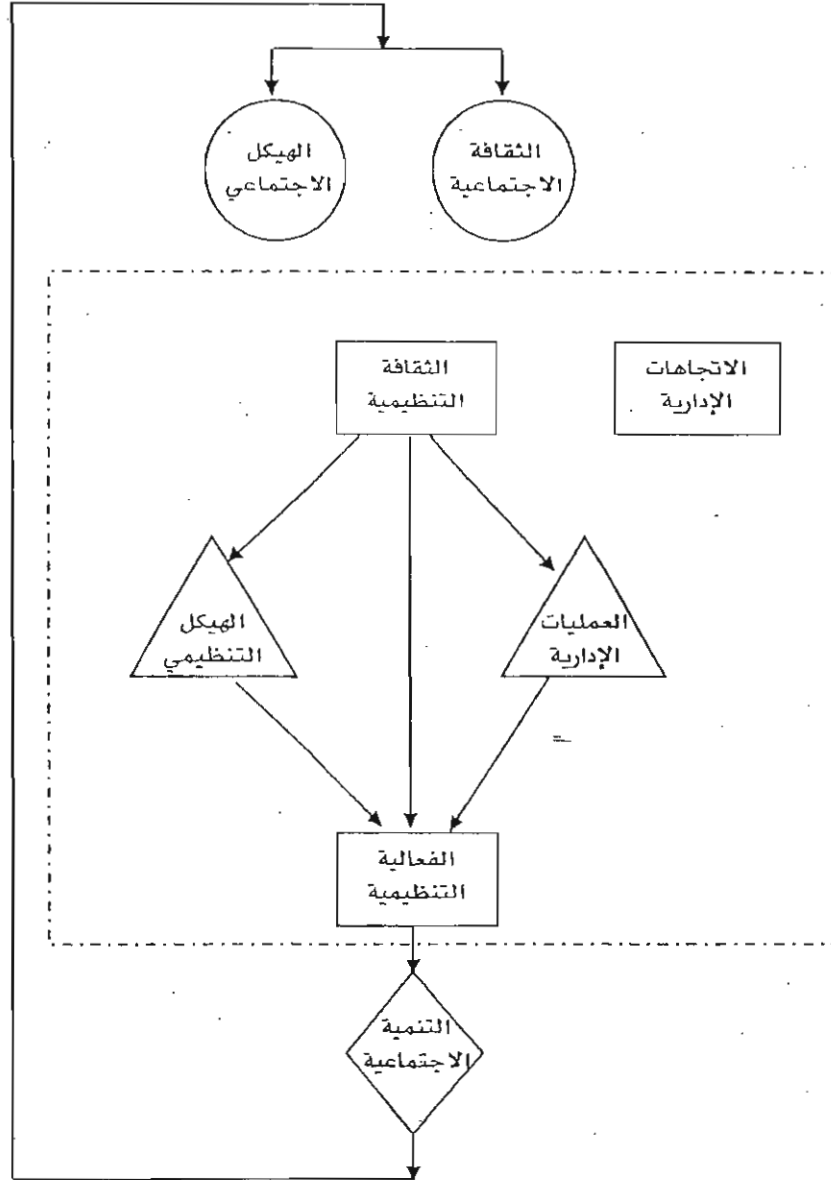
يتم التغيير من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم. وهذا المدخل تنفيذه بطيء لكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتروا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين به.

إدارة الثقافة والأخلاقيات التنظيمية :

هي نتاج لتفاعل العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية ويتبع ذلك تغيرات كبيرة ويؤدي ذلك عادة إلى ما يلي :

١. تغيير هيكل الموارد البشرية.
 ٢. تعديل الحقوق والمزايا والتعويضات الممنوحة للأفراد.
 ٣. تعديلات في الهيكل التنظيمي والإداري.
 ٤. وضع رسالة ملائمة للمنظمة واستخدامها كمرشد للسلوكيات والقرارات الأخلاقية.
 ٥. تصميم هيكل أخلاقي ونظم رقابية من خلال إيجاد هيكل للشوَاب والعقاب.
 ٦. العمل على تشجيع الأخلاق وترويجها.
 ٧. إعداد دليل للثقافة الأخلاقية للمنظمة.
 ٨. العمل على تحقيق التوازن بين رغبات الأطراف المتأثرة بالمنظمة.
- من أهم عناصر ثقافة المجتمع ذات التأثير على ثقافة المنظمة ما يلي :
١. هيكل توزيع مصادر القوى والنفوذ داخل المجتمع.
 ٢. مستوى استعداد الأفراد للمخاطر للتعامل مع ظروف عدم التأكد.
 ٣. مدى الميل لدى الأفراد نحو العمل الجماعي أو الفردية.
 ٤. نوع وعمق النظرة إلى العلاقة بين فئات المجتمع.
- الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية الموجودة بالدولة التي تنشأ فيها المنظمة. والشكل التالي يوضح الإطار العام للعلاقات المفترضة بين ثقافة المجتمع والمتغيرات التنظيمية والتنمية الاجتماعية :

الإطار العام للعلاقات المفترضة بين ثقافة المجتمع والمتغيرات التنظيمية



الهيكل الاجتماعي والثقافة الاجتماعية :

يعد الهيكل الاجتماعي والثقافة الاجتماعية من أهم العناصر في البيئة الخارجية للمنظمة ذات التأثير على ثقافة المجتمع. الثقافة الاجتماعية تنشأ وتتمو وتتغير بناءً على التغيرات في الهيكل الاجتماعي في بيئة المنظمة.

الهيكل الاجتماعي والثقافة التنظيمية :

تؤثر المؤسسات الموجودة في البيئة التنظيمية في شكل الثقافة التنظيمية، ويؤثر أي تغير في القيم والمبادئ التي تضعها هذه المؤسسات بالتبعية في الثقافة التنظيمية.

الهيكل الاجتماعي والهيكل التنظيمي :

يؤثر الهيكل الاجتماعي للبيئة التي توجد فيها المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي، وكذلك يؤثر على الممارسات والقرارات الإدارية التي يتم اتخاذها. ثقافة المجتمع والاتجاهات الإدارية :

تؤثر ثقافة المجتمع في اتجاهات الإداريين والعاملين في المنظمات وتختلف الاتجاهات الإدارية باختلاف المجتمعات. اتجاهات الإدارة وثقافة المنظمة :

تؤثر الاتجاهات الإدارية على ثقافة المنظمة، حيث تتأثر الثقافة التنظيمية بالتفاعل بين قيم ومجتمعات ومعتقدات ونماذج المؤسسين والمديرين الأوائل لوضع الثقافة الأولى ثم يتم تعديلها أو تدعيمها وتقويتها بناءً على اتجاهات الأجيال التالية ويكون ذلك واضحاً في تتبع الاتجاهات الإدارية للأجيال المتعاقبة في إدارة المنشآت العائلية.

تأثير ثقافة المنظمة في الهيكل والأنشطة والمهام :

تؤثر ثقافة المنظمة في شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام. حيث تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ومستويات المشاركة وغيرها. اتجاهات الإدارة والعمليات الإدارية :

تؤثر اتجاهات الإدارة في العمليات الإدارية لتشمل التخطيط والتنظيم والدافعية والتوظيف والرقابة لتشكل ثقافة المنظمة.

تأثير ثقافة المنظمة في الفعالية التنظيمية :

ثقافة المنظمة هي أحد أهم المصادر الرئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية، حيث تعتبر الفعالية التنظيمية دالة في بيئة المنظمة ومدى توافقها مع الهيكل

والعمليات الإدارية. والثقافة التنظيمية هي من أهم القيم التي تعمل على نجاح الأعمال.

تأثير الفعالية التنظيمية في التنمية الاجتماعية :

الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية اعتبارات الحرية والقيم في تحقيق الرقابة على البيئة ومن ثم تحقيق التنمية الاجتماعية.

الثقافة التنظيمية ورسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية :

تتبع ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية. ما بعد ملائمة من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية أخرى، ويرجع ذلك لاختلاف المفاهيم والدوافع لدى الأفراد باختلاف ثقافات المجتمع والمنظمة.

الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة :

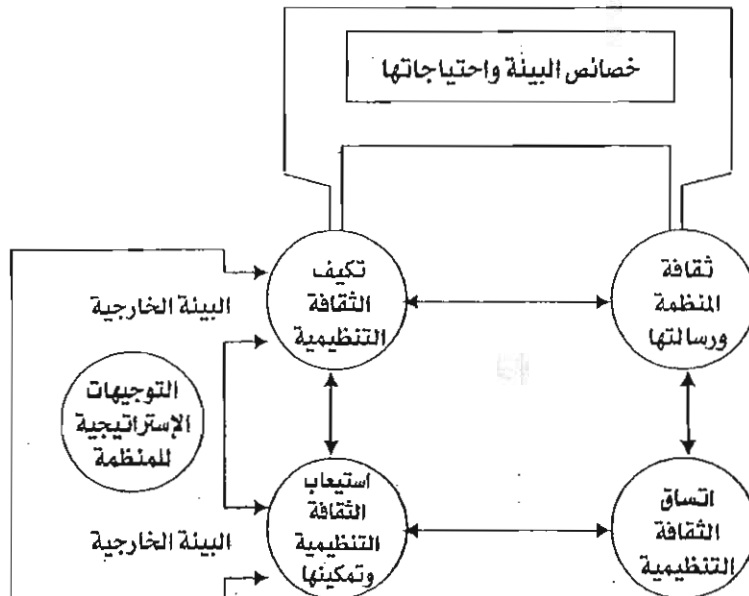
الثقافة التنظيمية تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات والإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة ويستلزم هذا التكيف ما يلي :

١. ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغير أو الثبات في بيئة المنظمة.

٢. أهمية وضع التوجهات الإستراتيجية بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين طبيعة هذه العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية ووضع استراتيجيات المنظمة :

العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية



١. التكيف :

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة.

٢. ثقافة المنظمة ورسالتها :

تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقر تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات.

٣. تضمين الثقافة التنظيمية :

هو أن الثقافة التنظيمية تركز على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة.

٤. اتساق الثقافة :

هو أن الثقافة تركز على إيجاد التوجه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون والتكامل بين أعضائها. من محاور توجيه قيادات شركة IBM في إحداث تغير في ثقافتها ما يلي :

١. وضع هياكل إدارية تقوم على وحدات الأعمال المستقلة فنياً وإدارياً ومالياً.

٢. دعم سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتطلبات المنافسة.

٣. تشجيع الابتكار والتحديث وتطوير المنتج.

٤. دعم فرق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي.

٥. تأكيد ضرورة الاستجابة السريعة والاحتياجات العميل ورغبته.

٦. ربط العائد بالأداء في كل المستويات الإدارية وجميع الوحدات التنظيمية.

٧. إعداد مسارات وظيفية جديدة تدعم انتماء أعضاء المنظمة.

٨. وضع أنظمة مرنة للنقل والترقية وفق مهارات وقدرات الأفراد.

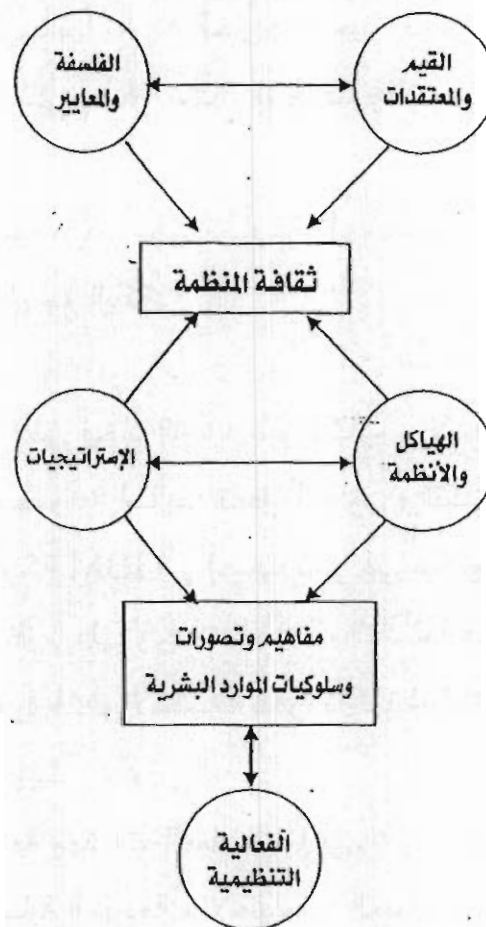
٩. ترشيد توظيف وتكلفة العمال.

الثقافة والإستراتيجية :

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية معاً بقوة فالتعديل في أحدهما يؤدي إلى التعديل في الآخر. حيث نجد أن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء

المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية. والشكل التالي يوضح أن الثقافة الإستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفعالية :-

تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



١. خلق الثقافة التنظيمية وتشكيلها :

يتطلب خلق ثقافة قوية ذات تكيف عالي مع البيئة التأكيد على اختيار العاملين الجدد والاهتمام بعملية الانصهار ويجب اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة.

الإستراتيجية والبيئة الخارجية لهما تأثيراً قوياً على ثقافة المنظمة، حيث تتضمن الثقافة التنظيمية ما تحتاجه المنظمة حتى تصبح فعالة داخل البيئة التي تعمل بها، والبيئة الخارجية إذا كانت مرنة فيجب أن تتضمن قيم تشجع التكيف مع البيئة.

بدائل المنظمة لثقافة التكيف من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية :

١. إتباع المنظمة لثقافة التكيف من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية.

٢. إتباع المنظمة لثقافة الرسالة من خلال التركيز على الرؤية المشتركة لدى أعضاء المنظمة عن غرض المنظمة.

٣. إتباع المنظمة لثقافة المشاركة، حيث يكون التوجه داخلي نحو الأعضاء مع الاهتمام بالتغيرات السريعة للتكيف مع البيئة.

٤. إتباع المنظمة الثبات أو التوافق، حيث تعتمد على المدخل المنهجي في إنجاز العمل ويكون التوجه داخلي نحو العاملين.

٢. التكيف وقوة المنظمة :

عندما تكون المنظمة قوية يكون تأثيرها قوي على أعضاء المنظمة. كلما زادت درجة موقفة الأعضاء على الثقافة كلما زادت قوة الثقافة والعكس، وتكون قوة الثقافة بالاستخدام المتكرر والدائم للاحتفالات والرموز والقصص والشعارات، إلا أنه نجد أن الثقافة القوية لا تكون ناجحة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية.

هنالك فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية وغير التكيفية والجدول

التالي يوضح ذلك :

الفروق الجوهرية بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية

مجلات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرين يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل المبادرة القيادية.	المديرين يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم. أو بعض المنتجات أو التكنولوجيا المرتبطة بجماعة العمل تلك. كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة القيادية.

تابع الفروق الجوهرية ...

مجلات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
السلوكيات العامة	المديرين يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء. كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.	المديرين يميلون لأن يصبخوا إلى حد ما منزولين، مناورين سياسياً، بيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

خصائص ثقافة المنظمات الحكومية وتأثيرها على سلوك المنظمة والعاملين بها :

هنالك مجموعة من العوامل المتداخلة التي وجهت الحكومات المصرية لامتلاك جهاز بيروقراطي قوي للربط بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية وذلك لإنجاز الوظائف المختلفة وتجميع الجهود ومواجهة التهديدات والمخاطر وتعبئة الأفراد للقيام بالمهام الخاصة.

التطور التاريخي للمنظمات الحكومية :

شهدت البيروقراطية المصرية نمواً كبيراً في الفترة من ١٩٥٢م - ١٩٧٠م وذلك لحرص الفئة السياسية على إحداث تغييرات جذرية في بناء المجتمع. وأهم ما يميز هذه الفترة هو فتح أبواب الجهاز البيروقراطي على مصراعيه أمام الجمهور من الطبقة الوسطى.

أصبح أداء الجهاز البيروقراطي متردداً بين التمسك بالتوجهات الأيدلوجية من ناحية والمتطلبات الفنية من ناحية أخرى مما أدى إلى تعطيل كثير من إنجازاته والاتجاه إلى التمسك الشكلي والصارم بالقواعد البيروقراطية كبديل لتحقيق الأمان والحماية. كل ذلك جعل الجهاز البيروقراطي المصري في هذه الفترة يحارب التجديد والابتكار والإبداع واعتبر أن مجرد التفكير فقط يحارب التجديد والابتكار والإبداع واعتبر أن مجرد التفكير فقط في التجديد مجازفة للوقوع في الخطأ أو المسألة والعقاب.

مع ظهور التحول الليبرالي في السبعينات واجهت البيروقراطية مرحلتين أحدهما في بداية السبعينات حيث ركزت الفئة السياسية على جعل البيروقراطية كبش فداء لكل الأزمات، والأخرى في نهاية السبعينات حيث كان الاتجاه إلى الإعلان عن تحسين وتطوير الجهاز البيروقراطي وتحريره من السروتين وحثه على الإبداع والتجديد، وثم غلق أبواب الجهاز البيروقراطي أمام مخرجات النظام التعليمي وبرز دور القطاع الخاص مما أدى إلى هجرة الكفاءات والخبرات من القطاعين العام والحكومي إلى القطاع الخاص.

من العوائق التي أدت إلى ضعف إنتاجية البيروقراطية ما يلي :

١. زيادة العمالة عن حجم العمل.
٢. غياب التحديد الدقيق للوظائف والاختصاصات والعلاقات.
٣. عدم ملائمة الرواتب وظروف العمل.
٤. عدم المرونة وجمود القواعد والإجراءات.
٥. انخفاض الدافع والقدرة على الإبداع والابتكار.

المناسخ البيروقراطي :

تعتبر وظيفتي تقديم الخدمات وتحقيق التنمية ركنين أساسيين لبقاء الدولة واستقرار نظامها وهي أعباء تقع على عاتق البيروقراطية وفي حالة مثلها في تحقيق هاتين الوظيفتين فإن الدولة سرعان ما تواجه مشكلات اقتصادية واجتماعية.

حققت البيروقراطية المصرية نجاح كبير بعد الاستقلال عن بريطانيا ١٩٢٣م ولكن التطور الاقتصادي والاجتماعي كان بطيئاً ومتعثراً وزادت الأمية وأصبح الاقتصاد كسول.

في عام ١٩٥٢م حملت البيروقراطية المصرية المسؤولية عن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، ثم ظهرت حركة تأميم البنوك وشركات التأمين والتنظيمات الصناعية وصدر القوانين الاشتراكية.

في بداية عام ١٩٧٠م توجهت الحكومة إلى القطاع الخاص في ظل سياسة الانفتاح، وتميزت البيروقراطية في تلك الفترة وحتى ١٩٨٠م بالسلبية واللامبالاة واللامسؤولية.

الجانب التنظيمي للبيروقراطية :

يتكون من الهياكل التنظيمية والوظيفية والمهام والمسئوليات ونظم الاتصالات وسياسات التوظيف ولوائح المرتبات والحوافز والترقيات وغيرها. البناء التنظيمي للبيروقراطية المصرية يتصف بغياب الربط والتسيق بين حكوماته وتكرار حالات التمسك والتشابك والنزاع مما انعكس على ضعف الأداء والانجاز.

محددات قدرة البيروقراطية المصرية :

تحديد الصعوبات التي تواجه البيروقراطية المصرية تعتبر عملية سهلة نسبياً ويتطلب ذلك ضرورة التعرف على قدرة الجهاز البيروقراطي ومتطلبات كفاءته.

الجانب الاقتصادي للبيروقراطية :

الدور الحقيقي الذي يلعبه الجهاز البيروقراطي يتمثل في تنفيذ القرارات التي يصدرها السياسيون والذي يفتقد إلى النموذج البيروقراطي الذي وضعه ماكس فيبر والذي يتمثل في انفصال سلطة الدولة أو النظام السياسي عن الجهاز البيروقراطي. ذلك الفصل أدى إلى عدم الوضوح والغموض في الأهداف وعدم الفصل في بعض القضايا مثل سياسة تعيين الخريجين ودور كل من القطاع الخاص والعام في التنمية.

من الأسباب التي أدت إلى إضعاف قدرة الجهاز البيروقراطي في المساهمة في عملية التنمية ما يلي :

١. الزيادة الكبيرة في موظفي الجهاز البيروقراطي وعدم القدرة على استخدام معايير موضوعية للتقييم.
٢. حرص السياسيون على تحميل البيروقراطية بإنجازات تفوق قدرتها.
٣. حرص بعض السياسيون على تطويع البيروقراطية لصالح المؤيدين والأصدقاء.
٤. شغل كثير من الوظائف القيادية بواسطة أفراد ذوي ثقافة عسكرية تهتم بالسياسة المركزية والتركيز على الانضباط الصارم في تنفيذ الأوامر.

الجانب السلوكي للبيروقراطية :

اتجهت البيروقراطية إلى الاهتمام بإقناع الأفراد بقدرتها على حل جميع المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وأصبحت الوظائف والمهن البيروقراطية بمثابة مصدر الأمان السياسي والاقتصادي في المجتمع وأصبح للمراكز البيروقراطية هبة تقليدية عكستها المقولة : "إن فاك الميري أتمرغ في ترابه". فأصبحت العلاقة بين الجهاز البيروقراطي والجمهور فيما قبل ١٩٧٠م قوية. ولكن استمرار عجز الجهاز البيروقراطي أدى إلى انهيار التحالف بين البيروقراطية والفئة السياسية، ومع زيادة هجرة ذوي الخبرة من الجهاز البيروقراطي ازداد شك الجمهور في قدرة الجهاز البيروقراطي على مواجهة الأزمات.

تغيير ثقافة المنظمات الحكومية :

من الخصائص السلوكية المطلوبة لتغيير وتطوير ثقافة المنظمة الحكومية ما يلي :

١. الاهتمام بسياسة ونظم التحفيز.
٢. التحديث والتطوير.
٣. المرونة.
٤. الانتماء العالي.
٥. وجود قواعد ونظم لدخول الفرد في المنظمة.
٦. وجود قواعد ونظم لانصهار الفرد مع غيره في المنظمة.
٧. ربط التحفيز الإيجابي والسلبي بتقييم الأداء.
٨. إعادة تصميم التنظيم الداخلي.
٩. تغيير الأخلاقيات والقيم في المجتمع عن طريق الثقافة.
١٠. تحديد المنافع التي يحصل عليها أفراد المنظمة.
١١. تصميم هياكل تنظيمية تتلاءم مع الثقافة.
١٢. الوقوف على دور القيادات في تشكيل الثقافة والأخلاقيات.

دور قيادات المنظمات الحكومية في تطوير ثقافة المنظمة وتحسين الأداء يمكن حصره في الآتي :

١. ضرورة التخلي عن الأساليب والطرق التقليدية للإدارة.
٢. العمل على تشكيل ثقافة المنظمة التي تشجع على الإبداع والتطوير والابتكار.
٣. تعميق قيم وأخلاقيات خدمة العميل على اعتبار أنه مبرر وجود المنظمة.
٤. إيجاد علاقات الاعتمادية بين الوظائف والأفراد.
٥. تطبيق الإدارة بالمشاركة.

الفصل الخامس

ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية

عمت مجالات العمل بعض الظواهر مثل إرهاق العمل أو الإجهاد النفسي الناتج عن الضجر والضغط وحالات القلق والاكتئاب والانهيار العصبي وغيرها. تعريف الضغط : يمكن تعريف الضغط وفق ثلاثة مداخل هي :

١. من حيث حالة الفرد :

ضغوط العمل هي الحالة النفسية والجسمانية التي يكون فيها الفرد كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات التي توجد في بيئة العمل.

٢. من حيث المسببات :

ضغوط العمل هي مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية.

٣. من حيث النتائج :

ضغوط العمل هي مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمانية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل. ضغوط معالجة ضغوط العمل تتضمن ما يلي :

١. بيئة العمل وما بها من مثيرات يتفاعل معها الفرد.

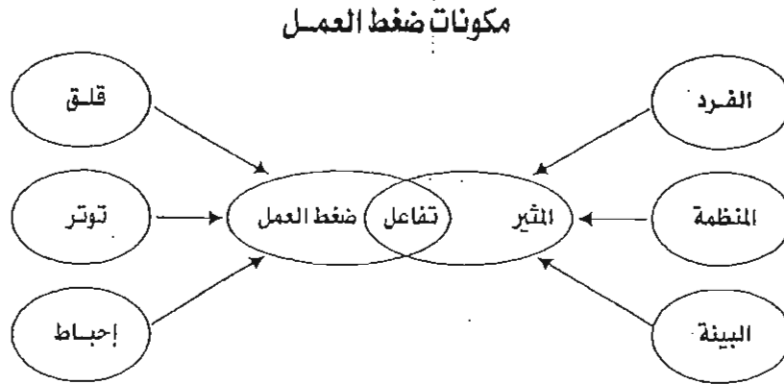
٢. الحالة النفسية والجسمانية للفرد كرد فعل لتلك المثيرات.

٣. سلوكيات الأفراد الناتجة عن الحالة النفسية والجسمانية.

مراحل ضغوط العمل :

- يتضمن ضغط العمل ثلاثة مكونات رئيسية هي المثير والاستجابة والتفاعل.
- يتمثل المثير في القوى المسببة والتي تقضي إلى شعور بالضغط النفسي، وتتسبب العوامل المثيرة للضغط من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- يتمثل عامل الاستجابة في ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية تجاه الضغط.
- ضغط العمل يكون مرتبط بالضغط في النشاطات التنظيمية أما ضغوط الحياة فترتبط بالنشاطات العادية للفرد.

الشكل التالي يوضح مكونات الضغط في بيئة العمل وطبيعة العلاقة بينها :



المراحل التي تنتج عنها ردود الأفعال الجسدية والنفسية لضغوط العمل هي ثلاث مراحل وهي كما يلي :

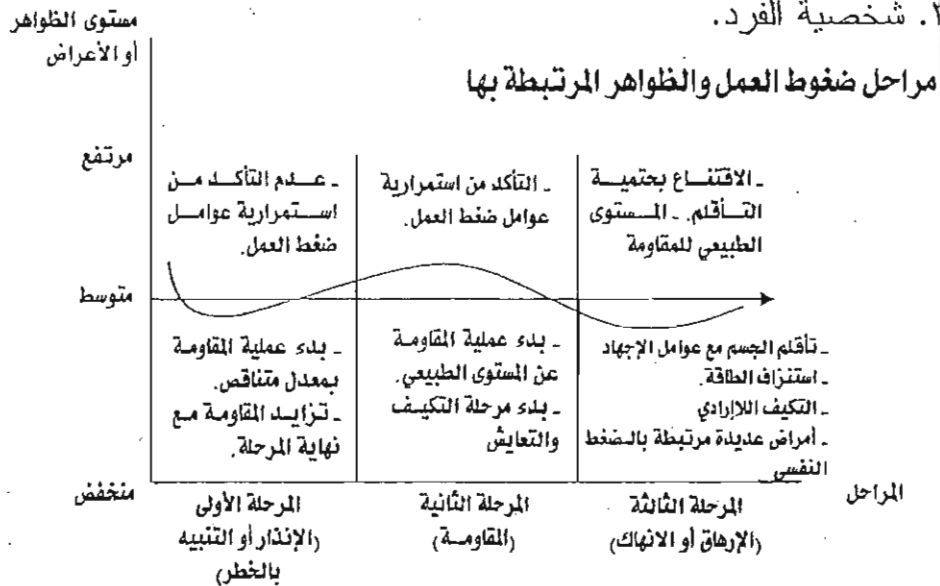
١. التنبيه بالخطر (الإنذار) وهي مرحلة رد الفعل الأولي تجاه ضغوط العمل.
 ٢. المقاومة : وتبدأ مع تزايد ضغط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر.
 ٣. الإرهاق : تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور أمراض مرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم والصداع المستمر وقرحة المعدة.
- ما هي مسببات ضغوط العمل ؟

تنشأ مسببات ضغوط العمل عادة من المصادر الثلاثة التالية :

١. بيئة العمل الداخلية للمنظمة.

٢. البيئة الخارجية للمنظمة.

٣. شخصية الفرد.



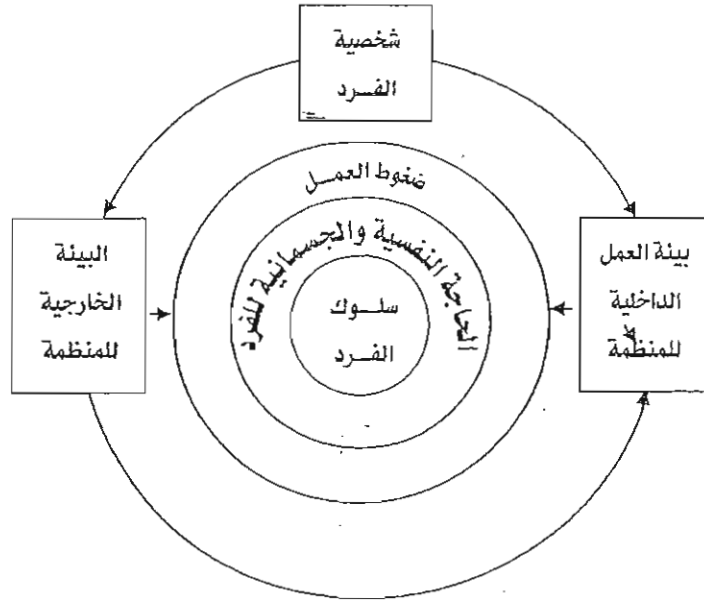
لماذا تعد بيئة العمل الداخلية للمنظمة أحد مسببات العمل ؟

١. غموض الدور : وينتج من عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة، وكذلك عدم كفاية المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد، أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته، أو توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى.

٢. تعرض الدور : وينتج عن تدخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة للفرد مع واجباته ومسئوليته الأسرية أو العائلية، أو مع هواياته الشخصية، أو إحساس الفرد أنه يؤدي وظيفة غير محببة لنفسه، أو تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة.

والشكل التالي يوضح مسببات ضغوط العمل وطبيعة العلاقة بينهما :

مسببات ضغوط العمل



٣. زيادة عبء الدور : وذلك بزيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد، وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها، وعدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، وعدم كفاية الجهد المبذول بالرغم من القيام بجهد إضافي.

الإرهاق الجسماني أو النفسي يكون مصحوب بحالة من عدم الرضا عن الوظيفة نتيجة ما يلي :

١. التوتر في العمل نتيجة التمزق من مستوى الأداء وتقييم الكفاءة.
٢. إدراك درجة أقل من تقدير الذات مع تكرار صعوبة تحقيق الأهداف المطلوبة.
٣. الإحساس بالخطر والتهديد نتيجة عدم القدرة على إنجاز العمل.
٤. الشعور بالحيرة والقلق نتيجة المقارنة بين الشغل المبذول والنتائج.
٥. المعاناة في بعض الظواهر الصحية.
٦. الاتجاه إلى سلوك بعض العادات السيئة مثل التدخين وغيرها.

الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد :

ينتج عن الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد ما

يلي :

١. زيادة قدرات الفرد وإمكانياته عن متطلبات مهام الوظيفة.
٢. زيادة أعباء الوظيفة عن قدرات الفرد وإمكانياته وإحساس الفرد بعدم قدرته على تلبية متطلبات الوظيفة.
٣. إدراك الفرد بحدوث تقلبات في مستوى التوافق بين قدراته وإمكانياته من جانب ومتطلبات الوظيفة.

ينتج عما سبق الآتي :

١. شعور الفرد بوجود إهدار لقدراته ومهاراته.
٢. إحساس الفرد بضغوط العمل لانخفاض قدرته على الاستجابة لمتطلبات الوظيفة.
٣. إحساس الفرد بعدم استقرار وضعه الوظيفي.
٤. شعور الفرد بعدم الاستقرار في العمل لعدم رضائه عن أدائه.
٥. إحساس الفرد بوجود غموض يتعلق بغرض المكافأة بصفة عامة والترقي بصفة خاصة.
٦. إحساس الفرد بعدم ملائمة أو عدم عدالة قواعد وسياسيات العمل بالمنظمة.

٧. إحساس الفرد بدرجة عالية من ضغوط العمل لاعتقاده بصعوبة التكليف مع متطلبات الوظيفة.

لماذا تعد البيئة الخارجية للمنظمة أحد مسببات ضغوط العمل؟

من النتائج التي يمكن أن تحدث عند وجود أحد الأسباب أو الحالات التالية:
أ. حالة تعدد وتنوع وتنازع الأدوار التي يقوم بها الفرد وتداخل هذه الأدوار وتصارعها على الوقت والجهد الذي يخصصه الفرد لهذه الأدوار.
من الأطراف ذات العلاقة والمصالح من الفرد :-

١. الزوج أو الزوجة.

٢. الأبناء.

٣. الأسرة.

٤. العائلة.

٥. الأصدقاء.

٦. زملاء المهنة.

٧. المعارف.

ت. حالة عدم استقرار الجوانب الحياتية للفرد سواء في علاقاته مع معارفه وأصدقائه أو مع أقاربه وأسرته وحتى في علاقاته مع نفسه وتقديره لإمكانياته ولذاته.

ينتج عما سبق الآتي :

تتعرض حالة عدم الاستقرار في الجوانب الحياتية وما يرتبط بها من إحساس بدرجة أعلى من الضغوط على الحالات النفسية وشعوره بالتوتر والقلق مما ينعكس سلباً على أداء الفرد.

لا توجد علاقة حالة الزواج وارتفاع الضغوط حيث تتوقف الضغوط على

الآتي :

أ. الفرد من حيث صفاته وخصائصه وإمكانياته وثقافته واتجاهاته.

ب. الأطراف الأخرى من حيث سماتها وخصائصها واحتياجاتها وثقافتها.

ج. البيئة من حيث ما تشتمل عليه من أنظمة وتسهيلات وقيود وغيرها.

لماذا تعد الجوانب الشخصية للفرد أحد مسببات ضغوط العمل؟

- من النتائج التي يمكن أن تحدث عند وجود أحد الأسباب أو الحالات الآتية :
١. اختلاف شخصية الأفراد من حيث إدراكهم لمكونات وخصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة.
 ٢. اختلاف قدرات الأفراد من حيث قدرته على التعامل مع أنماط البشر سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة.
- إحساس الأفراد بضغوط العمل وتأثيرها على سلوكهم وأدائهم يختلف على النحو التالي :

أ. من المحتمل أن الشخص المذكور في (١) يكون أكثر حدة في الطباع والرغبة في التحدي والمواجهة وقد يكون سريع نفاذ الصبر وم نثم يكون أكثر عرضة للشعور بدرجة أعلى من ضغوط مما ينعكس سلباً على سلوكه وأدائه.

ب. من المحتمل أن الشخص الأول المذكور في (١) يكون من الصعب توجيهه وقيادته في حالة إحساسه بدرجة عالية من ضغط العمل وخاصة مع تعاظم إحساسه بأهمية الوقت.

ج. من المحتمل أن الفرد الذي لديه قدرة أعلى للتعامل مع مصادر ضغوط العمل والاستعداد للتكيف يكون أقل احتمالاً للتعرض للآثار السلبية لضغوط العمل.

تصنف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاثة مجموعات هي :

١. المصادر الفردية لضغوط العمل مثل الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاحتمالية وحياته الخاصة.
٢. المصادر التنظيمية : على المستوى التنظيمي مثل أنماط السلطة والارتباطات التنظيمية والسياسات الداخلية والإجراءات. وعلى مستوى الجماعة مثل نشاطات الجماعة ومحدودية فرص المشاركة والدعم والصراع داخل الجماعة وعدم الاتفاق حول قيادة الجماعة. وعلى المستوى

الفردى مثل عدم تحديد الأدوار وعدم وضوح الأهداف وغياب التحفيز المناسب والتنازع بين الإدارات وغيرها.

٣. المصادر البيئية مثل الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية.

مستوى ضغوط العمل

التغيرات في الوظيفة عند تغيير المستوى الإداري

المستوى الإداري أبعاد المقارنة	المستوى الإشرافي	الإدارة العليا	اتجاهات مستوى ضغوط العمل
تحديد الأهداف	تحقيق الأهداف المحددة من قبل الرؤساء.	ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.	(+)
المدى الزمني للأهداف	قصيرة المدى.	متوسطة وطويلة المدى.	(+)
التخطيط	تنفيذ الخطط المحددة بالفعل.	وضع الخطط لتنفيذ الأهداف.	(-)
رسم السياسات	تنفيذ السياسات المحددة.	المشاركة في رسم السياسات العاملة.	(-)
المهارات الفنية	إتقان مهارة فنية.	إلمام عام بمتطلبات الأعمال المختلفة.	(+)
محتوى وعمل	نسبة عالية من الوقت والجهد لتأدية العمل التخصصي.	نسبة عالية من الوقت والجهد لتأدية العمل الإداري.	(+)
حل المشكلات	مواجهة وحل المشكلات لدى ظهورها في العمل.	التنبؤ بالمشكلات والتحضير لمواجهتها.	(-)
التنظيم	توزيع العمل على العاملين.	المشاركة في تحديد الاختصاصات الأساسية وفي تصميم نظم العمل.	(-)

المستوى الإداري أبعاد المقارنة	المستوى الإشرافي	الإدارة العليا	اتجاهات مستوى ضغوط العمل
القيادة والتوجيه	علاقات واتصالات شخصية مباشرة.	درجة أقل من الاتصالات الشخصية.	(-)
الرقابة	استخدام أساليب أكثر رسمية.	أساليب قيادية متطورة	(+)
	- متابعة تفصيلية. - متابعة مباشرة مستمرة. - الرقابة بالملاحظة الشخصية.	- متابعة إجمالية. - متابعة إجمالية. - متابعة دورية غير مباشرة. - رقابة بالتقارير.	(-)
سلطات التوقيع والاعتماد	محدودة .	كبيرة.	(+)
التفويض	يمكن أن يكون التفويض محددًا.	نطاق أوسع من التفويض.	(+)
العلاقات العامة	محدودة.	واسعة وهامة	(-)

مصادر ضغوط العمل التي تواجه المدير مرتبطة بالأدوار التي يقوم بها

مصادر الضغوط	طبيعة العلاقة مع ضغوط العمل		المحتوى
	طردية إيجابية	طردية سلبية	
١. غموض الدور.	✓		عدو وضوح أو تناقض متطلبات دور المدير بما في ذلك الخطأ في إسناد المهام (+).
٢. صراع الدور.	✓		إما أن يكون هنالك تعارض بين النشاط المطلوب لتأدية كل من دوين مسندين للمدير في نفس الوقت وإما أن يكون هناك تعارض بين تركيبة المدير (رغباته وقدراته) وبين متطلبات الدور (+).

