



جمهورية السودان المعهد العالي لعلوم الزكاة

التطوير الإداري والتقني للقياديين والتنفيذيين في مؤسسات الزكاة

تاج السر إحميدي وآخرون



تلفون 2490157907975 - فاكس 2490157907959 - ص ب 12434 الخرطوم شرق الساحة الخضراء - شارع الشهيد عمارة نور

www.highzakats.edu.sd

المعهد العالي لعلوم الزكاة

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

١-١ تعريف التطوير التنظيمي وتحديد مفهومه:

..

.

.

()

.

.

الشكل رقم (١=١) أرناء:-



[]

- :

.

" "

- :

.

.

.

•

—

- 2 -

:

*

•

•

✻

•

•

*

•

•

•

*

•

•

•

*

.

•

•

—

.

•

•

•

:

—

.

.

:

●

.

:

●

:

●

.

:

—

”

”

.

.

.

:

—

()

.

- :-

:

.

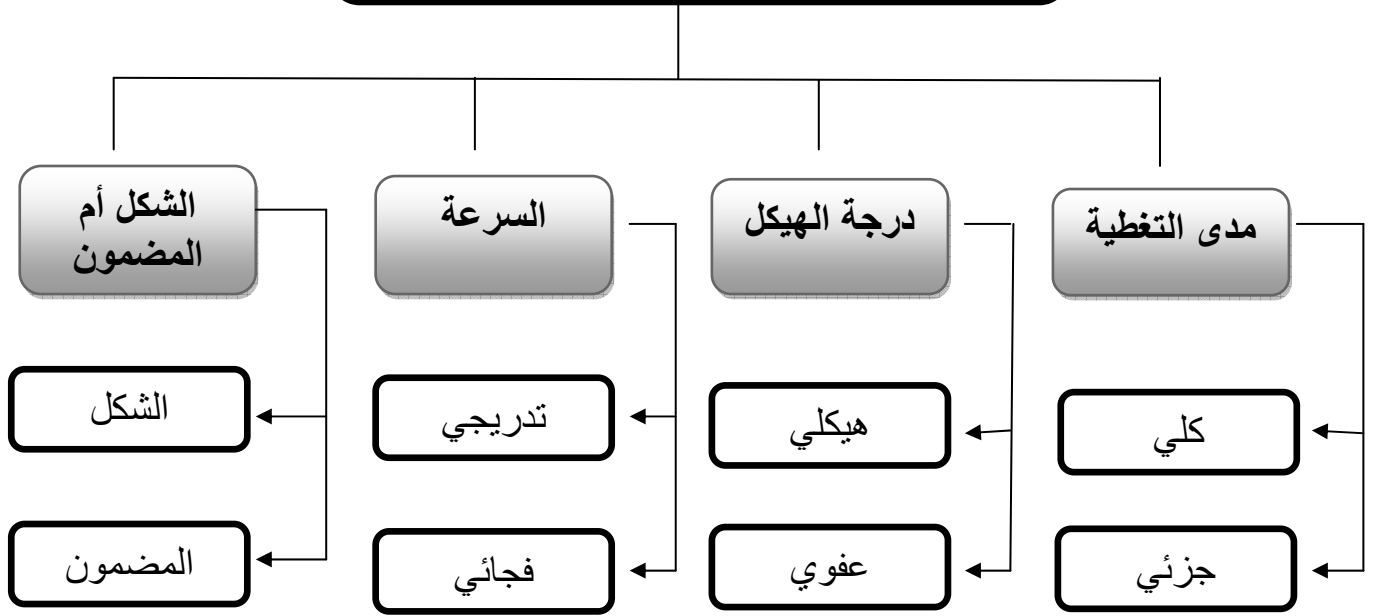
.

.

٢-١ أنواع التطوير التنظيمي

نقّم (٢=١) أدناه يوضح لنا هذه الأنواع :

أنواع التطوير والتغيير التنظيمي حسب



:Depth

-

:

/

:

/

· : / -

· : /

· : -

: /

· : /

· : -

Form : /

·

:

/

.

المبحث الثاني: أهداف التطوير التنظيمي

.

.

-:

:

.

.

.

:

.

.

:

.

.

.

- :

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

المبحث الثالث : كيفية تنفيذ التطوير التنظيمي

:

-

-

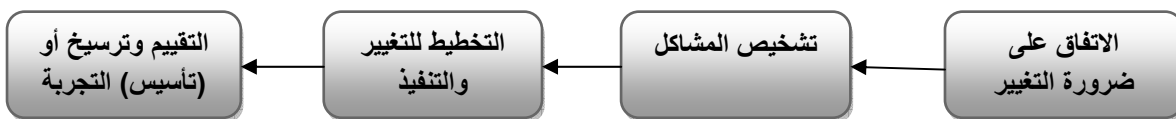
-

:

•

•

(-) :



شكل رقم (١=٣) النموذج العام للتطوير التنظيمي

:

()

)

(.

:

■

■

■

■

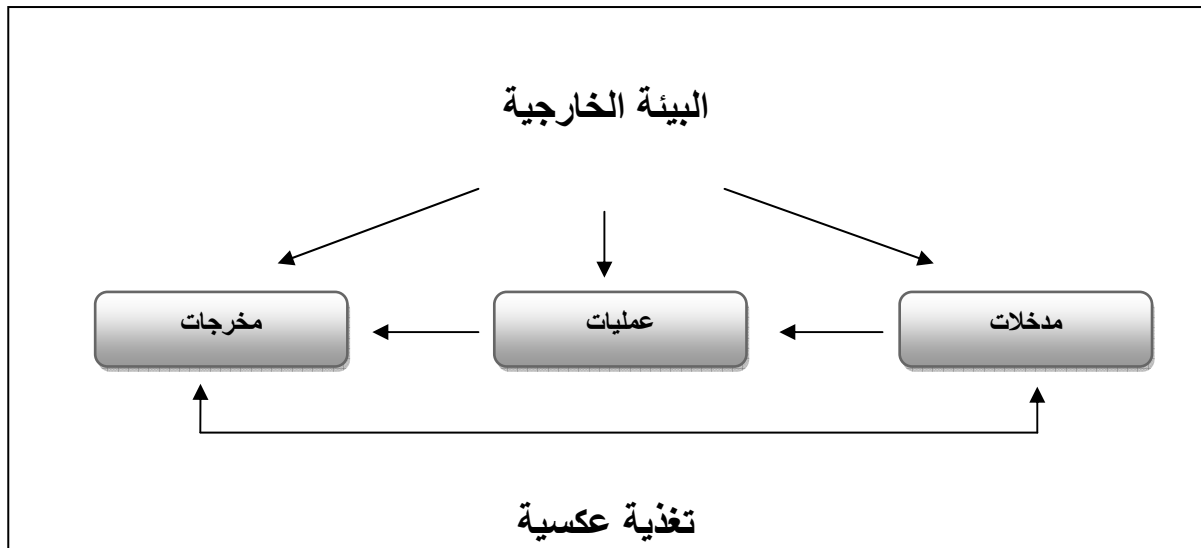
■

:

()

الشكل رقم (١ = ٤)

أدناه:



:-

.

:-

.

:-

.

:-

.

)

(

.

: ()

.

.

: ()

.

.

المبحث الرابع : التطوير التنظيمي وواقع مؤسسات الزكاة

١-٤ بين التأصيل والمعاصرة :

—

٤- ٢ موقع مؤسسات الزكاة من التطوير التنظيمي

.

.

- -

-:

:

-:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

المؤسسات التي تجمع الزكاة طوعية :-

الإلزام القانوني بدفع الزكاة للدولة من عدمه :-

- -

أصناف الأموال التي تجب فيها الزكاة :

=

ضمانات تحصيل الزكاة وعقوبة تاركها :-

إجراءات تحديد الزكاة ووجود الإقرارات اللازمة :-

-:

.

.

.

.

.

.

.

- -

-: ()

مؤسسات الزكاة القائمة بصوره تطوعيه :-

مؤسسات الزكاة القائمة علي جمع الزكاة بقوة القانون :

()

-:

-
-
-
-
-

)

(

.

-:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

(

)

٤-٢-٤ الهيكل المؤسسي والإداري العام لمؤسسات الزكاة :-

-:

=

الهيكل التنظيمي :-

دور لجان الزكاة الشعبية والتطوعية :-

)

(

-:

وجود الرقابة الشرعية :-

:-

.....

النوائح الداخلية ونظم العمل :-

:-

التخطيط في الزكاة :-

-:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

المبحث الخامس : شروط نجاح التطوير التنظيمي

:

-

.

-

.

.

-

.

-

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

.

-

-

.

-

.

.

والحمد لله من قبل ومن بعد،،

المراجع :-

—

•

— — — — —

$$\cdot \left(\quad - \quad \right)$$

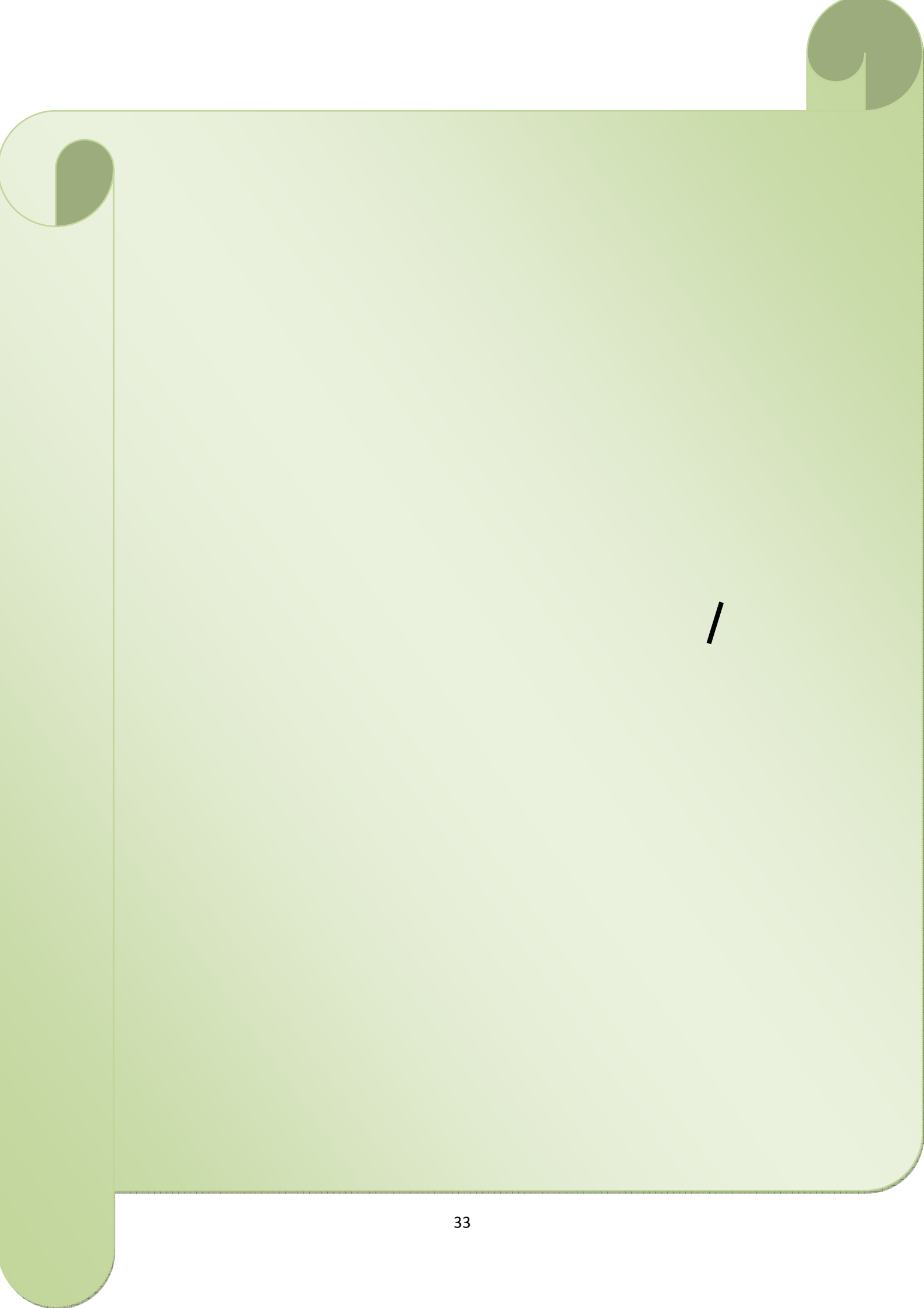
—

•

• • —

()

•



/



.

.

⋮

.

.

.

.

.

.

.

.

⋮

.

.

.

.



