

المقياس : إدارة الموارد البشرية

الفئة المستهدفة : السنة الثالثة تنظيم سياسي وإداري

أستاذ المقياس : حرشاو مفتاح

يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطالب من التعرف على المفاهيم والمداخل المتعلقة بالموارد البشرية إضافة إلى تبيان أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتعرف كذلك على أسلوب إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ، وأخيرا توصيف وتحليل الوظائف واستخداماته .

1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

ومن هذا التعريف يمكن توضيح ما يلي:

- ادارة الموارد البشرية مجموعة ممارسات إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري.
- تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في ظروف بيئية داخلية وخارجية تعتبر تحديا لها.
- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء المنظمة في الوقت نفسه.

1-2 نظرة تاريخية على تطور إدارة الموارد البشرية:

تمثلت أنشطة وجهود الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية مثل تعيين الأفراد، سجلات العاملين، صرف المستحقات المالية تم التدريب والنقل والإحالة، بالإضافة إلى بعض الخدمات الصحية والتأمينية (إدارة المستخدمين) ثم أصبح هناك تزايد الاهتمام بالعاملين فتحول المسمى من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين إلى مسمى إدارة الافراد والعلاقات العامة الإنسانية ومع التطور أصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية.

ويعد إصلاح الموارد البشرية (**Human Resources**) اصطلاحا حديثا الذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد (**PERSNNET**) نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة ، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الأفراد - وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة - بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي .

ويختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية عن مفهوم إدارة الأفراد، طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم كل من المفهومين عليها قد حدث فيها تغيرات جوهرية ففي الثمانين العام الماضية كان آنذاك مدخلان في هذا المجال ألا وهما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية وفيما يلي سنتناول باختصار هذه المداخل الثلاثة:

• أولاً: مدخل الإدارة العلمية Science Management

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الافراد ، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، وتهديد الأفراد بفقد عملهم وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية ، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري ، وظل هذا الوضع إلى أن جاءت الحركة الإدارية العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري فبدلاً من استخدام أساليب التهديد والتخويف أتخذ "فردريك تاييلور" و"فرانك ولليان جيلبرت" ، و"هنري جانت" مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة ، حيث قام تاييلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل متاحة في ذلك الوقت

كما ركز تاييلور على دراسة للحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة ومن خلال البيانات العلمية التي تم جمعها ومن خلال تطبيق الأسلوب العلمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل مكنه التوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل والعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية. وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا ذلك الوقت وانتشرت انتشارا واسعا حوالي 1914 ولكن تعرضت الإدارة العلمية بعد ذلك لكثير من الانتقادات، حيث أغفل تاييلور الجوانب الإنسانية للفرد فعامله كأى أداة من أدوات الإنتاج المادية وهكذا فإن مدخل الإدارة العلمية ساهم في:

- خلق طرق وأساليب فنية للعمل.
- تحليل ودراسة الزمن والحركة بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين.

▪ تحديد أمثل الطرق في الأداء.

وقد إنطوت هذه الطريقة المثلى على كثير من العيوب من أهمها:

▪ أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد

▪ الروتين.

▪ انطوائها على مجود ذهني قليل جدا.

▪ فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو استخدام الحكم الشخصي.

وقد برر مؤيدو الإدارة العلمية هذا بأن العاملين في ذلك الوقت لم يتلقوا قدرا كافيا من التعليم

الرسمي، ولديهم قدرات ومهارات قليلة لا تمكنهم من ممارستها في المشاكل التنظيمية.

وفي بداية السنوات الأولى من القرن الماضي تمثلت وظيفة قسم إدارة الأفراد في القيام

بالمسؤوليات التقليدية من استقطاب واختيار وتدريب والأمن والصحة، ولكن لم تركز أنشطتهم

بصورة أساسية على تحقيق وتطبيق أساليب الإدارة العلمية ، فمثلا قام مسؤولو الأفراد بعمل

دراسات الزمن والحركة ودراسة الاجتهاد وطبقوا تحليل العمل وأعدوا تحديد وتخصيص العمل

وظوروا برامج الأجور التحفيزية وأثناء هذه الفترة دعمت كثير من أقسام الأفراد برامج

المساعدات الإجتماعية والتي وجهت لحاجة العاملين مثل :

▪ الإجازات والصحة النفسية للعاملين.