المحتوى	طبيعة العلاقة مع ضغوط العمل		مصادر الضغوط
	طردية سلبية	طردية إيجابية	
أن تكون متطلبات الدور أكبر من الوقت المتاح أو القدرات المتوفرة لدى المدير (+).		✓	٣. تزايد العبء في الدور.
أن يعمل المدير في مجال مخالف لخبرته وتصوره لدوره (+).		✓	٤. عبور الحدود التنظيمية.
أن تكون مسؤولية المدير عن العاملين معه تزيد عن واجباته أو إمكانياته.		✓	٥. المسؤولية عن الآخرين
مدى جودة العلاقات مع الزملاء بما يحقق رضا الفرد عن هذه العلاقة (-).	✓		٦. العلاقة مع الآخرين
ارتفاع مستوى وجودة المشاركة النشطة في اتخاذ القرارات بالمنظمة (-).	✓		٧. المشاركة

العوامل الوسيطة للضغوط :

تختلف استجابات الأفراد للضغوط أو تختلف قدراتهم في التعامل مع تكل الضغوط وذلك لوجود بعض العوامل الوسيطة التي تقوم بإضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط ومواجهة الضغط والنتائج المترتبة عليه.

هناك ثلاث أشكال من العوامل الوسيطة هي :

١. معالم الشخصية.

٢. نمط سلوك الشخصية.

٣. مصادر الدعم الاجتماعي وآثاره.

من معالم الشخصية التي يمكن أن تمارس دور الوسيط عند التعرض للضغوط : (القدرة على تحمل الغموض ومراكز التحكم في شخصية الفرد وتأكيد أو احترام الذات).

مداخل منع وإدارة الضغوط :

تتمثل مداخل التعامل مع الضغوط فيما يلي :

تعظيم التوفيق بين الفرد والبيئة : ويقوم على بعدين الأول هو المدى الذي يقوم فيه التنظيم بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية وغير الرسمية التي تتوافق أو تغطي احتياجاته. والبعد الثاني هو المدى الذي تتوافق فيه مهارات وقدرات وخبرات الأفراد مع متطلبات أو توقعات المنظمة أو الإدارة.

من السياسات التي يمكن استخدامها في تعظيم التوافق بين الفرد وبيئته التنظيمية ما يلي :

١. تبدأ عملية التوافق قبل التحاق الفرد بالعمل من خلال برامج الاستقطاب.
 ٢. برامج الاختيار الفعالة التي تنتج في كشف مدى امتلاك المتقدم للوظيفة القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة.
 ٣. الربط بين ميول ونزعات الأفراد وتفضيلاتهم.
 ٤. إحداث سياسات تساعد على عملية التأقلم أو التطويع الاجتماعي في إحداث أو تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل.
- من الأنشطة والبرامج الأخرى التي يمكن أن تساعد في الحفاظ على توافق جيد بين الفرد وبيئة العمل مثل :

١. تصميم الوظيفة أو إعادة تصميم الوظائف.
 ٢. أنظمة وبرامج الحوافز والتدريب والاتصالات والقيادة.
- من برامج منع وإدارة الضغوط ما يلي :

١. برامج مساعدة الأفراد.
 ٢. برامج التنمية الصحية.
- يتوقف نجاح برامج مساعدة الأفراد على مدى توافر الثقة والتي تتوقف على الآتي :
١. قدرة البرنامج على تقديم مساعدة فعلية للموظف.
 ٢. احترام خصوصيات العامل والحفاظ على أسراره.
 ٣. عدم وجود دلالات سلبية مترتبة على التحاق الموظف بالبرنامج بالنسبة لاستمرارية العمل أو فرض التقدم المستقبلي.

تتضح قوة العلاقة بين برامج التنمية الصحية وإدارة الضغوط فيما يلي :

١. وضوح صعوبة الفصل بين موضوع الضغوط والتنمية الصحية.
 ٢. ارتباط العديد من مجالات اهتمام برامج التنمية الصحية بالضغوط.
 ٣. تمثل جهود منع وإدارة الضغوط جزءاً حيوياً من محاولات الحفاظ على اللياقة الصحية.
 ٤. أهمية أن يقع ضمن اهتمامات المنظمات إدارة الضغوط تساهم في الحصول على أعضاء أصحاء يتمتعون بالفعالية والإنتاجية المرتفعة.
- من الجوانب التي يجب توفرها لتحقيق الفعالية ما يلي :
١. قبول الأفراد للبرنامج والمشاركة في تصميمه وتنفيذه وتطويره.
 ٢. الدعم الفكري أو المادي أو البشري من الإدارة العليا.
 ٣. التزام بالاستمرارية والتواصل.
 ٤. المشاركة الفعالة للأفراد.
 ٥. تحديد أهداف موضوعية واضحة للبرنامج.
 ٦. الحفاظ على الخصوصية واحترام الجوانب الشخصية للمشاركين.
- من المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط ممارسة الرياضة واستخدام الأساليب الذهنية في الإدارة الفعالة للضغوط، وممارسة الصلاة وتلاوة القرآن والاسترشاد بهدى الرسل ومناهجهم في السلوك والتصرف مع الآخرين، ومن المداخل أيضاً تغيير نوعية العمل في نفس المنظمة أو البحث عن فرص عمل بديلة.

الفصل السادس

مهارات الابتكار والإبداع والاستثمار الفعال للموارد البشرية

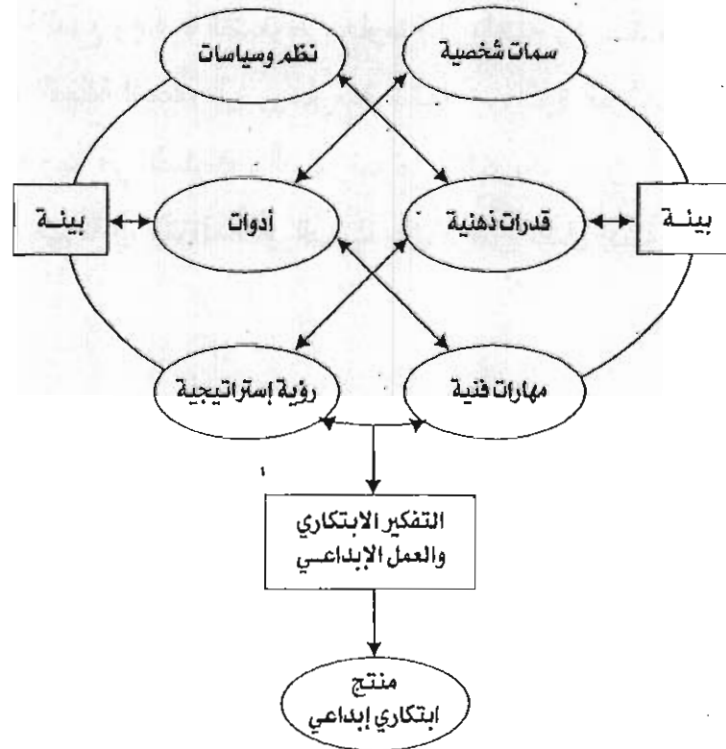
تعد الموارد البشرية من أهم الثروات القومية للأمم، لأن بها تتحدد مكانة الأمم وموقعها من قافلة النمو، مما يفرض على الحكومات والأنظمة مسئولية توفير البيئة التي تدعم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي وتنمية رغبة الأفراد ودافعيتهم للابتكار والإبداع.

مفهوم العمل الابتكاري والإبداعي :

هو عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع.

مقومات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي

والعلاقة بين المنتج الابتكاري الإبداعي وعملية التفكير الإبداعي



يمكن إيجاز المعامل التي استخدمت في تعريف التكفير الابتكاري والمهارة الإبداعية فيما يلي :

١. التعريف من مدخل النواتج أو المنفعة النهائية للتكفير الابتكاري والمهارة الإبداعية.

٢. التعريف من مدخل العمليات الذهنية أو العقلية التي من خلالها يتم التكفير الابتكاري وتتولد المهارة الإبداعية.

٣. التعريف من مدخل الحالة النفسية لدى المبتكر أو المبدع وتطويرها مع مراحل التكفير الابتكاري وعملية الإبداع حتى يحقق الناتج النهائي من هذه العملية.

٤. التعريف من مدخل الصفات الشخصية والخبرات العملية لدى المبتكر أو المبدع.

٥. التعريف من مدخل المنهجية العملية أو البحثية التي يلتزم بها المبتكر أو المبدع.

مما كتب عن خصائص ومفهوم التكفير الابتكاري والعمل الإبداعي يتضح ما يلي :

١. اتجاه غالبية الجهود إلى تعريف مفهوم الابتكار والإبداع من منظور جزئي ضيق.

٢. عدم وضوح الفوارق من جانب والارتباط من جانب آخر.

٣. وضوح الخلط والتداخل بين متطلبات واشتراطات تنمية التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي من جانب، وآلية عملية الابتكار والإبداع من جانب آخر.

٤. الاعتماد بدرجة كبيرة على الترجمة الحرفية لعدد من التعاريف لمفاهيم الابتكار والإبداع.

من أمثلة المفاهيم والتصورات التي تعيق جهود تنمية مهارات وقدرات الابتكار والإبداع ما يلي :

١. الاعتقاد بأن مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع من الصفات الموروثة التي يصعب اكتسابها وتعلمها وتنميتها.

٢. الاعتقاد بأن مجالات الابتكار والإبداع تقتصر أو تتركز بصفة أساسية في نطاق العلوم الطبيعية وداخل المعامل الكيميائية والفيزيائية دون المجالات الأخرى المرتبطة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والإدارية.

٣. الاعتقاد بأن مجرد توفر المعامل والأدوات والاعتمادات يكفي لاكتشاف وجلب المبدعين والمبتكرين وتحفيزهم والاستفادة منهم.
٤. الاعتقاد بأن خلق مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع وتنميتها يتطلب إمكانات وموارد هائلة.
٥. التصور بأن خلق مهارات الإبداع والقدرة على الإبداع وتنميتها وتوظيفها هي مسؤولية فردية.
٦. الاعتقاد بأن الحاجة للابتكار والإبداع تظهر أساساً وبوضوح مع وجود مشكلات واقعية.
٧. الاعتقاد بأن الابتكار والإبداع عملية بلا مشكلة مركبة معقدة.
٨. الاعتقاد بأن مهارات الابتكار والإبداع ممكن فهم أبعادهم وخصائصهم من خلال التركيز على إجراء التجارب والدراسات على خبراء المعامل وأعضاء مراكز البحوث العلمية.
٩. الاعتقاد بوجود فاصل زمني كبير بين توقيت بدء بذل جهود خلق وتنمية مهارات وقدرات الابتكار والإبداع وتوقيت بدء جني هذه الثمار.
١٠. الاعتقاد بأنه يمكن خلق مهارات وقدرات الابتكار والإبداع لدى الأفراد من خلال مجموعة من القرارات والأوامر الرسمية.
١١. مفاهيم وتصورات خاطئة بشأن مهارات الابتكار وقوة الإبداع.
١٢. الاعتقاد بأن مهارة الابتكار والقدرة على الإبداع من الأمور التي تخرج عن سيطرة الفرد.
١٣. الاعتقاد بأن عملية الابتكار والإبداع هي ظاهرة غامضة يصعب تحديد أبعادها ومسبباتها ودوافعها.
١٤. الاعتقاد بأن مهارة الابتكار والقدرة على الإبداع هي مجرد صفة خاصة موروثة أو سر بشري قاصر على بعض الأفراد غير العاديين.
١٥. الاعتقاد بأن عملية الابتكار والإبداع هي نتاج لحظات نفسية غير عادية لدى الفرد.

١٦. الاعتقاد بأن جميع أو غالبية المبتكرين أو المبدعين هم أفراد معروف عنهم غرابة السلوك والأنماط والأطوار.

١٧. الاعتقاد بأن خصائص وسمات المبتكرين والمبدعين ومهاراتهم تقتصر على الأفراد الذين يعملون في قمة المنظمة.

١٨. الاعتقاد بثبات ونمطية خصائص وسمات المبتكرين والمبدعين ومهاراتهم وقدراتهم.

من النتائج المترتبة على المفاهيم والتصورات الخاطئة بشأن مهارات الابتكار ما يلي :

١. إضعاف رغبة الفرد وإرادته لتنمية مهاراته الابتكارية وقدراته الإبداعية.

٢. إضعاف استعداد الفرد للتنقيب عن إمكانياته الذاتية وطاقاته ومحاولة تنقيتها وتنميتها واستثمارها.

٣. تقليل جدوى الجهود المنهجية للتعرف على استعدادات الأفراد للتفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع.

٤. الاتجاه إلى تقسيم الناس إلى فئتين هما فئة قليلة ونادرة وهم المبتكرون والفئة الأخرى الغالبية.

الجدة والحدثة في العمل الابتكاري أو الإبداعي :

يشترط في العمل الابتكاري أو الإبداعي الجدة أو الحدثة ولا يشترط أن تكون الحدثة مطلقة في المنتج النهائي وإنما يمكن أن تكون في جزء من هذا الكل.

تصنف أعمال الابتكار أو الإبداع إلى أربعة مستويات هي :

- المستوى الأول الاختراع : وفيه يتصف العمل الابتكاري بالحدثة أو الجدة ككل حيث يتم اختراع شيء ليس له سابقة أو مثيل.

- المستوى الثاني التعديل : وفيه يتم إدخال تعديلات مبتكرة جديدة تتم لأول مرة على شيء قائم سبق اختراعه فيما سبق.

- المستوى الثالث التطوير : وفيه يتم إضافة عنصر جديد أو فكرة جديدة لم تطرح من قبل ينتج عنها تغيير خصائص الشيء.

- المستوى الرابع التقليد : وفيه يتم محاكاة شيء قائم سبق ابتكاره وتعديله وتطويره فيما سبق. ويكون الشيء المحاكي أقل سعراً للتغيير في بعض المواصفات أو المدخلات التي تقلل تكلفته وكذلك لا يكون له القدرة على أداء الخدمة بمستوى يتفق مع الاحتياجات منه.

السمات والاتجاهات :

١. الثقة بالنفس والاطمئنان لقدرته على فهم الظواهر والمؤشرات والاتجاهات.

٢. استعداد قوى للتعامل مع المشكلات.

٣. الميل إلى حرية التفكير ورفض فرض الرأي عليه.

٤. الميل إلى مفهوم النسبية وضعف الاعتقاد بالأحكام المطلقة.

٥. رغبة قوية في أن يتحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذية تقلل فرصته في الاجتهاد والمحاولة والمبادأة.

٦. يميل إلى جو الود والإلفة.

٧. يمكن في بعض الأحيان أن يكون عرضة لأزمات نفسية.

٨. تستهويه حالات الغموض ومواقف الالتباس.

٩. رغبة قوية في مبادأة بعض أفكاره وتقديم مقترحات للآخرين.

١٠. مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغط العمل و

١١. قدرة كبيرة على استرجاع الأحداث والجهود السابقة.

الصفات والمهارات :

١. الموضوعية والمنهجية في البحث عن معاني ودلالات الأشياء.

٢. التكامل في النظر للأشياء والحرص على طرح البدائل.

٣. الحرص على الالتزام بالأسلوب والتفكير العملي في البحث والتحليل.

٤. قدرة عالية على التخيل والتحليل وافتراس العلاقات المنطقية ووضع الفروض العملية.

٥. الاستقلالية في التفكير.

٦. رفض الأمور المألوفة والميل إلى تقييمها بغرض انتقادها أو تطويرها.

٧. كثير التساؤلات والبحث عن خلفيات ودوافع وأصل الحقائق.
 ٨. التركيز على التفضيلات والجزئيات التي يرى ارتباطها بالموضوع.
 ٩. قدرة عالية على إدراك الرؤية المتكاملة بشأن الأشياء.
 ١٠. مهارة واضحة في صياغة الأفكار وترتيبها والتعبير عنها.
 ١١. طموحاته وأهدافه أكبر نسبياً عن إمكانية وقدراته بصورة تظهر التحدي.
 ١٢. قدرة واضحة على إتقان العمل الفردي مقارنة بالعمل الجماعي.
 ١٣. قدرة غير عادية للخروج من المواقف الضاغطة.
 ١٤. لديه درجة عالية من المهارة للتعامل مع اعتراضات الآخرين.
 ١٥. مهارة غير عادية في تصيد والنباط الأفكار والظواهر والمؤشرات الجديدة غير التقليدية، وتسجيلها وتأملها وبدء تحليلها.
- خصائص التفكير الابتكاري الإبداعي :**

١. المرونة والقدرة على التطويع.
٢. البحث عن طرق ومداخل متجددة، والقدرة على التحرر من الضغوط.
٣. تحويل القيد أو المشكلة إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها.
٤. تكرار السلوك في التفكير.
٥. البحث عن أفكار وسبل علاقات جديدة غير مألوفة.
٦. عملية مركبة.
٧. ظاهرة بشرية طبيعية تتوفر لدى جميع الأفراد.
٨. عملية تخضع للفهم المنهجي.
٩. ظاهرة إيجابية لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع.
١٠. ظاهرة صحيحة.
١١. عملية هامة جوهرية.
١٢. عملية هادفة نافعة.
١٣. عملية تتصف بالجدة. (فرد × منهج × مناخ × هدف).
١٤. عملية محورية. (تدور حول الفرد وأسلوب التفكير والبيئة والمنهج).

١٥. عملية تفاعلية (تفاعل وانسجام بين جوانب المعرفة والخبرة من جانب

الرغبة في الخيل (معرفة وخبرة × تخيل وخيال × تقييم وتقديم).

١٦. عملية ديناميكية مرنة.

متى نقول أن هذا إنتاج ابتكاري أو إبداعي؟

- لا يقتصر الجهد والنتائج الابتكاري الإبداعي على مجال التصنيع فقط.

- لا يوجد حد نمطي واحد لنوعية ومستوى العمل الابتكاري والإبداعي.

- من الخطأ أن نؤكد أن نعلن اهتمامنا وحرصنا على الأداء أو النتائج

الابتكاري والإبداعي دون أن نحدد مواصفاته وخصائصه.

- من الخطأ أن نعتمد على الاعتقاد بأن كل واحد منا يعرف أو يشعر داخلياً

بمفهوم الجهد الابتكاري والعمل الإبداعي.

من العناصر التي يمكن أن تستخدم في توصيف وقياس العمل الابتكاري الإبداعي وتقييمه ما

يلي:

١. المنفعة أو القيمة : وتأخذ الأشكال التالية :

أ. توسيع نطاق الاستخدام أو الاستفادة.

ب. تعظيم جوانب قوة وتيسير تميزها والاستفادة منها.

ج. معالجة أوجه ضعف وتيسير التعامل الفعال معها وتحسينها وتطويرها.

د. خلق فرص جديدة وتيسير استثمارها وتحسينها وتطويرها.

هـ. إتاحة أساليب وأدوات جديدة.

٢. الجودة أو الحداثة .

٣. الجاذبية أو القبول : وتحقق بالآتي من الشروط :

أ. التوافق مع مفاهيم واتجاهات ومعتقدات الفرد المعني وكذلك المستفيدين

من هذا الجهد أو العمل.

ب. التوافق مع الميول المهنية لدى الفرد المعني وكذلك المستفيدين من هذا

الجهد أو العمل.

ج. التوافق مع النتائج والأهداف والغايات الذاتية.

٤. التكامل والترابط : ويتحقق في الأبعاد التالية :

- أ. التكامل والترابط بين مكونات الجهد أو العمل ومراحله.
- ب. التكامل والترابط بين جهود الأطراف المعنية بهذا الجهد أو العمل والتنسيق فيما بينهم.
- ج. التكامل والترابط بين مكونات وخصائص البيئة.
٥. المرجعية أو التراكمية : وتتوفر في حالة استناد العمل إلى أحد الاعتبارات التالية :

- أ. الجهود السابقة للمتخصصين في نفس مجال العمل الابتكاري والإبداعي.
- ب. الأعمال الابتكارية والإبداعية السابقة في نفس مجال العمل الابتكاري والإبداعي أو مجالات ذات علاقة به.
- ج. مشكلات وصعوبات فعلية واقعية يواجهها الأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات ذات علاقة بمجال العمل الابتكاري والإبداعي.
٦. المواعمة الزمنية.
- من هو المبتكر أو المبدع؟

لا بد أن يتوفر في المبتكر أو المبدع ما يلي :

١. تكرار حالات حدوث الإلهام والتقاط الأفكار غير المألوفة.
٢. الاستبصار والتوصل إلى علاقات غير مرئية.
٣. المرونة في التفكير والقدرة على خلق البدائل والاحتمالات.
٤. الطلاقة في توليد الأفكار وانسيابها بصورة طبيعية.
٥. الأصالة ووضع الخبرة المتمرس والمتعمقة والمتصلة.
٦. القدرة على التخيل وتقدير الاتجاهات والتفاعلات بين الأشياء.
٧. الرغبة القوية للتحديث وعدم الروتين أو النمطية.
٨. الواقعية والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع الواقع.
٩. الاستعداد القوي للمخاطرة في المبادأة.
١٠. الاستعداد الواضح للمثابرة والإصرار وقوة العزيمة.
١١. الرغبة الواضحة في تحقيق التميز والتسيد على الآخرين.

تشير كتابات أخرى إلى أن الفرد المبتكر أو المبدع يتصف بالصفات التالية :

١. مستوى مرتفع من الذكاء المهني.
٢. مستوى مرتفع من الذكاء الاجتماعي.
٣. الرغبة القوية للاستفادة من الخبرات المترجمة.
٤. الاستعداد القوي للانفتاح على الخبرات والتجارب الجديدة.
٥. التحرر من القيود التي تمنع من المعرفة والتحديد.
٦. درجة عالية من المرونة الذهنية.
٧. درجة عالية من الحساسية الجمالية.
٨. دافع قوي للاستقلالية في التفكير.
٩. ذو أفق واسع ونظرة واسعة ومتنوعة.
١٠. استعداد قوي للتحدي وتحمل المخاطر.
١١. الرشد في التعامل مع أفكار الآخرين وتصوراتهم.

الصفات والمؤشرات الأولية للمبتكرين :

أ. صفات ومؤشرات شخصية مثل :

١. درجة عالية من حب الاستطلاع.
٢. لا يتوقف ولا يقتنع ولا يستقر نفسياً عند مجرد مشاهدة أو معرفة وعادة ما يتساءل عن الأسباب والدوافع.
٣. كثيراً ما يتساءل عن أو يعرض البدائل.
٤. يظهر من تساؤلاته وأفكاره وردوده عمق في التفكير وذكاء في التحليل.
٥. يتوفر لديه قدر واضح من الجرأة والمخاطرة.
٦. يتضح عنده التوازن بين الجوانب المادية الفنية من جهة والجوانب الإنسانية العاطفية من جهة أخرى.
٧. يتصف بقدر واضح من روح الفكاهة والمداعبة.
٨. لديه قدرة واضحة من الرغبة والقدرة على التفاعل مع الآخرين.
٩. تجده كثير الاهتمام بأمور وموضوعات تصنف ضمن اهتمامات الكبار.

ب. صفات ومؤشرات اجتماعية قيادية : ومنها ما يلي :

١. له قدر واضح من الاستعداد لتحمل المسؤوليات وتبعيات تصرفاته.
٢. يحرص على تقديم إنجازاته كاملة وليست مجزأة.
٣. له درجة عالية من الجرأة في إبداء رأيه.
٤. له الاستعداد والقدرة على مواجهة الآخرين والتحدث معهم بجرأة وثقة ومرونة.
٥. له مرونة ذهنية وتفكير منظم.
٦. لا يستمتع بالأعمال الروتينية التقليدية.
٧. له قدر كبير من الواقع الذاتي لإنجاز الأعمال.
٨. لديه حد أدنى من المعرفة بالقوانين والأنظمة والقواعد ذات العلاقة بمهنته ووظيفته.

مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار والإبداع :

١. تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف والتعامل معها بحرية وتجربة البدائل الممكنة.
٢. تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
٣. تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد.
٤. تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل.
٥. وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق وتنمية التفكير الابتكاري.
٦. تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت.
٧. تأكيد سياسة صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوى الإداري في المنظمة.
٨. تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي.
٩. تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على التوظيف الجيد.

١٠. تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم لمعالجة حالات الصراع أو النزاع في العمل.

١١. تأكيد تفهم الإدارة للفرق الجوهرية بين الأخطاء غير المقصودة والأخطاء الناتجة عن فشل الفرد.

١٢. تطوير نظم التحفيز.

١٣. تهيئة مناخ آمن للأفراد.

١٤. توعية الأفراد ومساعدتهم لاستيعاب إمكانية الجمع بين العمل النظامي واحترام النظم من جانب آخر.

١٥. تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادأة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتهديدات والمخاطر.

بناء المدير المبتكر أو المبدع :

شخصية الفرد هي التي تبني المدير المبتكر أو المبدع وذلك على ضوء أن الشخصية هي مجموعة الخصائص النفسية والعقلية المستقرة التي تشكل كيان موحد متكامل للفرد تحدد استعداداته وقدراته على التفاعل الصحي الديناميكي مع البيئة.

ومن الاستعدادات والإمكانات الابتكارية والإبداعية في الشخصية ما يلي :

١. الذكاء والقدرة على الابتكار والإبداع.

٢. قدرة الفرد على إنتاج معلومات واستنتاجات جديدة.

٣. قدرة الفرد على التعرف على حقيقة الأحداث والمشكلات ورصدها.

٤. سلوك الفرد وردود أفعاله تجاه المواقف.

أساليب وأدوات التعرف على استعدادات الابتكار والإبداع وقياسها :

١. تحليل الدرجات العلمية التي يحصل عليها الفرد في سنوات الدراسة عامة.

٢. استخدام مقاييس الذكاء لقياس المستوى الذهني أو العقلي.

٣. استخدام مقاييس المهارات والقدرات للتعرف على مجالات تميز الفرد.

٤. استخدام قوائم الصفات أو الخصائص السلوكية. ومن هذه الصفات الآتي :

أ. صفات الإطلاع والاستيعاب والتحصيل.

- ب. صفات الحافز الداخلية.
- ج. صفات التعلم والاكساب.
- د. صفات التأثير والإقناع واكتساب الثقة.
- هـ. صفات القيادة والتوجيه.
- ٥. تحليل الممارسات العقلية للفرد وسلوكياته في عدد متنوع من المواقف والحالات.

٦. تحليل الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد وتقييمها وفق مقياس علمي يتضمن الأسس والمعايير الآتية :

- أ. دوافع الفكرة أو المقترح.
 - ب. الفلسفة أو الأساس الذي تقوم عليه الفكرة أو المقترح.
 - ج. الجهد والعبء الذي نتج عنه الفكرة أو المقترح.
 - د. اقتصاديات الفكرة أو المقترح.
 - هـ. المنافع الحقيقية من تطبيق الفكرة أو المقترح.
 - و. نوعية المستفيدين ومستوى الاستفادة من الفكرة أو المقترح.
- هناك عشرة شروط أساسية لتنمية المهارات الابتكارية والقدرات الإبداعية هي :

- ١. إيمانك بأن لديك إمكانيات ذاتية هائلة كامنة.
- ٢. اعتقادك بأن مهارة الابتكار والقدرة على الإبداع ليست صفات موروثة مطلقة وإنما هي قدرة ذهنية وإرادة.
- ٣. توازنك الذهني فيما يتعلق بثقتك في نفسك من جانب وثقتك في إمكانيات وقدرات الآخرين من جانب آخر.
- ٤. إيمانك بأنه لا يوجد مسار واحد أو بديل واحد للتعامل مع القضايا والمشكلات الحياتية.
- ٥. حرصك وإصرارك على إلزام نفسك بتحقيق شيء متميز يجعلك متميز عن غيرك.
- ٦. اقتناعك بأن احتمالات فشلك أو إخفاقك في المحاولات الأولى وارد وأن الخطأ محتمل.

٧. قدرتك على الحفاظ على توازنك النفسي في حالة إحرازك الهدف أو عدم إصابتك الهدف.

٨. اقتناعك أن مستوى استجابة منظمتك ومجتمعك لتهيئة مناخ مناسب يتوقف بدرجة أساسية على إدراك المنظمة أو المجتمع.

٩. إيمانك بأن مهارة التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع التنفيذية والرعاية والحماية بالمعرفة أو الممارسة.

١٠. مداومتك على أن تكون أنت المبادئ وتمتلك زمام المبادرة وتوظف قدراتك على التخيل وخلق الأفكار الابتكارية.

خصائص التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي في حل المشكلات :

١. وجود مجموعة من الأدوات التي تساعد في التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.

٢. وجود مجموعة من الأسس والقواعد المهنية لتفهم الظواهر وتحليل المؤشرات بأسلوب ابتكاري إبداعي.

٣. عمق الاعتقاد بأن أي مشكلة لا يمكن أن يكون لها بديل واحد فقط.

٤. قوة الاعتقاد بأن ما من مشكلة أو أزمة مهما كانت درجة تعقيدها وخطورتها إلا ويكمن داخلها العديد من الفرص التي يمكن التعامل معها.

٥. يؤكد مدخل التفكير الابتكاري الإبداعي أن الصعوبات أو القيود أو التهديدات التي ترتبط بالمشكلة لا يقتصر التعامل معها على أسلوب المواجهة وإنما من خلال التفكير الإبداعي لحل الصعاب.

٦. يساعد التفكير الإبداعي على تحقيق التوازن بين توليفة متنوعة من التفكير التباعدي من جانب والتفكير التقاربي من جانب آخر.

٧. يتيح التفكير الإبداعي الابتكاري استخدام مدخل التفكير الانتقادي الذي من خلاله ممكن تحديد كافة الاحتمالات أو التحفظات أو المخاوف أو الآثار السلبية المتوقعة.

٨. يعتمد التفكير الابتكاري والتوجه الإبداعي على النظرة النظامية للمشكلة.

٩. يساعد التفكير الابتكاري والتوجه الإبداعي على الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الأطراف ذوي العلاقة بالمشكلة.

١٠. يفتح أسلوب التفكير الابتكاري والتوجه الإبداعي المجال أمام المعنيين بتناول المشكلة للتعبير بكافة أساليب التعبير و التوضيح لرؤيتهم وتصوراتهم ومقترحاتهم عن المشكلة.

الباب الثالث

المسار الوظيفي وفعالية إدارة الموارد البشرية

الفصل السابع

المسار الوظيفي والتوظيف الفعال للموارد البشرية

مسئولية المنظمة أو الحكومة هو إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب، حيث يقع على عاتق الوحدة التنظيمية المسؤولية عن تخطيط الموارد البشرية عبء إيجاد فرص التوظيف الملائمة لكل فرد لديه قدرات ومهارات يمكن توظيفها واستثمارها لتحقيق منافع مشتركة. وتكون مسؤولية المنظمة أو الحكومة ذات شقين هما :

١. بناء هيكل مخطط للموارد البشرية يكون لدى الفرد صفات ومهارات وقدرات محددة مستهدفة.
٢. خلق هيكل مناسب للوظائف يكون فيه وظيفة مناسبة لكل فرد مؤهل مناسب.

مفهوم المسار الوظيفي :

١. هو مجموعة متوالية من الترقيات والتقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.
 ٢. هو مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح ومنظم.
 ٣. هو التاريخ الشخصي الوظيفي، أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد.
- يعد التعريف رقم (١) هو أفضل التعاريف للآتي :

١. التركيز على البعد المستقبلي في تطوير المنظمة.
 ٢. توفر الأساس العلمي لوضع المسارات الوظيفية اللازمة لإعداد الكوادر القيادية الواعدة.
 ٣. توفر الأساس العلمي لحركة التقلات والترقيات داخل المنظمة.
- يمكن تعريف المسار الوظيفي على النحو التالي : تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من

القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد و المجموعة (المنظمة) على مدار حياة الفرد الوظيفية".

يتضمن المسار الوظيفي الخصائص التالية :

١. يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي.
٢. يقع على فرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه.
٣. المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد.
٤. يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وانتهاء الخدمة.
٥. العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق.
٦. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد.
٧. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة.
٨. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار.
٩. يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل.
١٠. إن الهدف العام أو المحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة.

الأهداف الوظيفية :

- هي الوظائف المستقبلية التي يطمح الفرد في شغلها كجزء من حياته الوظيفية.
- هي علاقات محددة في الطريق الوظيفي للفرد.

تخطيط المسار الوظيفي :

- هو ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تصنعه المنظمة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً.

- هو تلك التحسينات والتطورات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية.

تنمية المسار الوظيفي :

هي تلك العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسيهم على التخطيط لمستقبلهم، حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بفرض الإنفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء.

أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي :

الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

١. تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.
٢. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

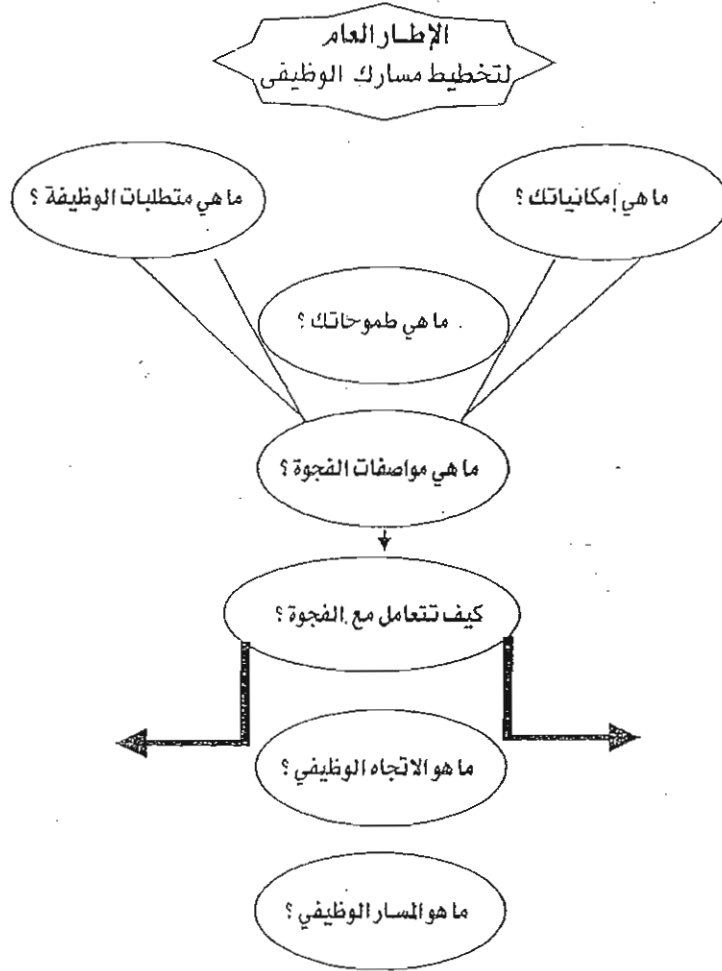
المزايا التي تتحقق للمنظمة والفرد من خلال الأهداف السابقة :

١. تحقيق الفرص الملائمة للعمل.
٢. توفير فرص للترقية والتقدم الوظيفي.
٣. تقليل معدل دورات العمل.
٤. إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.
٥. تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد.
٦. زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
٧. زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء.
٨. رفع كفاءة وفعالية المنظمات.

أهم المنافع التي تتحقق أعداد المسارات الوظيفية ما يلي :

١. تحقيق أهداف الفرد.
٢. تحقيق أهداف المنظمة.
٣. التشغيل الاقتصادي للعمالة.

تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



٤. تنمية الإبداع والابتكار.