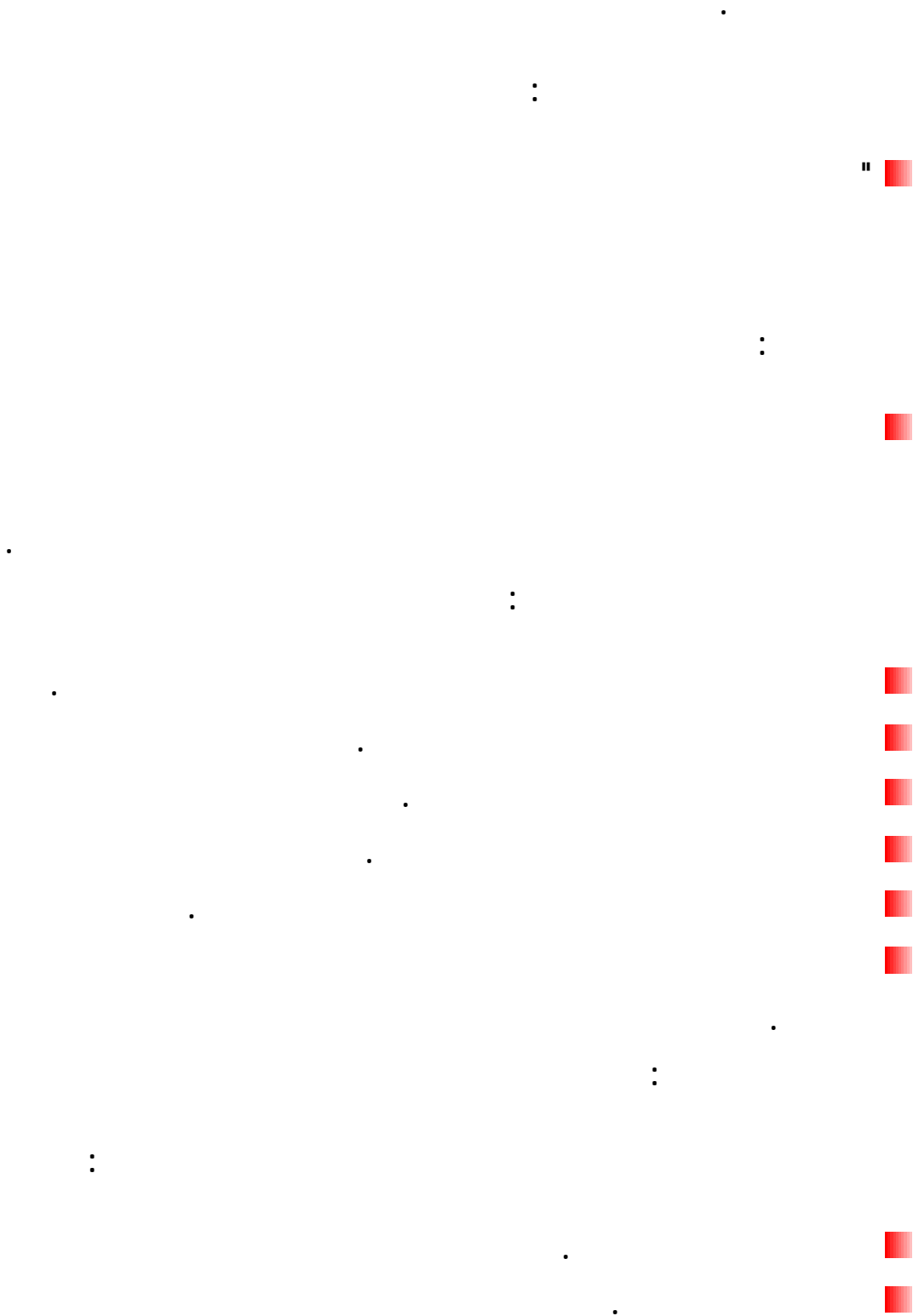
//

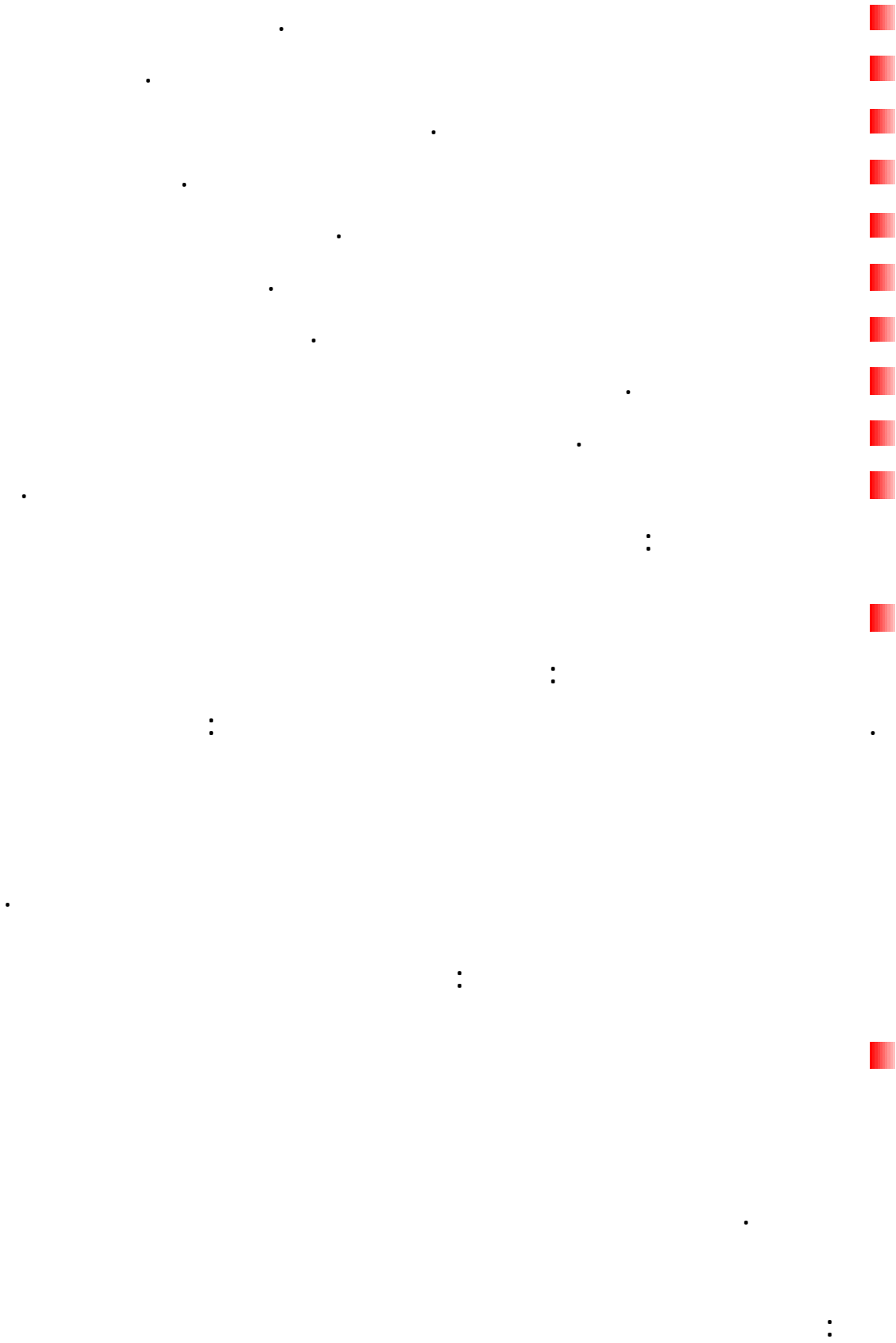


()

•

II







.

()

:

.



()

.



.

:

.



.

.

—

—

.

.

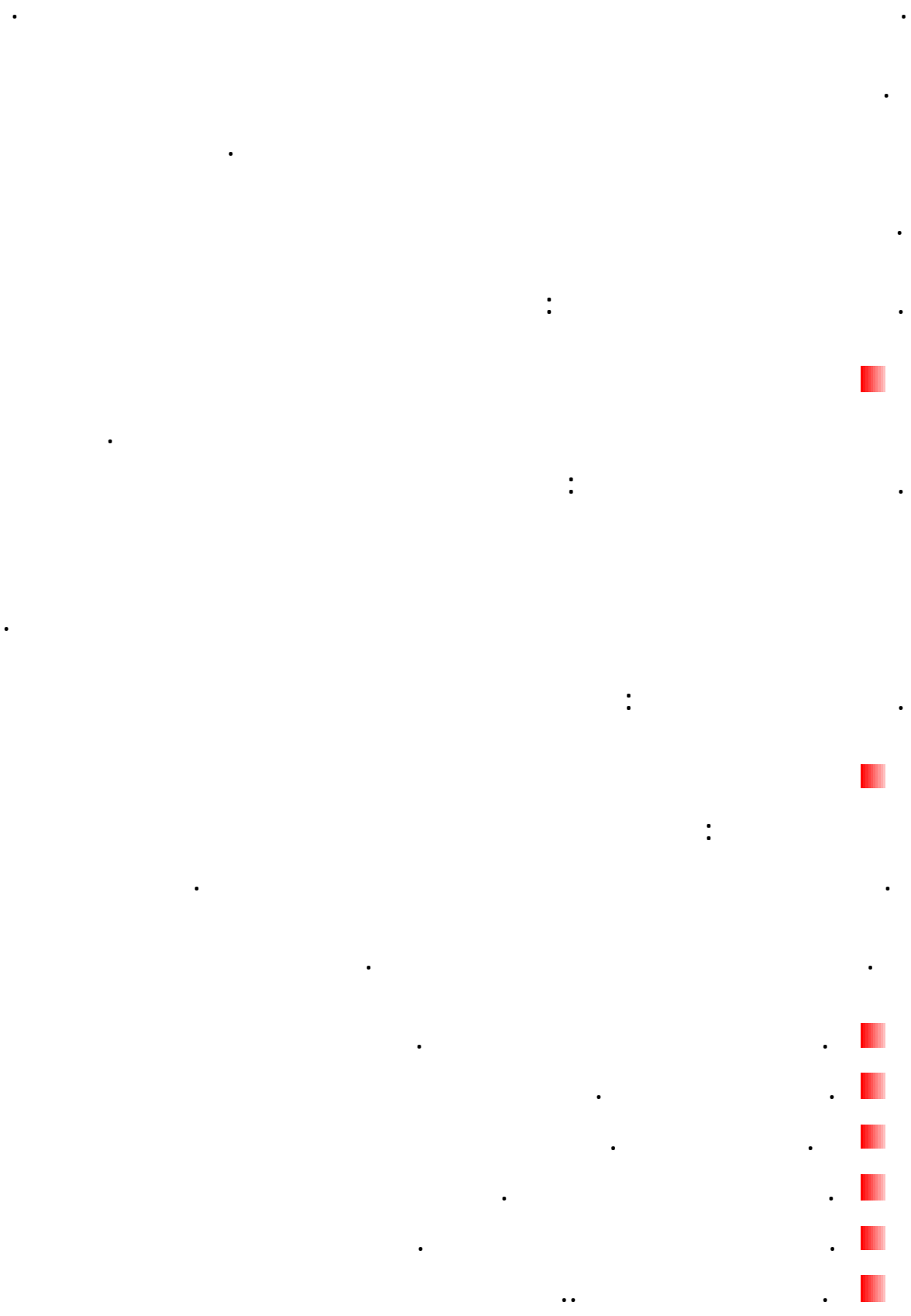
—

:

.

:





⋮

⋅



⋅

⋮



⋅



⋅



⋅

⋮

⋮

⋮

⋮



⋮

(

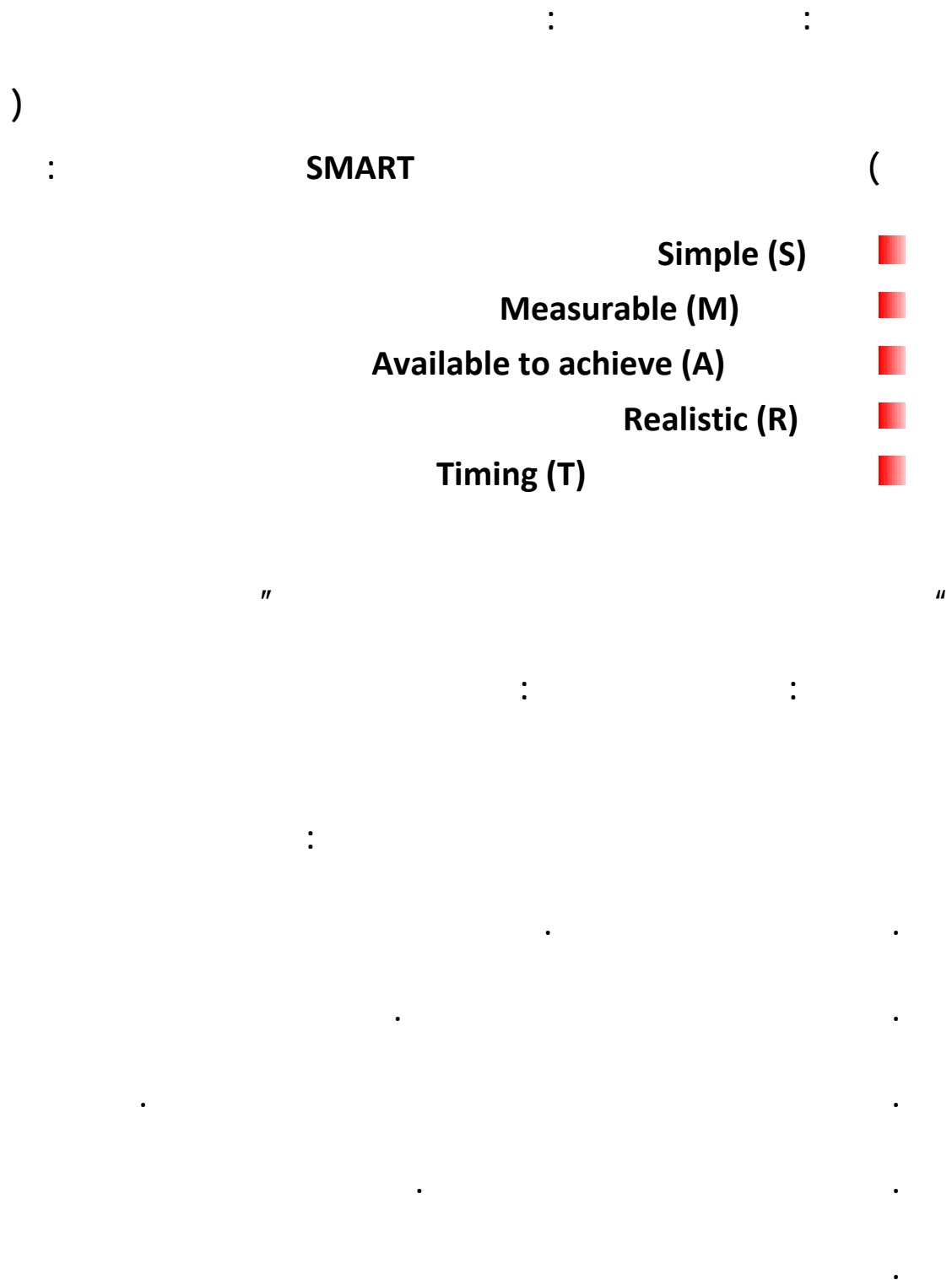
)

⋮



(SWOT)

- Strength
- Weaknesses
- opportunities
- Threats



(Seven Ss)

:

Soft Ss	Hard Ss
Styles	Systems
Skills	() Strategy
Staff	Structure
	Shared Values

:

:

.

.i 

.

.ii 

.

.iii 

.

.iv 

.

:

.

.i 

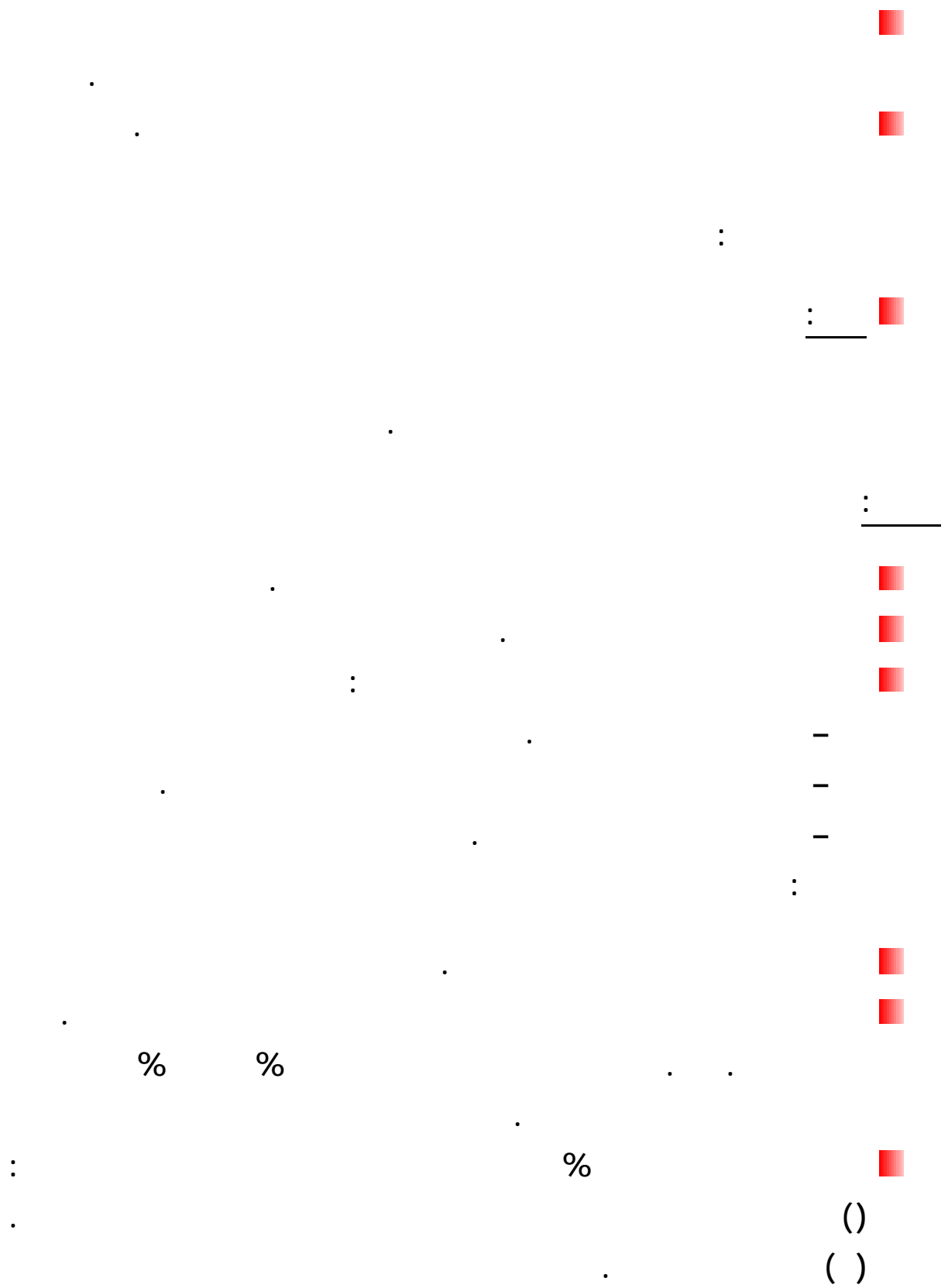
.