▪ تدريب العاملين.

▪ المشروعات الإسكانية للعاملين.

▪ منح قروض للأفراد.

▪ ايجاد خطط للتأمين.

▪ البرامج الترفيهية.

وقد عكست برامج المساعدات الإجتماعية الاتجاه الأبوي للإدارة في ذلك الوقت وهو " نحن

نعمل الافضل بالنسبة لك"، ولكن لم يلق هذا الاتجاه نجاحا كبيرا ولهذا السبب فإن شهرة

وسمعة هذه البرامج أخذت في الانخفاض في الفترة ما بين 1920-1930.

ثانيا: مدخل العلاقات الإنسانية

خلال الفترة الممتدة بين 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، حيث تحول اهتمام الإدارة من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية وقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل ، والأسلوب والسلك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد لكن أيضا تتأثر بالعوامل اجتماعية ونفسية معينة ، فقد أكتشف إيلتون "مايو وروثلزبرجر" تأثر مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة وتدعيم الأفراد وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد ، وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد بالاحترام والتقدير لذاتهم مما يساعد على زيادة رضا الأفراد وإنتاجيتهم.

ويمكن ملاحظة أوجه القصور في مدخل العلاقات الإنسانية اعتماد هذا المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في مواقف التنظيمية ففكرت ان العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد.

فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار فكل فرد يعد حالة متميزة وفردية، والفرد كائن معقد ذو حاجات ورغبات مختلفة، فالذي يحفز فردا على العمل قد لا يحفز فردا آخر، وكون الشخص سعيد أو انه يشعر بالراحة النفسية قد لا يكون لذلك أثر كبيرا على انتاجية بعض العاملين.

فشل في إدراك الحاجة إلى كل من هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: مدخل الموارد البشرية:

تبنى مدخل الموارد البشرية والذي من خلاله يمكن أن تستفيد المنظمة بطريقتين هما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الافراد.

فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهم منفصلون وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية إن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن المكاسب المحققة في أحدهما لا يكون على حساب الآخر.

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك يتصرف فقد على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وقد ازدادت أهمية مدخل الموارد البشرية، ولكن على الرغم من أهميته إلا أن اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً. إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم أساسها لهذا المدخل وهي:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أكبر حد ممكن.
- برامج وممارسة الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات وأهداف المنظمة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي بحد ذاتها أهداف المنظمة وعند قيامنا بتحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما "الكفاءة والعدالة، حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويمكن التعبير عن كفاءة المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.

ويُقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل.

أما العدالة فأنها تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية ذلك ان مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز تؤدي في النهاية إلى إرضاء العاملين كذلك يمكن قياس العدالة من زاويتين هما: المنظمة والعاملين إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسيات واضحة في عدم التحيز او المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم ، ومن جهة أخرى تستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هاذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على كل الافراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- ايجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجياتهم ومكاسبهم المادية.

- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية

3- مراحل إدارة الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل وهي كما يلي:

3-1 مرحلة توفير الاحتياجات من الموارد البشرية

تتطوي الخطوة الأولى العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالآتي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الاستراتيجية

- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.

- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.

- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختبار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

3-2 مرحلة ضمان استمرارية الموارد

لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا من أجل ان يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منه.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيادة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.

- إدارة المكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل.

- وضع الاقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل ومراجعة المهام.
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين.
- الاهتمام الكامل بجمع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل.
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانية.

3-3 مرحلة نهاية العلاقات الوظيفية

- من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعر وسلوكها وطبيعتها الخاصة، وهذا يتحقق من خلال القيام بالآتي:
- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكيد من سلامة تطبيقها، وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
 - تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة على التقاعد.
 - وضع خطة للقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أنهوا العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم لتكون حافزا

○ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري ، من حيث أنه يعد أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتتبع منه ، كما أنه يصعب أن تتم ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض وتقييم الأداء في غياب خطة للموارد البشرية .