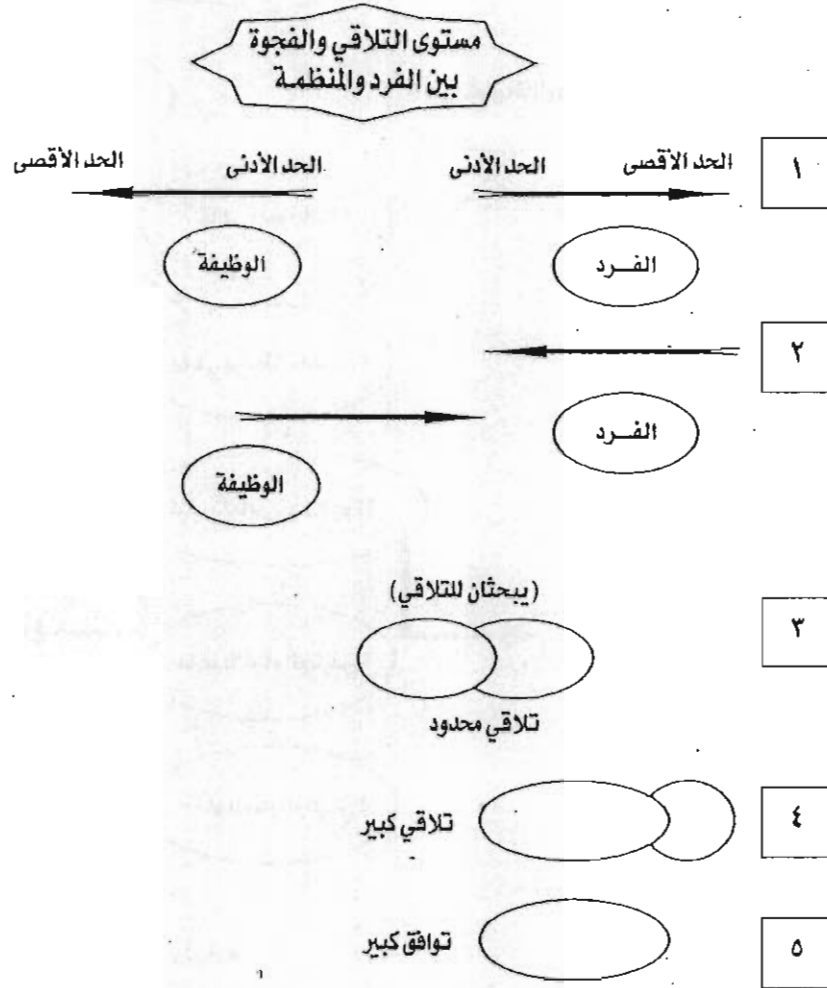
٥. المرونة في الحركة الوظيفية.

٦. التحديث والاستفادة في التطور التكنولوجي.

٧. تحقيق الجودة الشاملة في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة :

أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة

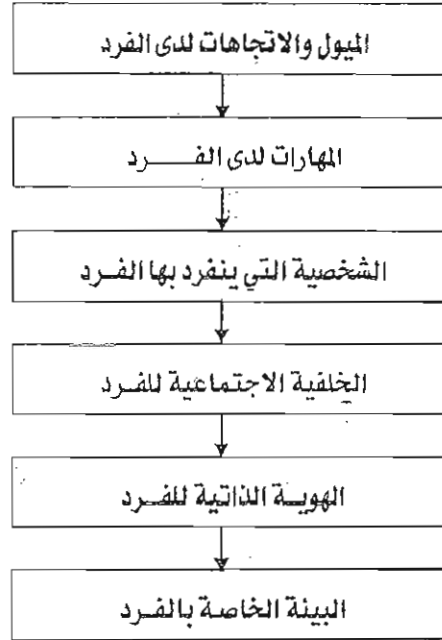


من المسئول عن التخطيط للمسار الوظيفي ؟

التخطيط للمسار الوظيفي مسئولية مشتركة بين كل من :

١. الموظف نفسه.
٢. رئيسه المباشر.
٣. مسئول شئون الأفراد (الموارد البشرية) في المنظمة.

العوامل التي تؤثر في اختيار الوظيفة



ما هي استخدامات تخطيط المسار الوظيفي :

١. في مجال إعداد القيادات الإدارية يكون دور التخطيط المساري الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً.
٢. في مجال الإحلال الوظيفي يستخدم تخطيط المسار في إعداد خطط لتنمية الكوادر.
٣. في مجال الترقية والنقل يستخدم تخطيط التنظيم لوضع قرارات الترقية والنقل والحركة على أساس علمي وحسب الحاجة.

متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي :

١. المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي وهي :
 - أ. تقييم الفرد بطموحاته وأهدافه.
 - ب. مراجعة وتقدير الفرد وإمكانياته بصورة موضوعية.
 - ج. معرفة وتفهم الفرد لمستقبله الوظيفي.
 - د. تعرف الفرد على البدائل المتاحة والممكنة لتحقيق أهدافه.
 - هـ. تحديد الفرد للمسارات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته وأهدافه من ناحية وقدراته وإمكانياته من ناحية أخرى.

- و. اختيار المسار الوظيفي وما يتطلبه من مهارات وقدرات وكفاءات.
 ز. توفير المتطلبات وتحديث المعرفة وتطوير وتحسين القدرات والمهارات اللازمة للمسار الوظيفي المخطط أو المستهدف.

٢. المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي وهي :

- أ. تحديد وإتباع الأساليب الفنية وتطبيق الممارسات الإدارية لتوفير الأماكن المناسبة للأفراد المؤهلين لذلك.
 ب. توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا.
 ج. وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة من تعيين وتدريب وترقية وغيرها بما يحقق التوافق بين مسارات الأفراد المؤهلين ومتطلبات المؤسسة.

التكامل بين المتطلبات الفردية والمتطلبات التنظيمية في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة



مراحل الحياة الوظيفية للفرد :

١. مرحلة الاستكشاف (ما بين ١٥ - ٢٤ سنة) وفي هذه المرحلة يحاول الفرد التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة، ويكون فيها الفرد مستكشفاً لمهاراته وقدراته.

٢. مرحلة التأسيس (ما بين سن ٢٥ - ٤٤) وتتضمن ثلاث مراحل هي :

أ. مرحلة التجريب (من سن ٢٥ - ٣٠) وفيها يحدد الفرد ما إذا كان العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا.

ب. مرحلة الاستقرار والنمو (ما بين سن ٣٠ - ٣٩) وفيها يبدأ الفرد الاهتمام بتخطيط مساره الوظيفي، وما يتطلبه من اكتساب الخبرة والتقدم.

ج. مرحلة الأزمة (ما بين سن ٤٠ - ٤٤) وفيها يقوم الفرد بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.

٣. مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة (ما بين ٤٥ - ٦٥) وفي هذه المرحلة يكون ارتباط الفرد بمجاله الوظيفي قوي، ونجد أمام الفرد ثلاثة مسارات هي :

أ. الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة الاستقرار والنمو. ويحتاج ذلك إلى كثير من الجهد.

ب. الركود، أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

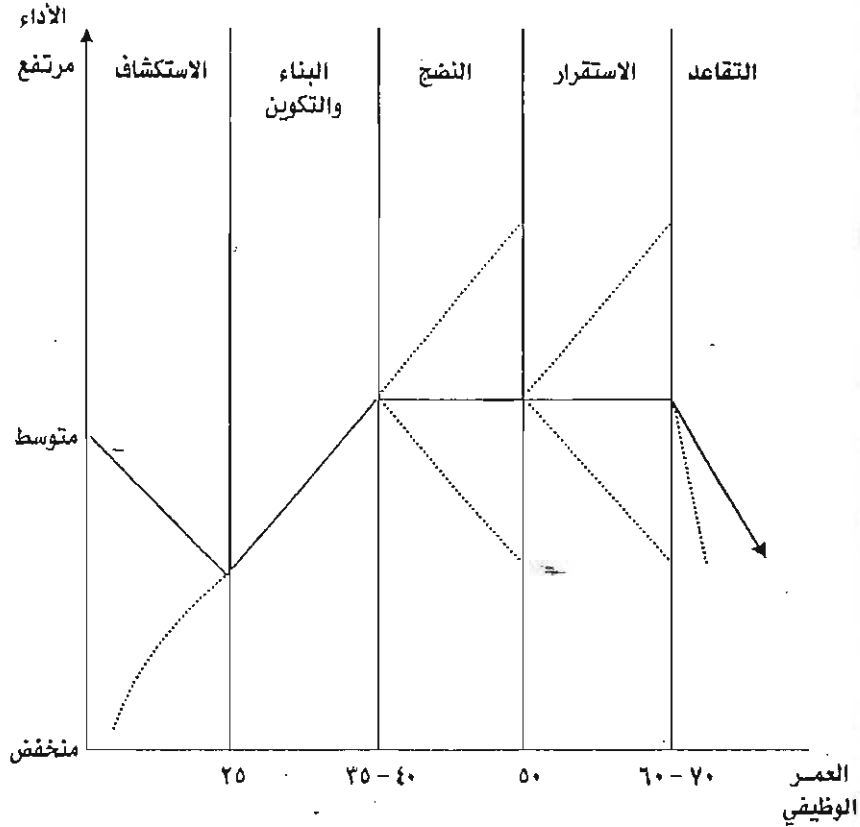
ج. التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى، ويلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى.

٤. مرحلة الانحدار أو نهاية المسار، وفيها يتقدم الفرد في العمل ويهيئ نفسه للتقاعد.

والشكل التالي يوضح مراحل المسار الوظيفي :

مراحل المسار الوظيفي

مراحل المسار الوظيفي



مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية :

١. تصميم المسارات الوظيفية.
٢. توصيف وتحديد أهداف كل مسار.
٣. إجراء تقييم قدرات وإمكانيات الفرد.
٤. تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار.
٥. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار في بينها.
٦. وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل.

يمكن تنفيذ خطة وبرنامج العمل من خلال الوسائل التالية :

أ. مساعدة المديرين لمرووسيهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.

ب. التنقلات الوظيفية المؤقتة.

ج. شغل مكان المدير أثناء الإجازة.

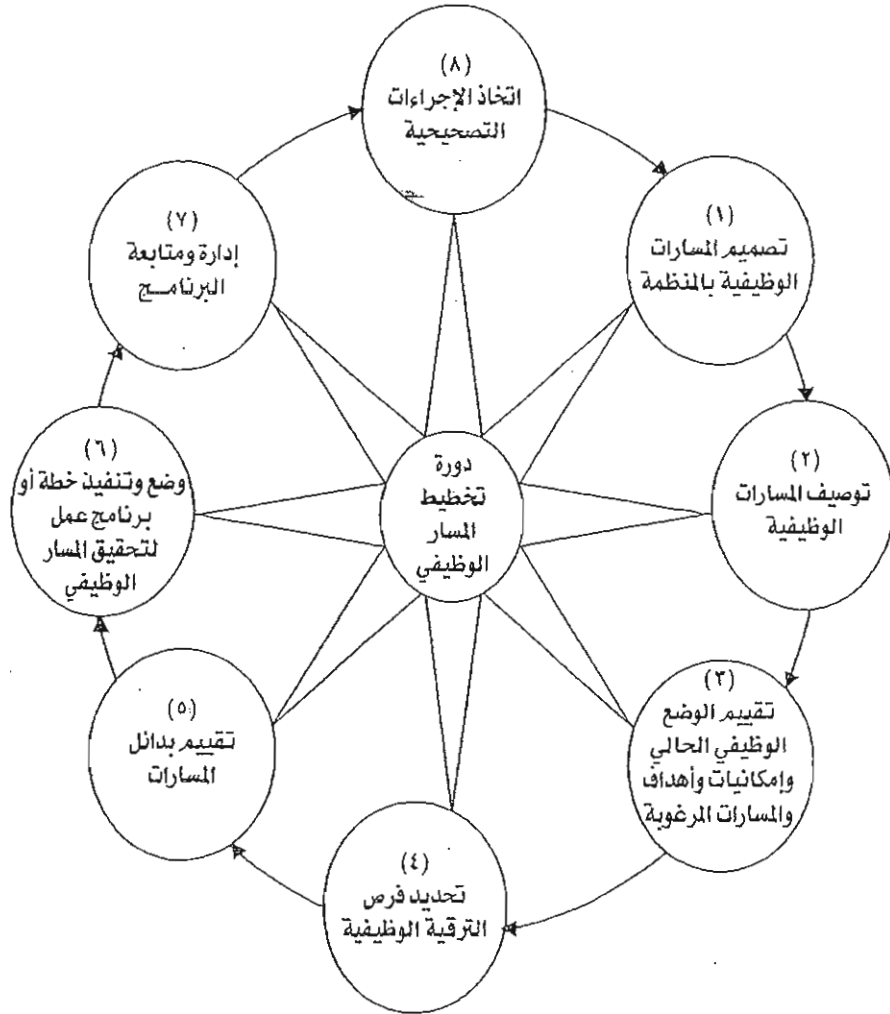
د. برامج التدريب أثناء العمل.

هـ. الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

٧. إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي.

٨. اتخاذ القرارات التصحيحية.

مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المهام الفردية أو الشخصية لتحديد المسار الوظيفي للفرد :

* المرحلة الأولى : (استكشاف الوضع القائم) وفيها :

- تكوين صور عن البيئة العامة من فرص توظيف وقيود وتهديدات.
- مراجعة التصورات والطموحات في ضوء الإمكانيات والقدرات والفرص والتهديدات.
- تقييم ذاتي وموضوعي وإجراء مجموعة من الاختبارات وتحديد مجالات النمو المطلوبة.
- الحرص على تأهيل وتحقيق النمو والنضج الملائم للمسار الوظيفي المستهدف.

* المرحلة الثانية (التحضير والتجهيز) وفيها :

- حصر وتقييم فرص العمل القائمة والمفاضلة بينهما.
- متابعة الإعلانات عن الوظائف أو إتمام مقابلات الاختبار والاختيار.
- الالتحاق بالوظيفة ومحاولة إثبات الكفاءة.

* المرحلة الثالثة (الانتهاء والاستمرار والاستقرار) وفيها :

- الممارسة الفعلية لمهام الوظيفة.
- التعامل الفعال مع مزايا وعيوب الوظيفة.
- مواجهة القيود والتهديدات بالوظيفة.
- مراجعة المسار الوظيفي في ضوء الممارسة العملية لمهام الوظيفة.
- تأكيد أو تعديل المسار الوظيفي.
- تطوير الطموحات والأهداف أو تعديلها.
- تنمية القدرات والمهارات.
- تأكيد احتمالات النجاح والاستمرار أو احتمالات الفشل والانسحاب.
- تدعيم وتنمية القدرات في حالة الاستمرار.
- التأهيل النفسي وتنمية الاستعدادات للتكيف مع الوضع الجديد في حالة الانسحاب الجزئي أو الكلي.

المهام التنظيمية والإدارية لوضع المسارات الوظيفية :

* المرحلة الأولى : (استكشاف الوضع القائم) وفيها :

- معلومات كافية عن المهن الحالية.
- القرارات السيادية المؤثرة على فرص التوظيف في تعليم وتعيين وتوظيف وتدريب ورواتب وعلاوات وغيرها.
- العمالة الحالية بالمنظمة.
- فرص التوظيف الحالية بالمنظمة.
- المسارات الوظيفية للعمالة الحالية.

* المرحلة الثانية (التحضر والتجهيز) وفيها :

- وضع أساليب فعالة للاختيار والمفاضلة والاختيار.
- إيجاد صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة.
- تزويد العمالة بالمعلومات المناسبة والكافية عن المنظمة والوظائف.
- إتاحة نتائج تقييم أداء العاملين لهم للاستفادة منها في تطوير أدائهم وسلوكهم.

- وضوح المسارات الوظيفية للعاملين.

* المرحلة الثالثة (الانتماء والاستمرار والاستقرار) وفيها :

- استمرارية تقييم أداء وسلوك العاملين.
- التأكد من فعالية نظم التحفيز.
- تدعيم مشاركة العاملين في عمليات التقييم والتطوير.
- مراجعة وتطوير نظم وسياسات العمل.
- توفير فرص التحرك الوظيفي وتغيير المهن.
- مرونة رسم وتغيير المسارات الوظيفية.
- الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية.
- تنمية مستمرة لقدرات ومهارات العاملين وتحديث معرفتهم.
- تأهيل الأفراد لمرحلة انتهاء الخدمة.
- تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد.

الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي :

١. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية.
٢. نوع ومستوى الطموح.
٣. الدافعية والقدرة على تطويرها.
٤. قبول التدرج المحسوب.
٥. مستوى النضج والتوازن الذاتي.
٦. النظرة المستقبلية.
٧. سياسات ونظم العمل.
٨. علاقات العمل.
٩. خصائص سوق العمل.
١٠. الموقف البيئي العام.
١١. تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي.

مصفوفة التوجهات البديلة للمسارات الوظيفية

قيود وتهديدات يمكن التعامل معها	فرص يمكن استثمارها	التحليل الخارجي لبينة الفرد
		↓ التحليل الذاتي للفرد
المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة	أوجه قوة يمكن الاستفادة منها
المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة	نقاط ضعف يمكن معالجتها

الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضر والتجهيز :

١. برامج التدريب والتنمية.
٢. برامج إعادة التأهيل.
٣. قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة.
- التغيرات في القدرة الجسمية.

- التغيرات في الحالة النفسية.
- التغيرات في التطلعات والأهداف.
- التغيرات في العلاقات الأسرية والعائلية والوظيفية والبيئية.
- التغيرات في القدرات والمهارات.
- ٤. درجة الاعتمادية.

٥. استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف.

الاعتبارات التي تحدد فعالية نهاية المسار الوظيفي :

التغيرات التي تستلزم نظرة الفرد نحو مساره الوظيفي :

١. نظرة الفرد للعمل وما إذا كان مصدراً للقوة وتدعيم العلاقات مع الآخرين وما إذا كان أحد مسببات الأرق والتوتر والإرهاق.
٢. مدى جاذبية الوظيفة كأحد البدائل لتحقيق الأهداف.
٣. مفهوم الفرد عن العلاقات وارتباطها باحتمالات العزلة أو التجاهل من الآخرين بعد ترك الوظيفة.

الفصل الثامن

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

أولاً : تخطيط الموارد البشرية كأحد مدخلات نظام تخطيط المسار الوظيفي :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعتمد ذلك على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض.

ما هو مفهومك لتوظيفة تخطيط الموارد البشرية ؟

١. هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل.

٢. هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط المنظمة إلى احتياجات من العنصر البشري مع وضع برامج لتدبير هذه الاحتياجات.

٣. هو عملية ضمان توافر العمالة المطلوبة في المستقبل.

ما هي أهم استخدامات نتائج خطة الموارد البشرية ؟

١. تساعد في توفير الوقت الكافي للبحث عن الكوادر المطلوبة.

٢. تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣. تساعد في التخصيص الكفاء والموضوعي للموارد البشرية.

٤. تساهم في مساعدة المديرين على تقديم النصيحة والمشورة.

٥. تساعد في وضع موازنة الوظائف والأجور.

٦. تفيد في تقدير تكلفة المنتج أو الخدمة.

ما هي طبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي ؟

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد المدخلات الرئيسية لتخطيط وتنمية

المسار الوظيفي للآتي :

١. بدون خطة دقيقة يصعب على الإدارة التعرف على الفرص التي سوف

تكون متاحة.

٢. استخدام الفرص المتاحة (الوظيفية) كما تظهرها خطة الموارد البشرية عند قيام الرؤساء بعقد جلسات استشارات المسار الوظيفي بينهم وبين مرؤوسيهـم.

٣. استخدام نتائج خطة الموارد البشرية لترشيد عمليات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يحقق ميزة التكامل بين أهداف المنظمة والعاملين.

ما هي أهم البيانات المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشرية ؟

أ. بيانات تنظيمية وتشمل :

١. الهيكل التنظيمي المبدئي للمنظمة والتغيرات التي تدخل عليه.
٢. التعديلات المتوقعة إدخالها على أساليب العمل.
٣. الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل.
٤. التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين.
٥. التغيرات في تشريعات وقوانين العمل في الدولة.
٦. بيانات عن حجم الإنتاج ونوعية السلع المنتجة والمؤثرة فسي تركيبة القوى العاملة.
٧. التغيرات المتوقعة والمؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

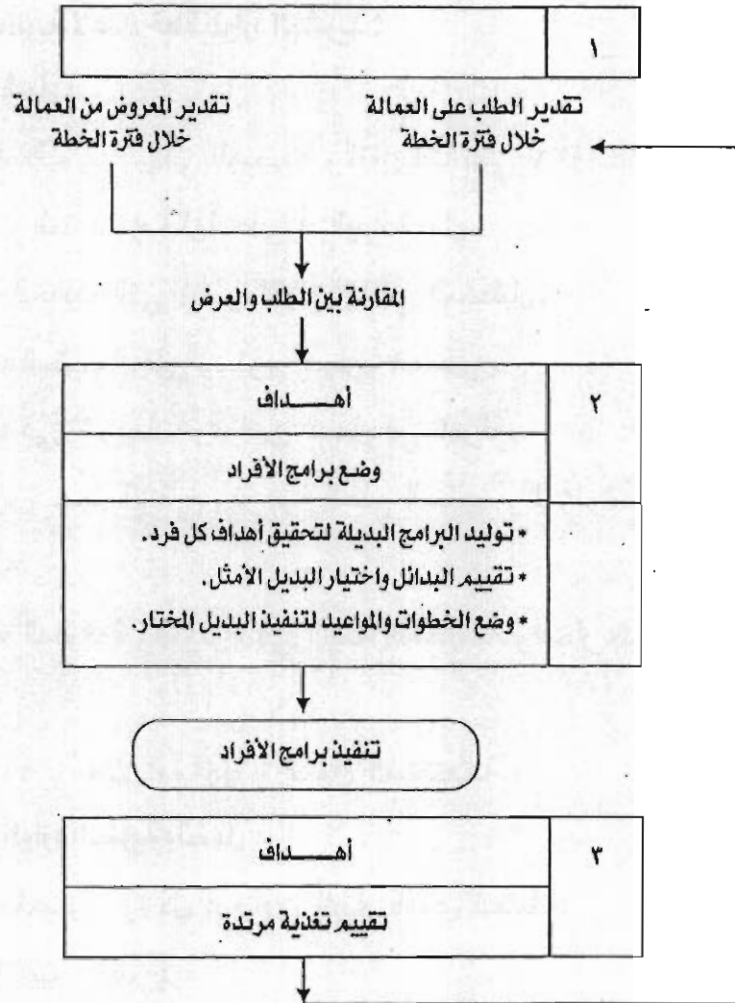
٨. التغيرات في معدلات وأجهزة العمل المستخدمة.

ب. بيانات المخزون من الموارد البشرية وتشمل :

١. بيانات شخصية عن كل فرد من أفراد القوى العاملة.
٢. بيانات التعليم والتدريب.
٣. بيانات الخبرة الماضية.
٤. بيانات عن مستوى الأداء.
٥. القابلية للترقية وتحمل مسئوليات على مستوى أعلى.
٦. بالنسبة لطبقة الإدارة العليا والمتوسطة غالباً ما يستخدم أسلوب خرائط الإحلال كأحد مكونات المخزون المهاري للأفراد.

٧. تفضيلات التدرج الوظيفي بما في ذلك نوع الوظائف المفضل شغلها والأماكن الجغرافية المرغوب العمل فيها.
ما هي أهم المراحل التي يجب أن تتبعها لإعداد خطة العمالة بالمنظمة؟

مراحل إعداد خطة العمالة



من أهم خصائص تخطيط القوى العاملة ما يلي :

١. أن عملية التخطيط عملية مستمرة وليست عملية ثابتة.
٢. إن عملية التخطيط تشمل العديد من الأنشطة المتداخلة.
٣. إن الخطة يمكن تعديلها بما ينفق والتغير في الظروف المحيطة.

٤. إن عملية التخطيط تتضمن برامج تخطيط وتنمية العنصر البشري مثل التعيين، تقييم الأداء، التدريب وذلك للتأكد من أنه قد تمت مواجهة احتياجات المنظمة من العمالة.

٥. إن نظام القوى العاملة يجب أن يحدث التوازن بين احتياجات المنظمة من العمالة المنتجة وبين إشباع رغبات واحتياجات الأفراد في الحصول على الوظائف المناسبة.

٦. كذلك يمكن التخطيط من المساعدة في وضع برامج للنواحي التالية :

- أ. وضع موازنة الوظائف والأجور.
 - ب. تقدير تكاليف إنتاج المنتج أو الخدمة.
 - ج. وضع برنامج للتدريب.
 - د. التوزيع العادل للعاملين على الإدارات المختلفة.
٧. إن تخطيط القوى العاملة يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل للمنظمة.

عناصر تخطيط الموارد البشرية هي :

١. تحديد أهداف وخطط المنظمة.
٢. تحليل الموقف الحالي للعمالة.
٣. التنبؤ بالقوى العاملة.
٤. تنفيذ برامج العمالة.
٥. المراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

يمكن تضمين مراحل تخطيط الموارد البشرية في ثلاث خطوات هي :

١. تقدير الاحتياجات المستقلة من الموارد البشرية : ومن طرق عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات ما يلي :

أ. الطرق الإحصائية : ومن وسائلها :

- تقدير الموارد البشرية من واقع الإنتاج الفعلي.
- تقدير الموارد البشرية من واقع حجم المبيعات الفعلية.
- تقدير الموارد البشرية من واقع الاستثمارات في الأصول.

ب. طريقة دراسة أماكن العمل :

احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة =

$$\frac{\text{عدد العمال اللزمين في الوردية الواحدة} \times \text{الدوريات} \times \text{متوسط أيام التشغيل بمكان العمل في السنة}}{\text{متوسط عدد أيام تشغيل العامل في السنة}}$$

إذاً عدد العمال الإجمالي = احتياجات العمل الواحد من العمالة \times عدد أماكن العمل المتشابهة.

ج. طريقة الأهداف المخططة : ويتم ذلك كما يلي :

١. تحديد حجم الأعمال المطلوب إنجازها على ضوء الأهداف المخططة.
٢. تحديد حجم العمل الذي يمكن أن يؤديه شخص واحد.
٣. نوجد عدد الأفراد المطلوبين بقسمة (١) على (٢) .
٢. تحليل قوة العمل الحالية : ويتم ذلك من خلال إعداد قوائم تفصيلية لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المنظمة يوضح فيها عدد العاملين الحاليين ونوع الوظائف التي يؤديونها.
- أ. الغياب :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل} + \text{عدد الأيام المفقودة}}$$

ب. دوران العمل : هو حركة قوة العمل دخولاً وخروجاً في المنظمة.

عندما يترك أحد العاملين المنظمة فإنها تتحمل التكاليف التالية :

١. تكاليف استخدام عامل آخر.
٢. تكاليف التدريب.
٣. ما يدفع للعامل المبتدئ غالباً ما يكون أعلى من إنتاجيته.
٤. معدلات الحوادث عادة ما تكون عالية بالنسبة للعاملين الجدد.
٥. خسارة الإنتاج في الفترة ما بين انفصال وتعيين الآخر الجديد.
٦. تجهيزات الإنتاج لا تستخدم بالكامل خلال فترة التعيين وتدريب العاملين الجدد.

٧. معدلات النفاية والعدم تكون غالباً عالية بالنسبة للعاملين الجدد.
٨. زيادة عدد حالات الانفصال يترتب عليه زيادة تشغيل العمال وقتاً إضافياً مما يترتب عليه زيادة التكاليف.

الاشكال المختلفة لدوران العمل :

١. الحركة الداخلية (تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين).
٢. الحركة الخارجية (إنهاء الخدمة) وتنقسم إلى الآتي :
 - أ. ترك العمل من قبل العامل نفسه (الاستقالة الإرادية).
 - ب. الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل.
 - ج. التسريح (استغناء صاحب العمل عند خدمات العامل).
 - د. التقاعد أو اعتزال الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة.

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمنظمة في نفس الفترة}} \text{ أو الانفصال}$$

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد الموجودين بالمنظمة في نفس الفترة} \times 100} \text{ أو دخول الخدمة}$$

٣. إعادة التوازن في هيكل العمالة :

- في حالة وجود فائض في العمالة يتم اتخاذ الإجراءات التالية :
١. الاستفادة من العمالة الزائدة في سد العجز في وحدات أو تخصصات أخرى عن طريق النقل أو التدريب التحويلي.
 ٢. تعديل قوانين التأمينات حيث تتضمن تيسيرات للعاملين تشجعهم على ترك الخدمة دون ضرر مادي يلحق بهم.
 ٣. تعديل قوانين الخدمة بحيث تتضمن بعض القيود على الاستمرار في الخدمة بعد سن معينة تخفيض سن المعاش لبعض المهن والفئات مثل المرأة.
- في حالة وجود عجز في العمالة فإنه يتعين على المنظمة استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل وتعيينهم.

ثانياً : تحليل وتوصيف الوظائف كمدخل رئيسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

١. مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف :

تحليل الوظائف هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها والمتطلبات الأساسية تشغلها. والنتائج المباشرة من تحليل الوظيفة هو توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة. تحليل الوظيفة لا يبتعد عن تأثير التحيز الشخصي والآراء الشخصية لكنه يجبر هذه الآراء على الموضوعية لأنه يتحول إلى شيء مكتوب مؤيد بدليل حقيقي وواقعي.

أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف

عوامل المقارنة	تحليل الوظائف	دراسة الزمن والحركة
الغرض	وصفي	تغيير وتحسين العمل
المجال	واسع، ويغطي واجبات ومسؤوليات، وسلطات الوظيفة ... الخ.	ضيق ، محصور ، في الواجبات.
درجة التفصيل	يتم بدرجة محدودة	يتم بدرجة كبيرة جداً من التفصيل.
الجهة المسؤولة عنه في التنظيم	ينفذ بواسطة إدارة الأفراد.	ينفذ بواسطة المهندسين الصناعيين.
الأساليب المستخدمة	الملاحظة، المقابلة، قوائم الأسئلة، سجلات الأداء.	الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت .. الخ.
استخدام النتائج	الحصول على الأفراد، التدريب، تحديد الأجور، الخ.	تحسين طرق العمل ووضع معايير الأداء.

خصائص الوظيفة التي تشملها عملية تحليل وتوصيف الوظائف تتضمن ما يلي :

١. مسمى الوظيفة.
٢. الوحدة التنظيمية التي تتبعها الوظيفة.
٣. تصنيف المستوى الإداري للوظيفة (عليا ، وسطى ، مباشرة).
٤. تصنيف فئة الوظيفة (فنية ، كتابية ، تخصصية).
٥. وصف لمهام الوظيفة وواجباتها.
٦. المسؤوليات المختلفة التي يشغلها ويتحملها شاغل الوظيفة.
٧. السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
٨. الظروف المادية التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة.
٩. المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها شاغل الوظيفة.
١٠. معدلات الأداء المتوقعة من شاغل الوظيفة.
١١. علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف.
١٢. المؤهلات والمواصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة.

٢. استخدامات تحليل الوظائف بشكل عام :

من أهم استخدامات بطاقات وصف الوظائف ما يلي :

١. تصميم الوظائف.
٢. تخطيط القوى العاملة.
٣. الاختيار والترقية والنقل.
٤. التدريب والتنمية الإدارية.
٥. تحديد الأجور والمرتبات.
٦. تحديد معايير التقييم.

٣. استخدام نتائج تحليل وتوصيف الوظائف في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

في ظل غياب معلومات الوصف الوظيفي الكاملة والدقيقة فإن من الصعب وضع خطة فعالة لتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية للمؤسسة.

٤. محتوى عملية تحليل وتوصيف الوظائف :

أ. جمع البيانات والحقائق عن الوظائف بالمنظمة : وذلك عن طريق الآتي :

١. الاستقصاء.

٢. الملاحظة.

٣. سجلات الأداء.

- الاستقصاء هو توجيه عدة أسئلة للمستقصي منه ثم تدوين إجاباته.

- من مميزات الاستقصاء سرعة الحصول على المعلومة، وتوفر نوع من الثقة والولاء في شاغل الوظيفة.

- يجب على المستقصي أن تكون له القدرة على قراءة وتفسير الأسئلة بطريقة صحيحة، وأن يقدم المعلومات في شكل مكتوب ومفهوم.

- تكون عملية الاستقصاء أنجح في حالة استخدامها مع المشرفين والرؤساء وذلك لأنهم يملكون مهارة التعبير اللغوي والثقافة التي تمكنهم من الإجابة على الأسئلة بسهولة ووضوح.

- الاستقصاء يتطلب مهارات عالية في إعداد قوائم الأسئلة بما يتفق مع طبيعة المشكلة مكان البحث، وترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً.

- يتم جمع بيانات الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية أو البريد أو التلفون.

- المقابلات الشخصية إما أن تكون موجهة أو غير موجهة.

من الإرشادات التي يجب مراعاتها عند إجراء المقابلات ما يلي :

١. قدم نفسك للعامل.

٢. أظهر اهتمامك بالعامل والعمل الذي يؤديه.

٣. لا تحاول أن تخبر العامل شيئاً عن كيفية أداء عمله.

٤. حاول أن تتحدث مع العاملين والمشرفين بلغتهم.

٥. لا تخطط بين العمل والعامل الذي يؤديه.

٦. القيام بدراسة متكاملة عن الوظيفة في إطار أهداف البرامج.

٧. تأكد من صحة البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق المراجعة

والكشف عن الأخطاء والتناقضات في البيانات.

ب. عملية التحليل الوظيفي :

عملية التحليل تتناول تحليل الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة كل عنصر من هذه العناصر لبيان مدى تأثيره على مستوى الوظيفة ومدى صعوبتها، ثم دراسة تأثير العناصر كلها مع بعض للوصول إلى تحديد طبيعة الوظيفة وأبعادها الرئيسية ككل.

من العوامل التحليلية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل :

١. طبيعة الواجبات التي تؤدي من ناحية اختلافها وتعقدتها.
٢. الإشراف على الوظيفة وإشراف الوظيفة على أعمال الآخرين.
٣. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
٤. المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
٥. طبيعة القرارات ونظامها في مجال العمليات المختلفة.

ج. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي :

تتضمن بطاقات الوصف البيانات التالية :

١. بيانات أولية عن الوظيفة.
٢. ملخص عن الوظيفة (وصف عام للوظيفة).
٣. واجبات الوظيفة (قلب توصيف الوظائف).
٤. إشراف الغير على الوظيفة وإشراف الوظيفة على الغير.
٥. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
٦. العدد، الآلات والمواد المستخدمة في إنجاز العمل.
٧. ظروف العمل.

٨. تعريف لبعض المصطلحات غير المفهومة.

٩. أية إضافات أخرى لتوضيح النقاط السابقة.

٥. توصيف شاغلي الوظيفة وعلاقته بعملية التحليل الوظيفي :

يتم توصيف شاغلي الوظيفة في بطاقات منفصلة أو قد تضمن بطاقة توصيف الوظيفة، والميزة في فصل بطاقات شاغل الوظيفة عن بطاقات الوظيفة

هو أن البيانات التي تتضمنها قائمة شاغل الوظيفة تختلف عن بيانات الوظيفة مما يساعد العاملين على الفهم الجيد للمؤهلات والسلوك المتوقع.



٦. الجوانب الإستراتيجية لعملية التحليل الوظيفي :

من المهم الأخذ في الحسبان ما يلي :

١. درجة مشاركة العاملين في عملية التحليل الوظيفي.
٢. تحديد مستوى التفصيل المطلوب في نتائج التحليل الوظيفي.
٣. التحديث المستمر.
٤. توقيت تنفيذ برنامج التحليل الوظيفي.

ثالثاً : تقييم وترتيب الوظائف :

١. مفهوم وأهمية تقييم الوظائف :

هو تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف.

من أهداف الهيكل السليم للأجور والمرتبات هو ضمان أن يكون لكل عامل من العاملين أجراً يتناسب مع متطلبات وظيفية. لذلك فإن النتيجة النهائية لعملية تقييم الوظائف هي تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الأجور والمرتبات.

تقييم الوظائف في تحقيق الترابط السليم والمنطقي بين العناصر الثلاث التالية :

١. العمل الذي يؤديه العامل من حيث طبيعته ومستواه.
 ٢. مطالب التأهيل اللازمة لأفراد هذا العمل من حيث التعليم والخبرة والقدرات والمهارات الإدارية والفنية.
 ٣. الأجر الذي يمنح للعامل بما يتناسب مع العمل الذي يؤديه ومع مطالب التأهيل الضرورية لشغل الوظيفة.
- كذلك يساهم تقييم الوظائف في دقة عمليات الاختيار والتعيين، وكذلك تحديد صلاحية إجراءات الترقية والنقل وترشيد عمليات تقدير كفاءة العاملين والمساعدة في عمليات التدريب وغيرها من مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة.

٢. عناصر برنامج تقييم الوظائف :

١. التوصيف الكامل والدقيق للوظيفة وشاغلها.
٢. التقييم الوظيفي .
٣. التخصيص المالي .
٤. تصنيف العاملين.

رابعاً : الاستقطاب والتعین للموارد البشرية :

هو مجموعة الإجراءات والسياسات التي تتخذ للحصول على أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتعيينهم في الوظائف المناسبة. عملية الاختيار والتعيين تهدف إلى تحقيق التقابل بين متطلبات العمل وخصائص وقدرات الأفراد.