. ii 

.

.iii 

.





%



.

.

.



:

.

()

:

.

.

.

.

.

.

•

•

:

:

:

(System)

)

.(

:

◆

..

)

.(... - - -

:

◆

•

.

:

•

.

:

.

.()

()

:

()

"

"

()

"

"

() ♦

"

" ♦

()

"

" ♦

"

()

()

"

"

()

"

"

()

"

"

:

:

:

()

. ...

:

()

.

...

:

()

.

.

.

.

.

⋮

.

⋮

—

⋮

—

.

:

. ()

. ()

. ()

. ()

. ()

:



:

.

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

Office Automation

◆

.

”

”

◆

.

.

:

:

-

:

:

. ...

:

(

)

:

-

.

:

.

.

:

.

.

:

:

.

.

.

.

. Flash Disk ..CD

-)

:

.

:

.

.

(

:

.

.

:

.

.

:

.

.

:

.

.

"

:

.

"

:

.

.

:

.

.

:

◆

.

:

. (password)

.

.

.

.

.

.

.

) ◆

(

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.(Flash)

.

...

....

..

....

...

..

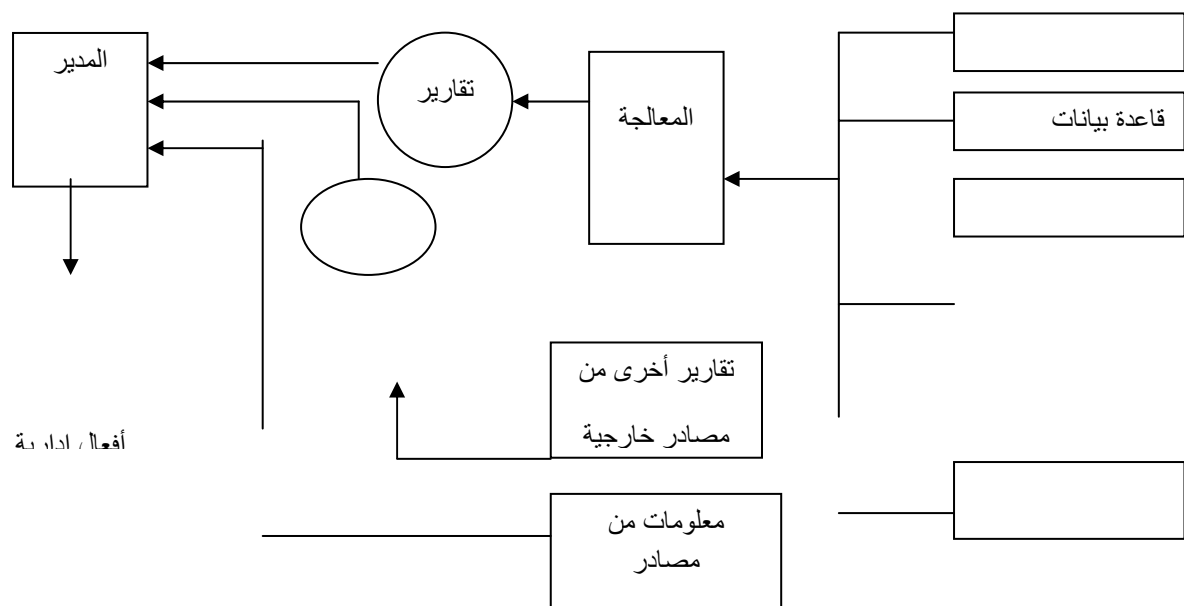
... ..

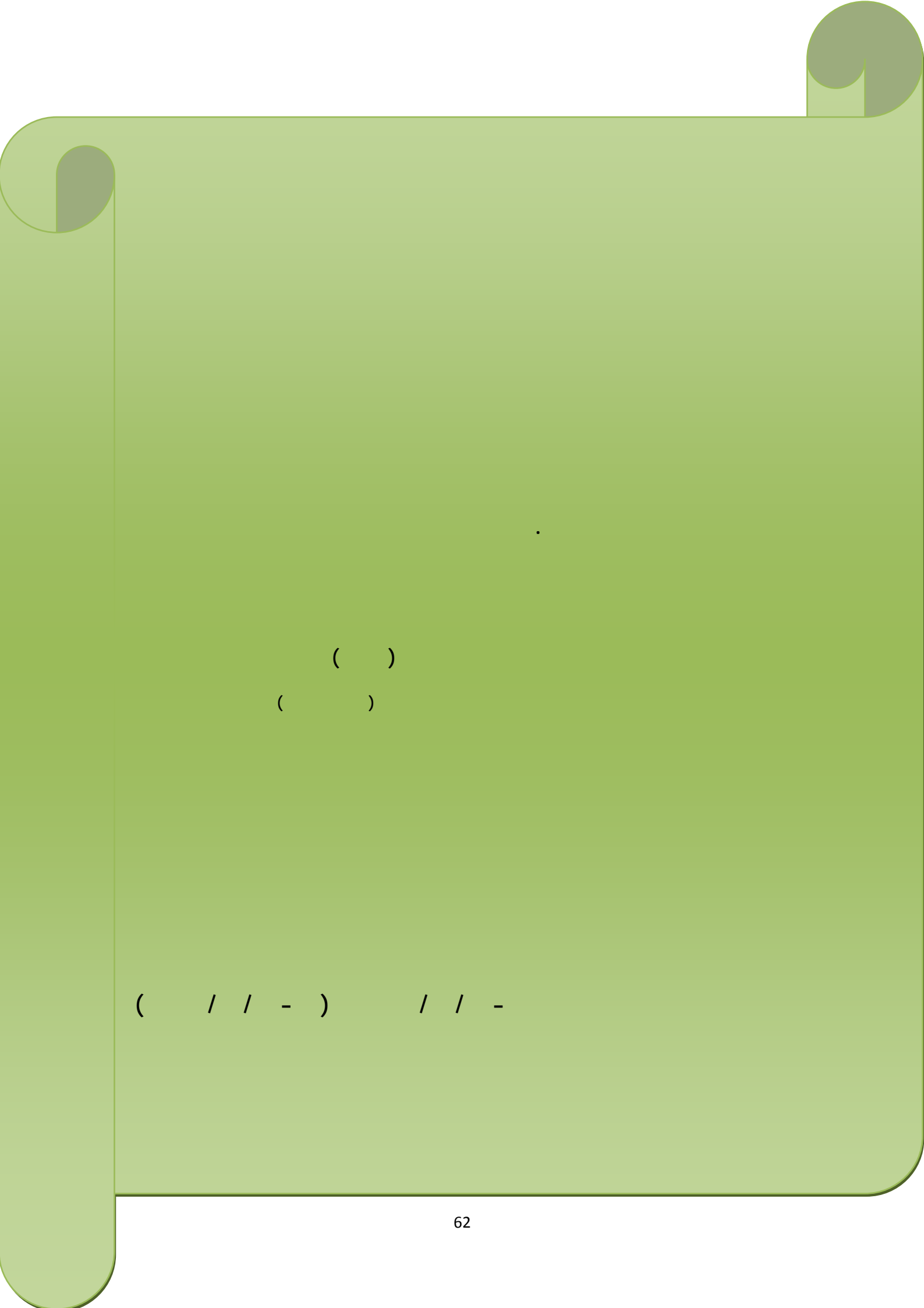
..

..



إعداد وتجهيز التقارير الخاصة بالعمليات اليومية والعادية للمنظمة





.

()

()

(/ / -) / / -

:

١٢٣٤

١٢٣٤

١٢٣٤

١٢٣٤

١٢٣٤

١٢٣٤

.

.

.

	.		
	.		
:	:		
.	.		-
.	.		-
.	.		-
:	:		-
.	.		•
.	.		•
:	:		•
.	.	:	
.	.	:	

:

.

.

.

.

.

.

.

"

"

.

.

%

.

:

- -

} :

} : (:) {

.(:) {

:

:

-

-

-

-

-

-

<http://www.islamweb.net/ver2/archive/readArt.php?id=75586>

.

.

:

- ۱

- ۲

- ۳

- ۴

- ۵

•

•

•

—

•

—

•

—

—

•

• •

•

—

—

•

—

•

—

•

•

:

.

:

:

.

:

.

.

.

:

:

.

:

:

-

.

-

:

.

.

.

:

.()

-

.()

-

.

-

.

-

:

.

()

()

()

()

()

()

:

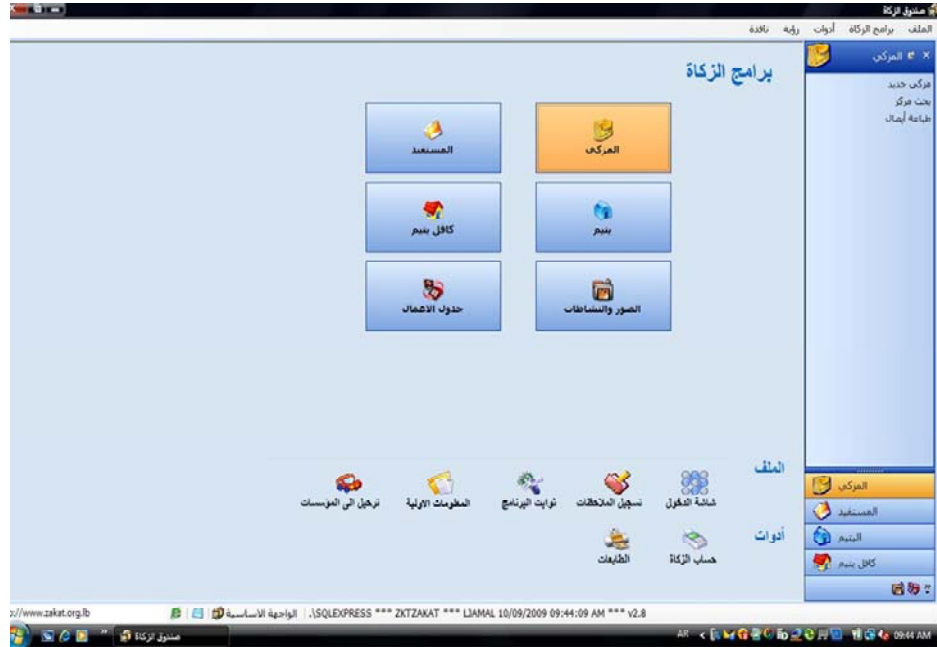
"

"

:



:



:

البرامج الأساسية و المساعدة:
تأسيس الفايلات و ثوابت البرامج
حماية البرامج و ضوابطها
التقارير
كافة المعلومات و العناوين
المزكي
اليتييم
المستفيد
كافل اليتييم
المراسلات

الصور و النشاطات
جدول الاعمال
العلاقات العامة
المحاسبة
الرواتب و الاجور و الدوام
البضاعة و المواد

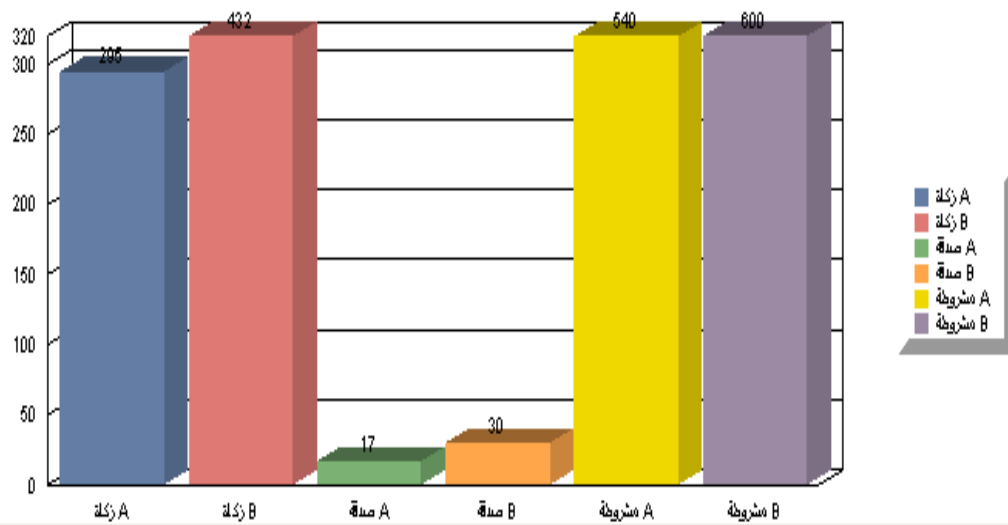
:

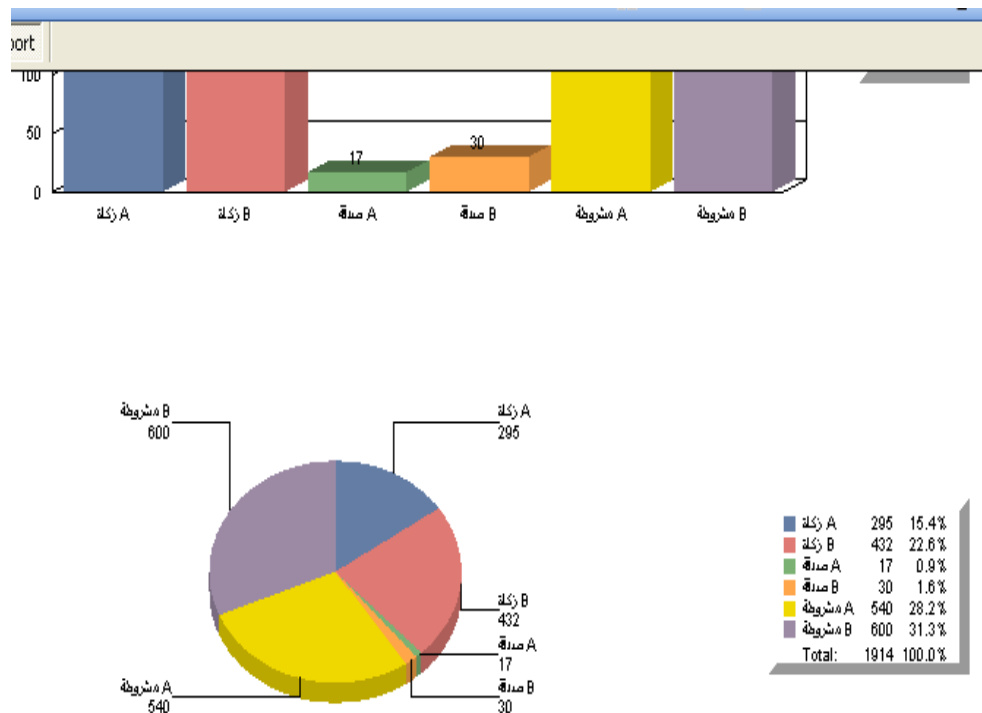
يشمل هذا الدليل – قسم المزكي :
تأسيس الفايلات و ثوابت البرنامج
كافة المعلومات و العناوين
المزكي
التقارير