ويعرف "ما يكل جليجر **Michael gallager**" تخطيط القوى العاملة على انه ذلك النشاط الإستراتيجي الذي يتعلق بوضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما قد يطرأ من تغيرات أو تقلبات غير متوقعة، كما تتعلق أيضا بالقوى العاملة وذلك من خلال النظرة المستقبلية وترجمة آليات وأدوات القوى العاملة.

بيد أن آخرين ينظرون إلى تخطيط القوى العاملة على أنه العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة الملائمة وتحديد الأهداف وخلق السياسات والأنظمة والبرامج التي تضمن كفاءة وفعالية هذه القوى العاملة تحت الظروف المتغيرة المختلفة.

ويعرف "مايكل أرمسترونج **Michel armstrong**" تخطيط القوى العاملة على أنه " عملية تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تحت الظروف والأحوال المتغيرة المختلفة، وتنمية السياسات والفاعلية على المد البعيد " .

كذلك يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد تخطيط الموارد البشرية " بأنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة.

وتعتبر هذه العملية جزءا مكملًا للإجراءات التخطيطية والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة وتتأثر بها.

وبناء على هذا التعريف فأن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في ما يلي :

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجا إلى جانب أنه يمثل جزءا من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس شيئا يحدث من قبل الصدفة.
- يمثل التخطيط عملية مستمرة وذلك لأن المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المنظمة دائمة متغيرة.
- أهمية الحاجة إلى تخطيط طويل الأجل لضمان البقاء والنمو.
- يعد التخطيط مرتبطا بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية.

- أهمية الحاجة إلى تقييم متطلبات من الموارد من حيث الكم والكيف.
- اعتماد مستوى الموارد على ما يمكن اتاحته.

2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تحديد الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- أن تكون المنظمة قادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم، حيث توفر أعداد كافية من الموارد البشرية ومتمتعة في الوقت نفسه بالمهارات المناسبة التي تمكنهم من العمل بكفاءة.
 - الاستفادة من الموارد التي وظفت الاستفادة الكاملة.
 - التأكيد على أن المنظمة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها.
 - أن تكون المنظمة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية.
 - ضمان أن تؤكد المنظمة على إتاحة فرص متساوية للترقية والتطوير لكل الموظفين وفقا للمعايير المحددة.
 - ضمان أن تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وأن تتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بهذه الموارد في أي مبادرات جديدة.
 - يسهم التخطيط للموارد البشرية بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة من خلال توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة
 - تمكين المنظمة من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت.
- ويمكن النظر إلى نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره لحاجة المنظمة من هذه الموارد من حيث الكم والنوع على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب فهي تساع في وضع الخطة التي تم على أساسها عملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي توفر حاجة المنظمة منها، من حيث الكم والنوع المطلوبين ، كما تعد أيضا مدخلات أساسية

لنشاطي الاختيار والتعيين فهي تحدد بالضبط الأعداد المطلوب اختيارها وتعيينها والتخصصات المطلوب توفيرها من هذه الأعداد وذلك لتسهيل عملية الانتقاء لأفضل المتقدمين للعمل والسعي لتعيينهم في الأعمال المناسبة لهم وتحديد أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجري العمل على تدريبهم في المستقبل ووضع خطة تدريبية شاملة لهذه الموارد.

3- مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بالتعرف على استراتيجيات المنظمة وخطتها ويلي ذلك دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ثم وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات ثم وضع الخطة بما تتطلبه من معالجة الموقف مستقبلاً، ويمكن وصف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

3-1. مرحلة دراسة خطط المنظمة وأهدافها:

تعتبر خطة المنظمة الاستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية المتمثلة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة وتحديد متطلباتها حسب التخصصات لتمكين المنظمة من بلوغ أهدافها لذلك ينبغي في هذه المرحلة تحليل ودراسة ما يلي:

- مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع والانكماش في نشاطها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا.
- التعرف على مدى الاتجاه نحو تطوير المنظمة تقنيا ومدى تأثيره على حجم القوى العاملة وضرورة التصرف بالفائض كمنقل أفراد إلى أقسام أخرى أو تسريح العاملين الحاليين أو إعادة تدريبهم .
- إجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياسيتها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها القانوني، بينما يقصد بثقافة المنظمة القيم المشتركة التي تبنى مع مرور الوقت.
- ربط دورة حياة المنظمة بخطة الموارد البشرية لإكسابها واقعية وموضوعية.

- إدراك إدارة المنظمة العليا للقيود والمعوقات في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتمثلة في نقص الموارد البشرية وندرتها أحيانا والاهتمام بتأمين التخصصات المطلوبة.

3-2 مرحلة تحليل بيئة المنظمة:

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط الموارد البشرية أن تقوم بتحليل كل من بيئتها الخارجية والداخلية، وذلك بهدف معرفة كل المتغيرات والقيود والصعوبات التي قد تواجهها عند توفير الموارد الضرورية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

3-3 مرحلة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

بعد استكمال وتجميع المعلومات حول ظروف وبيئة المنظمة الخارجية والداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف يباشر في وضع التنبؤات المتصلة بالعرض والطلب من الموارد البشرية في ضوء أهداف المنظمة واستراتيجياتها ويستخدم التنبؤ المعلومات حول الماضي والحاضر والمستقبل، أما الوسائل المستخدمة في التنبؤ فتتراوح بين الاعتماد على التقديرات الشخصية وتخمينات المسؤولين واستخدام أساليب المحاكاة المعقدة باستخدام الحاسوب، وقد تستخدم نماذج بسيطة أو معقدة حسب متطلبات الظروف فتستخدم أساليب كمية أو غير كمية أو مزيج منهما.

4 - معوقات تخطيط الموارد البشرية

- تواجه منظمات الأعمال بعض المعوقات والمشاكل عند وضع خطط الموارد البشرية منها:
- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل وكذلك عدم دقة البيانات الموجودة نظرا لتعدد مصادرها والتضارب بينها.
- عدم وجود معدلات قياسية يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات الحقيقية من العمالة.
- إن معظم المنظمات لا تقوم بإعداد معدلات لدوران العمالة أو للغياب ومن ثم يصعب وضع أسس للإحلال وتقدير الاحتياجات في المستقبل.
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تتطلب أنماطا معينة من المهارات قد لا تتوفر في سوق العمل.

- عدم ارتباط خطط التعليم على المستوى القومي باحتياجات المجتمع من الموارد البشرية عند أخذ احتياجات قطاعات الصناعة والخدمات وغيرها في الحسبان عند رسم السياسة التعليمية.
- وجود تشريعات عمل حكومية تفرض قيودا على شروط وظروف استخدام الموارد البشرية.
- الهجرة غير المخططة للموارد البشرية إلى أسواق عمل خارجية مما يخلق فائضا أو عجزا في تخصصات وقطاعات معينة وهذا الخلل في سوق العمل القومي يسبب صعوبات لمخططي الموارد البشرية.
- تركيز اهتمام المنظمات أساسا على تخطيط مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق مع عدم إعطاء اهتمام كاف لتخطيط للموارد البشرية مما يسبب فشلا في خطط المنظمات وسوء استخدام الموارد البشرية.
- افتقار المنظمات للوعي التخطيطي بصفة عامة وتخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة باعتباره الأسلوب الوحيد لتوفير الموارد البشرية كما ونوعا حسب توقيت زمني محدد لتحقيق معدلات إنتاجية عالية بأقل تكلفة.

○ إدارة الجودة الشاملة

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من ظهور الجودة منذ زمن بعيد إلا أنه لم يظهر كوظيفة للإدارة إلا حديثا، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف الأساسية، وأصبحت تحظى باهتمام كبير من قبل رجال الإدارة العليا بالمنظمات خلال مراحل تطور الفكر الإداري.