١. المدخلات : هي ما يمكن الحصول عليه من أفراد، والبيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف الشاغرة وما تتطلبه من مهارات وقدرات ومؤهلات.
٢. العمليات : وهي مجموعة من الإجراءات المترابطة ومنها تحديد ودراسة الوظائف ودراسة سوق العمالة واختيار أفضل العناصر.
٣. المخرجات : اختيار وتعيين الأفراد بقدرات ومهارات ومعارف معينة.

١. استقطاب الأفراد :

تتضمن هذه العملية الاتصال بمصادر الحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وذلك لترغيب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل هذه الوظائف.

مصادر الحصول على الأفراد :

١. مصدر داخلي : شغل الوظيفة من بين العاملين داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية مما يحقق مزايا عديدة منها رفع الروح المعنوية، وكذلك إعداد المنظمة لسياسات النقل الداخلي والترقية على أسس علمية.
٢. مصدر خارجي : يكون مقصود على حالات معينة من الوظائف الدنيا، وفي حالات التوسع، ولشغل المراكز التي يصعب توفير متطلباتها الوظيفية من قوة العمل الحالية بالمنظمة.

من المصادر الخارجية العامة ما يلي :

١. الإعلان.
٢. مكاتب التوظيف.
٣. توصيات العاملين الحاليين.
٤. المدارس والكليات.

٥. نقابات العمل.
٦. المتقدمين العرضيين.
٧. محاسبة الأقارب.
٨. الحصول على الأفراد عن طريق عقود العمل.

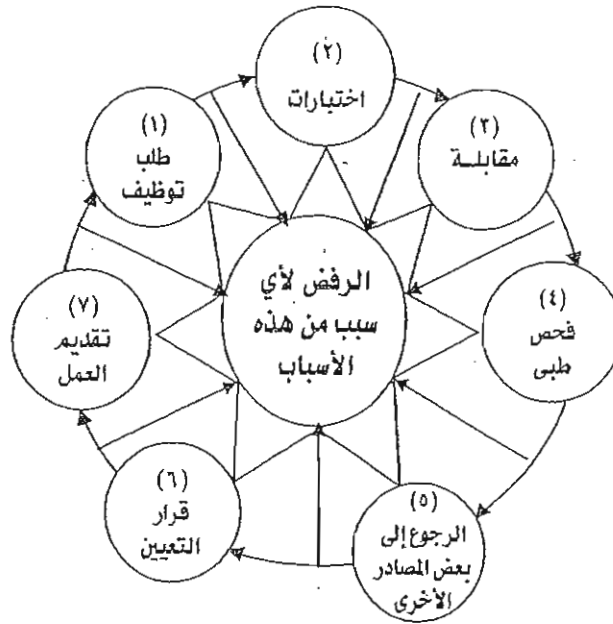
الحكم على كفاءة وظيفة استقطاب الأفراد يتم من خلال استخدام مجموعة من المقاييس من بينها:

١. عدد المتقدمين لشغل الوظيفة.
٢. عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.
٣. عدد حالات التعيين النهائي الناجحة.

٢. اختيار وتعيين الأفراد :

الشكل التالي يوضح الأبعاد الأساسية لعملية الاختيار والتعيين :

أبعاد عملية اختيار وتعيين الأفراد



خامساً : تقييم أداء العاملين كأحد المتطلبات الأساسية لعملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

١. مفهوم تقييم الأداء :

هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم.

٢. خطوات إنشاء نظام تقييم الأداء :

١. وضع أسس ومعايير للتقييم.

٢. وضع أدوات وأساليب لمتابعة الأداء والانتجازات.

٣. القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام المقياس الملائم.

٤. المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري وتحديد الانحرافات.

٥. استخدام معلومات المقارنة السابقة في الوفاء بأهداف تقييم الأداء.

٣. أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء :

١. تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية.

٢. تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٣. تقديم المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة.

٤. تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة أساليب الاختيار والتعيين.

٥. تفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية.

٦. تقديم وتوفير معلومات التغذية المرتدة على مستوى أداء العاملين ونقاط

القوة والضعف في أدائهم.

٤. استخدام نتائج تقييم العاملين في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

هناك استخدامين أساسيين لنتائج تقييم الأداء في مجال تخطيط وتنمية المسار

الوظيفي هما :

١. عند ترشيح الأفراد للتعيين أو التسكين في مسار من المسارات الوظيفية

البديلة يؤخذ في الحسبان نتائج تقييم الفرد السابقة.

٢. التقييم المستمر لأداء الفرد يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية تخطيط وتنمية

المسار الوظيفي، لأنه يتم وضع الخطة بين الفرد ورئيسه المباشر مما

يحتاج إلى تقييم مستمر ومتكرر للتأكد من تقدم ونجاح الخطة.

٥. أهداف تقييم الأداء :

١. اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتقادي المحسوبية.
٢. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
٣. تسهيل تخطيط الموارد البشرية.
٤. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شئون العاملين للتخطيط المستقبلي.
٥. المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين.

٦. التعرف على نقاط القوة والضعف لأداء العاملين.
٧. التعرف على العاملين الذين يستحقون التقدير والمكافأة.
٨. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعلمون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
٦. خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء :

١. اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته.
٢. ثقة وطمأنينة العاملين للنظام وشهورهم بعدالته واشتراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم.
٣. اقتناع المشرفين بفائدة النظام.
٤. استخدام عناصر ومعدات أداء شاملة لعملية التقييم.
٥. الاعتماد على معلومات وبيانات صحيحة وموضوعية.
٦. أن تتم عملية التقييم بصفة دورية ومستمرة.
٧. إتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم.
٨. اعتماد التقارير من سلطة أعلى بعد مراجعتها بموضوعية.
٩. تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
١٠. المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم.
١١. توافر السهولة والوضوح عند إعداد تقرير التقييم.
١٢. وجود نظام فعال متبادل للاتصال بين المشرف والعامل.
١٣. محاسبة ومساءلة الرؤساء عن عدالة وصحة وسلامة نتائج التقييم.

٧. إدارة نظام تقييم الأداء :

- لتحقيق الإدارة العلمية السليمة لعملية تقييم الأداء لابد من مراعاة ما يلي :

١. مسئولية تقييم الأداء : (تقع مسئولية تصميم وتطوير نظام تقييم الأداء على عاتق إدارة شؤون الأفراد بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، أما مسئولية تنفيذ وتطبيق عملية تقييم الأداء فتقع على عاتق الرئيس المباشر للفرد).

٢. فترة التقييم : (في بعض المنظمات غالباً ما يكون مرة كل عام وفي بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي وذلك حسب فلسفة المنظمة ومدى فائدة تكرار التقييم وكلفته).

٣. تدريب المقيمين.

٤. خطوات عملية تقييم الأداء :

- الخطوة الأولى : تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه.

- الخطوة الثانية : التسجيل الرسمي للأداء في استمارة تقييم أداء.

- الخطوة الثالثة : التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة.

- الخطوة الرابعة : المناقشة الموضوعية لنتيجة تقييم الأداء.

- الخطوة الخامسة : الإجراءات المناسبة الرسمية لما تفسر عنه نتائج

التقييم مثل (منح الحوافز - زيادة المرتب - دورة تدريبية - نقل - فصل).

٥. طرق تقييم الأداء :

وضع سميث إطار ثلاثي الأبعاد لقياس أداء العمل وهذه الأبعاد هي :

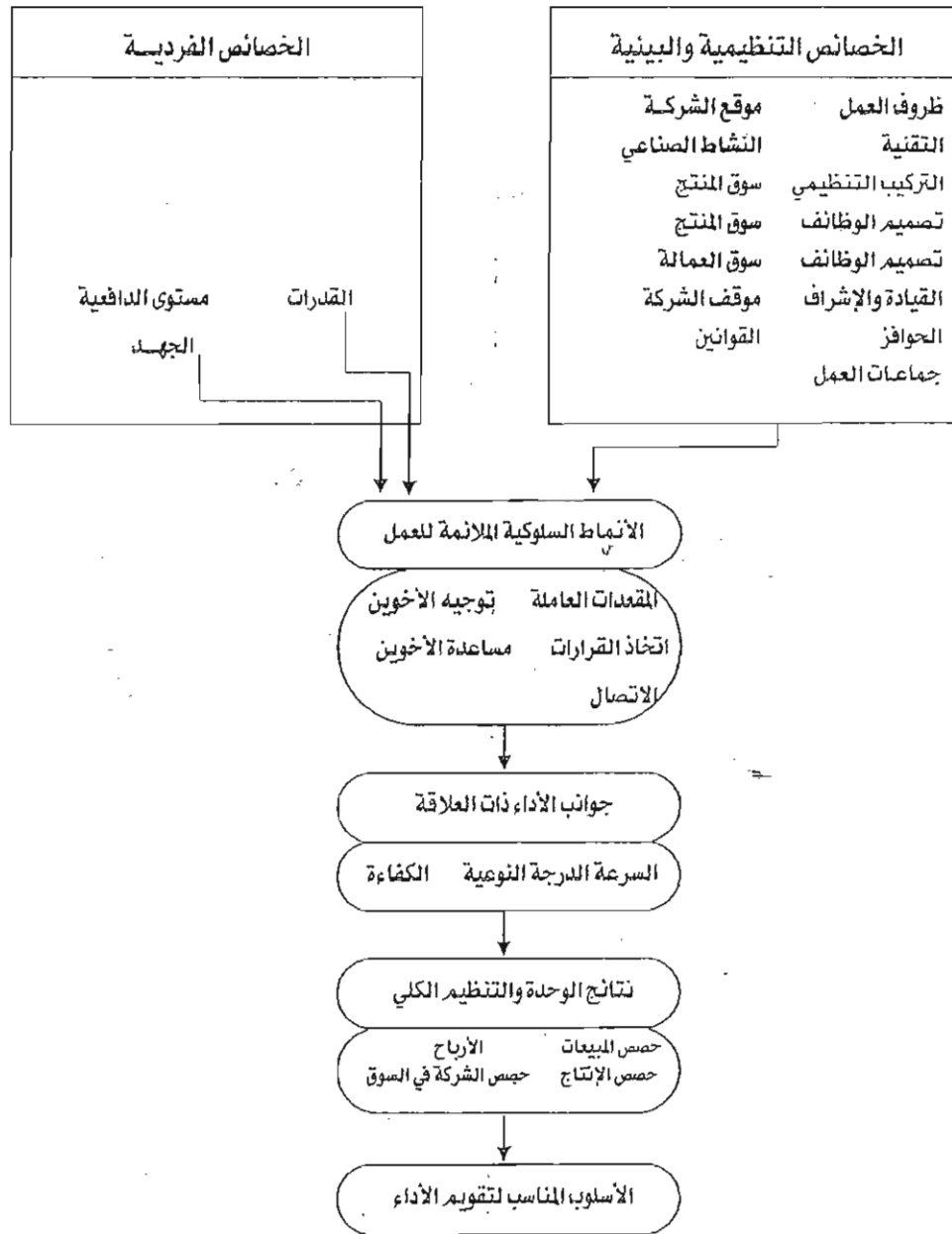
البعد الأول : الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس وخصوصيتها وصلة ذلك بأهداف المنشأة.

البعد الثاني : درجة الخصوصية والعمومية للموظف.

البعد الثالث : العلاقة الوثيقة للمقياس بأهداف المنشأة ولهذا البعد ثلاث مستويات هي :

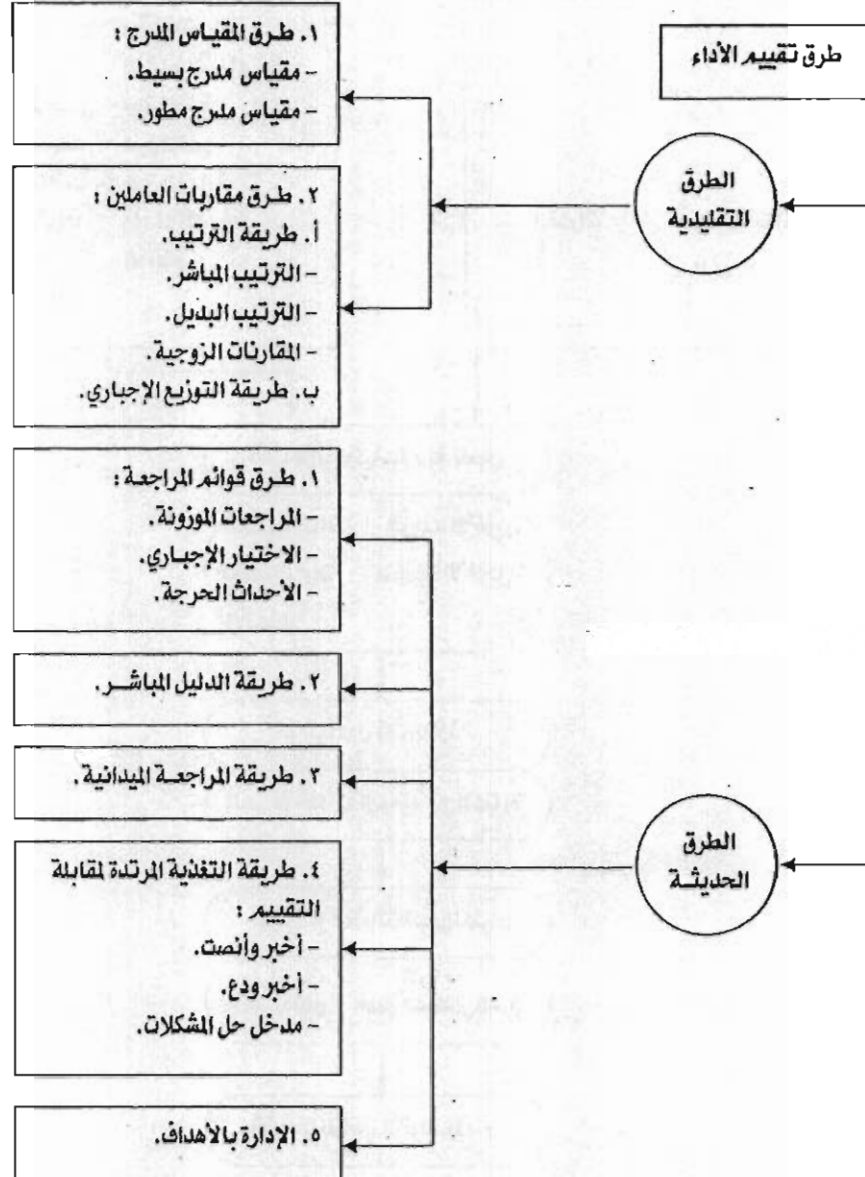
١. مستوى السلوك. ٢. مستوى النتائج. ٣. مستوى فعالية التنظيم.

الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



- بتوقف طريقة أو مقياس معين لقياس الأداء طبيعة العمل المراد تقييمه، وتوفر سهولة الاستخدام وتوفير الوقت وتحقيق العدالة والموضوعية وإمكانية إظهار الكفاءة بوضوح.

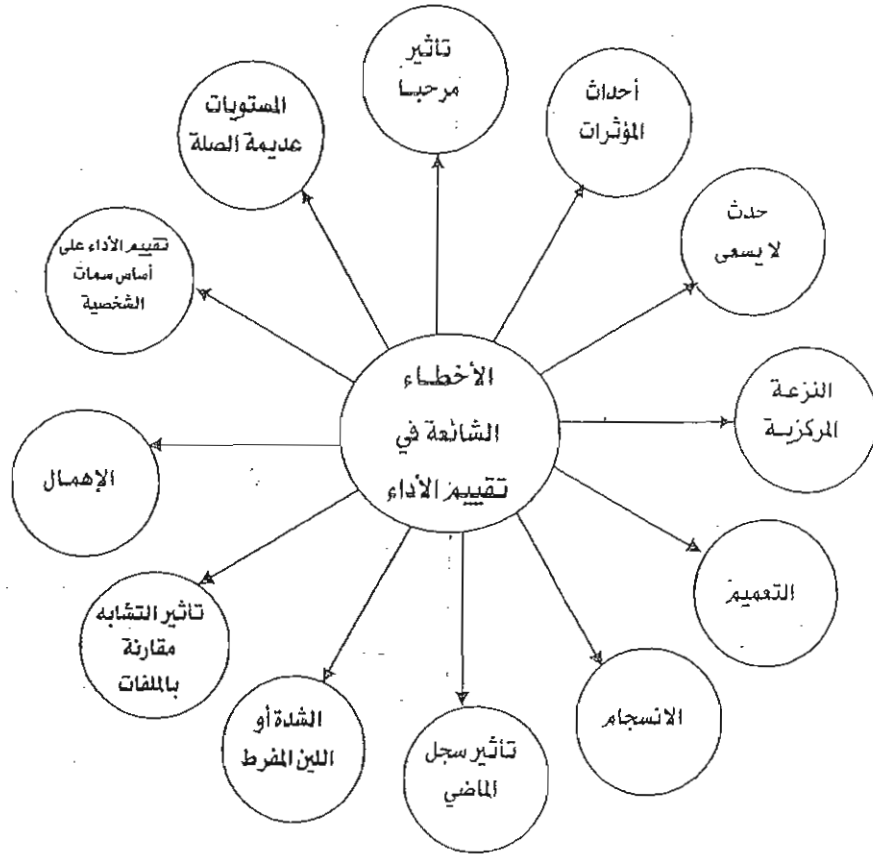
طرق تقييم الأداء



٦. مشكلات تقييم الأداء :

- مشاكل وأخطاء متعلقة بالفرد القائم بعملية التقييم.
- أخطاء أو ثغرات في أنظمة التقييم.
- أخطاء تعود إلى طبيعة عملية التقييم.

الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء



٨. مكونات نظام قياس كفاءة أداء العاملين :

من العناصر التي تحقق أهداف نظام تقييم الأداء وفقاً لأحكام القانون ٤٧ سنة ١٩٧٨م ما يلي :

١. حجم ونوعية الأداء : ويعتمد في تحديد هذا المعيار على :

- عبء العمل.
- الاختصاصات الوظيفية للوظيفة.
- اختصاصات الإدارة أو قسم الموظف.
- الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.

٢. عناصر قياس الأداء المستهدف : حيث لابد من توفر الشروط التالية :

- ارتباط العناصر بالأداء الوظيفي للموظف.
- إمكانية قياس العنصر.

عناصر تقييم خاصة بالوظائف التنفيذية :

أ. مستوى وحجم الإنجاز : ويقاس بما يلي :

- إنجاز العمل المطلوب.
- تأجيل إنجازات العمل.
- تكرار أو ترخيل العمل.
- اكتمال العمل.

ب. جود الإنجاز : وتقاس بما يلي :

- الدقة في العمل.
- الأخطاء في العمل.
- إعادة أداء العمل أكثر من مرة.
- الجودة المقبولة للعمل.

ج. سرعة الإنجاز : وتقاس بما يلي :

- وقت الإنجاز.
- تراكم الأعمال.
- القدرة على تحديد بدائل التنفيذ.
- القدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات.

د. التعاون : ويقاس بما يلي :

- الحماس للعمل.
- التعاون مع الزملاء.
- الميل للعمل الجماعي.
- الاستجابة للرؤساء.

هـ. الانضباط في العمل : ويقاس بما يلي :

- مدى الالتزام بمواعيد وقت العمل.
- مدى الاهتمام بالمظهر العام.
- مدى الحرص على المصلحة العامة.
- مدى تجنب النزاع والصراع.

عناصر تقييم خاصة بالوظائف الإشرافية :

أ. المهارات الفكرية والإدارية : وتقاس بما يلي :

- الأسلوب المتبع في العمل.
- القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- الإبداع والابتكار في التعامل مع المشكلات والأزمات.

ب. القدرات الشخصية : ويقاس بما يلي :

- القدرة على بذل الجهد.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين وتعاونهم وإقناعهم.
- مدى الحرص على اكتساب المعارف والمهارات.
- مدى التعاون مع الرؤساء.

ج. مستوى الأداء : ويقاس بما يلي :

- مستوى الإنجازات.
- جودة العمل.
- مدى القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج.
- مدى الرغبة في التنمية والتقدم.
- مدى الالتزام بالموضوعية.
- مدى القدرة على مواجهة المواقف الصعبة.

د. الانضباط في العمل : ويقاس بما يلي :

- الالتزام بمواعيد ووقت العمل.
- الاهتمام بالمظهر العام.
- تجنب النزاع والصراع.

هـ. القدرة على مواجهة المشكلات : وتقاس بما يلي :

- مدى الاستعداد لمواجهة المشكلات.
- سرعة مواجهة المشكلة.

٣. مجموعة من الوثائق والسجلات (يدون فيها الإنجاز الفعلي للموظف شهرياً).

٤. مجموعة من الوثائق والسجلات (عناصر التقييم وتعريفها ومستوياتها والوزن النسبي لكل عنصر).

سادساً : التدريب وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين.

المدخلات : الأفراد المطلوب تطويرهم أو تغيير مهاراتهم واتجاهاتهم كذلك البيانات والمعلومات الحالية والخصائص لدى الأفراد المرغوبة.

العمليات : وتشمل المهام الآتية :

- دراسة وتوصيف طرق العمل الحالية والتغيرات المتوقعة فيها.
- تحديد وحصر الاحتياجات والإمكانيات التدريبية.
- تحديد وتصميم الوسائل والبرامج والخطط التدريبية.
- التنفيذ والتقييم والتعديل.

المخرجات : تتضمن البرامج والخطط التدريبية، وعمالة ذات مستويات ونوعيات معينة من القدرات والمهارات والمعارف.

المشاكل التي تتضمنها عملية التدريب هي :

١. كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢. كيفية حفز الأفراد على زيادة طاقاتهم وإمكانياتهم.
٣. ما هي طرق التدريب الملائمة للمواقف المختلفة.
٤. كيفية الحكم على تحقيق أهداف برنامج التدريب.

١. طبيعة التدريب وأهدافه :

التدريب هو إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد.

- من أهم أهداف التدريب ما يلي :

١. الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء.
٢. الارتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء لجعل العاملين أقل عرضة للخطأ عند أداء المهام.
٣. الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى تكون أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل.

٤. تجنب تقادم مهارات العاملين.

٥. المكافآت غير المباشرة للأفراد.

٦. توفير حاجات خطة القوى العاملة.

٢. استخدام عملية التدريب والتنمية الإدارية في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

أنشطة التدريب والتنمية هي جوهر خطة تنمية المسار الوظيفي للأفراد. حيث يتطلب ذلك وضع برامج التدريب والتنمية الإدارية المناسبة، وقد تشترط بعض المنظمات الاستمرار في التعليم الرسمي بالجامعات والمعاهد العلمية وقد تتحمل جزءاً من المصروفات الدراسية.

٣. الجوانب التنظيمية لعملية التدريب :

في المنظمات الصغيرة الحجم لا يوجد قسم متخصص للتدريب داخل قسم شؤون الأفراد وعلى العكس من ذلك في المنظمات الكبيرة. وتعتبر سلطة التدريب سلطة استشارية.

من الوظائف التي يمارسها قسم التدريب ما يلي :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢. تحديد الأهداف، الخطط الشاملة وتحديد المسؤوليات.

٣. إعداد برامج التدريب بالمشاركة مع الأقسام التنفيذية.

٤. تجميع وتجهيز مواد التدريب، ومعدات التدريب.

٥. إعداد التعليمات والتوجيهات بشأن بعض البرامج، واختيار المدربين الأكفاء.

٦. تدريب بعض العاملين التنفيذيين لإعدادهم كمديرين.

٧. إدارة وتنسيق كل برامج التدريب.

٨. تقييم فعالية مجهودات التدريب.

مسئوليات السلطة التنفيذية في عملية التدريب تتضح على النحو التالي :

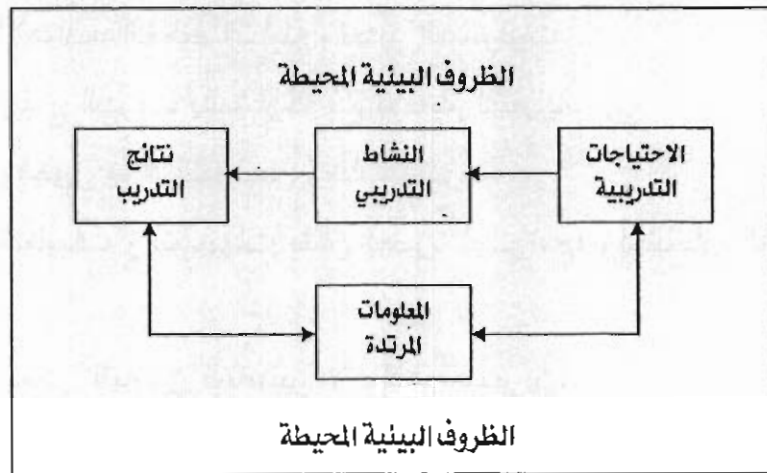
١. مسؤولية الإدارة العليا إصدار السياسات الرئيسية للتدريب ومراجعة الخطوط العريضة لخطط وبرامج التدريب والموافقة على ميزانية التدريب.

٢. دور الإدارة التنفيذية المباشرة هو الاشتراك في إيجاد برامج تدريبية خاصة بهم للمساعدة في حل المشكلات، وتقع على عاتقهم مسؤولية مباشرة فيما يتعلق بنجاح عملية التدريب، وأن يتأكد من تدريب مرؤوسيه على الأسس العلمية السليمة للعمل، ويكون مسؤولاً عن توجيه العاملين الجدد، ويعتبر المشرف أيضاً مسؤولاً عن تنمية مرؤوسيه.

٤. اكتشاف الاحتياجات التدريبية :

الطريق المنطقي لتحديد أي أنواع أنشطة التدريب يجب القيام بها تعتمد على تحليل كلي للتتظيم، وذلك حتى يمكن وضع اليد على أماكن تواجد المشكلات التي يساهم التدريب في حلها. يبدأ أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم النشاط التدريبي وأخيراً نتائج التدريب وما ينتج عنها من معلومات مرتدة-تعطي صورة كاملة عن مدى فاعلية نتائج البرنامج التدريبي.

نظام التدريب



من الأساليب المساعدة في الكشف عن احتياجات التدريب ما يلي :

١. تحديد المظاهر التنظيمية والإنتاجية، ومن هذه المظاهر :

- * انخفاض الإنتاجية.
- * ارتفاع التكاليف.
- * ضعف الرقابة على المواد.

* ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم.

* العمالة الزائدة. الصراع المستمر مع الإدارة.

* كثرة الشكاوي.

* كثرة عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية، ضعف الانضباط.

* ارتفاع معدل دورات العمل.

* ارتفاع نسبة الغياب.

* التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها.

٢. التحليل التنظيمي ويتناول الأبعاد التالية :

أ. تحليل العمل.

ب. تحليل التنظيم.

ج. تحليل الفرد.

٣. تقييم الأداء :

ويؤدي إلى معرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، إلى جانب ما يوفره من معلومات عن الفرد وسلوكه وإخلاصه وجديته.

٤. الاختبارات :

الغرض منها قياس مدى أداء العامل لعمله مما يفيد في تحديد حاجات تدريبية محددة مما يساعد على تصميم البرنامج التدريبي.

٥. المقابلات الشخصية :

الغرض منها الوقوف على المشكلات ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها
برامج تدريبية خاصة.

٦. التنبؤ بالمشكلات القريبة والمستقبلية : مثل :

* توسيع المنظمة.

* إضافات منتجات أو خدمة جديدة.

* وجود تصميمات جديدة.

* إضافات وحدات جديدة للمنظمة.

* توقع تطور تكنولوجي جديد.

* توقع وجود تغييرات تنظيمية.

* مقارنة الموجود من الموارد البشرية مع الاحتياجات المتوقعة منها.

* تغيير أسلوب أو طرق العمل أو الإنتاج.

* استخدام الآلات والمعدات الجديدة.

* نقل أو ترقية بعض العاملين في السنوات القادمة.

من بعض برامج التدريب ما يلي :

١. برنامج خاص بالتدريب وإعادة التدريب على الوظيفة.

٢. برنامج التدريب على تكوين إدراك عام بالمنظمة (برنامج توجيهي).

٣. برنامج التدريب على الأمن.

٤. برنامج التدريب التتقيفي.

٥. برنامج التدريب الإشرافي والإداري.

٥. حفز الأفراد على التدريب :

حفز الأفراد على التدريب يعتبر أحد المبادئ الأساسية للتدريب والتي تساعد على تغيير سلوك الفرد في الاتجاه الذي يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هذه المبادئ ما يلي :

١. الحفز على التدريب.

٢. معرفة النتائج.

٣. تعزيز نتائج التدريب.

٤. الممارسة العملية.

٥. التوزيع الزمني للتدريب.

٦. التدريب الكلي مقابل التدريب الجزئي.

٧. الاختلافات الفردية.

٦. طرق التدريب :

من طرق تدريب العاملين بالمشروع ما يلي :

١. التدريب أثناء العمل.

٢. التدريب عن طريق القاعات الدراسية وذلك عن طريق :

أ. المحاضرات.

ب. المؤتمرات.

ج. تمثل الأدوار.

٣. التلمذة الصناعية (التدريب المهني).

٤. التدريب التكميلي.

٥. أساليب خاصة في التدريب.

٧. تقييم فعالية التدريب :

مسئولية مدير التدريب لا تقتصر على تحديد الحاجة للتدريب بل أيضاً التأكد من أنه قد تم تحقيق هذه الحاجة من خلال برنامج للتدريب.

من الأهداف التي تحقق من خلال عملية تقييم برامج التدريب :

١. تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

٢. الوقوف على أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب.

٣. دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة.

من المداخل المتعددة لعملية تقييم التدريب :

١. مداخل خاصة بقوائم الاستقصاء والاختبارات.

٢. استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرنامج التدريبي.

٣. قياس الأداء قبل وبعد برنامج التدريب بالنسبة لمجموعتين الأولى قياسية

والثانية تجريبية. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق دقة.

الفصل التاسع

الجوانب السلوكية في إدارة الموارد البشرية

الناتج والاتجاهات السلوكية لدى الأفراد بالمنظمات تتحدد وفق طبيعة التفاعل بين المتغيرات البيئية والتنظيمية مثل الخصائص التكنولوجية والخصائص المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد، وتشمل هذه الاتجاهات ما يلي :

١. الرضا (الروح المعنوية).

٢. مقاومة التغيير.

٣. القلق أو الأمان.

٤. الصراع أو التعاون.

٥. الاغتراب أو الانتماء.

أولاً : الرضا (الروح المعنوية) :

١. مفهوم الرضا عن العمل :

هي (الروح المعنوية) مجموعة المشاعر المتصلة أو المتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام للعمل لدى العاملين. أو الروح المعنوية هي تعبير عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف.

٢. ظاهرات الرضا :

تتمثل الشواهد والمؤشرات التي من خلالها يمكن التعرف على الرضا أو الروح المعنوية في مجموعتين هما :

أ. السلوك العلني.

ب. الاتجاهات أو الآراء.

٣. العوامل المحددة للرضا :

تشير الكتابات إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات التالية :

- خصائص ومحتوى العمل.

- ظروفه وشروط العمل.
- نظم وفرص الترقى.
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.
- خصائص جماعات العمل.
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور والحوافز.

ثانياً : مقاومة التغيير :

١. مفهوم التغيير :

- أ. المعنى الفني للتغيير : يتضمن التغيير في أنظمة وطرق العمل والأدوات والأجهزة المستخدمة، وفي خصائص الأنظمة الإدارية والتشغيلية بالتنظيم.
- ب. المعنى السلوكي للتغيير : يتضمن استعراض الجوانب السلوكية وتحديد تأثيراتها في الجوانب الإدارية والتشغيلية وغيرها.

٢. أسباب مقاومة التغيير : من وجهة نظر العاملين هنالك احتمالين هما :

١. إدراك الفرد بأهمية هذا التغيير لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.
٢. إدراك الفرد بأن هذا التغيير يمثل تهديداً لأمنه واستقراره وانتقاصاً لمكاسبه وحقوقه.

من الأسباب والعوامل التي تؤدي بالفرد إلى مقاومة التغيير ما يلي :

١. عوامل وظيفية :

- تجنب زيادة التخصص وتقسيم العمل وجعل الأنشطة أكثر روتينية.
- تجنب تحمل اختصاصات إضافية أو جديدة تتطلب مهارات ومعارف جديدة أو جهود إضافية.
- تجنب زيادة التعليمات والتشدد في الأنشطة الرقابية.
- تجنب استخدام أساليب وطرق عمل جديدة.

٢. عوامل نفسية :

- الخوف من الملل والإحساس بعدم الأهمية نتيجة القيام بعمل بسيط أو متكرر.
- الخوف من تصنيف حريته واستقلالته في التصرف وزيادة التبعية.

- التخوف من تغيرات مجهولة لا يدري حقيقة أهدافها ومحتواها ونتائجها.

٣. عوامل اجتماعية :

- الخوف من الإخلال بالعلاقات والأنظمة الاجتماعية القائمة والمستقرة.

- الخوف من الانتقال إلى وظيفة أو عمل آخر.

- الخوف من تقليل مكانته الاجتماعية.

٤. عوامل اقتصادية :

- الخوف عن الاستغناء عنه أو تخفيض ساعات العمل ثم فقدان الأجر أو تخفيضه.

- الخوف من تقليل فرص الترقى والحوافز والمكافآت.

يتحدد مدى ومستوى المقاومة بالعوامل التالية :

١. مدى مشاركة الأفراد في تحديد نوعية هذه التغيرات.
٢. خصائص الأفراد وما لديهم من معارف وقدرات وعادات وتقاليد.
٣. دور الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
٤. نظم الاتصال والقيادة والإشراف ونوع العلاقات التي حدثها.
٥. الأساليب الإدارية التي تستخدمها الإدارة لتخفيف حدة المقاومة وقبول التغيير ومنها :

- أ. التأكيد على استقرار الوضع المادي والوظيفي للعاملين.
- ب. المشاركة الحقيقية للعاملين في تحديد تلك التغيرات.
- ج. إمداد العاملين بالبيانات والمعلومات عن التغيير وأهدافه.
- د. اكتساب العاملين مهارات وقدرات جديدة بما يسير عملية التكيف مع هذه التغيرات.

ثالثاً : الصراع أو التعاون :

١. مفهوم الصراع : الصراع نوعان :

١. صراع ذاتي أو داخلي وهو وجود ميلان أو أكثر بينهم تعارض ومن ثم تتنازع التصرفات والسلوك داخل الفرد ذاته.

٢. صراع خارجي وهو التعارض أو النزاع الاجتماعي وهو موقف تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها سواء كانت هذه الأطراف أفراداً أم جماعات أم تنظيمات أم بين أي منها والآخر.
ومن تعاريف الصراع في الكتابات الإدارية ما يلي :

١. الصراع هو تصدع في الأنشطة المعتادة مما يتسبب في معاناة الأفراد أو الجماعات من صعوبة التعامل معاً.

٢. الصراع هو معركة أو صدام بين فردين أو أكثر في حالة تعارض كل مع الآخر.

٣. الصراع كفاح نشط من أجل حصول أحد الأفراد على ناتجه المفضل وبما يمنع الآخرين من الحصول على نواتجهم المفضلة مما يتسبب في حدوث العداء أو الكراهية بينهم.

٤. الصراع هو العملية التي يبذل فيها طرف (أ) جهداً متعمداً لمواجهة جهود طرف آخر (ب) وبصورة ما من صور السلوك الاعتراضي مما يتسبب في تعريف (ب) عن تحقيق أهدافه أو مصالحه.

٥. الصراع هو حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق، أو الاختلاف، أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو الجماعات أو بينهم.

٢. العوامل المؤثرة في الصراع :

١. إدراك أطراف الصراع لطبيعته ومستواه وما يترتب عليه من نتائج.

٢. إدراك أطراف الصراع للمنافع والمصالح المشتركة بينهم.

٣. خصائص وقدرات الصراع.

٤. ردود أفعال أحد الأطراف مقابل سلوك معين للطرف الآخر.

٣. الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع :

١. يتطلب موقف الصراع طرفين أو اتجاهين على الأقل.

٢. عدم التوافق في الأهداف أو المشاعر أو المدركات وندرة المواد هي خصائص أساسية لنشأة الصراع.

٣. الصراع المدرك ربما يكون غير حقيقي نتيجة سوء فهم الأطراف لبعضها ويكون دور العوامل الإدراكية في التأثير على نشأة الصراع من حيث :

- تقرير الضرر أو الخسارة.

- مصدر الضرر أو الخسارة.

٤. السلوك الاعتراضي والمتعمد من جانب أحد أو كل أطراف الصراع من الخصائص الأساسية لحدوث الصراع.

٥. الصراع هو نتيجة لكل من المصالح المتعارضة والسلوك غير المتوافق.

٦. السلوكيات التي تفصح عن المشاعر مثل الغضب والكراهية والعدوان ربما تصاحب أو لا تصاحب سلوك الصراع.

٧. تتطوي علاقات الصراع على محاولات أطراف الصراع للسيطرة على الموارد النادرة أو التأثير في سلوك الطرف الآخر للتصرف في اتجاه معين.

٨. تتطلب علاقة الصراع تفاعل اجتماعي بين الأطراف.