يشمل هذا الدليل – قسم المحاسبة :
تأسيس الفايلات و أرصدة الافتتاح
لائحة الحسابات العامة و التفصيلية
الاشارة و المركز التحليلي للعمليات و المشاريع
انجاز القيود و أنواعها

:

الفترة الأولى A- من تاريخ 2006/03/02 الى تاريخ 2006/09/16
الفترة الثانية B- من تاريخ 2007/03/02 الى تاريخ 2007/09/16
رسم بياني لحركة الدفعات ضمن فترتين





C:\data\reports\print\category.rpt

عرض التقرير طباعة مباشرة تكبير التقرير خروج

ف . مأمون
لبنان
مدينة
منطقة
كوكيتيل بيروت

الاسم
بلد
مدينة
منطقة
القعة

من مبلغ
الى مبلغ
العملة
رقم الايصال
الاسم

2008/03/18
2008/03/18
2008/03/18
2008/03/18

من تاريخ
الى تاريخ
من تاريخ
الى تاريخ

حساب الفئات

عنوان التقرير

اللقعة كوكيتيل بيروت

حساب الفئات

العنوان

الاسم

رقم

كوكيتيل بيروت

14410
11873
11195
8817

أحمد سعود محمد امين هاجر
إيمان فتحي يكن
ابراهيم حسن مصغوف

طرابلس شارع رياض الصلح بناية النجاء
طرابلس - ش البولفار - سنتر البولفار ط8 مكتب 222
المسطا فوقا شارع هارون الرشيد ملك الوزان ط1

عنوان

المركزين

طباعة الايصال
كشف الجابي
كشف الفئات
حساب المهنة
حساب العنوان
المركزين الجدد
كشف حساب مركزي
المركزين من نفس الاسم
رسم بياني لحركة الدفعات
لم يدفعوا خلال فترة محددة
الايصال ضمن تاريخ ونوع دفعة
الايصال ضمن تاريخ ومبلغ معين
الايصال ضمن تاريخ وسيلة معين
الايصال ضمن تاريخ ووسيط معين
الايصال المشروط لامر ضمن تاريخ
رسم بياني لحركة الدفعات ضمن فترة

دليل برامج صندوق الزكاة - العناوين

رقم	صفة	الاسم الكامل	الجنس	الجنسية	المهنة	اقتراحات	مركزي	يتيم	مستفيد	كافل يتيم
10721	الفاضلة السيدة	رائدة محمد عادل الحافظ	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10722	الفاضلة السيدة	حنان منبصه	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10723	الفاضل السيد	عاصر عدنان شفيق العطار	ذكر			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10724	الفاضلة السيدة	رحاب شفيق العطار	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10725	الفاضل السيد	جاد عدنان شفيق العطار	ذكر			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10726	الفاضلة السيدة	مهي محمد عادل حافظ	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10729	الفاضل الأستاذ	عبد الله راجي	ذكر			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10730	الفاضلة السيدة	فاطمة الحاج موسى	ذكر			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10731	الفاضلة الاستاذة	هناء عبد القادر غندور صيداني	ذكر			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10732	الفاضلة السيدة	حياة خليل مغربي	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10733	الفاضلة السيدة	سعاد عبد الفتاح ياسين قطناي	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10734	جانب السيدات	الحاجه سلمى وهاية الانسي	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10735	الفاضلة السيدة	هناء بقم	انثى			0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13043 Of 9,448 Record:

معلومات جديد تعديل تقارير حذف فئة المرفقات اقتراحات تصفية 10670 يساوي بحث تحميل المعلومات

أرفع العامود الى الأعلى لتجميع المعلومات

مركزي يتيم مستفيد كافل يتيم

نوع العنوان: اساسي منزل
بلد: لبنان
مدينة: بيروت

بنية: حيبي ط4
قرب:
هاتف: 01/641131

فئة افطار الدائرة النسائم

<p>مساعدة</p> <p>للدخول الى هذه الشاشة اختر:</p> <p>برامج الزكاة</p> <p>كافة المعلومات</p> <p>تقارير</p> <p>عرض التقرير</p> <p>او للطباعة على الورق نختار:</p> <p>طباعة مباشرة</p>	<p>عرض التقرير طباعة مباشرة تكبير التقرير خروج</p> <p>معلومات عامة</p> <p>الاقتراحات</p> <p>اشارة عدم طبع</p> <p>لا يوجد رمز بريدي</p> <p>العناوين الغير صحيحة</p> <p>ما يحتوي من ملاحظات</p> <p>المركزين</p> <p>طباعة الايهال</p> <p>كشف الجابي</p> <p>حسب الفئات</p> <p>حسب المهنة</p> <p>حسب العنوان</p> <p>المركزين الجدد</p> <p>كشف حساب مركزي</p> <p>المركزين من نفس الاسم</p> <p>رسم بياني لحركة الدفعات</p> <p>لم يدفعوا خلال فترة محددة</p> <p>الايهال ضمن تاريخ ونوع دفعة</p> <p>الايهال ضمن تاريخ ومبلغ معين</p> <p>الايهال ضمن تاريخ وسيلة معين</p> <p>الايهال ضمن تاريخ ووسيط معين</p> <p>الايهال المشروط لامر ضمن تاريخ</p> <p>رسم بياني لحركة الدفعات ضمن فترة</p>
---	--

من تاريخ	من مبلغ	0	الاسم	0
الى تاريخ	الى مبلغ	0	بلد	لبنان
من تاريخ	العملة	0	مدينة	
الى تاريخ	رقم الايصال	0	منطقة	
الاسم	Setting			

عنوان التقرير: العناوين الغير صحيحة

نوع كافة المعلومات: العناوين الغير صحيحة

رقم الاسم البلد المدينة المنطقة

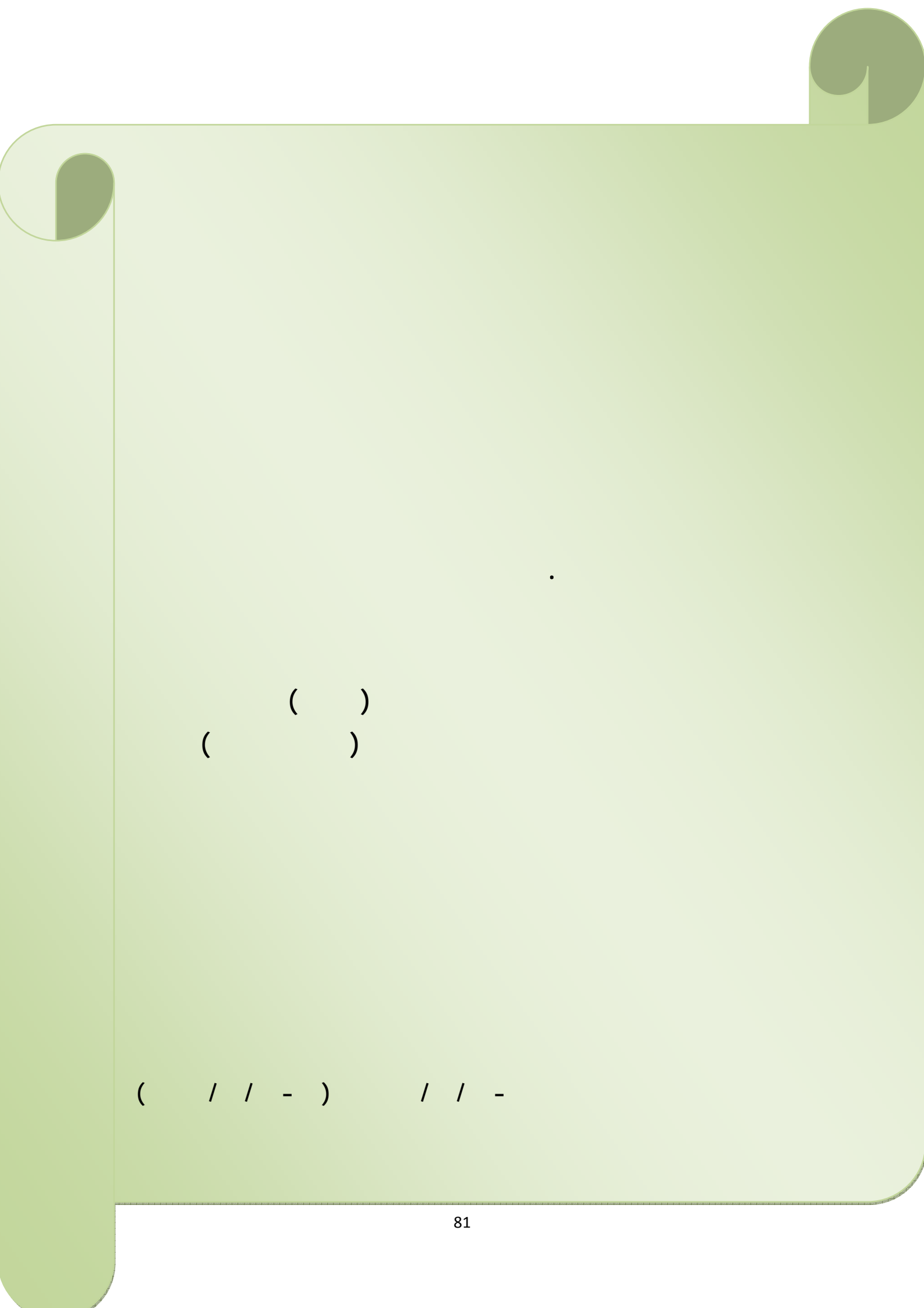
14467 وائل علي الشامي لبنان بعيدا الحازمية

⋮

⋮
⋮
⋮

٤
٥
٦
٧
٨

:



.

()
()

(/ / -) / / -

.

.

.

.

.

.

.

.

:

:

.

:

:

.

:

:

:

:

-

-

-

..

:

-

-

-

.

:

:

-

.

:

.

:

-

-

-

:

-

-

-

-

: -

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-

-

.

:

%

:

.

.

.

!! []

<http://www.islammemo.cc/2006/10/28/4232.html>

:

.

:

.

.

:

.

:

.

.

.

:

.

:

.

:



.

:

.

.

:

:

.

. ١

. ٢

. ٣

. ٤

.

.

.

.

:
 .۱
 .۲
 .۳
 []
 :

. :
 .
 :

.
 .۱
 .۲
 .
 ..

:

۱.
۲.
۳.
۴.
۵.
۶.

:

:

: []

: []

: []

.

.

:

:

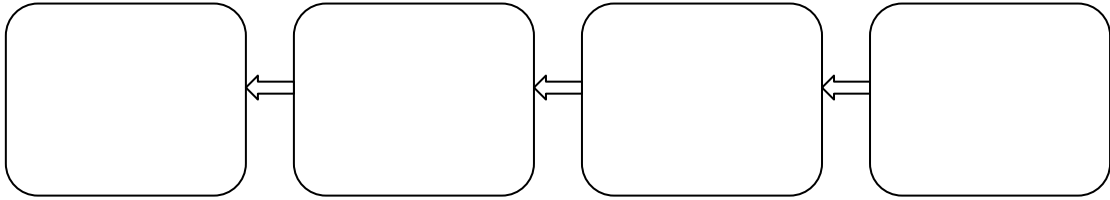
.

:

.

:

:



()

:

-

.

.

www.laithwhite.cjb.com

&

.

-

.

-

.

:

.

:

-

-

-

:

-

-

-

-

:

:

١.

:

أ-

ب-

:

ت-

:

« »

-

:

ث-

:

()

-

()

()

:

ج-

:

()

-

()

:

ح-

:

-

.

-

.

:

-

.

.

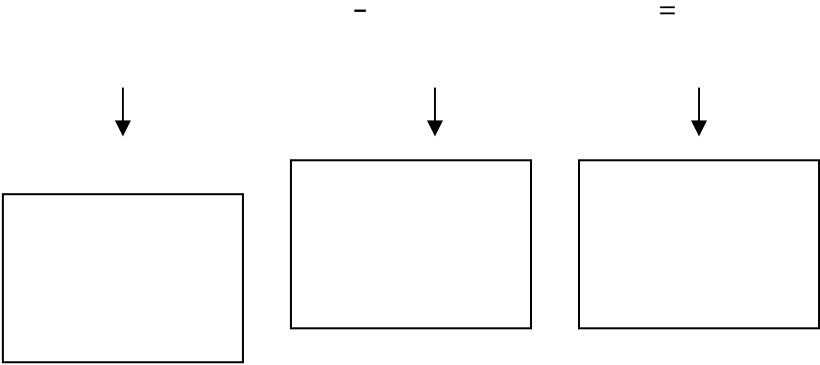
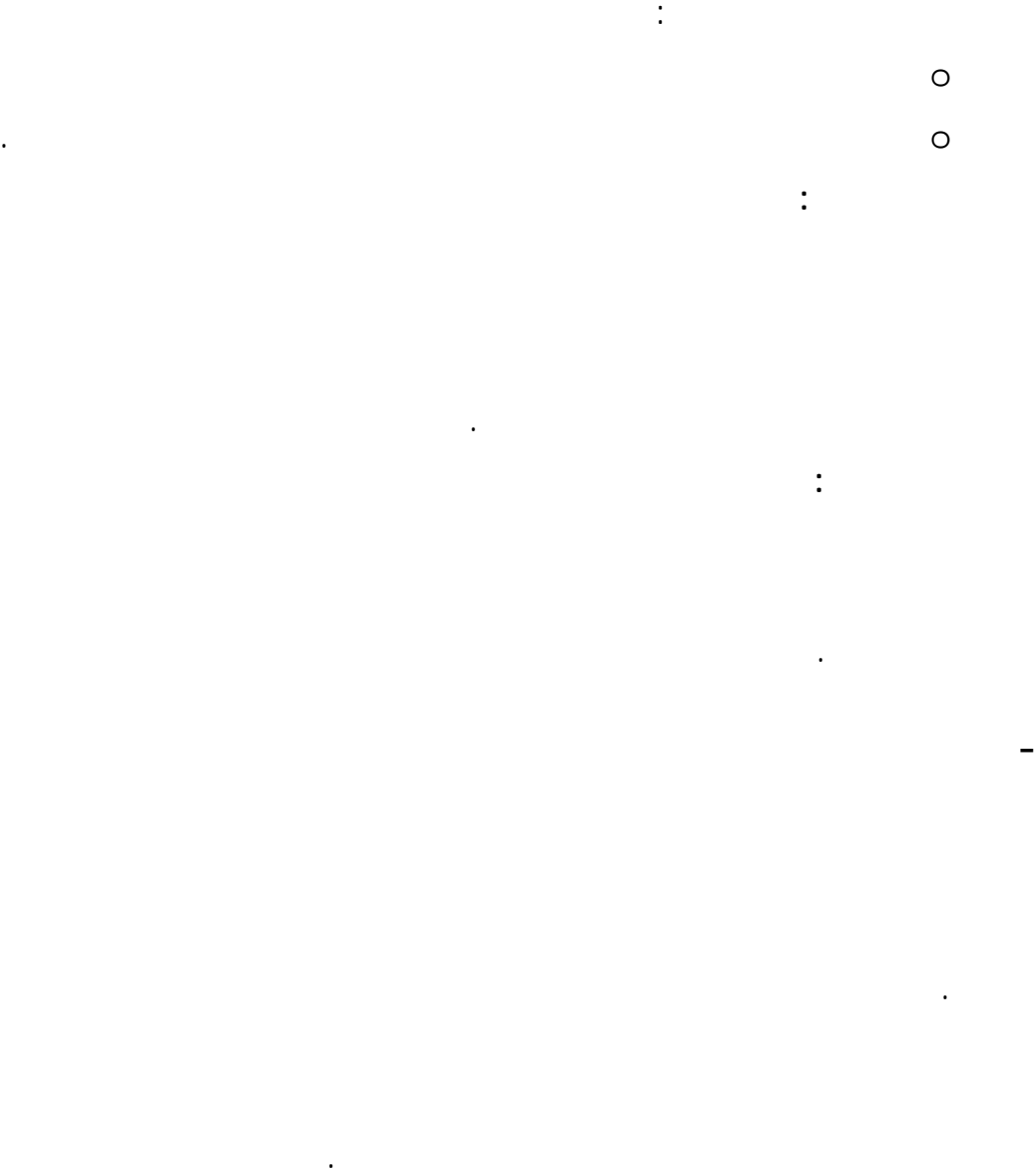
Minitab

(Statistical

Excel

SPSS

. Software Documentation)



	:	-
.		
.		
:		
:		
.		١.
.		٢.
:		-
	:	
.		أ-
.		ب-
.		ت-
.	()	ث-
.	()	ج-
.	()	ح-
.		خ-
()		د-
.		ذ-

:

-

:

.