رابعاً : القلق أو الأمان :

١. مفهوم القلق وعدم الأمان :

القلق هو حالة شعورية أو عاطفية ناشئة من إدراك الفرد بأن شيئاً ما يهدده.

- الفرق بين (الخوف والغضب) والقلق هو أن الخوف والقلق ناتجة من تهديد حقيقي يتطلب نوعاً من الهجوم أو الهروب، والقلق يكون استجابة لشيء غير محدد بوضوح في البيئة العامة أو البيئة التنظيمية.

٢. طبيعة القلق وأسبابه :

يرى البعض أن القلق هو شعور بالضيق وليس سلوك، ويشير إليه آخرون بأنه يظهر بصورة غامضة كمجموعة من المشاعر المتمثلة في الاضطراب والشعور بالفزع وعدم الارتياح وعدم السعادة وغيره مما يؤدي إلى حالة من التوتر ناتجة من مجموعة من المصادر متمثلة في الإحباط والصراع وضغط الدور تتفاعل فيما بينها لتؤدي إلى الإحساس بالخوف وعدم الأمان.

خامساً : الاغتراب أو الانتماء :

- الأبعاد المكونة لظاهرة الاغتراب لدى الفرد تجاه التنظيم هي :

١. انعدام النفوذ.

٢. اللامبالاة.

٣. اللاأخلاقية.

٤. العزلة .

٥. النفور.

- تتضمن ظاهرة الانتماء أو التماسك الاجتماعي ما يلي :

١. الولاء أو الإخلاص.

٢. قبول الأهداف التنظيمية.

٣. الرغبة في البقاء كعضو في التنظيم.

الفصل العاشر

الأسس والمبادئ العامة لإعداد هيكل الأجور وتحفيز الموارد البشرية

أولاً : الأسس العامة لإعداد هيكل الأجور :

١. أهمية الأجور :

١/١ أهمية الأجور بالنسبة للعاملين :

تمثل الأجور للفرد مصدر معيشة ورفاهيته وخدماته واحتياجاته المالية، وكذلك تؤثر الأجور في وضع الفرد ومكانته في المجتمع، كذلك الأجور العالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته.

٢/١ أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها الفرد :

تمثل الأجور جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج، كذلك زيادة معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات، وإذا لم تنتقل زيادة الأجور للمستهلك فإن التكلفة تعوض إما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح مما قد يعرض سيولة المنظمة إلى الخطر.

٣/١ أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع :

الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين، والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كذلك ارتفاع الأجور قد يتسبب في ارتفاع الأسعار مما يؤدي إلى تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات مما قد يسبب انخفاض في عدد الوظائف وبالتالي تخفيض تكلفة العمل.

٢. تحديد الأجور :

- العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تحديد معدلات الأجور هي :

١. المساومة الجماعية (يستخدم في الدول الرأسمالية).

٢. قدرة المنظمة على الدفع.

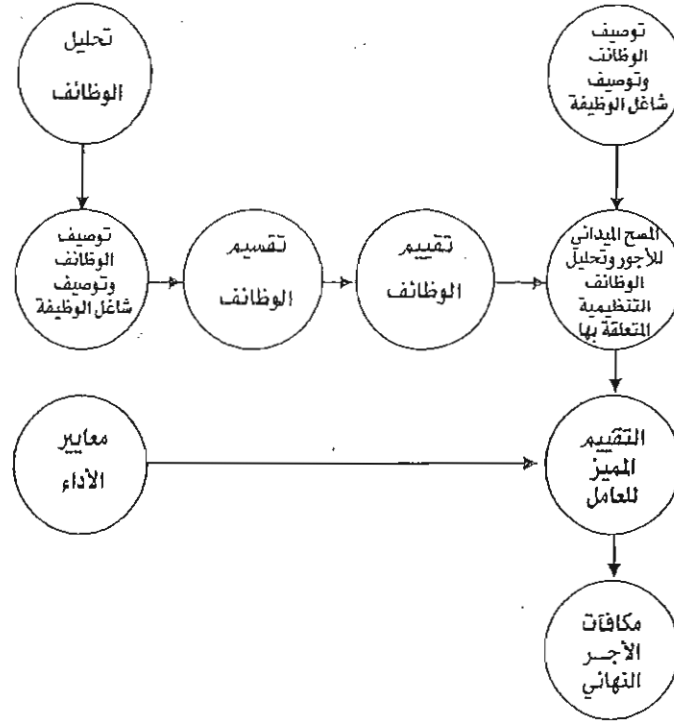
٣. سوق العمل.

٤. القيمة النسبية للعمل.

٥. تكلفة المعيشة.

٦. التشريع .

مراحل إعداد هيكل الأجور والمرتبات



ثانياً : الأسس والمبادئ العامة لتحفيز الموارد البشرية :

يتم صرف واحتساب الحوافز في المنظمة على ضوء القواعد التالية :

١. يجب مراعاة أن دخل الموظف يشمل جزأين هما المرتب والحوافز .
٢. الموظف يكون مسئول عن القيام بواجبات وظيفته وتحقيق الأهداف والنتائج المخططة بأعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المخطط له مقابل حصوله على مرتبه الوارد بلائحة المرتبات المعتمدة.
٣. تدخل الحوافز والمنح أو المكافآت ضمن المبلغ المدرج بالموازنة أو المخصص للتحفيز على أن يتم تحديد أوجه صرفها (حوافز بيع وتحصيل أو حوافز ترشيد تكلفة أو حوافز تميز فردي أو جماعي).
٤. يتم تضمين الموازنة السنوية قيمة الحوافز المخطط لها خلال العام.

٥. يجب عند تقدير مخصص الحوافز بالموازنة أن تراعى نسبة التكلفة للعمالة من التكلفة الكلية.

٦. يتم احتساب وصرف الحوافز وفق ما يتحقق من خطط البيع والتحصيل ووفق موقف السيولة والربحية في المنظمة.

٧. تراعى طبيعة العمل في كل إدارة أو قسم داخل المنظمة وتحديد أساس تقييم الأداء وإنتاج وإنجاز الأعمال وتنفيذ التكاليفات عن احتساب الحوافز.

٨. يتطلب صرف حافز التميز أو حافز ترشيد التكاليف أن يقوم مدير الإدارة المسئول بإعداد بيان بمجالات وموضوعات محددة تستهدف التميز فيها أو ترشيد التكلفة بها ليتم التحفيز على أساسها.

٩. يقع على كل رئيس مسئولية تطبيق الحوافز الإيجابية والسلبية على العاملين.

١٠. يتوقف طلب وصرف الحافز لإنجاز الجماعي على مستوى المنظمة على تحقيق الخطة الإجمالية المعتمدة من رئيس مجلس الإدارة.

١١. تراعى معايير التقييم الخاصة بالأداء والسلوك والعلاقات مع التركيز مع على جوانب الابتكار والإبداع.

١٢. يعتبر مستوى رضا الأطراف الأخرى ذوي العلاقة عن أداء ومستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة أو القسم من العناصر الأساسية المؤثرة في احتساب وصرف الحوافز.

١٣. يتم تحديد حوافز شاغلي الوظائف القيادية من خلال تقدير رئيس مجلس الإدارة ووفق مستوى الإنجاز العام.

أولاً : حافز الإنجاز (البيع والتحصيل) :

١. مفهوم حافز الإنجاز (البيع والتحصيل) :

أ. تم وضع حافز الإنجاز على أساس أن تحقيق مستوى الإنجاز المستهدف من المبيعات والتحصيلات يمثل الحد الأدنى الذي يجب أن يتم تحقيقه لاحتساب وصرف الحوافز لجميع العاملين.

ب. يفترض أن ما يحصل عليه العاملون من مرتبات ينبغي أن يقابله تحقيق الحد الأدنى من الإنجاز المستهدف للمبيعات والتحصيلات.

ج. لتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق الحد الأدنى من الإنجاز المستهدف وتوسيع فرص الحصول على مستويات أعلى من الدخول، تم وضع حافز الإنجاز ويرتبط بالبيع والتحصيل وتوفير السيولة اللازمة بصرف الحوافز.

٢. أهداف حافز الإنتاج (البيع والتحصيل) :

أ. تأكيد أهمية وضع خطة تشمل المبيعات المستهدفة والتحصيلات المخططة ومناقشتها واعتمادها.

ب. تأكيد اشتراط تحقيق الحد الأدنى من الإنجاز لتوفير الإيرادات والسيولة وتحقيق الربحية اللازمة وتمويل العمليات وصرف المرتبات والحوافز.

ج. زيادة فرص الاستفادة من أمام العاملين لمضاعفة دخولهم في حالة تحسين مستوى الإنجاز.

٣. قيمة حافز الإنجاز :

تحدد قيمة الإنجاز على ضوء الاعتبارات التالية :

١. قيمة الحوافز كجزء من تكلفة العملية أو من القيمة البيعة.
٢. نسبة الحافز من قيمة الوحدة المباعة.
٣. نظام توزيع الحافز على الأفراد وربطه بمراحل البيع والتحصيل.
٤. نسب شرائح حافز لإنجاز وفق شرائح البيع والتحصيل المستهدف.
٥. نسبة الإنجاز الفعلي من البيع والتحصيل مقارنة بالإنجاز المستهدف على مستوى مشاريع المنظمة.
٦. الرصيد المتاح في صندوق الحوافز وموقف السيولة.
٤. مسئوليات الوحدات التنظيمية الرئيسية في المنظمة لصرف حافز الإنجاز :

١. قطاع التسويق :

أ/ الاشتراطات العامة :

- إعداد خطط وبرامج الترويج والبيع والتحصيل وإفادة المعنيين.
- إنجازات التسويق من المبيعات.
- إيرادات البياع من التحصيلات الدورية المستحقة، وكذلك تحصيل المتأخرات.

- التعاون مع الشئون المالية للتأكد من دقة العمليات الحسابية لاحتساب الحوافز ومطابقتها بالنظام المعتمد.
- ربط حوافز الإنجاز المطلوب صرفها للتسويق مع التكلفة الفعلية للترويج بالمقارنة مع التكلفة المخططة.

ب. معايير تقييم الأداء :

- جودة العلاقات مع العملاء.
- موقف المبيعات في الأعمال والمشاريع.
- موقف تحصيل حقوق المنظمة لدى العملاء.
- جودة الدراسات عن السوق والعملاء.
- فعالية الجهود الترويجية.
- الكفاءة في تحليل ومتابعة المناقصات المطروحة.
- ربحية المناقصات التي تم إسنادها للمنظمة.
- جودة العلاقات مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة واكتمال المعلومات المتبادلة لتحسين أداء المنظمة.
- جدوى أعمال التشطيبات والديكور وما تحققه من إيرادات.

٢. الدراسات الفنية والتصميمات :

أ. الاشتراطات العامة :

- خطة العمل المعتمدة بشأن أعمال الدراسات الفنية والتصميمات.
- تقارير الإنجازات في مشاريع المنظمة (جودة - تكلفة - زمن).
- المعاونة في تنفيذ البرامج الزمنية.
- الاهتمام بكل مشروع أو عملية على حدة من حيث المخطط الفعلي.

ب. معايير تقييم الأداء :

- دقة وموضوعية جودة الدراسات الفنية والتصميمات ومستوى الاستجابة لاحتياجات السوق.
- دقة واكتمال دراسات الجدوى وفعاليتها في اتخاذ القرارات.
- دقة وموضوعية العقود ودورها في الحفاظ على حقوق المنظمة.

- كفاءة المقترحات والأفكار الفنية والمالية.
- فعالية التعاون مع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.
- دقة وموضوعية جودة البيانات والمعلومات.

٣. المشروعات :

أ. الاشتراطات العامة :

- إنجاز الأعمال الدورية.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الأطراف ذوي العلاقة.
- كفاءة الاستخدام للإمكانات.
- فعالية التقارير الدورية الاستثنائية عن أعمال تنفيذ المشروعات.

ب. معايير تقييم الأداء :

- دقة واكتمال البرامج الزمنية لتنفيذ المشروعات.
- دقة وموضوعية البرامج المالية للمشروعات.
- الالتزام بالموصفات والتكلفة والإزمنة.
- التشغيل الاقتصادي للمعدات والأجهزة والعمالة.
- جدوى مقترحات تحسين استخدام الخدمات والمستلزمات.
- جدوى التنسيق والتعاون مع الدراسات الفنية والتصميمات.
- جودة التنسيق والتعاون مع الشؤون المالية.
- رضا التسويق كممثل للعملاء عن موقف التنفيذ على ضوء التعاقد.
- كفاءة التعامل مع المقاولين.
- جودة العلاقة مع الاستشاريين.

٤. الشؤون المالية :

أ. الاشتراطات العامة :

- إنجاز الأعمال الدورية.
- تقديم الخدمات المطلوبة لكافة الجهات ذوي العلاقة.
- تكلفة التمويل.
- كفاءة إدارة الأموال.

- إعداد التقارير الدورية والاستثنائية عن نتائج أعمال الشئون المالية.

ب. معايير تقييم الأداء :

- كفاءة أداء مختلفة الأنشطة المالية.
- معدل العائد على المستهدف من المال المستثمر.
- سرعة توفير البيانات والمعلومات المالية.
- سداد مستحقات الموردين.
- النمو في نسبة التمويل الذاتي للمنظمة إلى إجمالي الموارد المالية.
- الاستجابة لاحتياجات الإدارات والأقسام من التمويل.
- جدوى مقترحات ترشيد التكلفة.
- مقدار التخفيض في تكلفة الشراء ومساهمته في ترشيد التكاليف.
- دقة واكتمال البيانات عن أسعار الخامات والمستلزمات والمعدات والاستفادة منها في قرارات الشراء.
- النمو في معدل دوران المخزون، وانخفاض متوسط فترة التخزين وفترة التوريد.
- ضبط ورقابة المخزون من خلال منع وجود عجز في المخزون لكل صنف والتأكد أن معدلات العجز داخل الحدود المسموح بها.

هـ. الشئون الإدارية :

أ. الاشتراطات العامة :

- إنجاز الأعمال الدورية.
- تقديم الخدمات المطلوبة.
- تكلفة أعمال الشئون الإدارية.
- كفاءة الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة.
- فعالية التقارير الدورية والاستثنائية عن نتائج أعمال الشئون الإدارية.

ب. معايير تقييم الأداء :

- كفاءة أداء مختلف الأنشطة الإدارية داخل المنظمة.
- سرعة توفير البيانات والتعليمات والمعلومات الإدارية الكافية.

- النمو في إنتاجية العمالة.
 - تحقيق رضا العاملين بالمنظمة.
 - الالتزام باللوائح والقرارات والقوانين المرتبطة بالعمل.
 - ترشيد تكلفة العمالة.
 - فعالية نظم الحوافز والمكافآت.
 - الاستجابة لاحتياجات الإدارات والأقسام من خدمات الحركة والتشغيل والخدمات الإدارية.
 - كفاءة أعمال الشئون القانونية والعلاقات العامة.
 - ترشيد الإنفاق والمصروفات في مجالات الخدمات الإدارية.
٥. الإجراءات العامة لاحتساب وصرف حوافز الإنجاز (البيع والتحصيل) :
١. إتمام عملية البيع بكافة شروطها وفق نظام البيع المعتمد واستيفاء المستندات الخاصة بها (عقود - استمارة حجز).
 ٢. اعتماد الإدارة العليا للعقود واستمارة الحجز.
 ٣. تزويد الشئون المالية بنسخة من استمارة الحجز.
 ٤. تقوم الشئون المالية بالتأكد من دقة استمارة الحجز ومطابقتها لنظم البيع المعتمدة.
 ٥. تقوم الإدارة المالية باحتساب حوافز البيع ونسب توزيعها.
 ٦. تقوم الشئون المالية بإعداد بيان بالحوافز المستحقة شهرياً وتوقيعها من المدير المالي ومراجعتها وتوقيعها من التسويق.
 ٧. يتم عرض بيان الحوافز المستحقة شهرياً على رئيس مجلس الإدارة، في موعد غايته يوم ١٣ من كل شهر لتعتمد وتراجع وتصرف يوم ١٥.
 ٨. تقوم الشئون المالية بإجراء المراجعة الحسابية.
 ٩. تقوم الشئون المالية باتخاذ إجراءات الصرف للحوافز التي اعتمدت.
 ١٠. يقوم كل رئيس بتسجيل ما تم صرفه من حوافز في كشف بيان حركة الحوافز أمام اسم كل موظف.
 ١١. الالتزام بمبدأ تطبيق العلانية في عملية الصرف.

١٢. يختص مستشار التسويق وعضو مجلس الإدارة بالتنسيق مع مسئول الموارد البشرية بمتابعة حركة صرف الحوافز.

٦. نسبة حافز الإنجاز وتوزيعه على وحدات المنظمة :

أ. نسبة حافز الإنجاز (البيع والتحصيل) :

نسبة حافز الإنجاز تمثل ١٥ في الألف من إجمالي قيمة البيع يتم توزيعها حسب ما يلي :

٦ في الألف لأفراد جهاز التسويق.

٨ في الألف للعاملين في المنظمة خارج جهاز التسويق.

١ في الألف لتدعيم صندوق الحوافز لتمويل حوافز ترشيد التكلفة وحوافز التميز.

توزيع نسب حافز الإنجاز على أفراد جهاز التسويق :

- أفراد جهاز التسويق (كل فرد يحقق عمليات بيعية) ٤ في الألف
- مشرف التسويق ٠,٤ في الألف
- رئيس قسم التسويق ٠,٥ في الألف
- مدير إدارة التسويق ٠,٦ في الألف
- سكرتارية التسويق ٠,٥ في الألف

توزيع نسب حافز الإنجاز على العاملين خارج جهاز التسويق :

- العاملين بمكتب رئيس مجلس الإدارة والسكرتارية والعلاقات العامة ٠,٥ في الألف
- العاملين في الدراسات الفنية والتصميمات ٠,٥ في الألف
- العاملين في المشروعات ٤ في الألف
- العاملين في الشؤون المالية ١,٥ في الألف
- العاملين في الشؤون الإدارية ٠,٥ في الألف

٧. الضوابط العامة لاحتساب وصرف حافز الإنجاز (البيع والتحصيل) :

١. الضوابط العامة لاحتساب وصرف حافز الإنجاز (البيع والتحصيل لأفراد جهاز التسويق) :

أ. حافز إنجاز خطة المبيعات المستهدفة وتكلفة الترويج :

❖ يجب أن يعد كل فرد من أفراد جهاز التسويق خطته للبيع والتحصيل ويعتمدها من صاحب الصلاحية.

❖ لا يجوز وضع تقييم خطة البيع والتحصيل بمعزل عن خطة تكلفة أعمال الترويج.

❖ تمثل خطة البيع والتحصيل المعتمدة الحد الأدنى من المبيعات والتحصيلات المستهدفة التي يجب تحصيلها.

❖ بعد اعتماد أساليب وتكلفة الترويج يجب دفع المستهدف من البيع والتحصيل.

❖ تصرف نسبة ١ في الألف الخاصة بتحقيق الخطة لأفراد جهاز التسويق كل ٦ شهور ويشترط لصرف هذا الحافز ما يلي :

* أفراد جهاز التسويق :

١. تحقيق المستهدف كاملاً من البيع والتحصيل.

٢. إعداد التقارير الدورية والاستثنائية عن الاتصالات والمقابلات البيعية.

٣. تسوية ما تم صرفه من حوافز مقابل الوحدات المرتجعة.

* الإشراف والإدارة :

١. تحقيق كل فرد من أفراد جهاز التسويق الحد الأدنى من المستهدف للبيع والتحصيل.

٢. تحقيق المستهدف من البيع والتحصيل على مستوى المنظمة.

❖ إذا لم يتمكن جهاز التسويق من تحقيق الخطة سواء للفرد أو المنظمة خلال النصف الأول من العام.

❖ في حالة تحقيق خطة البيع والتحصيل تودع نسبة تحقيق الخطة في صندوق الحوافز ليصرف منها على جهود ترشيد التكلفة والجهود المتميزة.

❖ يستحق فرد التسويق ٥٠% من حافز تحقيق الخطة عن كل عميل يأتي من خارج التسويق.

❖ يحتسب لفرد التسويق ٥٠% فقط من عدد العملاء الذين يأتون من خارج التسويق عند احتساب نسبة تحقيقه لخطة البيع والتحصيل.

❖ إذا نجح فرد التسويق في إقناع العميل تحسب له هذه الوحدة كاملة في نسبة تحقيق خطة الإنجاز.

❖ يستحق مدير إدارة أو رئيس القسم أو مشرف التسويق حوافز إنجاز عما يقوم به من حالات.

ب. الاتصالات والزيارات الخارجية خارج المكتب :

❖ على كل فرد من جهاز التسويق أن يعد برنامج اتصالات ومقابلات أسبوعية يعتمد من رئيسه المباشر.

❖ يقوم كل فرد من جهاز التسويق بإعداد تقرير يومي عن الاتصالات والزيارات الميدانية.

❖ يقوم المشرف باقتراح حافز تميز ملائم حسب كفاءة الاتصالات والزيارات الميدانية وتحقيقها لأهداف البيع والتحصيل.

❖ يقع على المشرف/ رئيس القسم/ مدير الإدارة مسئولية تحقيق الربط والتنسيق بين الزيارات الميدانية ومقابلات العملاء بصورة تحقق التعاون والترابط بين أفراد جهاز التسويق.

ج. حالات ارتجاع الوحدة المباعة أو الشيكات المرتدة :

❖ يسترد حافز الإنجاز المنصرف لأي فرد عن كل حالة يتم استرجاعها.

❖ إذا تم الارتجاع خلال الـ ٣ شهور الأولى من تاريخ التعاقد، يتم استرداد كامل ما صرف من حافز عن هذه الحالة من أول حافز مستحق في نهاية الشهر الحالي.

❖ إذا تم الارتجاع خلال الـ ٣ شهور الثانية من تاريخ التعاقد، يتم استرداد كامل ما صرف من حافز على دفعتين ٥٠% تخصم من أول حافز مستحق و ٥٠% تخصم من ثان حافز مستحق.

- ❖ إذا تم الارتجاع بعد ذلك يتم استرداد كامل ما صرف من حوافز على دفعات ثلاث ٤٠% ، ٣٠% ، ٣٠% مع الحوافز المستحقة التالية.
- ❖ على كل فرد تسويق مختص بحالة الارتجاع أن يقوم بدراسة طلب الارتجاع قبل تنفيذه ويتخذ جميع الوسائل الممكنة لإقناع العميل.
- ❖ يقوم مشرف التسويق بدراسة كل حالة ارتجاع مع أخصائي التسويق المختص ووضع البدائل لتقليل حالات الارتجاع.
- ❖ يقوم رئيس القسم / مدير الإدارة بدراسة حالات الارتجاع عند إعداد تقرير الكفاية عن أخصائي التسويق وعند اقتراح حوافز التميز للأفراد.
- ❖ يخضع حافز التحصيل الخاص بقيمة الشيك المرتد على اعتبار أنه قسط.
- ❖ يتم استقطاع حافز التحصيل عن الشيك المرتد من أول حافز مستحق لفرد التسويق المختص.

د. التسهيلات الإضافية الاضطرارية : يراعى ما يلي :

- ❖ تحديد نسب الخصم وأنواع التسهيلات في السداد على ضوء مقترحات جهاز التسويق وتقدير الإدارة العليا.
- ❖ تختص الإدارة العليا بصلاحية عرض خصم أو تعديل نظام السداد من خلال المقابلة الشخصية مع العميل.
- ❖ يصرف حافز تميز للفرد الذي يحقق المستهدف نصف السنوي من المبيعات دون الإضرار إلى تقديم خصومات أو تعديل السداد.
- ❖ يجب عند التوصية أو اتخاذ القرار صرف حوافز تميز أو علاوات استثنائية أو ترقية أن تراعى حالات تكرار منح خصم للعملاء أو تسهيلات سداد.

- ❖ عند نجاح فرد التسويق في إقناع العميل بالسداد الفوري لكامل قيمة الوحدة يستحق مكافأة تعادل مرتب شهر كامل بالإضافة إلى حافز الإنجاز البيعي.
- ❖ في حالة رفع سعر الوحدة عن السعر المعلن عنه وبعد اعتماد الإدارة العليا يمنح فرد التسويق مكافأة فورية عند بيع الوحدة بالسعر الجديد.

هـ. حالات ترك العمل : يراعى ما يلي :

❖ عند تقدم أي فرد بطلب لترك العمل يتخذ مدير التسويق الإجراءات الإدارية اللازمة للتأكد من عدم وجود مستحقات لدى الفرد ترتبط بحوافز الإنجاز.

❖ يقوم المشرف بإعداد تقرير يقترح فيه الإجراء الملائم لحفظ حقوق المنظمة والموظف معاً قبل اتخاذ إجراءات إنهاء الخدمة.

٢. الضوابط العامة لاحتساب وصرف حافز الإنجاز (البيع والتحصيل) للعاملين خارج جهاز التسويق :

أ. حوافز البيع : يراعى ما يلي :

❖ يستحق لكل فرد من العاملين بالمنظمة من خارج التسويق حافز بيعي عن كل عميل يأتي من طرفه، بنفس قواعد صرف الحافز البيعي لأفراد جهاز التسويق.

❖ يشترط أداء الموظف كافة التكاليف الموجهة له بأعلى جودة وفي موعدها.

❖ تقوم الشؤون المالية بإعداد بيان تحليلي شهري بالشيكات المرتدة.

❖ تقوم الشؤون المالية بتحديد الإجراء المناسب بشأن حالات ترك العمل وموقف ما تم صرفه من حوافز للوحدات التي تم بيعها ولم يتم تحصيل كامل قيمتها حتى تاريخه.

ب. خطة المبيعات والتحصيلات المستهدفة : يراعى ما يلي :

❖ يشترط لاستحقاق العاملين بالمنظمة خارج جهاز التسويق لحافز الإنجاز تقديم المعاونة لأفراد الجهاز عند إعداد وتنفيذ خطة التسويق.

❖ على جهاز التسويق توفير متطلبات مشاركة جميع العاملين في المنظمة.

❖ يصرف حافز تميز لأي فرد على ضوء مشاركته الفعالة، وما يقدمه من مقترحات عملية تساعد على زيادة البيع والتحصيل.

ج. حالات ارتجاع وحدات مبيعة : يراعى ما يلي :

❖ يسترد ٥٠% وما تم صرفه من حوافز عن الوحدة المرتجعة على أن يتم استردادها في نهاية الفترة التخطيطية التالية (٦ شهور).

❖ لا يستود ما تم صرفه من حوافز من نسبة الـ ٤,٥ في الألف من قيمة المبيعات التي صرفت شهرياً.

❖ يتم إيداع ما يتم استرداده من حوافز سبق صرفها في صندوق الحوافز للاستفادة منها في صرف حوافز ترشيد التكلفة وحوافز التميز.

❖ على القيادات والمديرين المشاركة الفعالة في دراسة حالات الارتجاع وتقديم المقترحات لتقليل حدوثها.

❖ على الشئون الآلية إبداء الرأي بشأن حالات الارتجاع قبل تنفيذها، وعرض مقترحات للمحافظة على العمل واستمرار تعاقد.

٨. صندوق الحوافز :

١. مفهوم وهدف صندوق الحوافز :

يتكون من قيمة الحوافز التي يتم احتسابها عن حالات البيع والتحصيل ويتم الصرف منه على جميع أنواع الحوافز.

٢. مجالات الصرف من صندوق الحوافز :

- التميز في السلوك والعلاقات مع الآخرين.
- المقترحات الفعالة لترشيد التكاليف.
- إنجاز الأعمال وتنفيذ التكاليف بصورة متميزة.
- الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد.
- التعاون مع الآخرين في إنجاز مهام معينة ومواقف طارئة.
- المشاركة في المسابقات وتحقيق مراكز متقدمة.
- الجهود المستمرة لتحسين العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- التعامل الفعال مع المشكلات والأزمات.
- التطبيق الفعال لسياسات ونظم العمل.
- العرض المنتظم لأفكار متميزة.

٣. مصادر تمويل الصندوق :

- نسبة الحوافز الخاصة بإيجاد العميل بواسطة أعضاء الإدارة العليا.
- نسبة حافز الإشراف والإدارة بالنسبة للوحدات التي تم بيعها.

- نسبة الحوافز التي لا يتم صرفها لعدم تحقيق خطة البيع والتحصيـل نصف السنوي.

- الوحدات التي سبق صرفها عن وحدات مرتجة.

- الحوافز التي لا يتم صرفها نتيجة الجزاءات عن التقصير في إنجاز الأعمال والتكليفات.

- نسبة ١ في الألف من إجمالي قيمة المبيعات الفعلية.

٤. الجهات المستفيدة من صندوق الحوافز :

جميع العاملين بالمنظمة.

٥. إجراءات الصرف من صندوق الحوافز :

- لا يصرف من صندوق الحوافز للأعمال الروتينية والواجبات اليومية الخاصة بالوظيفة.

- يقتصر الصرف على مجالات ترشيد التكلفة والتميز.

- يصرف حافز تميز للعامل الذي يرى رئيسه المباشر أنه يستحق مع تبرير ذلك ومناقشته مع صاحب الصلاحية (اقتراح الرئيس).

- يقوم صاحب الصلاحية بدراسة الاقتراح والتوصية بالرأي للإدارة العليا.

- تنظر الإدارة العليا في التوصية وتتخذ قرارها.

- تتخذ الشؤون المالية إجراءات الصرف على ضوء ما سبق.

- تعد الشؤون المالية بيان دوري (ربع سنوي) عن رصيد الصندوق

وعرضه على الإدارة العليا لمناقشته.

ثانياً : حافز التميز :

١. مفهوم وأهداف حافز التميز :

تم وضع نظام حافز التميز على أساس التالي :

- اعتبار حافز التميز هو أساس موضوعي لتشجيع كل فرد من العاملين ليكون متميزاً.

- يتطلب صرف حافز التميز أن يكون التقدير بالتميز من جهتين على الأقل.

- يشترط لصرف حافز التميز التأكد من رضا الأطراف الأخرى.

- يهدف حافز التميز إلى توفر فرص المنافسة الفعالة.
- يساهم نظام حافز التميز في تدعيم دور الرئيس في متابعة وتقييم أداء وسلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة المتميزين منهم على أسس موضوعية واضحة.

٢. شروط ومتطلبات صرف حافز التميز :

- وضع معايير تقدير التميز واعتمادها من الإدارة العليا.
- قيام كل رئيس بأعمال التقييم المستمر لسلوك الفرد وعلاقاته بالآخرين.
- تأكيد استخدام كل رئيس لأسلوب المقارنة بين الأفراد.
- تدريب وتدعيم الرؤساء في تطبيق سياسة العلانية في احتساب وصرف حافز التميز.
- يقع على كل رئيس مسؤولية التأكد من جدوى وتبرير هذا التميز وانعكاسه على مصلحة العمل والعاملين.
- يحدد نوع التميز ومستواه من خلال أدوات متنوعة.

٣. إجراءات احتساب وصرف حافز التميز :

- متابعة دورية لأداء وسلوك الفرد بواسطة رئيسه المباشر.
- تقييم مستمر لأداء وسلوك العاملين.
- المقارنة الموضوعية بين أداء وسلوك الأفراد.
- تحديد الأفراد المتميزين حسب المعايير المعتمدة.
- دراسة حالات الصرف السابقة والتأكد من تحقيق أهداف النظام.
- تحديد أولويات الحالات التي تستحق صرف حافز التميز مع تبرير هذا الترتيب.
- التعرف على الرصيد المتبقي في صندوق الحوافز ما مخصص منه للتميز.
- صرف مبالغ حافز التميز في حدود الصلاحيات المعتمدة.
- طلب ومتابعة صرف مبالغ حافز التميز التي تخرج عن مستوى صلاحيات الرئيس المباشر.
- تسجيل بيانات صرف حوافز التميز التي تم طلبها وصرفها.

٤. قيمة حافز التميز :

- لا توجد حدود دنيا أو قصوى لطلب صرف حافز التميز.
- تتحدد قيمة حافز التميز على ضوء ما يلي :
- ١. رصيد صندوق الحوافز.
- ٢. المبلغ المخصص لحوافز التميز في كل إدارة أو قسم.
- ٣. صلاحيات المديرين في صرف حافز التميز.
- ٤. مبالغ حوافز التميز التي تم صرفها في مرات سابقة.
- قع عل كل رئيس مسؤولية التأكد من اقتصاديات صرف حافز التميز وتحقيق التوظيف الجيد لحافز التميز خلال العام ولجميع العاملين.
- ٥. أدوات قياس وتقييم التميز :

- ١. تقرير الكفاية الدوري.
- ٢. بيان مقارنة بين أداء وسلوك الأفراد.
- ٣. مقياس الحكم على التميز لدى الأفراد.

ثانياً : حوافز ترشيد التكاليف :

١. مفهوم وأهداف حافز ترشيد التكاليف :

- تم إعداد حافز ترشيد التكاليف على اعتباره الأساس الموضوعي تشجيع الأفراد وتنمية مهاراتهم الإبداعية والابتكار في مجالات ترشيد الإنفاق.
- يهدف حافز ترشيد التكاليف إلى تحقيق ما يلي :
- ١. التأكد من الدراسة المستمرة لأوجه الإنفاق وتحديد مجالات الترشيد ومنع أسباب الإسراف أو الهدر.
- ٢. تحفيز الأفراد وتنمية مهارات الإبداع والتفكير الابتكاري لديهم في ترشيد الإنفاق.
- ٣. توفير فرص لمشاركة العاملين لتحسين الأداء وترشيد الإنفاق وزيادة فرص الانتفاع والحصول على حوافز إضافية.

٢. قيمة حافز ترشيد التكاليف ومصادر تمويله :

- بجانب رصيد صندوق الحوافز يتم تمويل حافز ترشيد التكاليف من العائد أو الوفرة الذي يتحقق من ترشيد الإنفاق أو التكلفة.

- يوضح جدول يوضح نسبة التحفيز من ترشيد التكلفة حسب قيمة المبالغ التي يتم توفيرها ويعتمد هذا الجدول من الإدارة العليا ويحدث كل فترة.
- يشترط لمنع وصرف ترشيد التكاليف تحقيق وفر حقيقي ملموس في التكلفة دون المناس بالجودة.

٢. تقع مسؤولية تطبيق نظام حافز ترشيد التكاليف على :

- الفرد نفسه.
- الرئيس المباشر.
- القطاع المالي .

دور الفرد :

- الاشتراك في تحديد مجالات وبنود ترشيد التكاليف والإنفاق.
- المبادرة بتحديد أية مجالات وبنود أخرى ترشد التكاليف.
- التعاون مع الآخرين في تحقيق خطة الترشيد المستهدفة.
- تنفيذ الإجراءات التي تقرر بغرض استمرارية ضبط الإنفاق والترشيد.
- المحافظة على جودة العمل وتحسين المستوى الفني للأداء على التوازي مع إجراءات ترشيد التكلفة.

دور الرئيس المباشر :

- عقد جلسات دورية مع المرؤوسين للتفكير في بنود ترشيد الإنفاق.
- الانتهاء إلى قائمة تتضمن خطة مستهدفة بمجالات وبنود ونسبة الوفرة المستهدفة.
- تشجيع العمل الجماعي بين المرؤوسين ولتحقيق ترشيد التكاليف.
- متابعة منتظمة لجهود المرؤوسين في تحقيق ترشيد الإنفاق وتقديم المعاونة الفنية والإدارية اللازمة.

- تقييم مقترحات ترشيد الإنفاق والإشراف على تطبيقاتها وتحفيز الأفراد.

دور قطاع الشؤون المالية :

- تحليل الوزن النسبي لبنود الإنفاق.
- تحليل نصيب القطاعات والإدارات من بنود الإنفاق.

- إعداد خطة عامة بمجالات وبنود الترشيح المستهدف على مستوى الشركة.
 - اقتراح فرص الترشيح الممكنة.
 - تزويد القطاعات الأخرى بالبيانات اللازمة والمعاونة لتحقيق الترشيح المستهدف.
 - إعداد ما يراه من نماذج معاونة لأداء هذا الدور.
 - إعداد جدول يتضمن نسب التحفيز المرتبط بترشيح بنود الإنفاق على أن تكون تصاعديّة ومحفزة.
٤. إجراءات احتساب وصرف حافز ترشيح التكاليف :
- يتقدم الفرد بفكرة تتضمن مجالات ترشيح الإنفاق.
 - يتقدم القسم أو الإدارة ببيان يتضمن مجالات ترشيح التكلفة على مستوى القسم أو الإدارة.
 - يتم وضع إجراءات تطبيق الفكرة وتنفيذها بواسطة الفرد ومراجعة رئيسه المباشر.
 - يتم تقييم نتائج الفكرة وقياس الوفرة الناتجة عنها من خلال لجنة يتم تشكيلها لكل حالة.
 - يتم اتخاذ إجراءات صرف حافز ترشيح التكلفة حسب الأنظمة المالية المعتمدة.

الباب الرابع

التطور التكنولوجي وتطوير أنظمة الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر

التطور التكنولوجي وفعالية الموارد البشرية

الاختلاف في الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي وآخر ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة في الجوانب التالية :

١. يرتبط لكل نمط تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبة معينة من الموارد البشرية.
٢. يرتبط التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مختلفة.
٣. اختلاف النمط التكنولوجي ينعكس على معايير الأداء التي يلتزم بها الفرد.
٤. يستلزم التغير التكنولوجي إعداد مسبق للعاملين.
٥. تنعكس البيانات بين الأنماط التكنولوجية على نوعية ومستوى الأنشطة.
٦. قد يترتب على التطوير أو التغير التكنولوجي نوع من الفائض الوظيفي أو العمالة.

أولاً : التكنولوجيا وهيكل الموارد البشرية :

هنالك ارتباط وثيق بين التكنولوجيا المستخدمة وتركيبية الموارد البشرية بالتنظيمات. تشير نتائج دراسات (وود وارد) إلى أنه مع التقدم الفني تزداد نسبة المديرين والمشرفين إلى غير القائمين بالعملية الإشرافية نسبة ١ : ٨ في حالة استخدام التكنولوجيا العملية المستمرة و ١ : ١٩ في حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج الكمي و ١ : ٢٣ في تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة أو الدفعات الصغيرة.

- تشير الدراسات إلى تزايد المجموعة الكتابية والإدارية بدرجة كبيرة مع التقدم الفني.

- ترجع التباينات في مدخلات العمالة بالتنظيمات بدرجة كبيرة إلى النمط التكنولوجي المستخدم فيها.

- الانتقال من التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى تغيير الأوزان النسبية لتركيبية الموارد البشرية مما يؤدي إلى تغيير هيكل الموارد البشرية.

هيكل العمالة في ظل التباين التكنولوجي

أ. في ظل تكنولوجيا تقليدية :



ب. في ظل تكنولوجيا متقدمة :



الانتقال من المصنع البدائي إلى المصنع الحديث يؤدي إلى حدوث تغيرات واسعة في تركيبية الموارد البشرية منها :

١. كبر حجم الموارد البشرية بالتنظيم وتضاؤل تأثير الاعتبار العائلية والاجتماعية في تركيبية الموارد البشرية.
٢. تغيير الوزن النسبي لفئات المشتغلين وتتمثل في :
 - تناقص الوزن النسبي لفئة العمال على المستوى التشغيلي.
 - تزايد الوزن النسبي لفئة المشرفين وملاحظي الإنتاج.

- تزايد الوزن النسبي لجهاز خدمة الإنتاج.
- كلما أصبح المصنع أكثر آلية كلما تزايدت نسبة الحرفيين الجدد، (كهربائي، ميكانيكي آلات)، وكلما تناقصت نسبة أصحاب اللياقة السوداء (الحداد).
- الشركات ذات نظام الإنتاج بالوحدة تستخدم نسبة قليلة من الأخصائيين في إدارات الإنتاج.
- الشركات التي تستخدم النظم العملية ترتفع فيها أهمية الكفاءة الفنية لدى المدير التنفيذي.
- شركات نظام الإنتاج بالدفعيات الكبيرة استخدمت الأخصائيين بنسبة كبيرة مما أدى إلى انقسام الطبقة الإدارية إلى مجموعتين متميزتين لكل منها أهداف وأيدولوجيات مختلفة.

ثانياً : التكنولوجيا وحجم العمالة :

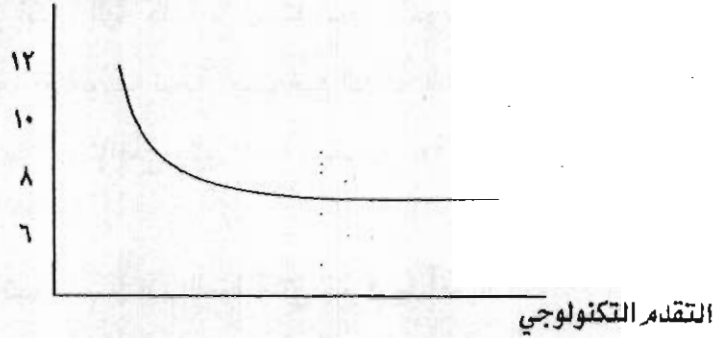
من الصعب تحديد فرص العمل الجديدة التي استحدثت وفرص العمل التي ألغيت نتيجة التقدم التكنولوجي إلا عن طريق معرفة التغير التكنولوجي الذي حدث، بجانب عوامل أخرى مثل نمو الموارد البشرية، إنتاجية العمل، متوسط ساعات العمل في الأسبوع. وزيادة إنتاجية العامل ونمو الطلب الإجمالي على السلع والخدمات.

المشكلة التي شغلت أذهان العمال نتيجة إدخال الآلة هو أن استخدام الآلة يؤدي إلى طرده أو استقصائية من العمل، ولكن يرى البعض هذا مجرد ادعاء طائش لم تؤكد بعد النتائج الفعلية.

من الوظائف التي استحدثتها استخدام الآلات والحاسبات الآلية :

- وظائف وضع وتصميم البرامج أو الأنظمة.
- وظائف تحليل البرامج أو الأنظمة.
- وظائف تنفيذ البرامج وتشغيل الأجهزة.
- وظائف الإصلاح والصيانة والرقابة.
- وظائف مساعدة أخرى.

ساعات العمل اليومية



ثالثاً : التكنولوجيا وتكاليف العمالة :

تشير نتائج دراسة "وود وورد" إلى اختلاف في تكاليف العمالة بتباين النمط التكنولوجي على النحو التالي :

١. تناقص نسبة تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية مع تقدم مستوى الأوتوماتية في تكنولوجيا العملية المستمرة.

٢. تمثل تكلفة العمالة في الإنتاج الكمي بالدفعات الكبيرة نسبة كبيرة من التكلفة الكلية.

٣. ترتفع تكاليف العمالة في نظام الإنتاج الحرفي أو الإنتاج بالوحدة أو الدفعة الصغيرة.

- الشركات التي تقل فيها نسبة تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية اتجهت إلى إنفاق الجزء الأكبر من تكاليف العمالة في استخدام المتخصصين وفي مجال العلاقات الإنسانية، مما أدى إلى ارتفاع المراكز الوظيفية للعاملين بإدارة أفراد هذه الشركات.

- تخفيض تكاليف العمالة يختلف بين الشركات التي تنتج منتجات متكاملة والشركات التي تنتج منتجات متباينة، حيث نجد في شركات المنتجات المتكاملة يكون الانخفاض في تكاليف العمالة نتيجة تزايد التعقيد الفني يعد قليلاً نسبياً.

- في شركات الوحدة اتجهت تكاليف العمالة لتكون ذات طابع تطويري.

- في شركات الإنتاج بالدفعات الكبيرة اتجهت تكاليف العمالة لتكون ذات طابع إنتاجي.

- الشركات التي تستخدم نظام العملية اتجهت تكاليف العمالة للانخفاض وذلك للرباط والتجانس الكبير في هيكل التكلفة.

- في دراسة يابانية أشارت النتائج إلى أن تكاليف العمالة تتجه لتمثل نسبة منخفضة من التكاليف الإنتاجية مع التقدم التكنولوجي.

رابعاً : التكنولوجيات والأجور والحوافز :

التقدم التكنولوجي يؤدي إلى العديد من النتائج التي تؤدي إلى زيادة الأجور أو دخول العاملين. التغير التكنولوجي ينعكس تأثيره على الأجور والحوافز في ضوء الاعتبارات التالية :

١. ينعكس التغير التكنولوجي على مكونات العمل ومن ثم مطالب التاهيل اللازمة لشغل الوظائف.

٢. يرتبط النمط التكنولوجي المتقدم بالاعتماد على عمالة يتوفر لديها الحد الأدنى من المعرفة النظرية والخبرة العملية والتقارب النسبي للسنوات الدراسية.

٣. مع الانتقال إلى نمط تكنولوجي متقدم تزداد أهمية الحوافز وتعطي أهمية متزايدة للجوانب المعنوية.

٤. مع الانتقال إلى نمط تكنولوجي متقدم تزداد أهمية الحوافز للعاملين في الأنشطة الخدمية (أعمال الصيانة، المخازن، الشؤون القانونية، النواحي الإدارية والرقابية).

خامساً : التكنولوجيا وتقسيم العمل :

تري بعض الكتابات إلى أن مراحل التطور التكنولوجي قد ارتبطت باختلافات أساسية في علاقة الفرد بالآلة في العملية الإنتاجية حيث اتخذت نماذج مختلفة من تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

أدى التقدم التكنولوجي (مرحلة الأتوميشن) إلى تخفيض تقسيم العمل والتخصص ومن ثم تقليل التباين الوظيفي ويرجع ذلك للآتي :

١. الاستغناء عن جزء كبير من العمالة الإنتاجية المباشرة وتقييد مجال تشغيل عمال الإنتاج في ملاحظة لوحة المؤشرات والمقاييس.

٢. إعادة جميع الأنشطة.

٣. الاتجاه نحو مفهوم العملية الإنتاجية المتكاملة والارتباط الداخلي بين مكونات النظام، بما ينعكس على تكامل الوظائف نحو المسئوليات العريضة.

٤. يمكن أن تؤدي "الأوتوميشن" إلى تخفيض تقسيم العمل من خلال تأثيرها طويل الأجل على هيكل الطلب على العمالة وفرص التوظيف.

- يرى البعض أن التطورات الحديثة واستخدام الحاسبات الآلية أدى إلى زيادة عدد العاملين وذلك لإضافته لتصنيفات وظيفية جديدة، واستخدام الأوتوميشن أدى إلى زيادة التخصص الوظيفي. ويرى آخرون عكس ذلك مثل "مان و ويلامز".

يرى بعض الكتاب أن التبيان في الآراء حول استخدام الأوتوميشن يمكن إرجاعه للآتي :

١. تباين حجم أنشطة تشغيل البيانات.

٢. تباين أغراض استخدام الحاسبات الآلية.

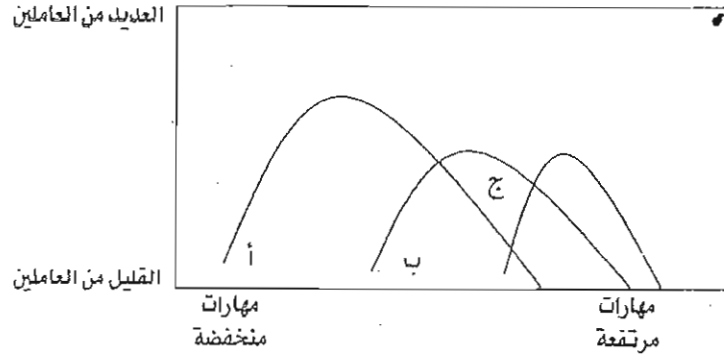
٣. تباين مستوى الميكنة قبل استخدام الحاسبات الآلية.

٤. تباين المستوى التنظيمي الذي أجريت فيه الدراسة.

سادساً : التكنولوجيا والمهارة :

يرى بعض الكتاب أن التباين التكنولوجي ينعكس بمهارات ومعارف العاملين بالزيادة ويرى البعض عكس ذلك. وتشير دراسات "وود وار" أن شركات الإنتاج بالوحدة وشركات نظام العملية قد تماثلت في استخدام نسبة كبيرة من العمالة الماهرة وذلك مقارنة بشركات الإنتاج الكمي.

يرى "دافز" أن المستوى المتقدم من التكنولوجيا يتطلب عمالة أكثر تخصصاً وذات درجة عالية من العلم والمعرفة، ومن ثم تزايد العمالة ذات الياقة البيضاء عن العمالة ذات الياقة الزرقاء. حيث تتحرك العمالة نحو مستويات أعلى من المهارات والمتطلبات الزمنية مما يؤدي إلى تحرك منحني المهارة كما في الشكل أدناه :



يرى أيضاً "دافز" أن حاجة التنظيم إلى مهارات عالية يلقي عبئاً إضافياً على العملية التعليمية في سوق العمالة. وكذلك يرى أن التقدم المستمر في التكنولوجيا أدى إلى تطور مجتمع المعرفة الذي ازدادت فيه المهارات الذهنية على حساب المهارات اليدوية.

يرى "مارش وملناري" أن التقدم التكنولوجي أدى إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العمالة الحاصلة على مؤهلات جامعية، وأتوماتيكية التنظيم. يرى البعض أن الاعتقادات بأن التقدم الفني أو التطورات التكنولوجية تؤدي إلى الارتقاء بمستوى المهارات الفنية يستند على مجموعة من الافتراضات ليس بالضرورة صحتها كلها ومن هذه الافتراضات :

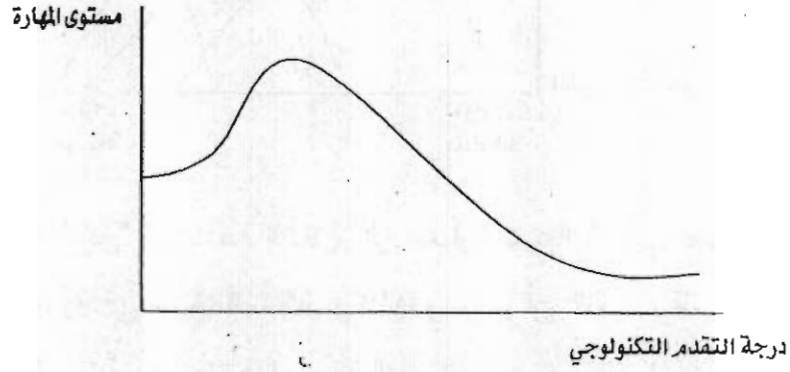
١. الآلات الحديثة تشغيلها يحتاج إلى عمالة ذات درجة عالية من المهارة والتدريب مقارنة بالآلات القديمة.

٢. تحتاج الآلات الحديثة إلى درجة أعلى من الرعاية والانتباه وتحتاج لمزيد من المهندسين والفنيين في التصميم والتشغيل.

٣. لا تستطيع العمالة الحالية الوفاء باحتياجات الآلات الحديثة إلا بعد تلقي برامج تدريبية ومتطورة ومكثفة.

- ينتهي الرأي السابق إلى أن المهارة تترادف في أول الأمر مع تزايد المستوى الفني ثم تمر بمرحلة الثبات ثم تتجه نحو الانخفاض مع تزايد المستوى الفني حتى تصل إلى مستوى لا يمكن تقليله كما في الشكل أدناه :

العلاقة بين درجة التقدم التكنولوجي ومستوى المهارة



- بالتوسع في ميكنة التشغيل تنتقل المهارة من الحرفي إلى الماكينات، وهذا ما شهدته الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، حيث تم استبدال العمالة نصف الماهرة للعمل على الماكينات بالحرفيين المهرة المستخدمين للأدوات.

- هناك من يرى أن التغير التكنولوجي الناتج عن الانتقال من نظام المصنع القديم إلى الحديث يؤثر في درجة ونوعية القدرات والمهارات المطلوبة لدى العمالة بالتنظيم ويتمثل هذا التأثير في الجوانب التالية :

١. انكماش أهمية المهارات الرفيعة واستخدام العضلات والأعصاب في تنفيذ الأعمال.

٢. انتقال معظم مهارات الأصابع والأيدي إلى تروس وأجزاء الماكينة.

٣. انتقال فن وإبداع الصانع إلى ذهن وعبقريّة المخترع لتصميم الماكينة.

٤. أصبح دور العامل بالمصنع ينحصر في حركات محدودة ومتكررة مما يسهل استيعابها ودون حاجة إلى مهارات متميزة.

٥. الاهتمام بمجموعة من القدرات الجديدة أهمها القدرة على استيعاب المعلومات والمعارف عن أجزاء الميكنة وكيفية تشغيلها والأجزاء المساعدة والمواد الخام، والقدرة على تلقي وإعطاء البيانات بدقة ونظام.

٦. استبدال مهارات الفريق المتكامل بالمهارات الفردية.

سابعاً : التكنولوجيا والاتحادات العمالية :

تتمثل القوة التساومية لدى الاتحاد في اتحاد العمال بالمنظمة أو الاتحاد العام أو القومي للحرفة أو الصناعة.

- هنالك تصور نظري بأنه مع تزايد الحجم وتقدم التكنولوجيا ترتفع القوة النسبية للعاملين في مواجهة الإدارة.

- توصل "بوف وآخرون" في دراسة على منظمات بريطانية إلى أن الاعتراف بالاتحادات كان أكثر ارتباطاً بالحجم مقارنة بالتكنولوجيا.

- ترى "وود وراد" وآخرون أن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا عالية اتجهت إلى أن تكون أكثر كثافة رأسمالية بدرجة أكبر من اتجاهها لتكون أكثر كثافة عمالية. وأن تكون المنظمات ذات الكثافة الرأسمالية المرتفعة تكون أكثر اتجاهاً للاعتراف بالاتحاد من غيرها.

- تشير الدراسات إلى أن النتائج الأتوماتية كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة مرتفعة على مدى اعتراف الإدارة بالاتحادات وذلك عن ثبات الحجم، وفي حالة ثبات الأوتوماتية لم يكن للحجم أي تأثير على مدى اعتراف الإدارة بالاتحادات. كذلك مع ثبات متغيرات الرقابة تستمر التكنولوجيا باعتبارها المؤثر الأول على مدى اعتراف الإدارة بالاتحادات. كذلك عند ثبات الأتوماتية نجد أن الشركات الأقدم أكثر اعترافاً بالاتحادات من الشركات الحديثة.

ثامناً : علاقة التكنولوجيا بالوظائف :

خصائص الوظيفية يمكن النظر إليها على أنها اعتبارات موقفية كما أنها عرضة للتغير نتيجة التفاعل مع عديد من العوامل.

تتحدد خصائص الوظيفة في الأبعاد الخمسة التالية : (هاكمان وأولد هام) :

١. تنوع المهارة.
٢. تميز النشاط.
٣. دلالة وأهمية النشاط.
٤. ذاتية أو استقلالية النشاط.
٥. المعلومات المرتدة في الوظيفة.

نتائج دراسات "وود وارد" تشير إلى اختلاف الخصائص التكنولوجية لينعكس على الأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة على النحو التالي :

١. في تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة يكون تطوير الإنتاج هو النظام الفرعي الحرج بالتنظيم. (تعتمد على التسويق ويقدم للعملية الإنتاجية).
٢. في تكنولوجيا الإنتاج الكمي تكون عملية الإنتاج هي النظام الفرعي الحرج بالتنظيم. (يعتمد على تطوير المنتج وتقدم للتسويق).
٣. في تكنولوجيا العملية المستمرة يكون التسويق النظام الحرج في دورة المنتج. (يعتمد على تطوير المنتج ويقدم للعملية الإنتاجية).

التكنولوجيا والأهمية النسبية للوظائف

نوع التكنولوجيا	النظام الفرعي الحرج	العلاقة بين الوظائف الأساسية
* تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة أو الدفعة الصغيرة.	* تطوير المنتج.	* تسويق - تطوير المنتج - الإنتاج.
* تكنولوجيا الإنتاج الكمي أو الدفعات الكبيرة.	* الإنتاج.	* تطوير المنتج - الإنتاج - التسويق.
* تكنولوجيا العملية المستمرة.	* التسويق	* تطوير المنتج - التسويق - الإنتاج.

تاسعاً : التكنولوجيا والأنشطة :

إن كل من التكنولوجيا والأنشطة يتم تنفيذه لتغيير خصائص شيء ما وتحويله ليحقق هدف معين، كما يوجد كذلك تفاعل مستمر بين خصائص التكنولوجيا والخصائص الهيكلية من ناحية أخرى.

يرى "روبرت مايلز" أن عملية التمييز بين التكنولوجيا والأنشطة لا يرجع إلى الاختلاف بينها بقدر ما ترجع إلى اختلاف مستوى التحليل. عندما يكون مستوى التحليل هو الفرد أو الوحدة الفردية تستخدم الأنشطة للإشارة إلى

التكنولوجيا، وعندما يكون التنظيم ككل هو مستوى التحليل يستخدم لفظ التكنولوجيا.

ما قدمه "توميسون" و "بيرو" يعتبر أهم المساهمات التي تناولت علاقة الخصائص التكنولوجية والأنشطة، حيث اهتم "توميسون" بتناول درجة الاعتماد على الأنشطة واهتم "بيرو" بدرجة روتينية الأنشطة.

يرى "توميسون" إن اختلاف الخصائص التكنولوجية والاختلاف في شكل الاعتماد بين الأنشطة ينعكس على الخصائص الهيكلية والمتطلبات الإدارية والتنظيمية ويمكن تناول ذلك في النقاط الآتية :

١. في حالة النمط الوسيط من التكنولوجيا :

يتضمن عملية الربط بين عملاء يوجد بينهم اعتماد أو تبعية داخلية وفي هذه الحالة يكون شكل الاعتماد في تدفق العمل هو النوع التجميعي حيث يختص كل جزء بنوع متميز من المساهمة لإنجاز الكل على مستوى المنظمة.

٢. في حالة النمط التتابعي :

الذي يتصف بدرجة عالية من الاعتماد التتابعي لتدفق العمل يناسب المنظمات التي تستخدم خط التجميع للإنتاج الكمي. ويتطلب هذا النوع درجة أكبر نسبياً من التعقيد التنظيمي ومتطلبات إضافية في اتخاذ القرارات وعملية الاتصالات مقارنة بالاعتماد التجميعي بين الأنشطة.

٣. في حالة التكنولوجيات المكثفة :

وتتضمن استخدام متنوع من الأساليب لإحداث تغيير مرغوب على شيء ما، وفق طريقة تتحدد بناءً على المعلومات المرتدة من الشيء موضع التغيير، فيكون نوع الاعتماد من النوع التبادلي، ويتطلب هذا النوع متطلبات إضافية في اتخاذ القرارات الإدارية والاتصالات التنظيمية.

التكنولوجيا ودرجة نمطية الأنشطة (درجة الروتينية) :

- في الأنشطة النمطية هنالك مجموعة من الأساليب الواضحة والمحددة التي تستخدم أو يعمل في إطارها، كذلك هناك درجة ضئيلة من عدم التأكد حول الأساليب المستخدمة، ودرجة قليلة من التنوع أو التغيير فيما يتم من أنشطة.

- في الأنشطة غير النمطية يوجد القليل من الأساليب المحددة، ودرجة ضئيلة من التأكد حول هذه الأساليب من حيث الخصائص والاستخدام فضلاً عن تنوع ما يؤدي من أنشطة بدرجة كبيرة.

يقترح "بيرو" بعدين لعدم النمطية في النشاط وهما :

١. التغير في النشاط (عدد الاستثناءات التي يواجهها الفرد).
٢. التعقد في النشاط (مقدار البحث المطلوب للتوصل للأساليب الفعالة لتحقيق الاستجابة المناسبة للاستثناءات في النشاط).

تصنيف بيرو لدرجة نمطية النشاط

(أ) (التغير في النشاط)		(ب) (التعقد في النشاط)	
استثناءات قليلة	استثناءات كثيرة		
(١) عمل حرفي	(٢) بحث غير روتيني	درجة عالية (عدم برمجة)	
(٤) تصنيع نمطي	(٣) بحث غير روتيني	درجة منخفضة (برمجة)	

- التنظيمات البحثية تستخدم تكنولوجيات غير نمطية، وتواجه مشكلات جديدة ومتنوعة حول الأنشطة، وتواجه الكثير من الاستثناءات.
- التصنيع النمطي هو الطرف العكسي للبحث غير الروتيني، ففي مصنع الإنتاج الكمي تستخدم تكنولوجيا روتينية وتعتبر الأنشطة مبرمجة نسبياً حيث تستجيب للقليل من الاستثناءات، وتكون أكثر فاعلية عند الاعتماد على الهيكل التنظيمي الميكانيكي.
- تمثل تكنولوجيا العمل الحرفي والإنتاج الهندسي خليطاً من درجة النمطية حيث تتعامل التكنولوجيات الحرفية مع أنشطة غير معروفة، وتوجد درجة عالية من تعقد النشاط بحيث لا يمكن برمجتها، واستثناءاتها قليلة، أما التكنولوجيات الهندسية فتواجه الكثير من الاستثناءات، حيث لابد من تعديل التصميمات بصفة مستمرة لمقابلة احتياجات العملاء.

الفصل الثاني عشر

تطوير التنظيم الإداري لتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية

١. أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري ونظم المعلومات :

أ. معرفة احتياجات وهدف المنظمة من إعداد وتطوير التنظيم والنظم من خلال الدراسة والتقييم والتطوير.

ب. اختيار أفضل بديل مناسب لإعداد وتطوير تنظيم ونظم المنظمة مجتمعة ولكل كيان تنظيمي أو وحدة تنظيمية على حدا.

ج. إجراء التغييرات في الوضع الحالي للتنظيم والنظم في المنظمة على أسس مدروسة.

د. تيسير تحديد أهداف الوحدات والوظائف المعتمدة ومن ثم تيسير تقييم القائمين عليها.

هـ. دراسة نظم معلومات الإدارة وتطويرها لأغراض اتخاذ القرارات والمحافظة على ممتلكات المنظمة ومواردها ومعلوماتها.

٢. منافع المنظمة من منهج تطوير التنظيم الإداري ونظم المعلومات :

أ. تحديد أهداف المنظمة بشكل أكثر وضوحاً وتوثيقاً.

ب. تحديد منظم جيد للتخطيط.

ج. تقييم قدرات موظفي المنظمة.

د. تطوير الاتصالات الداخلية وتحسينها.

هـ. تحديد تأثير التنظيم والنظم المقترحة والتدرج في تطبيقها.

و. تيسير تغيير التنظيم والنظم وموضوعيتها.

٣. خطوات تحديد الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم والنظم :

أ. تشخيص دراسة الوضع الحالي للتنظيم الإداري والنظم، وتحليل أوجه القوة ونقاط الضعف وتحديد ما يرتبط منها بالأسس العامة لتطوير التنظيم والنظم.

- ب. توصيف ودراسة مكونات مستويات البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل انعكاساتها على مكونات التنظيم الإداري والنظم وخصائصها وتحديد ما يرتبط منها بالأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم والنظم.
- ج. تحديد المصادر العلمية والمهنية والتجارب السابقة والنماذج المماثلة أو المشابهة ودراساتها والاستفادة منها لتحديد البدائل الممكنة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري والنظم في المنظمة.
- د. تحديد القضايا والمواضيع الرئيسية ذات الأثر الجوهري على تنظيم ونظم المنظمة، التي تتطلب اتخاذ قرارات أساسية لتحديد الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم والنظم في المنظمة.
- هـ. تحليل البيئة الخاصة بكل قضية من القضايا والمواضيع الرئيسية ويشمل ذلك:

- حجم العلاقات والنشاطات وعبء العمل المرتبط بها.
- العلاقات بين الكيانات التنظيمية الفرعية للمنظمة.
- الإمكانيات الفنية والمالية والبشرية المتوافرة حالياً في النشاط.
- الجوانب الإدارية المتعلقة بتيسير إدارة النشاط بفاعلية.
- مؤشرات تحقيق الأداء الأمثل للنشاط.
- أوجه الضعف وأوجه القوة المرتبطة بالنشاط.
- مستوى التخصص في النشاط وأثره على المتطلبات الفنية والإدارية.
- و. تحديد المبادئ العلمية والأصول المهنية ذات العلاقة بالمواضيع الرئيسية ويشمل ذلك :
- استفادة المنظمة من التخصص.
- نطاق الإشراف.
- تأثير خصائص المنظمة على سمات التنظيم والنظم الملائمة لها.
- تقسيم العمل ومبادئ تجميع النشاطات والأفراد في وحدات تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- اعتبارات الجدوى الاقتصادية والتشغيل الأمثل للموارد الفنية والمالية والبشرية في المنظمة.

ز. تحديد البدائل المتاحة لإعداد التنظيم والنظم وتطويرها.

س. دراسة البدائل المتاحة للتنظيم والنظم في المنظمة.

٤. مفهوم الأسس العامة للتنظيم والنظم :

لا يوجد نوع محدد من التنظيم أو المنظم هو الأفضل ولكن يتوقف ذلك على اختيار التنظيم والنظم في ضوء مجموعة من الضوابط منها ما يرتبط بظروف المنظمة الداخلية وخدماتها والفئات المستهدفة لها وبيئتها الخارجية، ومنها ما ترتبط بالمبادئ العلمية المتعارف عليها في إعداد التنظيم والنظم وتطويرها.

١. فوائد الأسس العامة للتنظيم والنظم :

أ. تزويد مسؤولي المنظمة بالبدائل المتاحة.

ب. توثيق المواضيع الرئيسية ذات الأثر الأهم في التنظيم والنظم.

ج. تحقيق الاطمئنان.

د. التأكد من وضوح الرؤية لدى مسؤولي المنظمة.

هـ. توفر إطار مرجعي متكامل أمام الإدارة العليا.

٢. مجالات الأسس العامة للتنظيم والنظم ونتائج تطبيقها :

أ. مجالات الأسس العامة في الهيكل التنظيمي والاختصاصات :

١. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

٢. الهيكل التنظيمي لكل كيان تنظيمي أو فرع أو وحدة على حدا.

٣. المستوى التنظيمي والتبعية الإدارية للنشاطات الأساسية الرئيسية وكذلك النشاطات المعضدة أو المساندة لها.

٤. الإطار العام لمعايير وأدوات قياس وتقييم أداء المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة.

ب. مجالات الأسس العامة في الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف :

١. المجموعات الوظيفية ومكوناتها ومدى تماثلها.

٢. المسميات الوظيفية ودرجاتها المالية ومدى تماثلها.

٣. متطلبات شغل الوظائف فيما يتعلق بالمؤهل العلمي والتخصص

والخبرات العملية والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية.

٤. الإطار العام لمعايير وأدوات قياس وتقييم أداء شاغلي الوظائف.

ج. مجالات الأسس العامة فيما يتعلق بالصلاحيات :

١. صلاحيات الكيانات أو الوحدات التنظيمية الأساسية وفعاليتها.

٢. صلاحيات المستويات الإدارية والوظيفية وفعاليتها.

د. مجالات الأسس العامة في هيكل الرواتب والمزايا :

١. مستويات الرواتب والبدلات ومدى تماثلها.

٢. أنواع الحوافز والمزايا الأخرى ومستواها وضوابط تحديدها وصرفها.

٣. الإطار العام لتوصيف وتقييم الوظائف وتحديد فئاتها الوظيفية ودرجاتها المالية.

هـ. مجالات الأسس العامة فيما يتعلق بالسياسات :

١. سياسات تتعلق بالتوظيف، منها ما يلي :

- سياسات وقواعد التوظيف.

- سياسات وقواعد إدخال الموظف الجديد.

- سياسات وقواعد توظيف الأقارب وخاصة في المنظمات العائلية.

- سياسة وشروط التقاعد.

- سياسات وقواعد الفصل أو إنهاء الخدمة.

٢. سياسات تتعلق بالرواتب والمزايا في المنظمات ومنها ما يلي :

- سياسات وقواعد تحديد وصرف الرواتب والأجور.

- سياسات وقواعد تحديد وصرف المكافآت والمزايا الأخرى.

- سياسات وقواعد تحديد وصرف التعويضات.

٣. سياسات تتعلق ببيئة العمل الداخلية في المنظمة ومنها ما يلي :

- سياسات ونظم الاتصالات الداخلية.

- سياسات وقواعد علاقة الرئيس بالمرؤوسين.

- سياسات وقواعد علاج النزاعات والصراعات.

- سياسات توفير متطلبات ظروف العمل المادية.

٤. سياسات تتعلق بالعمل الإداري في المنظمة ومنها ما يلي :

- تفويض الصلاحيات.
 - أنواع اللجان ودورها.
 - الاتصالات مع الأطراف الخارجية.
 - التعاون مع الاستشاريين والخبراء الخارجيين.
 - تقديم المقترحات والعمل بها.
٥. سياسات تتعلق بالأعمال والخدمات التي تقدمها المنظمة ومنها ما يلي :

- أنواع الفئات المستهدفة وخصائصهم.
 - الأعمال والخدمات التي تؤدي في المنظمة.
 - جودة الأعمال والخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - أساليب الترويج لأعمال المنظمة وخدماتها.
٦. سياسات تتعلق بتوفير الموارد المالية والمادية ومنها ما يلي :
- ضبط التكاليف وترشيد المصروفات.
 - أساليب الشراء.
 - مصادر التوريد وطبيعة العلاقة معها.
 - مصادر التمويل وجداول التدفقات المالية اللازمة.
- و. مجالات الأسس العامة لنظم المعلومات :

١. نظم التخطيط.

٢. النظم المالية .

٣. نظم التكاليف.

٤. نظم المتابعة والتقييم.

٣. منتجات تطبيق الأسس العامة للتنظيم والنظم في المنظمة :

١. الهيكل التنظيمي والاختصاصات :

يتمثل في إعداد دليل الهيكل التنظيمي والاختصاصات وينتج عن تنفيذ ذلك كل أو بعض ما يلي :

- تعديل أهداف النشاطات والوحدات الإدارية.

- إلغاء وحدات تنظيمية قائمة.
- تجزئة وحدات تنظيمية مرتبطة إلى وحدات مستقلة.
- تغيير المستوى الإداري لبعض أو كل الوحدات التنظيمية.
- تغيير المسميات التنظيمية / أو زيادة المستويات الإدارية أو تقليلها.
- توسيع اختصاصات بعض النشاطات / الوحدات الإدارية أو تضيقها.

٢. الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف :

يتمثل في إعداد الدليل للهيكل الوظيفي ووصف الوظائف، وينتج عن تنفيذ ذلك كل أو بعض :

- تعديل أهداف الوظائف وواجباتها ومتطلبات شغلها.
- استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.
- تغيير مسميات بعض الوظائف أو علاقتها ببعضها البعض.
- تغيير مستوى بعض الوظائف وتوسيع أو تضيق صلاحياتها.

٣. دليل الصلاحيات :

- يتمثل في إعداد دليل الصلاحيات وينتج عن ذلك ما يلي :
- تحديد عناصر ومستويات الصلاحيات الحالية المرتبطة بالنشاطات والوظائف الإدارية وتقييمها.
- تحديد مجالات تطوير عناصر ومستويات الصلاحيات بما يتفق وواجبات الوظائف ومسئولياتها.
- إعداد جدول الصلاحيات العامة والخاصة.
- تقييم القواعد والأحكام العامة التي تنظم استخدام الصلاحيات وتطويرها بما يمكن قيادات المنظمة من أداء واجباتهم.

٤. دليل هيكل الرواتب والمزايا :

- يتمثل في إعداد هيكل الرواتب والمزايا وينتج عنه :
- دراسة هيكل الرواتب والمزايا القائمة وتقييمها.
- تحديد المؤشرات المالية التي تستخدم في تحديد القيمة المالية للوظائف.
- تحديد القيمة المالية لكل وظيفة وتطوير هيكل الرواتب والمزايا.

٥. السياسات :

- يتطلب تطبيق التنظيم الإداري في المنظمة بفعالية وضع مجموعة من السياسات الملائمة وينتج من تنفيذ هذه السياسات ما يلي :
- تعديل في السياسات القائمة بالتغيير في مضمونها أو تجزئتها أو توحيدها.
 - استحداث سياسات إضافية أو مكملّة.
 - استبدال سياسات جديدة بسياسات قائمة.

٦. نظم المعلومات :

- تشمل مجالات إعداد وتطوير نظم معلومات الإدارة ما يلي :
- نظام التخطيط.
 - نظام التكاليف.
 - نظام الشؤون المالية.
 - نظام المتابعة والتقييم.

٥. المبادئ العلمية العامة لتطوير التنظيم الإداري ونظم المعلومات في المنظمة :

- تشمل المبادئ العلمية العامة لتطوير التنظيم والنظم في المنظمة ما يلي :
- تأثير الخصائص الرئيسية للمنظمة على إعداد التنظيم والنظم وتطويرها.
 - تأثير طبيعة أعمال المنظمة وخدماتها على إعداد التنظيم الإداري وتطويرها.
 - تأثير خصائص البيئة الخارجية-التي تعمل فيها المنظمة على إعداد التنظيم والنظم وتطويرها.

٥-١ الخصائص الرئيسية للمنظمة وتأثيرها في إعداد التنظيم والنظم في المنظمة الملائمة لها وتطويرها :

- يتم تحديد الخصائص العامة للمنظمة وكياناتها الرئيسية وتحديد تأثيراتها في اختيار الأسس الملائمة التي ينتج عن تطبيقها التوصل إلى تنظيم إداري ونظم معلومات ملائمة لرسالة المنظمة وأهدافها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

١. تصنيف أنواع الكيانات التنظيمية في المنظمة حسب خصائصها من حيث :

- نشأة المنظمة وحجمها وتطويرها.

- نشاطات المنظمة وخدماتها.

- متطلبات إدارة المنظمة وقياداتها.

- نطاق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وأهميتها.

- بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.

٢. تحديد سمات التنظيم الإداري الملائم للمنظمة من حيث :

- التصور العام لمكونات الهيكل التنظيمي الملائم للمنظمة.

- الوحدات التنظيمية الأساسية والمستويات الإدارية وأدوارها.

- درجة الرسمية ومستوى مركزية الصلاحيات.

- الإطار العام للاتصالات والتوجيه الإداري.

٣. تحديد البدائل المتاحة لتطوير التنظيم الإداري :

ويتضح من الجداول التالية أنواع المنظمات وخصائصها الرئيسية وسمات

التنظيم والنظم وتطيرها. ومن دراسة أنواع هذه المنظمات تتضح الأسس العامة

الأكثر ملائمة لتطوير التنظيم الإداري ونظم المعلومات للمنظمة.