.۱

.(

)

.۲

.

.۳

.

.۴

.

.۵

.

.۶

.

.۷

.

.۸

.

.۹

.

.۱۰

.

.۱۱

.

.۱۲

(...

)

.۱۳

:

.

.

.

.

•

•

.

.

.

مقدمة:

أمر القيادة من الأمور العامة بالنسبة لإدارة وتنظيم وتنسيق جهود أفراد المجتمع والتخطيط لما يريدون تحقيقه ولعله من الأمور التي حدد معالمها الله سبحانه وتعالى في كثير من الآيات وأضح لنا المنهج وغاياته في عمهيات تعرض بالتفصيل لها رسول الله صلى الله عليه وسلم في أحاديثه لأصحابه وفي سلوكه بينهم وتوقيمه لسلوكهم، وجاء بعده الخلفاء الراشدون وأمرائهم فاتبعوا نفس الهدى.

وبالرغم من الأفكار العلمانية التي اجتاحت العالم الإسلامي إلا أننا نجد أن اختيار الأمام في الصلاة وفي المجالس التي يعمرها ذكر الله سبحانه وتعالى تأتي طوعاً وبطريقة تلقائية ووفقاً لصفات وسمات حددها الله تعالى في القرآن الكريم في العديد من الآيات ولعل سورة المؤمنين ركزت على هذا الجانب بالتفصيل أكثر من غيرها، فاختيار من يصلي بالناس مثلاً إذا اجتمع العاملون في مؤسسة من مؤسساتنا لأداء الصلاة يتم بالإجماع من بين أشخاص معينين وليس بالضرورة أن يكون الأمام هو المدير العام الذي يقود الإدارة التنظيم، وهذه واحدة من المشاكل التي جرتها علينا انفصال الدين عن الدولة في النظرية والتطبيق فمن المفترض أن يكون قائد التنظيم من أكثر العاملين تقوى لله سبحانه وتعالى لأن الغاية المتبعة هو إحسان النهوض بأمانة وقيادة البشر غاية عظمى هي عبادة الله سبحانه وتعالى وتحقيق العبودية في الأرض.

ولمناقشة أمر القيادة الإدارية سنحاول أن نحدد إطاراً للنقاش يتركز في المحاور التالية:

١. هل هناك ضرورة للقيادة؟ ولماذا؟ وما هي مسئولية القائد الإداري وما هي مسئولية الرعية أو المرؤوسين؟
٢. ما هي السمات الأساسية للقائد الإداري وكيف يتم اختيار القيادة؟
٣. ما هو الأسلوب الذي يتبعه القائد الإداري في خدمة الجماعة؟

ضرورة القيادة:

يقول الله سبحانه وتعالى (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر) النساء ٦٥. ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: من أطاعني فقد أطاع الله، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن أطاع أميري فقد أطاعني ومن عصى أميري فقد عصاني. (البخاري ١٢٤/٥ مسلم ١٤٦٦).

فالأمر كله لله تعالى والقيادة والسلطة هي التي تقود الناس لطاعة الله سبحانه وتعالى وفق منهج محدد في إطار حدده الله سبحانه وتعالى لأن العمل من وجهة نظر الإسلام عبادة وأكثر الناس نصيباً في هذا الأمر هو المنظم والمخطط والمنسق لجهود المجموعة وهو القائد الإداري، لنسير نحن بين البشر في انسجام شديد مع بقية مخلوقات الله الأخرى التي كرمنا عليها بأن أعطانا حرية الاختيار والقرار الذي تراه مناسباً (ولقد كرمنا بني آدم).

فالطاعة مفيدة في إطار مرضاة الله سبحانه وتعالى ولكنها واجبة على كل مسلم فبطاعة الأمير تتوحد الأمة لتحقيق هدف واحد وهذا التوحد جاء بناء على أمر من الله سبحانه وتعالى (واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا...) آل عمران ٢٨. فتكوين الجماعة ووحدة هدفها لا يمكن أن يحدث إلا بالتفاف المجتمع تحت قائد واحد يوحد الهدف ويعينه الآخرون لتحقيق مرامي ينشدها هذا المجتمع في إطار طاعة الله تأخذ في تنفيذها أمر الآخرة والدنيا، (وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين). القصص ٧٧.

فالإسلام كله مبني على طاعة الأمير لتنمية روح الجماعة فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول لنا (السمع والطاعة على المرء فيما أحب وكره) ويقول في حديث آخر (أسمعوا وأطيعوا فإن الله لما حمل عليكم ما حملتم) ويقول (فمن رأيتهم فارق الجماعة أو يردي أن يفرق أمر أمة محمد كائناتاً من كان فافقتلوه، فإن يد الله مع الجماعة) مسلم ١٤٧٩. يأمرنا صلى الله عليه وسلم أن كنتم ثلاثة فأمروا أحدهم. يقول سيدنا عمر رضي الله عنه (لا إسلام إلا بجماعة، ولا جماعة إلا بأمانة ولا أمانة إلا بطاعة).

ويقول الله سبحانه وتعالى (فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً...) النساء ٦٥.

فالأمر تتضح ببصيرة القائد لأن الله ينير قلبه للحق ويؤيده بالحق إن أراد أن يتبع سنن الله في الكون، فالكثير من الآيات القرآنية تؤمن على التدبير (أفلا يتدبرون) والتدبير سمة حبا الله بها البشر عن سائر مخلوقاته سبحانه فالتدبير يعني إخضاع الأمور قبل اتخاذ القرار فيها إلى جميع المعلومات والحقائق عنها وتحليلها وتقليب وجهات النظر بناء على التجارب الإنسانية السابقة لتصل إلى قرار يتميز بالتخمين المدروس وفق العلم التجريبي في إطار طاعة الله سبحانه وتعالى.

السمات الأساسية للقائد الإداري:

حدد الله سبحانه وتعالى هذه الصفات في العديد من الآيات القرآنية وأشار إليها رسول الله صلى الله عليه وسلم في العديد من الأحاديث بالإضافة إلى سلوكه كقائد إداري. يقول الله سبحانه وتعالى (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسن لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً) الأحزاب آية ٢١.

فالصفات التي يجب أن تتوفر في القائد هي أن يكون مؤمناً بالله وبمحمد صلى الله عليه وسلم رسولاً، كثير التقوى، صادقاً في قوله وفعله أميناً في أداء عمله يبتغي الكسب الحلال في الرزق، عادلاً في حكمه على الأشياء، لا تؤثر عواطفه في حكمه على الأمور، أمراً بالمعروف ناهياً عن المنكر، قوي في غير شدة ولين في غير ضعف، متزن في عواطفه، يتمتع بقدرة على الصبر على المكاره، شاكراً لله في السراء والضراء، يدعو إلى الخير ويحب أهل الخير، باراً بالديه، مواصلاً لأرحامه، محسناً لجاره، يكرم الضيف، ويغيث الملهوف، كثير الإيثار عطوفاً محسناً معتدلاً في سلوكه، يرحم الصغير ويوقر الكبير ويحترم الند، متواضعاً في غير ذلة، متعاوناً على البر والتقوى، سخيّاً، وثابتاً عند الشدائد. ومن سمات القائد أيضاً التواضع وعدم الترفع وهذا ما أمر سبحانه وتعالى رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم في سورة الكهف لأن أقرب الناس لله سبحانه وتعالى اتقاهم، وهذا لا تحمكه المظاهر ولا الشهادات أو المكانة الاجتماعية أو الثراء والجاه أو النسب أو الوظيفة، يأمر الله تعالى رسوله الكريم (وأصبر نفسك مع الذين يدعون ربهم بالغداة والعشي يريدون وجهه ولا تعد عيناك عنهم تريد زينة الحياة الدنيا ولا تطع من أغفلنا قلبه عن ذكرنا وأتبع هواه وكان أمره فرطاً، وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر...) الكهف ٢٨-٢٩. فالقائد لا يصرف بصره ونفسه عن مجالسة الفقراء ومخالطتهم ومشورتهم رغبة في مجالسة الأغنياء طمعاً في إرضائهم في غير مرضاة الله وإنما يكون تقييم القائد لأفراد مجتمعه بما يحسه من ظاهري تصرفهم من أعمال صالحات لأنفسهم وأهلهم ومجتمعهم.

وبما أن الإنسان ليس كاملاً في كل هذه الصفات إلا أنها تمثل خلق رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي لنا فيه أسوة حسنة فمقاييسنا للناس يفترض أن يكون مربوطاً بالقرب من هذه السمات وبذل الجهد في الوصول إليها فالحمد لله سبحانه وتعالى يعلم أننا سنخطي في اتخاذ بعض القرارات ولكن باب التوبة دائماً فاتح وبالرجوع لله سبحانه وتعالى وللحق أمر تلمية ضرورة ابتغاء مرضاة الله (إن أكرمكم عند الله اتقاكم) وهذا لعمرى أسمى ما يمكن أن تصل إليه الإنسانية، وهذا يقوي الرابطة بين العاملين ويحفزهم على العمل ويقوي فيهم روح الجماعة ويقوي الشعور بالانتماء للمجموعة والمنظمة وينسق جهود الأفراد في تحقيق الأهداف ويخلق مناخ عمل صحيح مشجع.

بالإضافة لهذه السمات يجب أن يكون القائد الإداري من الذين يتدبرون في الأمر وبدراية، فيجب أن تكون لديهم الخبرة العلمية بما يدور جاداً في أداء عمله وأن يكون له رؤية واضحة لطبيعة عمله وموقع ذلك من المنظمة التي يعمل فيها تساعده في التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات ومتابعتها لزيادة الفعالية الإدارية في تحقيق الأهداف المرسومة وتقويم نتائج ما يتحقق من أعمال، ومن أهم هذه الصفات أن يتسم القائد الإداري بالنظرة الكلية للأمور فلا يضيع وقته في تفاصيل المشكلات على أن يكون قادراً على عمل الفحص الدقيق المتأنى وتحديد الأغراض الأساسية للمنظمة المعينة بما يساعد في تحديد وتنمية الإستراتيجيات والبدائل الممكنة لتحقيق الأهداف بواسطة التأثير الإيجابي على الآخرين.

ولقد كان خلق رسول الله صلى الله عليه وسلم القرآن كما قالت أم المؤمنين عائشة، والمتدبر في آيات الله سبحانه وتعالى يجد أن هناك العديد من القصص والصفات التي خص الله بها الصالحين من عبادته فأسلوب الحوار القرآني والقصص القرآني أمران يجب التدبر فيهما، ولمس أصحاب الرسول وأعداؤه قدرة لرسول صلى الله عليه وسلم في القيادة فقد كان القدوة الحسنة والنبيراس الذي يضيء لنا الطريق.

المرتكزات التي تقوم عليها القيادة الإدارية:

١/ العدل والمساواة:

يقول الله سبحانه وتعالى (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا، أعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبيراً بما تعملون وأعد الله للذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم مغفرة وأجر عظيم).. المائدة.

والمتدبر في أمر الإسلام يجد أن العدل يمثل مركز الدائرة وعصب الدين فيجب أن يكون الإنسان عادلاً مع نفسه عادلاً مع الناس عادلاً مع رؤسائه ومرؤسيه ولما أشار رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى نصر أخيك ظالماً أو مظلوماً يعني مواجهته بالحق

والنصيحة إذا - ظلم أحداً - وفي حديث آخر يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن الدين النصيحة. قالوا لمن؟ قال: لله ورسوله ولأئمة المؤمنين.

وأما بعد أيها الناس فإنني وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أساءت فقوموني، والصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي حتى أرجع إليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى أخذ الحق منه إن شاء الله. ولا يدع أحد منكم الجهاد في سبيل الله، فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل، ولا تشيع الفاحشة في قوم إلا عمهم الله بالبلاء، وأطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم، قوموا إلى صلاتكم يرحكم الله.)

كتب سيدنا عمر رضي الله عنه إلى أبي موسى الأشعري يقول: (لقد بلغني أن فشاً لك وأهل بيتك هيئة في لباسك ومطعمك ومركبك وليس للمسلمين مثلها فإياك يا عبد الله أن تكون بمنزلة البهيمة مرت بوادي خصيب فلم يكن لها هم إلا السمن وإنما حثفها في السمن وأعلم أن العامل إذا زاع زاعت رعيته.. وأشقى الناس من شفى الناس به. والسلام).

كتب سيدنا عمر أيضاً لأحد ولاته يقول (عد مرضى المسلمين وأشهد جنازهم وأفتح لهم بابك وباشر أمورهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً...)

٢/ الشورى:

تمثل أحد الركائز الأساسية للقيادة الإدارية وبالرغم من أن الرسول صلى الله عليه وسلم مؤيد بالوحي ما ينطق عن الهوى إلا أن الله سبحانه وتعالى أمره بمشاورة أصحابه (وشاورهم في الأمر) وأننا نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان أكثر الناس استشارة لأصحابه وأنه في غزوة بدر نزل بجيش المسلمين أدنى الماء بناء على مشورة الحباب بن المنذر ونزل عن رأيه في لقاء قريش وأتباعهم خارج المدينة في غزوة أحد وواصل الخلفاء الراشدون والصحابية المشوار على هدى الرسول صلى الله عليه وسلم وعمر ابن الخطاب رضي الله عنه دعا فريق من الأنصار وقال لهم (أني دعوتكم لتشاركوني أمانة ما حملت من أموركم، فإنني واحد كأحدكم، وأنتم اليوم تقررون بالحق، وخالفني من خالفني ووافقتني من وافقتني، ولست أزيد أن تتبعوا هواي، فمعكم من الله كتابه ينطق بالحق، فو الله لنن كنت نطقت بأمر أريده فما أريد به إلا الحق). هذا الأسلوب في قيادة إدارية ما توصل إليه العقول المفكرة في علم الإدارة بالغرب حتى النصف الأخير من هذا القرن وما يعرف بالمشاركة القاعدية Bottom up approach وامتلاّت الكتب والمطويات بأدبياتهم وقامت الدنيا ولم تقعد حتى الآن وأصبحنا نسمع عن ضرورة مشاركة القواعد في اتخاذ القرار في أدب الإدارة الغربي.

٣/ الضروريات الخمسة:

من واجب القيادة العمل على تحقيق الضروريات الخمسة كما أجمع عليها العلماء وهي:

١. حفظ الدين (وهو الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق كله ليظهره على الدين كله ولو كره المشركون). - الصف (٩).
٢. المحافظة على النفس.
٣. المحافظة على المال.
٤. المحافظة على العقل.
٥. المحافظة على العرض والنسل والأنساب.

٤/ القدرة على تحمل المسؤولية:

يتم اختيار القائد وفق معايير محددة في المنهج الإسلامي فالقيادة أمر يمثل القلب النابض لتنمية وتطوير قدرات المجتمع وفق منهج يرضاه الله سبحانه وتعالى وليس كل شخص حمل الشهادات العلمية بمفهومها الغربي قادراً على تحمل المسؤولية فبالرغم من أن أبا ذر صاحب جليل يعزه ويكبره رسول الله صلى الله عليه وسلم ومن أحد المقربين له عليه السلام إلا أن الرسول عليه الصلاة والسلام رفض أن يؤمره شفقة به عندما طلب الأمار فقال له (يا أبا ذر أنك ضعيف وأنها أمانة، وأنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها). فالرجل الذي يسند إليه المسؤولية مسئول أمام الله عن أداها لما يرضي الله سبحانه وتعالى.

وصف سيدنا عمر بن الخطاب في حوار مع أصحابه يستشيرهم في اختيار أمير لأمر ما، قال: دلوني على رجل أكل إليه أمراً يهمني؟ قالوا: فلاناً. قال: لا حاجة لنا فيه. قالوا: فمن تريد؟ قال: أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميراً لهم بدأ وكأنه أميرهم.. وإذا كان فيهم وهو أميرهم، بدأ وكأنه واحد منهم.)

٥/ العلم: وهنا نعني العلم الديني والدنيوي فيجب أن يكون القائد ملماً إماماً مناسباً بالقواعد الأساسية في الإسلام مدركاً يقيناً بأن مسئولية القيادة أمام الله سبحانه وتعالى، وأن يكون عالماً بكل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتوظيف والقيام بعمليات الموازنة بمساعدة الآخرين وإشراكهم وأن يكون قادراً على كسب ثقة الآخرين، قادراً على المحافظة على روحهم الجماعية في أداء العمل وتقويمه وإشراكهم في تحديد الأهداف وسبل الوصول إليها، وخلق مناخ صالح للعمل، فالإدارة في مفهومها العام هي القدرة على تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.

المهارات الأساسية للإدارة الفعالة:

تشمل المهارات الإنسانية للمدير الفعال الآتي:

أولاً: مهارة توجيه الأسئلة والإنصات:

إن فائدة عدم الاستماع عند بعض المديرين تمثل مشكلة حقيقية من الإدارة الفعالة وهي تتطلب وقتاً من المدير وتركيزاً واهتماماً بما يقوله الآخرون، فالناس يحتاجون أن يستمع إليهم ويؤخذ حديثهم بجدية ولذلك أن يستمع المدير ولا يقاطع وألا يضع الموظف في وضع الدفاع عن النفس وكذلك ينصح بالسؤال ومحاولة التقدير ومعرفة رد فعل الآخرين وبمعرفة ذلك فإن من الصعوبة بمكان فهم الرسالة فهماً جيداً.

إن الأسئلة ومعرفة رد الفعل يمثلان دائرة الفهم والثقة في النفس لدى المساعدين وهي كذلك تمثل للمدير من أداء مهامه.

كما أن مهارة الاستماع يمكن أن تتطور عن الأفراد وخصال عشرة مؤشرات بشأن على تقدير مقدرات المديرين وهي:

- ١/ قلة الحديث ٢/ ضع المتحدث في وضع مريح ٣/ أشعر المتحدث بأنك تريد أن تستمع إليه ٤/ إبعاد عوامل التشويش ٥/ تعاطف مع المتحدث ٦/ كن صبوراً ٧/ أضبط عواطفك وانفعالاتك ٨/ كن سهلاً في المناقشة والنقد ٩/ أسأل الأسئلة التوضيحية ١٠/ توقع عن الحديث. وهذه كما يلاحظ تتكرر مرة أخرى لنوضح أهميتها وأهمية الاستماع أكثر من الحديث بالنسبة للمديرين.

ثانياً: الاتصال الفعال:

الاتصال في أبسط معانيه يعني تبادل الفهم بين أفراد المجتمع البشري الذي لا بد لهم لكي يتمكنوا من العيش والعمل بمجموعة من محاولة الوصول لفهم مشترك لتبادل المعلومات والمفاهيم. ويمكن تعريفه في مجمل العمل الإداري بأنه نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو استفسارات أو شكاوى أو رغبات أو اتجاهات أو وجهات نظر أو تعليمات من شخص يسمى مصدر الرسالة إلى شخص آخر يسمى مستقبل الرسالة أو مجموعة أشخاص مستخدماً وسيلة أو وسائل معينة من وسائل الاتصال.

ويمكن أن نجعل الاتصال فعالاً بالموجهات الآتية:

١. تفادي عقبات ومعوقات الاتصال، وتشمل اختلاف الإدراك بين الرئيس والمرؤوس، وأن تكون لغة التفاهم سهلة، أن تكون كمية المعلومات المنقولة مناسبة، أن يكون الهدف واقعي، تفادي البيروقراطية، الحالة النفسجسمية للمرسل أو المستقبل، المشاكل بين العاملين وسوء التفاهم.
٢. أن تكون الرسالة واضحة وكذلك التعليمات.
٣. تحسين قدرات الاتصال عند العاملين بالتدريب.
٤. تبني النظم اللامركزية في الإدارة.
٥. تعني أساليب التحفيز والمشاركة في الإدارة.
٦. اختيار الوسيلة المناسبة لكل مستويات الإدارة.
٧. الاستقبال الجيد وتوجيه الأسئلة والاستماع لرد الفعل من الآخرين.

ثالثاً: مهارة اتخاذ القرار:

لعل أهم مهارة لتحسين الأداء عن المديرين هي مهارة اتخاذ القرار وصناعة القرار هي عملية أعمال الفكر والنظر بما يعبر القرار والقرارات هي وسائل يطمح الإداري من خلالها بأن يحقق الطموح المطلوب وهي التي تصدر بها المهام الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة. إن صنع القرارات هو الاختيار من عدد من البدائل في شأن من شئون العملية الإدارية.

ولكي تكون عملية اتخاذ القرار فعالة لابد من مراعاة الآتي:

١. أن يقوم متخذ القرار بجمع كل المعلومات المتصلة بالمشكلة.
 ٢. لابد من الاعتماد على المعلومات المنظمة والمحللة والتي جمعت وذلك بعد تعريف المشكلة تعريفاً جيداً.
 ٣. على صانع القرار أن يطور خياراته وأن يقوم باختيار أحسن الخيارات.
 ٤. لابد من القبول للقرار من قبل الذين سينفذونه فهؤلاء يتفاعلون معه ويساعد ذلك في الاستفادة القصوى من القرار.
- إن عملية اتخاذ القرار عملية نسبية فليس هناك قرار دون سلبات وهذا هو شأن الحياة الإنسانية لذلك لابد من اتخاذ القرار بعد إتباع الأسلوب العلمي وتأخير اتخاذ القرار ليس بالضرورة أن يؤدي إلى قرارات ممتازة بل قد يسبب أضراراً كبيرة في مجال الإدارة.

رابعاً: مهارة التخطيط:

التخطيط عمل إداري عقلي وهذا يعني بالضرورة هيمنة المنهج العلمي على عملية التخطيط وعدم السماح للاعتقادات الشخصية أو التصورات غير الواقعية أن تحتل أي موقع في هذا المجال. التخطيط كذلك هو التنبؤ العملي ولذلك فهو يتطلب معرفة الماضي ومعرفة الحاضر وظروفه المختلفة ويتطلب نظام كفاء للمعلومات. والتخطيط يتطلب التدبر بمعنى تحديد الأساليب والسياسات المناسبة كما يعني التحوط والحذر وهذا يعني وضع الخطط البديلة ووضع نظام دقيق لمتابعة الخطط وتقويمها.

والتخطيط كما هو معلومات يشمل ثلاثة مستويات تخطيط طويل المدى ومتوسط المدى وقصير المدى وفي هذا المجال يمكن ترتيب الأولويات والنسبة لكل مدى.

والمدير يجب أن يمتلك قدرات التخطيط ويتدرب عليها من خلال الممارسة ومن خلال الدورات التدريبية كما يجب أن يتعلم المهارات الأخرى المتصلة بالتدريب لتحديد المشكلات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات كما يجب أن يكون المدير واسع الأفق وينظر النظرة الكلية للأشياء والقضايا التي تتعلق بعمله فالنظرة الشاملة والقدرات التخيلية والإبداعية تعتبر ضرورية لكي يكون المدير ناجحاً في عمله.

خامساً: مهارة إدارة الوقت:

لعل القدرة على تنظيم الوقت هي أعم عوامل النجاح والحياة. فالوقت هو قيمة اقتصادية وقيمة دينية وهو قيمة حياتية والوقت من أهم الموارد المتاحة لنا ويجب علينا ترشيده استخدامه لنتمكن من الوصول إلى الإدارة الفعالة وأن إعادة الحساسية تجاه الوقت وحسن إدارته واجب علينا جميعاً كخطوة من خطوات الدخول في دنيا العولمة فالوقت هو القوة ونادر ندرة مطلقة لا يمكن ادخاره أو شراؤه أو تخزينه أو زيادته بل يتم استهلاكه لحظة إنتاجه. فإن حسن إدارة الوقت إذن من أهم المهارات التي يجب أن يتدرب عليها المدبرون.

خامساً: مهارة التفويض الإداري:

والتفويض هو دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوسين بحيث تكون السلطة المفوضة كاملة لضمان إنجاز الوظيفة وهو منح مستوى أدنى بأن تعطى صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين سيطيعون الأوامر.

والمبادئ الأساسية للتفويض هي:

١. أن نفوض السلطة والمهام ولا نفوض المسؤولية.
٢. من حق المدير ممارسة السلطة في أي المهام التي يفوضها كما له الحق في سحب أو تعديل قرار التفويض.
٣. يتم التفويض بدرجات متفاوتة.
٤. يمكن أن يتم التفويض شفاهة أو كتابة أو عن طريق توزيع العمل.

ومن مزايا التفويض، التدريب والتنفيذ، زيادة الوقت الإداري، إتمام العمل بشكل أفضل، تحسين الاتصال النازل، زيادة الرضا الوظيفي.

والتفويض يمكن المسئول من إنجاز الأعمال الأساسية بشكل أفضل ويدرب المساعدين ويجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم ولذلك فهو من المهارات الضرورية بالنسبة للإداريين.

سادساً: مهارة إدارة الاجتماعات:

ولعل من أهم المهارات التي يحتاجها المدير هو الإدارة الفعالة لوقت الاجتماعات ويكفي أن نوجه الأسئلة الآتية: كم من الوقت يذهب في الاجتماعات، وكم من الاجتماعات ما يوفر شيئاً ملموساً أو فعالاً، كم من الاجتماعات يمكن أن يدار بشكل أفضل، كم تكلف الاجتماعات، كم من الاجتماعات يضيف شيئاً؟ إذن من أهم المهارات التي يحتاجها المدير هو القدرة على إدارة الاجتماعات بحيث يستفاد منها الاستفادة القصوى ويمكن أن يتم التدريب لذلك لإدارة الاجتماعات بشكل فعال وبالتالي يحسب المدير قدراته في هذا المجال.

سابعاً: بعض الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة:

هناك بعض المهارات الأخرى التي تساعد في تحقيق الأهداف ويمكن المديرين من الإدارة الفعالية. وعلى رأسها يأتي موضوع التعامل مع التكنولوجيا الحديثة فالحاسوب والانترنت وكل ما هو مدير في هذا المجال خاصته وأن الإدارة الآن تتجه إلى أن تكون إدارة تكنولوجية E-management فالمديرون يحتاجون أن يتفاعلوا مع التكنولوجيا الحديثة وسيجنوا منها الفائدة القصوى ويتجهوا نحو تعديل وسائل العمل إلى هذا الاتجاه، فلا يكفي المدير أن يتعامل مع التكنولوجيا بل لابد لها أن يعلم سياسته في مؤسسته لأن تجاوز التكنولوجيا وعدم استيعابها لا يمكن المؤسسة في التواجد في عمل اليوم أو التنافس مع الآخرين.



إدارة الموارد البشرية

مدخل :- هنالك اتفاق عام بأن الفعالية في أي تنظيم مهما كانت أهدافه أو توجهاته تتوقف أساسا على الأسلوب الذي يتم فيه التعامل مع الأفراد أي العنصر البشري وكيفية التعاطي معه . وهو ما يشير كذلك إلى المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، والملائمة لدفع العاملين للعمل والعطاء

ولقد تراوحت الوسائل الكفيلة بدفع البرنامج ونفاذته من التهديد والوعيد والقسوة والضرب والإكراه الي محاولة معرفة أكثر العناصر والأساليب الفاعلة من حيث تحبيب العاملين في عملهم وخلق الأحساس بالغيرة نحو ذلك العمل والاحساس بالانتماء للمؤسسة المعينة والحرص علي اعلاء اسمها وسمعتها وقد تزامنت هذه التوجهات الإيجابية مع ظهور الأفكار الحديثة في مختلف مجالات العلوم السياسية والعلاقات الصناعية ، والإدارة الحديثة، وظهور نقابات العمال وتنظيماتهم التي تعمل علي حمايتهم، وعلي تأكيد كرامتهم وقيمتهم كيشر

ولقد بدأ الاهتمام المتزايد بأهمية ودور ومساهمات إدارة الافراد في تفعيل نشاطات المنظمات مع ظهور الادارة الحديثة في الثلاثينات من القرن الماضي وذلك كنتيجة طبيعية لتطور الفكر الاداري، ولتزايد المنافسة الاقتصادية علي المستويين المحلي والخارجي، ولنمو الفكر النقابي والعمالي ولظهور الاتجاهات الحديثة الداعية لحكومة الرفاهية والخدمات وما تقتضاه ذلك من تبني قوانين وتشريعات تركز دور العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتدعو للانتصار لحقوقه وللارتقاء بقدرة العملية ولمستواه المعيشي . هذا بجانب ما تطالبه للتقدم العلمي والتكنولوجي من اهتمام بمستويات العاملين الفنية والتقنية

ولقد تعززت كل هذه العناصر المؤثرة في دور ونفوذ العنصر البشري في العملية بالبحوث والدراسات العلمية، والتي أكدت الدور المحوري للعنصر البشري كدأة رئيسية، وكهدف نهائي لكل عمل

إنتاجي أو خدمي في جميع مجالات العمل الاقتصادي والاجتماعي، بل أصبح فكرا وثقافة تدعو اليها كل النظريات المعاصرة في مختلف مجالات العلوم السياسية والادارية والاجتماعية . واصبح المعيار الأساسي لقياس أي نظرية أو فكرة جديدة هو مدى التزامها، ومدى تكريسها للعنصر البشري كمحور للعملية الادارية، خدمية كانت او انتاجية .

وهكذا اعتبر تدريب العنصر البشري واعداده وتأهيله أحد أركان العملية الادارية الرئيسية . كما اعتبرت الكيفية التي يدار بها العنصر البشري ويحفز ويطور ايؤدي دورة كأحد الموارد الأساسية للعملية الإنتاجية والخدمية، اعتبرت هذه الكيفية أحدي المواد الرئيسية في التدريب الاداري . وإنما اذ نقدم اليوم ادارة الموارد البشرية كبرنامج تدريبي فأنا انما نعتبر أنفسنا أمام مسؤولية كبيرة ، وأمام تحد ضخم ذلك أنه لتقديم هذه المادة يجب أن نستخدم أحدث تقنيات الادارة، كما ويجب ان نحشد آخر النظريات الادارية في هذا الصدد.