جدول رقم (١١/١٢)

أنواع المنظمات وتأثير خصائصها في تحديد الأسس العامة للتنظيم والنظم

١ - النوع الأول من المنظمات

ملاحظات	الأسس العامة	سمات التنظيم والنظم الملائمة	خصائص المنظمة / النشاط
<ul style="list-style-type: none"> توفر فرص أكبر للاجتهاد الشخصي والإبتكار، إلا أنه قد تنحصر غالبية عمليات الإبتكار والمبادأة في الإدارة العليا للمنظمة لعدم وضوح المستقبل الوظيفي واستقراره. لموظفي المنظمة في المستويات الإدارية الأدنى. 	<ul style="list-style-type: none"> هيكل تنظيمي بسيط واختصاصات عامة متداخلة. وظائف محدودة وتداخل في الواجبات. يمثل الراتب المصدر الرئيسي لدخل الموظف ومزاياه. تركيز الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية. عدم الحاجة إلى سياسات رسمية محددة مكتوبة. تدفق محدود للمعلومات بين الكيانات التنظيمية والإدارات والمدراء. 	<ul style="list-style-type: none"> هيكل تنظيمي بسيط تعتبر الإدارة العليا هي المكون الرئيسي لهذا الهيكل التنظيمي. هيكل تنظيمي غير ثابت نسبياً يتم تعديله ليلائم الحاجة السريعة للتغيرات الكثيرة في البيئة الخارجية. لا توجد حاجة لوحدة مساندة / داعمه أو وحدات استشارية. قلة عدد المستويات الإدارية وانخفاض الحاجة إلى عمق التخصص. عدم الاعتماد بدرجة كبيرة على إجراءات وقواعد رسمية مكتوبة، وقلة التوجيه البيروقراطي أو الرسمي. تركيز الصلاحيات على أسس شخصية وتقدير ذاتية للمدير الأعلى. وضوح وأهمية التوجيه المباشر ضرورة أن تكون معظم الاتصالات شفوية غير رسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> أنشئت حديثاً وتقوم بنشاطات بسيطة محدودة. صغير حجم المنظمة وتعمل في بيئة خارجية بسيطة. إمكانية إدارتها من خلال معرفة وخبرة عدد محدود من الأفراد، ويمكن أن تدار عادة بواسطة مدير واحد قوي. بساطة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ومحدوديتها.

تطوير التنظيم الإداري في المنظمات الإنسانية

(تابع) جدول رقم (١/١٢)

أنواع المنظمات وتأثير خصائصها في تحديد الأسس العامة للتنظيم والنظم

٣- النوع الثالث من المنظمات :

ملاحظات	الأسس العامة	سمات التنظيم والنظم الملائمة	خصائص المنظمة / النشاط
<ul style="list-style-type: none"> أهمية توفر شروط التأهيل قبل بدء العمل وأهمية تدريب الإخصال إلى الوظيفة. قد يمارس الفرد المتخصص بعض النفوذ أو السيطرة على رئيسه غير المتخصص. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم بناء العلاقات التنظيمية بين الكيانات التنظيمية والوحدات الإدارية على أسس مهنية. الهيكل الملائم مثل هذه المنظمات له بديلين : <ul style="list-style-type: none"> (١) هيكل وظيفي واحد : مقلوب : قاعدته إلى أعلى تشمل المهنيين ورأسه إلى أسفل وتشمل الوظائف الداعمة أو المساندة. (٢) أو هيكلين وظيفيين : <ul style="list-style-type: none"> هيكل المهنيين : درجة عالية من اللامركزية. صلاحيات عالية لصنع القرارات في المستويات الأدنى. هيكل الوظائف المعاونة / أو المساندة : <ul style="list-style-type: none"> درجة عالية من المركزية. تدرج هرمي للصلاحيات. تتفق منظمات للمعلومات بين الوظائف والمستويات التنفيذية والمستويات الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> يكون للوحدات والمستويات التنفيذية المهنية دوراً جوهرياً وتكون المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي. تعمل بقية الوحدات التنظيمية لخدمة الوحدات التنفيذية المهنية في المنظمة. كبير حجم الوحدات الخدمية الداعمة / المساندة. تقلص دور الإدارة الوسطى التنفيذية نسبياً. يوجد استقلال مهني نسبياً بين الوحدات التنفيذية المهنية. يتم التنسيق بين الوحدات التنفيذية المهنية بصورة تلقائية ذاتية ، وليست بصورة رسمية نتيجة تقارب المهارات المهنية فيما بينها. 	<ul style="list-style-type: none"> تمارس المنظمة نشاطات تتطلب مستوى تقنية عال وتحتاج إلى أفراد ذوي معارف ومهارات على درجة عالية من التخصص. بيئة عمل فنية معقدة ومركبة تتطلب مهارات عالية وتدريب مكثف وخاصة موظفي الوحدات والمستويات التنفيذية. أهمية تعلم الفرد لقواعد وإجراءات العمل قبل بدء العمل بسبب ارتفاع مخاطر الخطأ الذي قد ينتج عنه عواقب جسيمة على المنظمة. أهمية الأداء المستمر المتصل للفرد في نفس الوظيفة. يعمل كل فرد كعضو في الفريق كمنظومة مترابطة. بيئة عمل داخلية مستقرة يمكن تنميط قواعد وإجراءات العمل بها والمهارات اللازمة لها.

(تابع) جدول رقم (١/١٢)

أنواع المنظمات وتأثير خصائصها في تحديد الأسس العامة للتنظيم والنظم

١- النوع الثاني من المنظمات

ملاحظات	الأسس العامة	سمات التنظيم والنظم للملائمة	خصائص المنظمة / النشاط
<ul style="list-style-type: none"> ● تحتاج إلى قواعد وإجراءات عمل ● نمطية لكل من: ● التخطيط، ● المتابعة والتقييم، ● الرقابة، ● أهمية تركيز مصادر الإدارات التنفيذية الوسطى في المنظمة على مايلي: ● التعامل المباشر مع مشكلات العمل اليومية وإعداد حلول لها وتنفيذها. ● التفاعل والاستجابة السريعة للوحدات المساندة / الداعمة / الاستشارية. ● تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً بصورة منتظمة لتوفير المعلومات المرتدة للإدارة العليا. ● ضرورة الفصل الواضح بين الوحدات التنفيذية والوحدات المساندة / الداعمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● العلاقات التنظيمية الروتينية تكون أكثر ملاءمة. ● بيروقراطية الأنظمة ونمطيتها. ● تدفق روتيني رسمي للمعلومات من خلال المستويات الإدارية. ● دور واضح للوحدات التالية: ● وحدات المساندة. ● الوحدات الاستشارية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ممارسة الصلاحيات من خلال مستويات إدارية مختلفة. ● أداء النشاطات من خلال أنظمة عمل وقنوات رسمية معتمدة والالتزام بقواعد وإجراءات عمل محددة. ● درجة عالية من التخصص والسمية. ● توجه قوى نسبياً إلى المركزية. ● إتساع نسبي في نطاق الإشراف. ● وحدات إدارية. ● أهمية وجود وحدات مساندة / داعمة / استشارية كبيرة تشمل التخطيط، الرقابة على جودة أداء الخدمة، ضبط التكاليف، على أن يراعى في ذلك مايلي: ● ليس لهذه الوحدات الداعمة صلاحيات رسمية على الوحدات التنفيذية. ● تستند هذه الوحدات الداعمة نفوذها من واقع دورها المهني المتخصص ومسا تقدمه من معلومات وتقارير. ● تقتصر هذه الوحدات الداعمة قواعد وإجراءات نمطية قد تلزم بها الوحدات التنفيذية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● المنظمة كبيرة الحجم وتحتاج إلى درجة كبيرة عالية من الاستقرار وتقليل أسباب عدم التأكد. ● معظم عمليات ونشاطات المنظمة تنصف بالنمطية وتقوم الإدارات أو الكيانات التنظيمية بأعمال روتينية متكررة. ● حاجة الأفراد في الوحدات إلى مهارات وتدريب محدود في مجالات معينة. ● تميل المنظمة إلى أن تكون نظام شبه مغلق وتحتاج إلى بيئة تنصف بدرجة كبيرة من الثبات والاستقرار لتستخدم تكنولوجيايات الحجم الكبير في الأداء والخدمات. ● إتساع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتبنيها.

(تابع) جدول رقم (١١٢)

أنواع المنظمات وتأثير خصائصها في تحديد الأسس العامة للتنظيم والنظم

٣- النوع الرابع من المنظمات :

ملاحظات	الأسس العامة	سمات التنظيم والنظم الملائمة	خصائص المنظمة / النشاط
<ul style="list-style-type: none"> يكون جوهر دور المركز الرئيس للمنظمة فيما يلي : وضع السياسات والاستراتيجيات تحديد تشكيلة النشاطات / الخدمات. تنمية تقارير الأداء. متابعة أداء وانجازات الكيانات أو الوحدات. التأكد من تحقق معدلات الأداء. الرقابة من خلال وضع وتطبيق معايير لتقييم الأداء. تحريك الإمكانات بين الكيانات والوحدات وتوظيف المرافق المتبادلة بينها ورصد أي مؤشرات لتسمارض المصالح ومعالجتها فوراً. تخليص تكلفة ومخاطر التعامل مع البيئة الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> منظمة مستعدة للنشاطات أو الكيانات أو الوحدات توجّه بصفة العموم من خلال كيان صغير الحجم قوى التأثير ، يمثل قمة الهيكل يأخذ شكل إدارة عليا أو مركز رئيسي أو لجنة رئاسية عليا. أهمية وجود وحدة استشارية تتكون من منفذة أو عدد محدود من الاستشاريين الأقرباء لوضع أنظمة التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم. أهمية وجود وحدات داعمة مساندة تقدم الخدمات للوحدات التنفيذية في المنظمة وفروعها. كيانات أو وحدات مستقلة لديها مرونة كافية لتعمل بفعالية تحت مظلة المركز الرئيسي. الإدارة الوسطى التنفيذية في الكيانات أو الوحدات قوية جداً والوحدات التنفيذية هي المركز الرئيسي في المنظمات). أهمية وجود وحدات صغيرة لتوفير الاحتياج والخدمات ذات التأثير المباشر والأهم على النشاط الرئيسي للمنظمة وتبعية إدارية مباشرة لها. 	<ul style="list-style-type: none"> تزايد أهمية وجود الوحدات الفنية المركزية مثل التخطيط ، تقييم الأداء ، مراقبة الجودة ، التحليل الإداري ، ضبط التكاليف .. الخ. تزايد متفجرة مركزية الوحدات الخدمية ، مثل العلاقات العامة ، الشؤون القانونية .. الخ. تزايد إيجابيات اللامركزية للكيانات / الوحدات الإدارية (علاقة الكيانات والوحدات الفرعية بالمركز الرئيسي). تزايد إيجابيات المركزية داخل كل كيان تنظيمي أو وحدة إدارية ، أي يحكم كل كيان تنظيمي أو وحدة إدارية بيروقراطية آلية (نظام رسمي دقيق داخل الكيان أو الوحدة الفرعية). أهمية وجود صلاحيات واسعة للصدراء في المستويات الإدارية الوسطى (رؤساء الكيانات أو الوحدات الإدارية) لاتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط المعتمدة ، دون الرجوع إلى المركز الرئيسي أو المستوى الإداري الأعلى. 	<ul style="list-style-type: none"> المنظمات الكبيرة (العلاقة) التي تعمل في نشاطات متنوعة وتوجه نحو الإنتاج أو التكامل وتبادل المنافع. اتجاه مجموعة منظمات أو كيانات أو نشاطات لتعمل تحت مظلة جهة مركزية (مركز رئيسي). عمل كيانات أو نشاطات أو وحدات متنوعة بقدر من الاستقلال النسبي عن بعضها البعض. العمل في بيئة معقدة ومتنوعة فسيما يتعلق (النشاطات ، الخدمات / الفئات المستهدفة / المناطق) وتعمل المنظمة لخدمة مستويات مختلفة وقطاعات مختلفة ، وفئات متنوعة تتباين خصائصها وأهدافها واحتياجاتها ومكانياتها.

(تابع) جدول رقم (١/١٢)

أنواع المنظمات وتأثير خصائصها في تحديد الاسس العامة للتنظيم والنظم

٣- الفروع الخماس من المنظمات :

ملاحظات	الاسس العامة	سمات التنظيم والنظم الملزمة	خصائص المنظمة / النشاط
<ul style="list-style-type: none"> • يلزم الوحدات التي تعمل في مجالات تتطلب دور كبير ومستمر من الدراسات والبحوث والتطوير وتوكيد جودة الخدمة. • عادة تكون مهارات التخطيط هي نفسها مهارات التنفيذ ويصعب الفصل بينها. • يكون جوهر دور الإدارة العليا فيما يلي : <ul style="list-style-type: none"> * تهيئة المناخ لفريق العمل. * تذليل العقبات وحل المشكلات. * متابعة التقدم في إنجاز العمل والتأكد من الالتزام بالضوابط المهنية وقواعد العمل في المنظمة. * متابعة الالتزام بالموازنات التخطيطية والبرامج الزمنية لتنفيذ العملية أو المهمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يكون الهيكل العضوي غير الرئسي أكثر ملاءمة. • الجمع بين التخطيط والتنفيذ بحيث أن من يقوم بالتخطيط يقوم بالتنفيذ. • عدم وجود فصل رسمي بين المستويات الإدارية والمستويات التنفيذية. • تبادل مستمر للمعلومات من خلال الاتصالات الشفهية غير الرسمية. • دون التنفيذ بنماذج وإجراءات رسمية مكتوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد مستويات إدارية رسمية بصورة واضحة ويعمل الجميع من خلال مجموعة عمل متفاعلة. • عدم وجود خطوط صلاحيات أو سلطات رسمية واضحة. • درجة عالية من اللامركزية في صنع القرارات والتصرف حسب الموقف. • تخصصات قائمة على خبرات نوعية متميزة. • تعتمد على فرق العمل في إنجاز الأعمال مع وجود منسق يقوم بدور حلقة الوصل بين فرق العمل. • تشمل فرق العمل خبراء متخصصين وإداريين يمثلون الوحدات المساندة والوحدات التنفيذية. • يستمد رئيس الفرق صلاحياته ونفوذه من خبرته وتخصصه وليس بصورة رسمية معتمدة. • تعتمد ضوابط العمل بدرجة أساسية على الضوابط المهنية والموازنات التخطيطية والبرامج الزمنية للتنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم عمل المنظمة (الوحدة) على الابتكار والمبادرة والاجتهاد الشخصي للمختصين. • صعوبة الفصل بين تخطيط العمل وتنفيذه. • تمارس الأعمال على مستوى الموضوع أو العملية أو المهمة أو الفكرة وليس على مستوى المنظمة ككل. • بيئة معقدة ومتغيرة بدرجة عالية.

منظمة العمل في المنظمات

طبيعة النشاطات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتأثير خصائصها في أعداد التنظيم والنظم الملائمة

مجلات تأثير خصائص طبيعة النشاطات والخدمات التي تقدمها المنظمة والنظم الملائمة					سمات التنظيم والنظم الملائمة	نوع النشاطات والخدمات
السياسات	المزايا والمزايا	الخصائص	الهيكل الوظيفي	الهيكل التنظيمي		
التفاعل الشخصي وانخفاض دور القسوة والاعتماد والإجراءات واللوائح الرسمية.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم الخدمات. تأخذ عادة نظام فرق العمل.	تقديم خدمات متعددة باحجام صغيرة أو متوسطة وبمواصفات منخفضة حسب احتياجات العميل.
الاعتماد على درجة أكبر من الإحصائيات الشفهية المباشرة.	انخفاض نسبة التكلفة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	تقدم خدمات تختلف مواصفاتها حسب القطاعات أو الفئات المستهدفة.	تقديم خدمات مختلفة حسب احتياجات العميل.
إتساع نطاق الرقابة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	عدد قليل نسبياً من العمليات حسب احتياجات القطاعات أو الفئات المستهدفة.	القطاعات أو الفئات المستهدفة.
الرسمية.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	اتصال مباشر مع القطاعات أو الفئات المستهدفة.	القطاعات أو الفئات المستهدفة.
تزايد دور الرقابة الفرعية.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم سوق المهارات والقدرة.	تتلقى الخدمة في مناطق الخدمة مع المنظمة.	القطاعات أو الفئات المستهدفة.

(تابع) جدول رقم (٢/١٦)
طبيعة النشاطات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتأثير خصائصها في إعداد التنظيم والنظم الملائمة

مجالات تأثير خصائص طبيعة النشاطات أو الخدمات في إعداد التنظيم والنظم الملائمة وتطويرها					سمات التنظيم والنظم	نوع النشاطات والخدمات
السياسات	الرواتب والمزايا	الصلاحيات	الهيكل الوظيفي	الهيكل التنظيمي	الملائمة	
<ul style="list-style-type: none"> التفاعل المباشر وخفض دور القيود والإجراءات واللوائح الرسمية. إتساع نطاق الرقابة. تزايد دور الرقابة الجماعية غير الرسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية نتيجة انخفاض الرواتب. ارتفاع نسبة الحوافز والمكافآت من دخل الموظف. أهمية ربط الحوافز بمستوى تقديم الخدمات وجود أراء نشاطات المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> أهمية تحديد صلاحيات الرقابة الرسمية التنظيمية من خلال خطوط السلطة الرسمية نمذجة دور الإنصاف التفكير غير الرسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تزايد نسبة المديرين وظائف إشرافية أقل في المستوى الأوسط. انخفاض نسبة العمالة التنفيذية المباشرة. انخفاض نسبة العمالة الفنية والمهنية. انخفاض الحاجة إلى التخصص المتعمق. 	<ul style="list-style-type: none"> تعدد المستويات الإدارية. توسيع نطاق الإشرافي. لا يوجد اتصال مباشرة مع القطاعات أو الغنائم المستهدفة وتظهر الحاجة إلى إنشاء وحدة خدمة القطاعات أو الغنائم متخصصة ومتفرغة للتعرف على ملاحظاتهم وشكاويهم ونقلها إلى المستويات الإدارية الأعلى. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الخدمة من خلال عمليات مستمرة. عادة يتم التحكم في تقديم الخدمة بصورة آلية أو توماتيكية أو رؤية نمطية. وضوح التأثير المتبادل بين مراحل تقديم الخدمة حيث أن أي خطأ أو تقصير في إحدى مراحلها ينعكس سلباً على أداء المراحل الأخرى السابقة لها واللاحقة، مما ينعكس على قدرة المنظمة على القيام بواجباتها على الوجه المطلوب. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الخدمات من مستصلحة للإنهاء من خدمة مستحالة لحفظية احتياجات متنوعة وواسعة للغنائم المستهدفة من تقديم الخدمة.

(تابع) جدول رقم (٢/١٢)

طبيعة النشاطات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتأثير خصائصها في إعداد التنظيم والنظم الملزمة

نوع النشاطات والخدمات	سمات التنظيم والنظم الملزمة	مجالات تأثير خصائص طبيعة النشاطات أو الخدمات في إعداد التنظيم والنظم الملزمة وتطويرها				
		الهيكل التنظيمي	الهيكل الوظيفي	الصلاحيات	الرواتب والزيادات	السياسات
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمات بحجم كبير بمواصفات قياسية معقدة للاستفادة من اقتصاديات العمل بحجم كبير. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدد كبير جداً من الخدمات لها نفس الخصائص. • يتم التنفيذ حسب الأنظمة والتعليمات والإجراءات المعتمدة. • عادة لا يدخل الفرد المستهدف من تقديم الخدمة في تحديد مواصفات الخدمة. • لا يوجد اتصال مباشر مع القطاعات أو الفئات المستهدفة التي تخدمها المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدد متوسط من المستويات الإدارية. • نطاق إشراف متوسط. • لا يوجد اتصال مباشر مع الفئة المستهدفة من تقديم الخدمة وذلك تحتاج إلى وحدة خدمة عملاء متخصصة للتعرف ومتابعة التعرف على أجهزاتهم وشكاويهم ونقلها إلى الانتاج أو التصنيع. • التسوية إلى مركزية أكبر في اتخاذ القرارات نتيجة نمطية الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة متوسطة من المديرين. • زيادة الوظائف الإدارية في المستوى الإشرافي المباشر. • تقارب نسبة العمالة التنفيذية المباشرة. • تقارب نسبة العمالة الفنية المباشرة. • تقارب نسبة العمالة المكتبية إلى المهنيين إلى المتعمق في مجال محدود من العمل. • تزايد أهمية التوصيف الدقيق للوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> • تميز البنية الإدارية بالاتصالات الكتابية الرسمية. • أهمية تحديد صلاحيات الرقابة الوظيفية على مجالات محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توازن نسبي بين عناصر التكلفة الكلية في تقديم الخدمات ومنها تكلفة العمالة في صورة رواتب وبدلات. • حوافز متوسطة غير منتظمة ترتبط أساساً بالمبيعات والإيرادات (تصريف المخزون). 	<ul style="list-style-type: none"> • وضوح العلاقات الرسمية من خلال الأنظمة المعتمدة. • تنوجه إلى درجة أكثر من الرسمية في الاتصالات. • تعتمد اللوائح والإجراءات والقواعد الرسمية. • تركيز الرقابة على مجالات ومواقع محددة. • تزايد أهمية الرقابة الجماعية غير الرسمية.

جدول رقم (٢/١٢)

خصائص البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على تحديد التنظيم والنظم الملائمة

٢ - بيئة خارجية متنوعة ومتغيرة ومعقدة	١ - بيئة خارجية متماثلة ومستقرة وبسيطة
<p>١ / ٢ السمة الرئيسية لها :</p> <p>عناصر البيئة الخارجية متعددة ومتنوعة ومتغيرة بدرجة عالية (تنوع وعدم استقرار).</p> <p>٢ / ٢ متطلبات التعامل الفعال مع البيئة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مرونة الخطط (ضرورة وضع مستويات للخطط ، خطط بديلة). • ضرورة المشاركة العالية في صنع القرارات. • أهمية التنسيق والاتصالات التنظيمية والإدارية في كافة الاتجاهات. • أهمية اللجان التنفيذية لاتخاذ القرارات حسب أسلوب العمل من خلال الإدارة المؤسسية. • أهمية فرق العمل في التنفيذ والعمل كفريق واحد. • ضرورة وجود مرونة عالية في القواعد والإجراءات واللوائح. • أهمية وجود درجة أقل من التخصص، وقيام كل فرد بأكثر من دور وقد يقوم بأكثر من وظيفة (توسيع نطاق واجبات الوظيفة). • صلاحيات أوسع للوحدات / المستويات / الوظائف. 	<p>١ / ١ السمة الرئيسية لها :</p> <p>عناصر البيئة الخارجية محدودة ومتجانسة ومستقرة نسبياً.</p> <p>٢ / ١ متطلبات التعامل الفعال مع البيئة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استقرار الخطة (خطة واحدة). • انخفاض مشاركة المستوي الأدنى في صنع القرارات. • الاتصالات الإدارية الراسية من أعلى إلى أسفل . • انخفاض الحاجة إلى اللجان الإدارية لقيام الإدارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية. • أهمية إعداد الاختصاصات والواجبات بصورة أكثر تفصيلاً. • أهمية وضع القواعد والإجراءات واللوائح بصورة أكثر تفصيلاً وبدرجة أعلى من الرسمية. • أهمية وجود درجة عالية من التخصص وتحديد تفصيلي للمسؤوليات الوظيفية. • صلاحيات أوسع للمستوى الإداري الأعلى.

(تابع) جدول رقم (٢/١٢)

خصائص البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على تحديد التنظيم والنظم الملائمة

٢ - بيئة خارجية متنوعة ومتغيرة ومعقدة	١ - بيئة خارجية متماثلة ومستقرة وبسيطة
<ul style="list-style-type: none"> ● أهمية الحماية البيئية لمواجهة العداء البيئي وخاصة البيئة الخارجية (ضرورة وجود وحدات مستقلة للقيام بهذا الدور أو تكون من اختصاصات الوحدة أو جزء من واجبات الوظائف). ٣/٢ تأثير البيئة على التنظيم والنظم : <ul style="list-style-type: none"> ● لامركزية النشاطات (لامركزية تنظيمية). ● لامركزية اتخاذ القرارات (لامركزية إدارية). ● وحدات تنظيمية أقل. ● مستويات إدارية أقل. ● مراكز وظيفية أقل. ● أهمية تبادل المنافع والتعاون بين الكيانات والوحدات الفرعية. - تعميق الانتفاع بالموارد والإمكانات. - تبادل الخبرات العملية. - تقليل أثر عدم الاستقرار في البيئة. - مواجهة التوجهات العدائية من بعض أطراف البيئة الخارجية. ● أهمية الإدارة المؤسسية من خلال اللجان التنفيذية . ● أهمية توفر فرص أكبر للحصول على مزايا مصفوفة الإدارة بين الكيانات والوحدات من خلال ممثل عن كل منها في لجان الكيانات أو الوحدات الأخرى أو/ ولجان المركز الرئيسي أو الإدارة المركزية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض احتمالات العداء البيئي ، وعادة ما تكون عارضة ، ويمكن للمستوى الأعلى متابعتها والتعامل معها. ٣/١ تأثير البيئة على التنظيم والنظم : <ul style="list-style-type: none"> ● مركزية النشاطات. ● مركزية القرارات. ● وحدات تنظيمية أكثر. ● مستويات إدارية أكثر. ● تعدد المراكز الوظيفية. ● استقلالية نسبية بين القبايات / الوحدات، ومحدودية التبادل والمنافع المشتركة. ● أهمية الإدارة الهيراركية (التسلسل الإداري). ● انخفاض أهمية المصفوفة الإدارية ، وعدم الحاجة إلى عملية التمثيل المتبادل بين الكيانات أو الوحدات الفرعية.

- أولاً : ضع (√) إذا كانت الإجابة صحيحة وضع (×) إذا كانت الإجابة خطأ مما يلي :
- ١- برنامج تحسين الإنتاجية تتضمن الجهود المبذولة لتقليل مستويات الضغوط بين العاملين
 - ٢- مهارات إدارة التغيير تتضمن الأنشطة التالية : تطوير العاملين والمنظمة وتشخيص المشكلات.
 - ٣- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة يمتاز بسرعة تنفيذه واستمراره لفترة طويلة.
 - ٤- التعليم التنظيمي يبطئ قيام المنظمة بوضع مخطط رسمي لكيفية أداء العمل من خلال مجموعة من الإجراءات .
 - ٥- تتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتعطي إجابة على عدد من التساؤلات منها : ما هي الجهود المبذولة لتقليل مستويات الضغوط بين العاملين .
 - ٦- المعرفة بإعمال وأنشطة المنظمة للعمل : المعرفة بمتطلبات العمل .
 - ٧- من العوامل الأساسية للنجاح والتغيير : تشكل الرؤية : الذي هل العاملون مدركون لأسباب التغيير .
 - ٨- مراحل إعادة الهندسة تشمل ما يلي على الترتيب : إدراك الحاجات ، المتطلبات ، إعادة التفكير ، إعادة التصميم إلخ .
 - ٩- من مجالات العمل في إدارة الأفراد : تحقيق التكامل والانسجام بين المصالح الفردية ومصالح المنظمة .
 - ١٠- مفهوم العمل : عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد .
 - ١١- من خصائص الثقافة التنظيمية : خاصية التكيف تعني استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية .
 - ١٢- الجانب المطوي على الثقافة يعني : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون .. إلخ .
 - ١٣- مفهوم المهنية يقصد به : توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد ليصبح مهنياً منها : المهارة الفنية وانضباط السلوك

- ١٤- خلق الحاجة لتغيير يتضمن مجموعة من الأسئلة منها : هل يشعر العاملون بالحماس لانجاز التغيير
- ١٥- من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين : القوة حيث تعني مدى استعداد أعضاء المنظمة لبذل الجهود والولاء وإظهار انتماءهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها .
- ١٦- بيئة العمل الداخلية للمنظمة كمسبب لضغوط العمل يشمل : غموض الدور ، تعارض الدور ، زيادة عبء الدور ، الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وامكانيات ومتطلبات العمل.
- ١٧- مراحل ضغوط العمل تتم وفق المراحل التالية على الترتيب : التنبيه بالخطر ، الإرهاق، المقاومة.
- ١٨- من سمات واتجاهات المبدع : استعداد قوي للتعامل مع المشكلات ورغبة واضحة في التحدي ومواجهة المخاطر.
- ١٩- من مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار : تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات جديدة غير مألوفة في العمل.
- ٢٠- مرحلة الإرهاق تتمثل في التفاعلات الجسدية والفمية الداخلية والتي يترتب عليها تؤثر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم.
- ٢١- غموض الدور كأحد مسببات ضغوط لبيئة العمل الداخلية : يتمثل في عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة.
- ٢٢- زيادة عبء الدور كمسبب لضغط العمل : يعني تداخل وتعارض واجبات الوظيفية التي يشغلها مع واجباته مسؤوليته.الاسرية
- ٢٣- حالة تعدد وتنوع الأدوار التي يقوم بها الفرد وتداخل هذا الدور وتصارعها على الوقت والجهد الذي يخصصه الفرد لهذه الأدوار أحد مصادر ضغوط العمل (شخصية الفرد).
- ٢٤- من التصورات الخاطئة عن مفهوم الابداع : أن مهارات التفكير الإبداع يتخذ الصفات الموروثة التي يصعب تعلمها وتنميتها.
- ٢٥- يصنف عمال الإبداع من والابتكار إلى أربعة مستويات : الاختراع و التغيير والتطوير و.....
- ٢٦- من سمات واتجاهات المبدع : الالتزام بالأسلوب والتفكير النمطي في البحث والتطبيق
- ٢٧- من مقومات البيئة المحفزة للابتكار : وجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل .

- ٢٨- من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : قبول التدرج المحبوب : الذي يعطي استعجال الفرد وعدم قدرته على استيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة .
- ٢٩ - من المقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار والابداع : مرونة التفكير الابتكاري وقدرته على أن يطوع نفسه فيتحرك في كل الاتجاهات ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق
- ٣٠- يتم استخدام المسار الوظيفي في المجالات التالية : اعداد القيادات الادارية ، الاحلال الوظيفي الترقية والنقل .
- ٣١- من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل والانتماء للمؤسسة .
- ٣٢- من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي : تنفيذ : مستوى النضج والتوازن الذاتي الذي يعني قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي و ما يرتبط به من مسؤوليات ومنافع و مزايا... الخ
- ٣٣- من البيانات المطلوبة لاعداد خطة الموارد البشرية ، بيانات تنظيمية تشمل : التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين .
- ٣٤- بيانات المخزون من الموارد البشرية يشمل : الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل .
- ٣٥- من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين : الانتشار حيث يعني الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم .
- ٣٦- الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على تطبيق وصياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بتنمية المنظمات العاملة في أنشطة متباينة .
- ٣٧- التعيين كنشاط من أنشطة الموارد البشرية يتضمن : أنواع البرامج المعدة لانتهاء خدمة العاملين .
- ٣٨- من العوامل الأساسية لنجاح التغيير : متابعة التقييم الذي يعني : هل يشعر العاملون بالحماس لانجاز التغيير
- ٣٩- الثقافة الضعيفة لا تحظى بثقة والقبول الواسع من قبل العاملين بالمنظمة
- ٤٠- مدخل التغيير في المنظمة من القمة للقاعدة يمتاز بسرعة تنفيذه لكنه قد يواجه بالمقاومة والمعارضة من قبل العاملين في الادارة التنفيذية .

٤١- العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الانتاجية (محددات داخلية : الخدمة ، الافراد ، طرق العمل) (محددات خارجية : اقتصادية ، اجتماعية ، التشريعات ، القوانين ، والتكنولوجيا)

٤٢- تدريب العاملين والتطوير التنظيمي يتضمن : أنواع المعايير المستخدمة لجذب العاملين الجدد .

٤١- من المداخل الفردية التي يمكن استخدامها لمنع ضغوط العمل مداخل العلاج التقليدية التي تشمل التشخيص والعلاج والمتابعة

٤٢- من السياسات التي يمكن استخدامها في تعظيم التوافق بين الفرد وبيئته التنظيمية برامج الاختيار الفعالة التي تساعد في الكشف عن مدى امتلاك المتقدم للوظيفة للقدرات والمهارات اللازمة لانجاز المهام الوظيفية .

٤٣- مراحل تخطيط المسار الوظيفي تتم وفق المراحل التالية على الترتيب : تصميم المسارات الوظيفية-توصيف المسارات الوظيفية - تقييم بدائل المسارات - وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل لتحقيق المسار الوظيفيإلخ

٤٤- من المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي تنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة : تعيين - تدريب - ترقيةإلخ

٤٥- تغيير ثقافة المنظمات الحكومية يشمل المرونة التي تعني أن يكون لدى الأعضاء رغبة في تحقيق.....محاولات التحديث والتطوير

٤٦- مفهوم المسار الوظيفي عبارة عن مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الرامية والتي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي

٤٧- التنبؤ باحتياجات من الموارد البشرية يتم عن طريق استخدام الطرق الاحصائية التي تحدد العلاقة بين المتغير المستقل (.....، الخدمة) و التابع (الموارد البشرية) .