فذلكة قصيرة حول تطور مفهوم ودور إدارة الأفراد :-

بدأ الاهتمام بإدارة الافراد، وبدورها ومساهماتها يزداد منذ الثلاثينات ، ذلك ان الادارة العليا في المنظمات بدأت تحس بالدور المتزايد لإدارة الأفراد في مجال فاعلية اداء النشاط وفي استمرارية وبقاء المنظمات ونموها . ولقد تداخلت العديد من العناصر والمؤثرات لتحديث هذا التحول، وكان من أهمها تطور الفكر الاداري، وضغوط المنافسة الاقتصادية، ونمو التقنيات العمالية، وازدياد تدخل الحكومات وما تضعه من قوانين وتشريعات، والتقدم التكنولوجي والعلمي ، وذلك بالإضافة الي التغيرات الهائلة التي حدثت في النظرة الي السلوك البشري وكيفية التعاطي معه في التنظيم وذلك كنتاج لظهور العديد من الأفكار الإنسانية والسياسية والاجتماعية. ولقد أصبح لزاما علي الادارة بجانب دورها في جلب العاملين للمنظمة الحفاظ عليهم ورعايتهم وتوفير الراحة لهم .

هذا ويمكن تلخيص وظائف إدارة الأفراد في الآتي :

- توفير القوى العاملة وتعني جلب أفضل العناصر واختيار الذين تتفق مؤهلاتهم وقدراتهم مع متطلبات العمل واحتياجاته
- اعداد وتنمية الأفراد، وتشير الي تدريب الفرد وتأهيلة بما يتمشي واحتياجات العمل الحالية والتوقعات المستقبلية لتوسع المنظمة ولاحتياجات السوق
- الاستفادة من الأفراد وتشير الي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب مؤهلاته وخبراته وميوله، وكذلك تحفيزه ودفعه وتشجيعه وممارسة الإشراف الفعال عليه والمحافظة علي صحته ومعنوياته لضمان عطائه بسخاء وقوة
- مكافأة الأفراد ويعني إعطائه ابتداء جزء من الدخل المتولد من العمل، مع مراعاة العدالة في توزيع الدخل بين العاملين، أي تحديد الأجر علي أسس علمية عادلة ومنح حوافز إضافية وترفع وإجازات كافية، وتأمين صحي، والمساهمة في تعليم الأطفال وضمان التقاعد المطمئن

التطورات والإسهامات الفكرية في مجال إدارة الأفراد :

لقد ساعدت الثورة الصناعية في زيادة انتاجية الفرد من جهة، كما ادي النمو المتزايد وكبر حجم العمليات الصناعية، وتطور أساليب الإنتاج، ودخول الآلة كبديل للعمل اليدوي، أدى كل ذلك الي زيادة انتاجية العامل، كما أدى الاهتمام بكيفية الإستخدام الأمثل للأجهزة والنسيهلات الانتاجية الي تبسيط الأعمال، والي ابتداء خط الإنتاج بحيث أصبح العامل يكرر نفسة مئات المرات في اليوم الواحد مؤديا نفس الدورة التشغيلية مما أدى الي إجراء العديد من الدراسات الهادفة من ناحية الي إيجاد أفضل الطرق للتعامل مع العنصر البشري، والي تخفيض تكلفة عنصر العمل والتكاليف الرأسمالية من ناحية أخرى . وقد ظهرت عدة مدارس فكرية تعالج هذه القضايا كان من أهمها :-

- حركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement وقد كان رائدها المهندس فريدريك تايلر وقد عمد الي استبدال الأسلوب القائم على تحديد كيفية أداء العمل والسرعة التي ينبغي ان يؤدي بها ذلك العمل، والمستنبط من أسلوب التجربة والخبرة والحكم الشخصي الي أسلوب يعتمد على تحليل ودراسة العمل، وعلى دراسة الزمن الذي تستغرقه كل عملية لتحديد المعيار والوسيلة المثلي لإنجاز أي عمل (Time & motion study) ولتحسين مستوى الأداء والإنتاجية وكذلك دخل العامل وتخفيض الأسعار للمستهلكين، ومكافأة العامل الكفاء واستبعاد الكسول . ولقد أعتبر أن هذا الأسلوب العلمي يتوقف على تأكيد ان الكفاءة الإنتاجية تتوقف على التخطيط الجيد والذي يعتبر من المسؤوليات الأساسية للإدارة ولقد نادي تايلر كذلك بالتخصص الوظيفي وبوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ولما كان الكثيرون قد انتقدوا نظرية تايلر باعتبار إهمالها للعوامل الإنسانية في الإدارة وتوجيهها الأوتوقراطي، فقد بدأ خلال الثلاثينيات الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة بشؤون الأفراد ويتطور وظائفها وبالتركيز على عمليات الاختيار والتدريب وبإدخال بعض المزايا والخدمات كالرعاية الصحية والترفيهية والاجازات الرسمية والمرضية والتأمين على الأفراد ضد الحوادث والإصابات نتيجة لضغوط النقابات من ناحية ولتطور الفكر الإداري من ناحية أخرى مما أعتبر بداية وتمهيدا لظهور مدرسة العلاقات الانسانية والتي دشنها إلتوت مايو بتجارب الهوثورن في شيكاغو، كما شهدت هذه الفترة ترفيع وظيفة شؤون الأفراد من كاتب الأجور ومكتب الرعاية الاجتماعية الي مستوي مساعد رئيس مجلس الإدارة

وقد تطور الفكر الإداري من العلاقات الإنسانية الي مفهوم متكامل للتنمية الادارية يعني بتنمية مستوي العنصر البشري وتطور النظرة إلية من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج الي غاية نهائية، والي محور للعمالية الإنتاجية يتوقف تطويرها وتحسينها على العناية به من جميع الجوانب وعلى إعداده وتأهيله وتدريبه وتحفيزه. كما ظهرت أفكار المشاركة الحقيقية في العملية الإنتاجية ابتداء من مراحل التخطيط ووضع الإستراتيجيات الي مراحل صناعة واتخاذ القرار ومتابعته، والي تطوير الأداء وتحسين مستوي

المنظمة التنافسي من خلال رفع معنويات العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم وزيادة إحساسهم بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها، ولقد نتج عن ذلك الاتجاه الي استخدام العلوم الإنسانية والسلوكية لتطوير المنظمات وزيادة إنتاجيتها والى إحلال الوفاق والتعاون محل النزاع والصراع بين الإدارة والعمال. هذا وقد أستخدم هذا المناخ المتميز بالتعاون والغيرة والإحساس بوحدة الهدف والمصير لولوج مختلف مجالات التغيير، ولقبول المستجدات التكنولوجية والعلمية، ولمواجهة المعطيات العالمية والتغيرات المتسارعة. وقد ظلت إدارة شئون الأفراد والتي أصبح اسمها إدارة تنمية الموارد البشرية للدلالة علي المتغيرات التي تستهدفها الإدارة نتيجة لثورات المعارف والاتصالات والمعلومات والمستجدات التكنولوجية. وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة رأس الرمح في التغيير والتطوير الإداري، وفي مواكبة التحولات التي يشهدها عالم اليوم.

هذا وان كانت إدارة الأفراد قد ركزت على الجوانب السلوكية الا أن ذلك لم يمنعها من الاستفادة من مجالات المعرفة الأخرى كالعلوم الاقتصادية، والقانون والإحصاء والهندسة

وبالنسبة للجانب الاقتصادي فإن حشد القوي العاملة، وإدارة الأجور والمرتبآت والحوافز والتفاوض تعتبر امتدادا للاقتصاد

وبالنسبة للجوانب القانونية فإن علي مسؤول إدارة الأفراد الامام بعلاقات العمل والعمال لحل المنازعات وللتحكيم كما وان إدارة الأفراد قد أضحت مجالا للتشريعات العمالية

أما بالنسبة لعلم الإحصاء فانه يعتبر إدارة هامة للبحوث والدراسات في مختلف مجالات الأعمال وبحوث العمليات واتخاذ القرارات، وتقييم العمل والأجور ومعدل دوران العمل والغياب وحوادث العمل وغيره، كما وأن استخدام الحاسب الآلي قد زاد من استخدام الإحصاء والبيانات في جميع هذه المجالات

هذا وقد ساعدت الهندسة الصناعية في توفير المعايير أو الأنماط الخاصة بتقييم الأداء وتطوير أنظمة الحوافز.

- تحديد المتطلبات من قدرات ومهارات وإمكانات، واللازم توفرها في الفرد لإنجاز ذلك العمل
- تحديد المواصفات الاجتماعية والنفسية المناسبة في الفرد المعني ليكون أكثر قدرة واستعداداً للعمل.

- حصر الحوافز التي تكون أكثر إغراء للفرد ليقبل علي العمل المعني باقتناع وحماس
- تحديد الإعداد اللازمة من العاملين لإنجاز العمل خلال الفترة المحددة دون ضيق أو إشراف في الأعداد المختارة

وهكذا يتضح بأن تخطيط الموارد البشرية ما هو الا وسيلة لتوفير قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة، وقادرة علي تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت ويقود للتخطيط للموارد البشرية الي تأكيد تنمية الموارد البشرية التي تقوم علي عدة عناصر أساسية تتمثل في:-

تحليل النظم Organization Analysis

تحليل العمل Job Analysis

توصيف العمل Job description

توصيف الافراد Employees' Specification

وهكذا فان تنمية الموارد البشرية تختلف ولا تتطابق مع تدريب العنصر البشري كما يعتقد البعض خطأ وان كان التدريب يعتبر أحد مكونات تنمية الموارد البشرية الرئيسية. هذا وتتمثل أغراض التدريب الرئيسية بوصفة عنصراً من عناصر تنمية الموارد البشرية في الآتي :

١- معارف : تطوير وتحسين مجمل معارف الفرد ومعلوماته حول العمل وأساليبه ومتطلباته

٢- مهارات : تطوير وتعديل مجمل مهارات وقدرات الفرد وأساليب أدائه للعمل

٣- سلوكيات : تطوير وتعديل مجمل التركيب السلوكي للفرد من خلال التعاطي مع دوافعه

واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفة ومجتمعة من زملاء ورؤساء ومرؤوسين

هذا وللتأكد من سلامة وفعالية البشرية لابد من وضع سياسات واستراتيجيات واضحة ومحددة بالنسبة

كل من الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتقييم، والتدريب والترقية، وإعادة التأهيل، والتعويض المالي

المعنوي ولتحقيق هذه السياسات والإستراتيجيات فلا بد من اختيار الأدوات والوسائل الفاعلة والتي تكفل

طبقتها بصورة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن أهم تلك الوسائل والأدوات الآتي :-

- القيادة - الاتصال

- الدافعية - المشاركة

- الابتكار - روح الفريق

- شبكية التواصل - الجودة

- التمكين - روح المبادرة

هذا ويمكن القول في نهاية المطاف بأن الهدف النهائي والإقصى لإدارة الموارد البشرية يتمثل في :-

رفع وتحسين كفاءة أداء المورد البشري بما يحقق

١- إنتاجية أعلى ٢- ربحية أكبر ٣- رضا العاملين

تحقيق هذه الغايات يعتمد علي تحقيق ثلاثة أمور هي :

أ- فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء وتتحكم في كفاءة المورد البشري

ب- التعرف علي الأساليب والأدوات التي تؤثر في تلك العوامل والمحددات

ج- الاستخدام الأمثل لتلك الأساليب والأدوات

وعوامل التأثير الخارجية على تلك المتغيرات ومما يتخصص عنها من أهداف للإدارة التنفيذية، ومن خطط وبرامج وسياسات تنفيذية وإنتاجية وما تتمتع به من خصائص ومزايا وما تطرقة من مجالات سلوكية وتنظيمية وقانونية. ويتبادر الي ذهن في هذا المقام السؤال المنطقي التالي : وهو هل كل الإدارات قادرة على التعاطي مع المفاهيم والرؤى والتوجهات الحديثة للموارد البشرية وتطبيقها بصورة خلاقة وبطريقة مبدعة تعود على المنظمة بعبء وافر، وتجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. وللإجابة على هذا التساؤل المشروع ، فإن ما يلي من مواصفات تمثل الشرط أو الشروط اللازم توفرها في الإدارة القادرة، وذلك من خلال تحليل وتقييم الأداء الحالي، ومن ثم تصميم نظام جديد يقوم على تخطيط وتنمية الموارد البشرية. نظاما يضع نصب عينية التفوق والتميز، ورضا العميل وتوفير مناخ تنظيمي موات ومحاب للابتكار والإبداع والخلق، وقادر على استثمار كل طاقات العاملين، وتحقيق نموهم وتطويرهم.

الأطار العام لإدارة الموارد البشرية

يمكن اتخاذ وظائف الإدارة المتعارفة والمتمثلة في تحديد الأهداف، والتخطيط والتنظيم والتوجيه، وتدريب الأمور، والرقابة وتقييم الأداء (POSDCORB) وتطبيقها على الموارد البشرية وذلك على النحو الآتي :

- تحديد الأهداف ويشمل تكوين قوة عمل متجانسة ومنتجة وفعالة ومستقرة وقابلة للتطور والنمو، والانتماء وذلك من خلال التخطيط العلمي، والتنظيم السليم، والتوجيه الواعي، والرقابة الهادفة، وتقييم الأداء بصورة تسمح بالنمو وتصحيح الانحراف والاعوجاج. وبذلك تضمن الإدارة رفع كفاءة الأداء وتحقيق التطور الذي من شأنه أن يحدث تأثيرا عميقا وناجحا على مستوى الأداء والفعالية، تغيرا أساسه التخطيط العلمي، والتنمية المدروسة للموارد البشرية في المنظمة والتي لها القدرة على الرغبة في الأداء

- هذا ويمكن تلخيص النقاط الرئيسية التي يمكن أن يشملها تخطيط الموارد البشرية في الآتي :

- تحديد الوظائف المطلوب تنفيذها بالنسبة للمؤسسة أو الدائرة المعنية

- تحديد المتطلبات من قدرات ومهارات وإمكانات، واللازم توفرها في الفرد لإنجاز ذلك العمل
- تحديد الموصفات الاجتماعية والنفسية المناسبة في الفرد المعني ليكون أكثر قدرة واستعداداً للعمل.