ثانياً / اختر الإجابة الصحيحة

١- مصادر ضغوط العمل هي :

- أ- بيئة العمل الداخلية فقط ب- البيئة الخارجية - شخصية الفرد
ج- أ و ب د- كل ما سبق

٢- مسببات ضغوط العمل المتعلقة بيئة العمل الداخلية تشمل

- أ- غموض الدور - زيادة عبء الدور ب- تعارض الدور - غموض الدور
ج- أ و ب د- كل م سبق خطأ

٣- من المفاهيم الخاطئة عن عملية التفكير الابداعي انها تقتصر على :

- أ- العلوم الطبيعية ب- العلوم الاجتماعية ج- أ و ب د- كل ما سبق خطأ

٤- يمكن تصنيف اعمال الابتكار والابداع إلى اربعة مستويات هي :

- أ- الاختراع - التعديل - التحديث - التقليد ب- الاختراع - الابتكار - التعديل - التحديث
ج- الاختراع - التعديل - التطوير - التقليد د- كل ما سبق خطأ

٥- من سمات واتجاهات المبدع :

أ- الالتزام بالاسلوب والتفكير العلمي في البحث والدراسة

ب- استعداد قوي بالتعامل مع المشكلات

- ج- أ و ب د- كل ما سبق خطأ

٦- من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي قبول التدرج المحسوب الذي

يعني :

أ- ما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز

ب- الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع

- ج- أ و ب

د- استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها أول

مرة

٧- مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم وفقاً للتدريب التالي :

أ- تصميم المسارات الوظيفية-توصيف المسارات الوظيفية-تحديد فرص الترقى الوظيفية-تقييم بدائل المسارات

ب- تصميم المسارات الوظيفية-توصيف المسارات الوظيفية-وضع وتنفيذ خطة لتحقيق المسار الوظيفي

ج- تصميم المسارات الوظيفية-توصيف المسارات الوظيفية-تقييم الوضع الوظيفي الحالي للمسارات المرغوبة-تحديد فرص الترقى الوظيفية د- كل ما سبق خطأ

٨- من المتطلبات التنظيمية تخطيط المسار الوظيفي

أ- اختيار المسار الوظيفي الملائم ب- تقييم الفرد لطموحاته وأهدافه

ج- أ و ب د- كل ما سبق خطأ

٩- من صفات ومهارات المبدع

أ- قدرة عالية على ضبط انفعالاته والسيطرة عليها

ب- رغبة في أن يتحرر من أي قيود أو إجراءات

ج- أ و ب

د- الموضوعية والمنهجية في البحث عن دلالات الأشياء وجوهر الظواهر

١٠- زيادة عبء الدور كمصدر من مصادر ضغوط العمل المتعلقة ببئية العمل الداخلية ينتج عن الأسباب التالية :

أ- زيادة قدرة الفرد وإمكانياته عن متطلبات مهام الوظيفة

ب- غياب أو عدم كفاية وعدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفيته

ج- أ و ب د- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة

١١- من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي :

أ- توفير مناخ تطبيمي يحقق أعلى درجات الرضا للعامل ز

ب- توفير متطلبات تحديث المعرفة

ج- أ و ب د- كل ما سبق خطأ

- ١٢- الفجوة بين ظروف العمل وامكانيات ومتطلبات الفرد من مصادر العمل المتعلقة :
- أ- بيئة العمل الداخلية ب- شخصية الفرد ج- أ و ب د- بيئة المنظمة الخارجية
- ١٣- نجاح برنامج مساعدة الافراد لمواجهة ضغوط العمل يتوقف على :
- أ- احترام خصوصيات العامل والحفاظ على اسرارهم
ب- قدرة البرنامج على تقديم مساعدة فعلية للعامل
ج- أ و ب د- كل ما سبق خطأ
- ١٤- من مقومات البيئة المحفزة للابتكار والابداع :
- أ- درجة عالية من المهارات للتعامل مع اعتراضات الآخرين على افكارهم
ب- قدرة عالية على التخيل والتحليل
ج- تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة
د- أ + ب + ج
- ١٥- التصميم التنظيمي كنشاط وإدارة الموارد البشرية يتضمن :
- أ- المعايير المستخدمة لجذب العاملين
ب- تخطيط الموارد البشرية
ج- أ و ب د- كل ما سبق خطأ
- ١٦- المعرفة بإعمال وأنشطة المنظمة يشمل
- أ- إدارة الأداء ب- تحسين الإنتاجية
ج- المكانيات المالية للمنظمة د- كل ما سبق
- ١٧- من العوامل الاساسية لنجاح التغيير: قيادة التغيير التي تضمن الاسئلة التالية :
- أ- مدى ادراك العاملين لأهمية التغيير
ب- مدى ادراك فوائد التغيير
ج- أ و ب د- ما الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير

١٨- مراحل اعادة الهندسة تتركز على المراحل وفقا للترتيب التالي :

أ- ادراك - المتطلبات - اعادة تصميم - اعادة النظر في الوسائل

ب- ادراك - اعادة التفكير-المتطلبات - اعادة التقييم

ج- ادراك-المتطلبات-اعادة التفكير-اعادة التصميم د- كل ما سبق خطأ

١٩- الثقافة نظام متكامل تعني :

أ- تناقلها عبر الأجيال ب- تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف

ج- أ و ب د- انها تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها

٢٠- مهارات التصميم برامج الموارد البشرية وتوصيلها يشمل الأنشطة التالية

أ- تشخيص المشكلات ب- إمكانيات المنتج ج- أ و ب د- نظم مكافآت

نموذج تجريبي لامتحان

ب- صح أو خطأ :

الترتيب

- ١- مراحل إعادة الهندسة تشمل على مايلي (إدراك ، إعادة تفكير ، المتطلبات ، إعادة النظر في الوسائل والأدوات .. الخ) (X)
- ٢- من خصائص الثقافة التنظيمية : خاصية التكيف وهذا يعني أن فيها صلة الاستمرارية والثبات والاستمرار . (X)
- ٣- مفهوم العمل : عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العامل (X) . مجموع لبرنامج
- ٤- من مسببات ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة تشمل مايلي : (غموض الدور ، تعارض الدور ، زيادة عدد الدورات ، تعدد وتنوع وتنازع الأدوار) (X)
- ٥- من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضاء عن العمل والانتماء للمنظمة . (X)

السيد كاسبي
الأمر
الوصف
X

أختر الإجابة الصحيحة :

للمراجع

١- من العوامل الأساسية لنجاح التغيير الذي يعني :- من لزي

أ / مدى إدراك العاملين بأهمية التغيير

ب / مدى إدراك فوائد التغيير

ج / أ + ب

د / من الذي يحشد الموارد لتدعيم حدوث التغيير

٢- غموض الدور بحسب ضغوط العمل يعني :-

أ / تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة

ب / زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية أو العقلية للفرد

ج / عدم ملاءمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة

د / كل ما سبق خطأ

٣- من أوجه تأثير الثقافة على سلوك العاملين الانتشار الذي يقصد به :-

أ / قوة الثقافة في تأثيرها على قوة أعضاء المنظمة

ب / درجة الالتزام والانضباط التي يظهريها الأعضاء

ج / الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها

د / كل ما سبق

نموذج الأسئلة

أولاً: ضع علامة (✓) أو علامة (x) أمام كل عبارة من العبارات التالية:

1 () مراحل إعادة الهندسة تشمل ما يلي على الترتيب : (إدراك - إعادة التفكير - المتطلبات إعادة النظر في الوسائل والأدوات 0 0 0 الخ) x

2 () من خصائص الثقافة التنظيمية : خاصية التكيف وهذا يعني إن لها صفة الاستمرارية والثبات والاستقرار 0 x

3 () مفهوم العمل : عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يكلف بها العامل x

4 () من مسببات ضغوط العمل المنطقة بيئية العمل الداخلية للمنظمة تشمل : غموض الدور - زيادة عبء الدور - تعدد وتنوع وتنازع الأدوار 0 x

5 () من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل والانتماء للمنظمة 0 x

ثانياً: اختر الإجابة الصحيحة مما يأتي:

1. من العوامل الأساسية لنجاح التغيير : قيادة التغيير الذي يعني :

(أ) مدى إدراك العاملين لأهمية التغيير.

(ب) مدى إدراك فوائد التغيير .

(ج) أ + ب .

(د) من الذي يحشد الموارد لتدعيم حدوث التغيير.

2. غموض الدور كسبب لضغوط العمل يعني :

(أ) تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة .

(ب) زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها .

(ج) عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة .

(د) كل ما سبق .

3 من أوجه تأثير الثقافة على سلوك العاملين : الانتشار الذي يقصد به :

(أ) قوة الثقافة في تأثيرها على أعضاء المنظمة .

(ب) درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها الأعضاء .

(ج) الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم .

(د) كل ما سبق 0

3442

أهم أسئلة

قسم الإدارة العامة

A

جامعة الملك عبد العزيز

تتمة الموارد البشرية PAD312

كلية الاقتصاد والإدارة

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٧ هـ - ١٤٢٨ هـ

الاختبار النهائي

الرقم :

اسم الطالب :

أولاً : اختر (أ) إذا كانت الإجابة صحيحة واختار (ب) إذا كانت الإجابة خطأ مما يلي :

١٠ برامج تحسين الإنتاجية تتضمن الجهود المبذولة لتقليل مستويات الضغوط بين العاملين. (X)

١١ مهارات إدارة التغيير تتضمن الأنشطة التالية : تطوير العاملين والمنظمة ، تشخيص المشكلات (X)

١٢ منخل التغيير من القاعدة إلى القمة يمتاز بسرعة تنفيذه واستمراره لفترة طويلة. (X)

١٣ التصميم التنظيمي يعني : قيام المنظمة بوضع مخطط رسمي لكيفية أداء العمل من خلال مجموعة من الإجراءات ✓

١٤ تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتعطي إجابة على عدد من التساؤلات منها : ما هي الجهود المبذولة لتقليل مستويات الضغوط بين العاملين ✓

١٥ المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة تشمل : المعرفة بمتطلبات العمل. (✓)

١٦ من العوامل الأساسية لنجاح التغيير : تشكيل الرؤية : الذي يعني هل العاملون مدركون لأسباب التغيير (X)

١٧ مراحل إعادة الهندسة تشمل ما يلي على الترتيب : إدراك الحاجات ، المتطلبات ، إعادة التفكير ، إعادة التصميم. . الخ. (✓)

١٨ من مجالات العمل في إدارة الأفراد : تحقيق التكامل والإسجام بين المصالح الفردية ومصالح المنظمة. ✓

١٩ مفهوم العمل : عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد. (✓)

٢٠ من خصائص الثقافة التنظيمية : خاصية التكيف تحي استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية. (✓)

٢١ الجانب المعنوي للثقافة يعني : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون. . الخ. X

٢٢ مفهوم المهنية يقصد به : توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد ليصبح مهنيًا منها : المهارة الفنية وانضباط السلوك. (✓)

٢٣ خلق الحاجة للتغيير يتضمن مجموعة من الأسئلة منها : هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير؟ (X)

٢٤ من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين : القوة حيث تعني مدى استعداد أعضاء المنظمة لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها. X

٢٥ بيئة العمل الداخلية للمنظمة كمسبب لضغوط العمل يشمل : غرض الدور ، تعارض الدور ، زيادة عبء الدور ، الفجوة بين ✓

ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد (✓)

٢٦ من حل ضغوط العمل تتم وفق المراحل التالية على الترتيب : التنبيه بالخطر ، الإرفاق ، المقاومة. (X)

٢٧ من سمات واتجاهات المبدع : استعداد قوي للتعامل مع المشكلات ورغبة واضحة في التحدي ومواجهة المخاطر (✓)

٢٨ من مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار : تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات جديدة غير مألوفة في العمل ✓

٥٦ من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي : قبول التدرج المصوب الذي يعني :
(أ) ما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز (ب) الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورويته للواقع (ج) (أ + ب)
(د) استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها أول مرة

٥٧ مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم وفقاً للترتيب التالي :
(أ) تصميم المسارات الوظيفية - توصيف المسارات الوظيفية - تحديد فرص الترقى الوظيفية - تقييم بدائل المسارات
(ب) تصميم المسارات الوظيفية - توصيف المسارات الوظيفية - وضع وتنفيذ خطة لتحقيق المسار الوظيفي
(ج) تصميم المسارات الوظيفية - توصيف المسارات الوظيفية - تقييم الوضع الوظيفي الحالي للمعلمات المرغوبة - تحديد فرص الترقى الوظيفية (د) كل ما سبق خطأ

٥٨ من المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي :
(أ) اختيار المسار الوظيفي الملائم (ب) تقييم الفرد لطموحاته وأهدافه (ج) (أ + ب) كل ما سبق خطأ

٥٩ من صفات ومهارات المبدع :
(أ) قدرة عالية على ضبط انفعالاته والسيطرة عليها (ب) رغبة في إن يتحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذه (ج) (أ + ب)
(د) الموضوعية والمنهجية في البحث عن معاني ودلالات الأشياء وجوهر الظواهر

٦٠ زيادة عبء الدور كمصدر من مصادر ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية ينتج عن الأسباب التالية :
(أ) زيادة قدرات الفرد وإمكانياته عن متطلبات مهام الوظيفة (ب) غياب أو عدم كفاية أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته (ج) (أ + ب)
(د) عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة

٦١ من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي :
(أ) توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا للعامل (ب) توفير متطلبات تحديث المعرفة (ج) (أ + ب) كل ما سبق خطأ

٦٢ الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات الفرد من مصادر ضغوط العمل المتعلقة :
(أ) ببيئة العمل الداخلية (ب) بشخصية الفرد (ج) (أ + ب) (د) ببيئة المنظمة الخارجية

٦٣ نجاح برنامج مساعدة الأفراد لمواجهة ضغوط العمل يتوقف على :
(أ) احترام خصوصيات العامل والحفاظ على أسراره (ب) قدرة البرنامج على تقديم مساعدة فعلية للعامل (ج) (أ + ب)
(د) كل ما سبق خطأ

٦٤ من مقومات البيئة المحفزة للابتكار والإبداع :
(أ) درجة عالية من المهارة للتعامل مع اعتراضات الآخرين على أفكاره (ب) قدرة عالية على التخيل والتحليل
(ج) تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة (د) (أ + ب + ج)

٦٥ التصميم التنظيمي كنشاط لإدارة الموارد البشرية يتضمن :
(أ) المعايير المستخدمة لجذب العاملين (ب) تخطيط الموارد البشرية (ج) (أ + ب) كل ما سبق خطأ

٦٦ المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة يشمل :
(أ) إدارة الأداء (ب) تحسين الإنتاجية (ج) (أ + ب) (د) كل ما سبق خطأ

٦٧ من العوامل الأساسية لنجاح التغيير : قيادة التغيير التي تتضمن الأسس التالية :
(أ) مدى إدراك العاملين لأهمية التغيير (ب) مدى إدراك فوائد التغيير (ج) (أ + ب)
(د) من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير

٦٨ مراحل إعادة الهندسة تركز على مراحل وفق الترتيب التالي :
(أ) إدراك - المتطلبات - إعادة تصميم - إعادة النظر في الوسائل (ب) إدراك - إعادة التفكير - المتطلبات - إعادة التصميم
(ج) (أ + ب + ج) (د) كل ما سبق خطأ

٦٩ الثقافة نظام متكامل تخرى :

(ج) ا + ب

ب (تتصف بالمزونة والقدرة على التكيف

ا (تتأقلمها عبر الأجيال

د) أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق الاتسجام بين عناصرها

٧٠ مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها يشمل الأنشطة التالية :

د) نظم المكافآت

(ج) ا + ب

ب (إمكانيات المنتج

ا (تشخيص المشكلات

قسم تنمية الموارد البشرية

قسم الإدارة العامة

A

جامعة الملك عبد العزيز

تنمية الموارد البشرية PAD312

الزمن : ساعة ونصف

كلية الاقتصاد والإدارة

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٨ هـ - ١٤٢٩ هـ

الاسم :

الرقم :

أولاً : اختر (١) إذا كانت الإجابة صحيحة واختار (ب) إذا كانت الإجابة خطأ معالي :

١- مفهوم تخطيط الموارد البشرية : هو نشاط هدفه التأكد من توافر الإمكانيات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالحد والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين .

٢- الأنشطة الجيدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل : من البيانات التنظيمية المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشرية .

٣- الطرق الإحصائية كطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ، تضي تحديد حجم الأعمال المطلوب إنجازها في ضوء أهداف المنظمة .

٤- التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية من محددات فعالية تخطيط المسار الوظيفي .

٥- توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن الصل والانتماء للمؤسسة من المتطلبات القريبة لتخطيط المسار الوظيفي .

٦- تستهويه حالة الضوضاء ومواقف الالتباس بين الظواهر والموضوعات من سمات واتجاهات المبدع .

٧- إدراك الحاجات ، كمرحلة من مراحل إعادة الهندسة ، يتضمن : التهديدات - التحديات - العلاء - الخدمات .

٨- من المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية : تقليل حجم القوى العاملة - إعادة لهندسة .

٩- مفهوم الوظيفة : عبارة عن مجموعة المسؤوليات والواجبات التي يكلف بها مجموعة من الأفراد .

١٠- الثقافة القوية : تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة .

١١- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القاعدة يحتاجان إلى وقت وجهد من قبل الإدارة العليا .

١٢- طرق الصل - التكنولوجيا - التشريعات والقوانين : من المحددات الداخلية التي تتحكم في تحديد المستوى الإنتاجي .

١٣- خلق الحاجة للتغيير يتضمن السؤل : هل يشعر العاملون بالحماس لاتجاز التغيير ؟

١٤- مفهوم إدارة الموارد البشرية : يختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من حيث القدرات والمهارات المطلوبة لاحتياجات المنظمة .

١٥- مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا يؤدي إلى المقاومة والمعارضة .

١٦- تعرف الفرد على الوسائل البديلة المتاحة لتحقيق أهدافه : من متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي .

١٧- هل العاملون مدركون لأسباب التغيير ؟ من مهارات إدارة التغيير .

١٨- التوحد الاستراتيجي يعني درجة مشاركة العاملين داخل المنظمة في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة .

١٩- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ؟ من الأسئلة التي تؤخذ في الاعتبار من قبل المنظمة عند وضع إستراتيجية .

مستقبل

ساعات

تقنيات العمل

١٨
ص

٢٠ - علاقات العمل يتضمن : الجهود المبذولة لتقليل الأمراض والحوادث في مكان العمل .

٢١ - تدريب العاملين والتطوير التنظيمي يتضمن : تقييم البرامج التدريبية لتقدير التغيرات في سلوك العاملين أو الأداء التنظيمي والنتائج بالنسبة للصلاء

١٨ ص

٢٢ - التحسين كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية يتضمن : المطابقة مع القوانين والأنشطة في المجتمع

١٧
ص

٢٣ - قدرة عالية على ضبط انفعالاته والسيطرة عليها من صفات ومهارات المبدع

١٦٧ ص

٢٤ - التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين : من بيانات المخزون من الموارد البشرية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية

٢٥ - هناك ثلاث طرق لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية : الطرق الإحصائية - طريقة الأهداف المخططة -

٢٥٩ - ٢٦٠ - ٢٦١ ص

٢٦ - مستوى النضج والتوازن الذاتي : كمحور لفعالية تخطيط المسار الوظيفي ، يعطي أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن بين طموحاته ورويته للواقع

٢٥ ص

٢٧ - بيانات عن مستوى الأداء - بيانات الخبرة الماضية - بيانات بسجل العامل - الخ من البيانات التنظيمية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية

٢٥١ ص

٢٨ - تنمية استعداد الأفراد وتحقيق رغبتهم في المبادأة وقبول التحديات من خصائص التفكير الإبداعي

١٨ ص

٢٩ - توفير متطلبات وتحديث المعرفة وتطوير وتحسين القدرات والمهارات اللازمة للمسار الوظيفي المخطط أو المستهدف : من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي

٢٥ ص

٣٠ - برامج مساعدة الأفراد لمنع وإدارة ضغوط العمل : يتضمن تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل

١٥١ ص

٣١ - من أهداف إدارة الموارد البشرية : المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائماً في وجه الضغوط الداخلية والخارجية أحياناً يطلق عليه " الوقاية الإبداعية "

٢٥ ص

٣٢ - من المداخل الفردية لمنع وإدارة ضغوط العمل : ممارسة الرياضة والهويات الشخصية

٢٥ ص

٣٣ - تغير ثقافة المنظمات الحكومية يشمل : تنمية مشاعر الانتماء الذي يعنى : وضع مجموعة من القواعد والتطبيقات التي تيسر على الفرد إن ينصهر مع غيره في المنظمة من خلال المشاريع الاجتماعية .

٣٤ - تعريف ضغوط العمل من حيث حالة الفرد : هي مجموعة من المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المتغيرات

٢٥ ص

٣٥ - عدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المنظمة : من مسببات ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

١٢٨ ص

٣٦ - تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة ينتج عنه تكاليف ومهام متداخلة ومتعارضة يؤدي إلى زيادة عبء الدور

١٢٨ ص

٣٧ - زيادة قدرات الفرد وإمكانياته عن متطلبات المهام الوظيفية وإدراكه بأن واجبات الوظيفة لا تستوعب ما لديه من مهارات وقدرات فنية وإدارية يؤدي إلى : غموض الدور

١٢٨ - ١٢٩ ص

٣٨ - الجانب المبلوكي للثقافة يشمل : القيم - الأخلاق - والمعتقدات والأفكار

١٢٨ ص

٣٩ - من المفاهيم الخاطئة التي يجب تصحيحها : الاعتقاد بأن مجالات الابتكار والإبداع تقتصر على العلوم الطبيعية والاجتماعية

١٢٨ ص

٤٠ - يتم استخدام المسار الوظيفي في المجالات التالية : إعداد القيادات - الإحلال الوظيفي - الترقية والنقل - الاستقطاب

٢٥ ص

ثانيا : اختر الإجابة الصحيحة :-

- ١٢٩
٢٠١
(٤١) علاقات العمل كنشاط لإدارة الموارد البشرية يتضمن :
(أ) برامج تحسين الإنتاجية .
(ب) الجهود المبذولة لتقليل الأمراض و الحوادث في مكان العمل .
(ج) أ + ب .
(د) الأساليب البديلة لحل النزاع .

- ٢٠٦
٢٠٧
(٤٢) مهارات إدارة التغيير تشمل :
(أ) هل العاملون مدركون لأسباب التغيير؟
(ب) من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير؟
(ج) أ + ب .
(د) مهارات التأثير لإبخال التحيلات المطلوبة .

- ٢٠٨
٢٠٩
(٤٣) المحددات الداخلية التي تتحكم في تحديد المستوى الإنتاجي تشمل :
(أ) طرق العمل .
(ب) الموارد الطبيعية .
(ج) التشريعات و القوانين .
(د) أ + ب .

- ٢١٠
٢١١
(٤٤) الثقافة الضعيفة :
(أ) لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة .
(ب) تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة .
(ج) لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من العاملين .
(د) أ + ج .

- ٢١٢
٢١٣
(٤٥) مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة :
(أ) يمكن تنفيذه بسرعة في المنظمة .
(ب) يؤدي إلى مقاومة و معارضة التغيير في المنظمة .
(ج) تنفيذه يحتاج إلى وقت و يدوم لفترة أطول .
(د) كل ما سبق خطأ .

- ٢١٤
٢١٥
(٤٦) مكونات ضغط العمل تكون و وفقا للترتيب التالي :
(أ) التنبيه بالخطر - الإرهاق - المقاومة .
(ب) المقاومة - التنبيه بالخطر - الإرهاق .
(ج) التنبيه بالخطر - المقاومة - الإرهاق .
(د) كل م امسبق خطأ .

- ٢١٦
٢١٧
(٤٧) تعارض الدور كمسبب لضغوط العمل من مصادر :
(أ) البيئة الخارجية للمنظمة .
(ب) شخصية الفرد .
(ج) أ + ب .
(د) بيئة العمل الداخلية للمنظمة .

- ٢١٨
٢١٩
(٤٨) برامج مساعدة الأفراد لمنع و إدارة ضغوط العمل يتوقف نجاحها على :
(أ) تعظيم التوافق بين الفرد و بيئة العمل .
(ب) احترام خصوصيات العامل و الحفاظ على أسراره .
(ج) أ + ب .
(د) كل ما سبق خطأ .

١٦٦
٤٩ من سمات واتجاهات المبدع :

ب) التكامل في النظر للأشياء
(د) ١+ج.

١٦٧
١) الميول إلى مفهوم النسبية و ضعف الاعتقاد بالأحكام المطلقة .

ج) رفض الأمور المألوفة مع عدم الخوف من المخاطرة

١٦٨
٥٠ من صفات و مهارات المبدع :

ب) رغبة قوية في أن يتحرر من القيود
(د) ١+ج.

١) رفض الأمور المألوفة و الميل لإخضاعها للتقييم بغرض انتقادها .

ج) قدرة عالية على ضبط انفعالاته و السيطرة على انفعالاته

١٦٩
٥١ من خصائص التفكير الابتكاري و الإبداعي :

١) تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمان و الأمن في بيئة العمل . ب) تدعيم سلوكك المواجهة مع القيود و نقاط الضعف .
(د) أن يحول المشكلة إلى فرصة يتم استثمارها .
(ج) ١+ب .

١٧٠
٥٢ من مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار و الإبداع :

١) تستهويه حالات الغموض و مواقف الالتباس .
ب) قدرة عالية على التخيل و التحليل .
(د) تدعيم الحرية في تطبيق أساليب و أدوات و مناهج جديدة في العمل .
(ج) ١+ب .

١٧١
٥٣ من خصائص المسار الوظيفي :

١) الفرد مسئول عن تأهيل نفسه .
ب) تقييم الفرد لطموحاته و أهدافه .
(د) كل ما سبق خطأ .
(ج) ١+ب .

١٧٢
٥٤ من البيانات التنظيمية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية :

١) بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث التقاب و الجزاءات التأديبية .
ب) بيانات الخبرة الماضية .
(د) ١+ب +ج .
(ج) ١) التغيرات المتوقعة على مستوى مهارات العاملين .

١٧٣
٥٥ التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية يتطلب :

١) الطرق الإحصائية
ب) تحليل القوة الحالية .
(د) كل ما سبق خطأ .
(ج) ١+ج .

١٧٤
٥٦ من خصائص التفكير الابتكاري الإبداعي :

١) تدعيم سلوك المواجهة .
ب) وجود درجة من الأمن و الأمان .
(د) عملية تخضع للفهم المنهجي .
(ج) ١+ب .

١٧٥
٥٧ المعرفة بأعمال و أنشطة المنظمة يشمل :

١) التصميم التنظيمي
ب) تحسين الإنتاجية
(د) كل ما سبق خطأ
(ج) المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة .

١٧٦
١) المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة .
ب) تحسين الإنتاجية
ج) المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة .
د) كل ما سبق خطأ

٥٨ العوامل الأساسية لنجاح التغيير :

١) تشخيص المشكلات

ج) ١ + ب

٢١
ب) خلق الحاجة للتغيير
د) كل ما سبق خطأ

٥٩ من المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية :

١) الجودة الشاملة

ج) تطوير الاستراتيجية

٢٢
ب) إعادة الهندسة
د) كل ما سبق خطأ

٦٠ من مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي :

١) اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ج) إعادة التفكير

ب) إدراك الحاجات

د) كل ما سبق

أولاً : اختبار (أ) إذا كانت الإجابة صحيحة واختار (ب) إذا كانت الإجابة خطأ مما يلي:

١- الميزة التنافسية تعنى قدرة المنظمة على تطبيق وصياغة الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات العاملة في أنشطة متباينة (خطأ) (في نفس النشاط وليس متباينة) (١٣) X

٢- التصميم التنظيمي يعني : تخطيط الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المنظمة. (صح) (١٧)

٣- التعيين كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يتضمن : أنواع البرامج المعدة لإنهاء خدمة العاملين. (صح) (١٨)

٤- تدريب العاملين والتطوير التنظيمي يتضمن : أنواع المعايير المستخدمة لجذب العاملين الجدد. (خطأ) (١٨) (أنواع المشاركين)

٥- برامج تحسين الإنتاجية تتضمن : برامج الجودة. (صح) (١٩)

٦- تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتعطي إجابة على عدة تساؤلات منها : ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً. (صح) (٢١)

٧- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة تشمل : بالإمكانات المالية المنظمة. (صح) (٢٧)

٨- مهارات إدارة التغيير تتضمن الأنشطة التالية: تقييم التغييرات لتقدير النتائج وعمل البدائل. (صح) (٢٧)

٩- من العوامل الأساسية لنجاح التغيير : تشكيل الرؤية: الذي يعني هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير. (صح) (٣٠)

١٠- من العوامل الأساسية لنجاح التغيير: متابعة التقدم الذي يعني: هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير؟ (خطأ) (يعني هل هناك طرق لقياس التغيير ؟ وهل هناك خطه لقياس التقدم في عمليات تطبيق التغيير) (٣٠)

١١- خلق الحاجة للتغيير يتضمن مجموعة من الأسئلة منها : هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير؟ (خطأ) (تشكيل الرؤية) (٣٠)

١٢- العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الإنتاجية (محددات داخلية: الخدمة - الأفراد - طرق العمل ... الخ) (محددات خارجية: اقتصادية، اجتماعية، التشريعات والقوانين ، التكنولوجيا) (خطأ) (التكنولوجيا داخلية) (الموارد الطبيعية هي آخر شيء في المحددات الخارجية) (٣٥)

١٣- مراحل إعادة الهندسة تشمل ما يلي على الترتيب : إدراك الحاجات - المتطلبات - إعادة التفكير - إعادة التصميم الخ (صح) (٤٣)

١٤- مفهوم العمل : عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين (خطأ) (مفهوم الوظيفة) (٥٥)

تم الحل / ربيع الصالح

١٥- مفهوم المهنية يقصد به : توفر مجموعة شروط معينة لدى الفرد ليصبح مهنيًا منها : المهارة الفنية و انضباط السلوك .(صح)(والاستعداد الذهني والقدرة الذاتية)(٥٦)

١٦- من مجالات العمل في إدارة الأفراد: تحقيق التكامل والانسجام بين المصالح الفردية ومصالح المنظمة .(صح)(٦٣)

١٧- من خصائص الثقافة التنظيمية : خاصية التكيف تعني استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية . (صح)(٧٩)

١٨- الجانب المعنوي للثقافة يعني : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون ... الخ(خطأ)(٧٩)

١٩- من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين : القوة حيث تعني مدى استعداد أعضاء المنظمة لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها .(خطأ)(الالتزام)(٨٤)

٢٠- من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين: الانتشار حيث يعني الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم .(صح)(٨٤)

٢١- الثقافة الضعيفة لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبل العاملين بالمنظمة.(صح)(٨٦)

٢٢- مدخل التغيير في المنظمة من القمة للقاعدة يمتاز بسرعة تنفيذه لكنه قد يواجه بالمقاومة والمعارضة من قبل العاملين في الإدارة التنفيذية.(صح)(٩٦)

٢٣- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة يمتاز بسرعة تنفيذه واستمراره لفترة طويلة.(خطأ)(بطيء ويستمر لفرته طويلة)(٩٧)

٢٤- تغير ثقافة المنظمات الحكومية يشتمل : المرونة التي تعني أن يكون لدى الأعضاء رغبة في تحمل المخاطر المرتبطة بمحاولات التحديث والتطوير .(خطأ)(الشرح هنا ل التحديث والتطوير)(١٢٥)

٢٥- مراحل ضغوط العمل تتم وفق المراحل التالية على الترتيب : التنبيه بالخطر ،الإرهاق ،المقاومة.(خطأ)(التنبيه بالخطر،المقاومة،الأرهاق)(١٣٤)

٢٦- مرحلة الإرهاق تتمثل في التفاعلات الجسمية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم.(خطأ)(هذه هي التنبيه بالخطر-الأنداز)(١٣٥)

٢٧- غموض الدور كأحد مسببات ضغوط العمل لبيئة العمل الداخلية : يشتمل في عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة .(صح)(١٣٧)

٢٨- زيادة عبء الدور كمسبب لضغط العمل : يعني تداخل تعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها مع واجباته ومسئولياته الأسرية .(خطأ)(١٤٠)(هذه تعارض الدور)

٢٩- بيئة العمل الداخلية للمنظمة تتسبب لضغوط العمل يشتمل : غموض الدور ، تعارض الدور ،زيادة عبء الدور،الفجوة بين ظروف وبيئية العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد.(صح)(١٤١)

٣٠ - حالة تعدد وتنازع الأدوار التي يقوم بها الفرد وتداخل هذه الأدوار وتصارعها على الوقت والجهد الذي يخصصه الفرد لهذه الأدوار أحد مصادر ضغوط العمل (شخصية الفرد) . (خطا)(البيئة الخارجية)(١٤٢)

٣١ - من السياسات التي يمكن استخدامها في تعظيم التوافق بين الفرد وبيئته التنظيمية : برامج الاختيار الفعالة التي تساعد في الكشف على مدى امتلاك المتقدم للوظيفة للقدرات والمهام اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية . (صح)(١٦٠) + برامج الاستقطاب + الربط بين ميول ونزعات الأفراد

٣٢ - من المداخل الفردية التي يمكن استخدامها لمنع ضغوط العمل : مداخل العلاج التقليدية التي تشمل التشخيص والعلاج والمتابعة . (صح)(١٦٤)

٣٣ - من التصورات الخاطئة عن مفهوم الإبداع : أن مهارات التفكير الإبداعي من الصفات الموروثة التي يصعب تعلمها وتنميتها . (صح)(١٧٤)

٣٤ - تصنف أعمال الإبداع والابتكار إلى أربعة مستويات : الاختراع ، التعديل ، ^{تطوير} ^{تغيير} ، التطوير . (خطا)(١٧٧)

٣٥ - من سمات واتجاهات المبدع : استعداد قوي للتعامل مع المشكلات ورغبة واضحة في التحدي ومواجهة المخاطر . (صح)(١٧٨)

٣٦ - من سمات واتجاهات المبدع : الالتزام بالأسلوب والتفكير العلمي في البحث والتعديل . (خطا)(الصفات والمهارات)(١٨٠)

٣٧ - من مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار والإبداع : مرونة التفكير الابتكاري وقدرته على أن يطوع نفسه فيتحرك في كل الاتجاهات ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق . (خطا)(هذه من خصائص التفكير الابتكاري والأبداعي)(١٩٣)

٣٨ - من مقومات البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار : تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات جديدة غير مألوفة في العمل . (صح)(١٩٣)

٣٩ - من مقومات البيئة المحفزة للابتكار : وجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل . (صح)(١٩٤)

٤٠ - مفهوم المسار الوظيفي عبارة عن مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الرأسية التي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي . (خطا)(الأفقيه والرأسيه)(٢١٠)

٤١ - يتم استخدام المسار الوظيفي في المجالات التالية : إعادة القيادات الإدارية ، الإحلال الوظيفي ، الترقية والنقل . (صح)(٢٢٤)

٤٢- من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : قبول التدرج المحسوب : الذي يعني استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها لأول مرة .(خطا)(٢٢٥) (التدرج المحسوب من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي)

٤٣ - من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل والانتماء للمؤسسة .(خطا)(من المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي)(٢٢٧)

٤٤- من المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي :وضع و تنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة : تعيين ، تدريب ، ترقية.... الخ.(صح)(٢٢٧)

٤٥- مراحل تخطيط المسار الوظيفي تتم وفق المراحل التالية على الترتيب : تصميم المسارات الوظيفية ، توصيف المسارات الوظيفية، تقييم بدائل المسارات ، وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل لتحقيق المسار الوظيفي ... الخ.(صح)(٢٣٣)

٤٦- من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي : مستوى النضج والتوازن الذاتي الذي يعني عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات ومنافع ومزايا ... الخ (خطا)(هذه النظره المستقبلية)(٢٤٥)

٤٧- من البيانات المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشري ، بيانات تنظيمية تشمل : التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين.(صح)(٢٦٧)

٤٨- من البيانات المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشرية، بيانات المخزون من الموارد البشرية تتضمن : بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغيابات والجزاءات التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت.(صح)(٢٦٨)

٤٩- بيانات المخزون من الموارد البشرية يشمل : الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل .(خطا)(هذه بيانات تنظيمية)(٢٦٨)

٥٠ - التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية يتم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية التي تحد العلاقة بين المتغير المستقل (الإنتاج -.....- الخدمة) والتابع (الموارد البشرية)(صح)(٢٧٣)

ثانياً: اختر الإجابة الصحيحة

١- التصميم التنظيمي كنشاط لإدارة الموارد البشرية يتضمن:

(أ) المعايير المستخدمة لجلب العاملين (ب) تخطيط الموارد البشرية (ج) أ+ب (د) كل ما سبق خطأ. (١٧)

٢- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة يشمل :

(أ) إدارة الأداء (ب) تحسين الإنتاجية (ج) الإمكانيات المالية للمنظمة (د) كل ما سبق. + إمكانيات المنتج + التكنولوجيا (٢٧)

٣- مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيتها يشتمل الأنشطة التالية:

(أ) تشخيص المشكلات (ب) إمكانيات المنتج (ج) أ+ب (د) كل ما سبق خطأ. التصميم التنظيمي، التعيين، تطوير العاملين والمنظمة، إدارة الأداء، نظم المكافآت، علاقات العمل، تحسين الإنتاجية، الصحة والأمان (كل هذا من مهارات تصميم) (٢٧)

٤- من العوامل الأساسية لنجاح التغيير : قيادة التغيير التي تتضمن الأسئلة التالية:

(أ) مدى إدراك العاملين لأهمية التغيير (ب) مدى إدراك فوائد التغيير (ج) أ+ب

(د) من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير. (٢٩)

٥- مراحل إعادة الهندسة تركز على مراحل وفق الترتيب التالي:

(أ) إدراك - المتطلبات - إعادة التصميم - إعادة النظر في الوسائل

(ب) إدراك - إعادة التفكير - المتطلبات - إعادة التقييم

(ج) إدراك - المتطلبات - إعادة التفكير - إعادة تصميم (د) كل ما سبق خطأ. (٤٣)

٦- الثقافة نظام متكامل تعني:

(أ) تناقلها عبر الأجيال (ب) تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف (ج)

(د) أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها. (تحقيق=خلق) (٧٩)

٧- مصادر ضغوط العمل هي:

(أ) بيئة العمل الداخلية فقط (ب) البيئة الخارجية شخصية الفرد فقط (ج) أ+ب (د) كل ما سبق خطأ.

لأنها ٣ (مصادر فردية-تنظيمية-بيئية) (١٤٧)

٨- مسببات ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية تشمل:

(أ) غموض الدور- زيادة عبء الدور فقط (ب) تعارض الدور- غموض الدور فقط (ج) أ+ب

(د) كل ما سبق خطأ. (١٣٧) يسر العمل الداخلي للفرد - ليس له الخارجي للفرد - تحصيل الفرد

٩- زيادة عبء الدور كمصدر من مصادر ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية ينتج عن الأسباب التالية :

(أ) زيادة قدرات الفرد وإمكانياته عن متطلبات مهام الوظيفة

(ب) غياب أو عدم كفاية أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته (ج) أ+ب

(د) عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة. (١٤٠))

١٠- الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد من مصادر ضغوط العمل المتعلقة:

(أ) بيئة العمل الداخلية (ب) شخصية الفرد (ج) أ+ب (د) بيئة المنظمة الخارجية. (١٤١)

١١- نجاح برنامج مساعده الأفراد لمواجهة ضغوط العمل يتوقف على :

(أ) احترام خصوصيات العامل والحفاظ على أسرارهم (ب) قدرة البرنامج على تقديم مساعده فعليه للعامل

(ج) أ+ب (د) كل ما سبق خطأ. (١٦٢) + عدم وجود دلالات سلبية مترتبة على التحاق الموظف بالبرنامج بالنسبة لاستمرارية العمل أو فرص التقدم المستقبلي

١٢- من المفاهيم الخاطئة عن عملية التفكير الإبداعي أنها تقتصر على:

(أ) العلوم الطبيعية (ب) العلوم الاجتماعية (ج) أ+ب (د) كل ما سبق خطأ. (١٧٤)

١٣- يمكن تصنيف أعمال الابتكار والإبداع إلى أربعة مستويات هي:

(أ) الاختراع، التعديل، التحديث، التقليد (ب) الاختراع، الابتكار، التعديل، التحديث

(ج) الاختراع، التعديل، التطوير، التقليد (د) كل ما سبق . (١٧٧)

١٤- من صفات ومهارات المبدع:

(أ) قدره عاليه على ضبط انفعالاته والسيطرة عليها.

(ب) رغبة في أن يتحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذية (ج) أ+ب

(د) الموضوعية والمنهجية في البحث عن معاني ودلالات الأشياء وجوهر الظواهر والمؤشرات. (١٧٩)