- حصر الحوافز التي تكون أكثر إغراء للفرد ليقبل علي العمل المعني باقتناع وحماس
- تحديد الإعداد اللازمة من العاملين لإنجاز العمل خلال الفترة المحددة دون ضيق أو إشراف في الأعداد المختارة

وهكذا يتضح بأن تخطيط الموارد البشرية ما هو الا وسيلة لتوفير قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة، وقادرة علي تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت ويقود التخطيط للموارد البشرية الي تأكيد تنمية الموارد البشرية التي تقوم علي عدة عناصر أساسية تتمثل في:-

تحليل النظم Organization Analysis

تحليل العمل Job Analysis

توصيف العمل Job description

توصيف الافراد Employees' Specification

وهكذا فان تنمية الموارد البشرية تختلف ولا تتطابق مع تدريب العنصر البشري كما يعتقد البعض خطأ وان كان التدريب يعتبر أحد مكونات تنمية الموارد البشرية الرئيسية. هذا ويتمثل أغراض التدريب الرئيسية بوصفة عنصراً من عناصر تنمية الموارد البشرية في الآتي :

١- معارف : تطوير وتحسين مجمل معارف الفرد ومعلوماته حول العمل وأساليبه ومتطلباته

٢- مهارات : تطوير وتعديل مجمل مهارات وقدرات الفرد وأسلوب أدائه للعمل

٣- سلوكيات : تطوير وتعديل مجمل التركيب السلوكي للفرد من خلال التعاطي مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجموعة من زملاء ورؤساء ومرؤوسين

هذا وللتأكد من سلامة وفعالية البشرية لابد من وضع سياسات واستراتيجيات واضحة ومحددة بالنسبة لكل من الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتقييم، والتدريب والترقية، وإعادة التأهيل، والتعويض المالي والمعنوي ولتحقيق هذه السياسات والاستراتيجيات فلا بد من اختيار الأدوات والوسائل الفاعلة والتي تكفل تطبيقها بصورة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن أهم تلك الوسائل والأدوات الآتي :-

- | | |
|-----------------|----------------|
| - القيادة | - الاتصال |
| - الدافعية | - المشاركة |
| - الابتكار | - روح الفريق |
| - شبكية التواصل | - الجودة |
| - التمكين | - روح المبادرة |

هذا ويمكن القول في نهاية المطاف بأن الهدف النهائي والأقصى لإدارة الموارد البشرية يتمثل في :-

رفع وتحسين كفاءة أداء المورد البشري بما يحقق

- ١- إنتاجية أعلى ٢- ربحية أكبر ٣- رضا العاملين

وتحقيق هذه الغايات يعتمد علي تحقيق ثلاثة أمور هي :

أ- فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء وتتحكم في كفاءة المورد البشري

ب- التعرف علي الأساليب والأدوات التي تؤثر في تلك العوامل والمحددات

ج- الاستخدام الأمثل لتلك الأساليب والأدوات

تقييم الوظائف :-

تمثل عملية تقييم الوظائف الوسيلة التي تجدد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المشروع، أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال وتهدف عملية تقييم الوظائف إلى تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الأجور والمرتبات التي يدفعها المخدم. (يعني التناسق الداخلي أن الأعمال ذات القيمة الأعلى تحصل على فئة أجور أعلى من الأعمال الأقل قيمة داخل المشروع. بينما يعني التناسق الخارجي تناسق الأجور والمرتبات التي يدفعها المشروع مع الأجور والمرتبات التي تدفعها المشروعات الأخرى في نفس الصناعة أو المنطقة)

عمليات تقييم الوظائف :-

تتطوي على عدة عمليات فرعية هي:-

اختبار خطة التقييم : وتهدف إلى ترتيب الوظائف بحسب قيمتها النسبية. ويتم التقييم بطريقتين هما :

أ- طرق غير كمية { طريقة الترتيب البسيط - طريقة الدرجات }

ب- طرق كمية { طريقة مقارنة العوامل - طريقة النقاط }

أ. ١ طريقة الترتيب البسيط

تعتبر أقل تعقيدا وأقل تكلفة وتتضمن ترتيب جميع الوظائف الموجودة من أعلاها إلى أدناها بدون النظر إلى من يشغلها أو إلى الأجور التي تدفع لهم. ويتم الترتيب على أساس العمل كوحدة وليس على أساس مقارنة عوامل أو صفات محددة. وقد يبدأ التقييم باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة باعتبارهما نقطتي ارتكاز، أو قد تتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى

أ. ٢ طريقة الدرجات : يعتبر اللجوء إليها كاستجابة للرأي القائل بأن طريقة الترتيب تفتقر الى عدم وجود معايير ثابتة أو محددة تقاس على أساسها الأعمال المختلفة. وتلجأ طريقة الدرجات الى إنشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقا للوصف الموضوع لكل درجة.

وقد يتم العمل بهذه الطريقة بأسلوبين يتمثل الأول في ترتيب الأعمال ثم تقسيمها الى درجات. ويتمثل الثاني في البدء بتحديد أوصاف الدرجات ثم توزيع الأعمال المختلفة على تلك الدرجات بالمقارنة بين وصف العمل ووصف الدرجة، وتعامل كل الأعمال المتدرجة تحت درجة واحدة نفس المعامل من حيث الأجر الأساسي. وتصل طريقة الدرجات في النهاية الى مجموعة من فئات أو درجات الوظائف ويمكن التحدي الأساسي بالنسبة لهذه الطريقة في ضرورة استخدام أوصاف عامة للدرجات مما يخلق خلافا في توزيع الأعمال على الدرجات، كما يكمن في ضرورة إنشاء عدة نظم للدرجات للوظائف الإشرافية واليدوية والفنية الخ

ب . ٢ طريقة النقاط

تتلخص في الخطوات الآتية :

- تحديد الأعمال والوظائف التي سوف يشملها التقييم وتقسيمها الى فئات متجانسة { إشرافية، كتابية ومتخصصة

- اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من الفئات وعادة تشمل تلك العوامل الآتي :

- * الخبرة والمميزات
- * المسؤولية
- * ظروف وأحوال العمل
- * المهارة
- * المجهود العقلي
- * المجهود الجسماني
- * القيادة

طريقة مقارنة العوامل

- تقوم علي أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس الي عدد من العوامل المشتركة ومنها
 - المتطلبات الذهنية لأداء العمل
 - المتطلبات الجسدية
 - المهارات اللازمة
 - المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة
 - ظروف العمل
- الخطوة الأولى للتقييم هي : تحديد العوامل التي ستستخدم كأساس للتقييم
- الخطوة الثانية للتقييم هي : يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية، ويقاس اليها باقي الوظائف المطلوب تقييمها، ويشترط أن تكون لكل وظيفة رئيسية عدة مستويات : عالية، ومتوسطة ومنخفضة
- الخطوة الثالثة : اختيار الوظائف موضع التقييم
- الخطوة الرابعة : تحديد من يقوم بالتقييم : من الداخل أم من الخارج
- إمكانية استخدام مستشارين خارجيين
- تحديد هيكل الرواتب
- هيكل الوظائف : مجموعة الأعمال أو الوظائف التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية مجمعة في عدد من الدرجات بحيث تشمل فئة مجموعة الأعمال المتساوية الأهمية

تحديد سياسة الأجور للمنظمة

وبناء الهيكل الأجرى :

سياسة الأجور :

- مستوى أجور المنظمة بالنسبة للسائد في سوق العمل.
- موقع عنصر الأجر من مجمل عناصر العوائد التي يحصل عليها الفرد
- الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى له لكل مجموعة أجرية

هيكل الأجور :

- يجب أن يعكس هيكل التقييم النسبية للوظائف التي أسفر عنها التقييم
- اختبار العدالة الداخلية : أي العلاقة بين قيم الوظائف ومعدلات الأجور
 - اختبار العدالة الخارجية : - أي العلاقة بين خط الأجر الحالي وخط الأجر السائد في سوق العمل
- تنمية الموارد البشرية : أنتقاء الأشخاص لوظائف محددة وذلك وفق خصائص ومواصفات معينة. ومن ثم اعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم لأداء ما تتطلبه المنظمة منهم من أعمال

الاختيار :

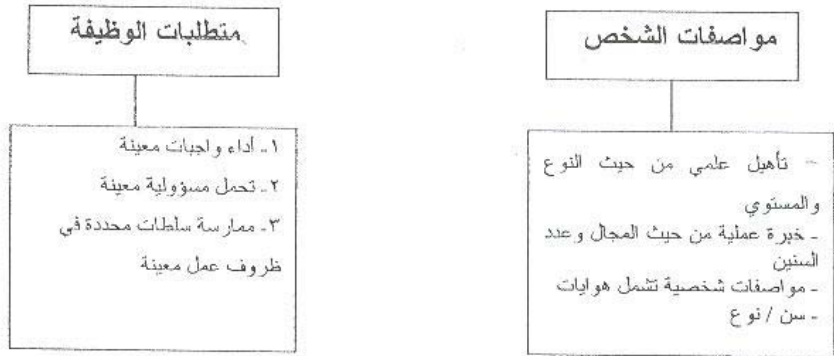
هي العملية التي تستطيع الإدارة بمقتضاها ان تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل. وتعتبر أمثداً طبيعياً لخطة الموارد البشرية، وتهدف الي تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة. وقد يتم الاختيار من مصادر داخلية أو خارجية

أهمية توفر نظام معلومات للموارد البشرية :

وتتبع أهميته في تمكين الإدارة من مواجهة التحديات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار، ومن توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين للتفكير بروح المسؤولية، ولتفهم طبيعة وأبعاد العلاقات الوظيفية والتنظيمية، ولتفهم النتائج النهائية للعمل، ولتفهمهم لواجباتهم ومسؤولياتهم

الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر نتاجا مباشرا لثورات المعلومات والاتصالات والالكترونيات والتي تضع علي عائق الإدارة تحديات كبيرة وغير مسبقة ولكنها في ذات الوقت تضع أمامها فرصا هائلة وكبيرة تقتضي التخطيط للتعاطي مع العنصر البشري بوصفه العنصر الرئيسي لتحقيق التميز مما يتطلب تحريرة فكريا واطلاق طاقاته وقدراته علي الابتكار والابداع في عالم أصبحت المنافسة

سمتة الرئيسية

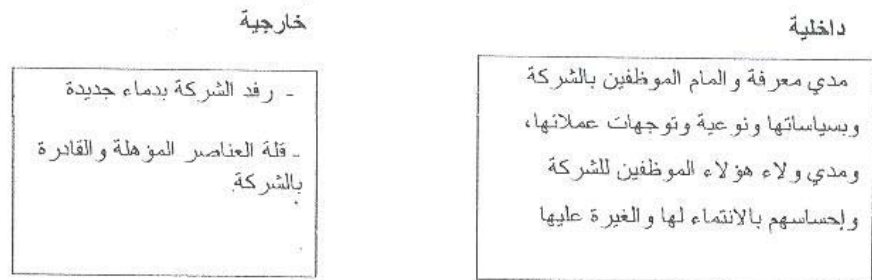


وقد يتم الاختيار من المصادر الداخلية عن طريق الترقيات أو التحويل أو النقل، أو من بين الموظفين السابقين

وإذا كان الاختيار سيتم من المصادر الخارجية فهناك عدة مصادر أيضا منها الإعلان، مكاتب ووكالات التوظيف، الجامعات، الشركات الاستثمارية، الجمعيات المتخصصة المتطلبات الشخصية المباشرة وغيره

أما خطوات عملية الاختيار تتمثل في :

- تحديد الوظائف المطلوب شغلها
- تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة
- تحديد المصدر الذي يتم فيه البحث عن الشخص المطلوب للوظيفة وهناك مصدران يتم البحث فيهما هما :



- معرفة من تود التعاون معهم
- مهارات الاتصال الفعال والتي تتمثل عمليات إعطاء المعلومات واستلامها وتدقيقها المستمر عبر كل قنوات ومساللك المنظمة ولهذا فان القائد يشبه بالذبح حيث تمثل المياه المتدفقة منة المعلومات وتمثل المعلومات العائدة الية الروافد التي تغذية. وتتساب المعلومات من أعلى الي أسفل، ومن أسفل الي أعلى علي النحو التالي :

من القمة الي القاعدة	من القاعدة الي القمة
- استفسارات العاملين	- الاجابة علي الاسئلة والاستفسارات
- أقترحات العاملين	- توضيح سياسة الشركة وأهدافها
- مشاكل الوظيفة	- توضيح الأهداف العامة وأهداف القسم
- الشكاوي والتظلمات	- توفير معلومات عن الوظيفة
- المشاعر والتوجهات	- توفير معلومات عن الانتاج وتنمية الموظفين
- التغذية الراجعة عن المشاكل	- (تدريب، تعليم، تأمين)

يمكن تصنيف وظائف القيادة الي :/-

- وظائف مرتبطة بالعمل
- وظائف مرتبطة بالفرد
- وظائف مرتبطة بالمجموعة

تقييم كفاءة الأداء :

ويشمل التقييم عدة عناصر هي :

- كمية العمل
- جودة العمل

- الوقت المستغرق في العمل
- تكلفة العمل
- سلوك الاداء : أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجباته (الجانب الإنساني) ويهدف التقييم الي التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة، وقياس ما اذا كانت النتيجة في حدود المعدل أو تفوقت عليه أو جاءت دونة.
- وهناك عدة طرق لتقييم كفاءة الفرد منها : طريقة سرد الصفات وطريقة الترتيب حيث يرتب الأفراد تنازليا من الأحسن الي الأسوأ ، وهناك طريقة المقارنة بين العاملين وهناك أيضا طريقة التوزيع الأجياري

تدريب العاملين :

- ويشمل التدريب عنصرين أساسيين هما :-
- تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم
- تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة والقدرة علي تطبيقها فعليا. ويصنف التدريب الي ثلاثة جوانب هي: تنمية المعارف والمعلومات ، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية الاتجاهات ولانجاح التدريب لابد من النظر اليه كنشاط مخطط ومنظم ومستمر يهدف الي تغيير نظرة وسلوكيات الفرد
- ويعتبر التدريب نشاطا تعاونيا تتضمن الادارة والمدرّب والمتدرب لانجاحه، حيث يتمثل دور الادارة في توفير كل متطلبات التدريب بينما يتمثل دور المدرّب في ربط التدريب بالواقع العملي وبأشباع الحاجات العملية للمنظمة وللمتدرب، والمتدرب في قدرته ورغبته في اكتساب وهضم المعلومات والمهارات والاتجاهات
- وتتمثل أهم مبادئ التدريب في أنه :
- نشاط رئيسي مستمر

- نظام متكامل ومتربط من حيث مدخلات ونشاطات ونتائج

- نشاط متغير ومتجدد

- عملية إدارية وفنية

- لة مقومات إدارية وتنظيمية أساسية

الحفز والتشجيع :

الحفز إما خارجي أو داخلي - ذاتي :

ويوجد الحافز الخارجي في محيط العمل (أو المجتمع) ويجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لأشباع رغبة يشعر بها

الداخلي يتمثل في متغيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد

وللاستفادة من نظام الحوافز وجعله قادرا على تحريك العاملين وتشجيعهم للإنتاج وللارتباط بالمنظمة فلا بد من التأكد من فاعلية نظام الحوافز الموضوع ومقدرته على تحريك الأفراد لتحقيق الأهداف الموضوعية وتمثل الخطوات التالية العناصر التي تكفل تفعيل برنامج الحوافز المعتمدة وهي :

- التعرف على دوافع الأفراد

- تحديد أولويات الدوافع من وجهة نظر الأفراد

- اختيار الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين

- تحديد معايير وشروط منح الحوافز

- تقدير قيمة الحوافز الممكن صرفها

- الإعلان عن نظام الحوافز بين العاملين

- متابعة تطبيق النظام واستمراره

- تعديل النظام وتطويره ليواكب الظروف المتغيرة

هذا ولضمان تحقيق تحفيز الأفراد لابد من :-

- أقتناعهم بأعمالهم وادوارهم وشعورهم بالحماس والتفاني
- احترامهم لقدرات وكفاءات رؤسائهم
- علمهم بمعايير ومسؤوليات واهداف الأداء الجيد
- مشاركتهم في صياغة الاهداف والسياسات والبرامج
- تحررهم من الخوف وإحساسهم بالاستقرار وتوفير الصراحة والشفافية
- تمتعهم بفرص التقدم وظيفيا وماليا واجتماعيا

الخدمات : لابد من توفر برنامج للخدمات تهدف للآتي :-

- استقطاب العناصر الأحسن والأكفأ لضمهم لفريق العاملين بالمنظمة
- حفز العاملين على الإنتاج وتحسين الكفاءة نظرا لأطمئنانهم على توفر الخدمات التي يحتاجونها
- تشمل الخدمات الصحة، والتعليم للأسر والسكن والنقل والاعاشة والترفيه والأجازة والتقاعد وغيرها

النظم والالتضباط :

نجاح العمليات الإنتاجية وفعاليتها يتوقف أساسا على

أ- وضع نظم للأداء

ب- على التزام العاملين بتلك النظم ، وهو ما يتم بصورة أفضل اذا كان نتيجة أقتناع وقبول وليس

بالضغط والإكراه