أما فيما يتعلق بإدارة الجودة نجد الجودة قد مرت عبر مراحل تطورها المتتابعة بتطور ثابت ومستمر كان انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات خلال القرن الماضي ويمكن تقسيم مراحل تطور إلى المراحل التالية:

1- مرحلة المعاينة:

تتمثل إدارة الجودة طبقاً لهذا المفهوم في التأكد من أن المخرجات تتم وفقاً لمواصفات تم تحديدها من قبل، وبناء على ذلك تتحدد أهداف مراقبة الجودة فيما يلي:

- التأكد من أن الإنتاج يتم طبقاً للمواصفات أو المعايير المحددة مسبقاً.
 - التمييز بين الإنتاج طبقاً لدرجة تطابقه أو عدم تطابقه مع المواصفات.
- ولتطبيق هذا المفهوم يجب تحديد معايير تمثل مواصفات مناسبة لما يجب أن يكون عليه الإنتاج ووضع حدود لما أن يسمح به من انحرافات عن هذه المواصفات القياسية، سواء كانت هذه الانحرافات سلبية أم إيجابية، وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم الجودة إلا أنه يمكن ملاحظة بعض النقاط بشأنها:
- اهتمت هذه المرحلة بمفهوم المطابقة وذلك من خلال عمليات الفحص للتأكد من تطابق الإنتاج مع المواصفات المحددة مسبقاً واكتشاف الانحرافات في حالة وجودها ولهذا فإن الرقابة في هذه المرحلة تعتبر رقابة علاجية أكثر منها وقائية.
 - تعكس هذه المرحلة مفهوم الجودة الذي يتمشى أساساً مع فلسفة أكثر من فلسفة التوجه بالسوق أو العملاء.

2- مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة:

وتعتبر هذه المرحلة امتداداً للمرحلة السابقة وإن اختلفت عنها في الأهداف والأسلوب وذلك من خلال ما يلي:

- إن الهدف الأساسي من رقابة الجودة يتمثل في هذه المرحلة في منع وتفادي الأخطاء قبل حدوثها وليس مجرد الاكتفاء باكتشاف هذه الأخطاء والعمل على علاجها، حيث يختلف مفهوم تفادي الأخطاء عن فكرة المستويات المقبولة للجودة وذلك لكونه لا يسمح أصلاً بوجود أخطاء.
- إن رقابة الجودة قد اعتمدت على أكثر من مجرد الفحص لما تم إنتاجه من السلع والاتجاه أساساً لاستخدام الأساليب الإحصائية.

3- مرحلة ضمان الجودة:

تميزت هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتعمق النظرة نحو مفهوم الجودة وذلك طبقا لما تشير إليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي:

- **قياس أو تقدير تكلفة الجودة:** حيث يمثل تقدير التكلفة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة وذلك وصولا إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات لا في مرحلة الرقابة فقط الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة.

- **النظرة الشاملة لرقابة الجودة "رقابة الجودة الشاملة":** ويعبر عنه مفهوم رقابة الجودة الشاملة بمصطلح الرقابة على الجودة في كافة أنحاء المنظمة الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع حتى وصول المنتج إلى الزبون، ومن هنا يمكن ملاحظة أن مرحلة توكيد وضمان الجودة قد اهتمت بالجودة من زاوية الملائمة للاستخدام إلى جانب المطابقة للمواصفات.

5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

تتميز هذه المرحلة باعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها ففي ظل الظروف التنافسية التي شهدتها منظمات الأعمال كان لابد من السعي لتحقيق التميز والتفوق في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وذلك بهدف ضمان جودة متميزة للمنتج وبشرط أن يكون الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته هو المحور، ومن هنا فقد اتسمت هذه المرحلة بنظرة أكثر شمولاً حيث أصبح ينظر إلى كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي على السواء ، وطبقاً لهذا المفهوم فقد يكون الزبون أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة ، كما قد يكون الزبون مؤسسة خارجية تتعامل مع المنظمة، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقصوراً فقط على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج بل امتد ليشمل أيضاً كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة لقسم آخر فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها.

6- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعني كلمة الجودة لعامة الناس النوعية العالية وقد تعددت وتباينت محاولات الكتاب المهتمين بموضوع الجودة لوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون هذه العبارة غير أن هذه المهمة ليست يسيرة بسبب تعدد الجوانب الأساسية للجودة.

عرف العالم **J.M. juram** الجودة في سنة **1964** بأنها المناسبة للاستعمال وهو ما صار يعرف بتعبير المطابقة للمواصفات.

عرف العالم **philip Grosby** الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات وقد فرق بين المتطلبات والمواصفات باعتبار أن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح. عرفت الجمعية الأمريكية للجودة «الجودة بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب منها وبالواجبات الضمنية».

تعريف جوزيف جوران **J.M.Juram**

إدارة الجودة الشاملة هي نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إمتاع العملاء، يمنح سلطات للعاملين ويحقق إيرادات أعلى وتكلفة أقل.

تعريف ميشل ميلاتوفيتش **Micheal E.Milutovich**

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة تحسين العمليات وتحقيق أهداف الجودة والإنتاجية دون إضافة موارد جديدة، أي الاعتماد على الإدارة الداخلية والذاتية للعاملين.

التعريف العام:

إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية للتحسين المستمر للأداء على جميع مستويات المنظمة وفي جميع مجالات المسؤولية وهي تجمع بين الأساليب الإدارية وجهود التحسين الحالية والأساليب الفنية الخاصة في إطار بناء نظام مركزي في التحسين المستمر لجميع العمليات. وبمعنى آخر تعتبر إدارة الجودة الشاملة تعزيزا لجميع النشاطات المتعلقة بالجودة، حيث يبدأ الالتزام الكلي بالجودة من قمة الهرم الإداري ثم يمتد إلى قاعدة الهرم حتى يشمل كامل المنظمة وهي بذلك تغطي جميع الأقسام والأنشطة لضمان ان ينجز العمل كله وفقا للهدف المبدئي لتحسن الجودة.

7- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد ان استقر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأذهان وحضي بإجماع الكتاب على أهميته ظهرت الحاجة إلى إتمام التأسيس العلمي للموضوع وانعكس ذلك على أنشطة المثقفين والدارسين وكذلك المنظمات المحلية والدولية، وقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس **International Organization for Standardization** وثيقة تحتوي على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وكانت هي الأساس لسلسلة المواصفات الدولية لنظم إدارة الجودة. وتهدف هذه المبادئ إلى تمكين الإدارة العليا من تحسين اداء المنظمة. كما ورد بالوثيقة فإن هذه المبادئ الثمانية هي خلاصة الخبرة التي اجتمعت للخبراء المشاركين في اللجنة الفنية المختصة بموضوعات إدارة الجودة وضمان الجودة والمسؤولية، إضافة إلى تطوير سلسلة المواصفات وصيانتها وتحديثها.

وقد قدمت المبادئ الثمانية لإدارة الجودة في كل مكان.

- 1- المواصفات الدولية 2000:9000 ISO أنظم إدارة الجودة الأساسية والتعريفات.
 - 2- المواصفات الدولية 2000:9004 ISO نظم إدارة الجودة - ارشادات لتحسين الأداء.
- وإضافة إلى الوثيقة تصف وتوحد هذه المبادئ كما تظهر في المواصفتين فإنها تقدم أيضا أمثلة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق تلك المبادئ عند استخدام الإدارة لها في تحسين الأداء.

وفيما يلي نوجز مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- التركيز على الزبون.
- القيادة.
- مشاركة الأفراد.
- مدخل العملية.
- مدخل الإدارة بالنظم.
- التحسين المستمر.

- المدخل الواقعي في اتخاذ القرار.
- بناء العلاقة مع الموارد على أساس تبادل المنافع.

8-متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يقتضي على المنظمة تبني ادارة الجودة الشاملة توفير عدد من المتطلبات العامة لوضع هذا المفهوم وضع التطبيق العملي وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمنظمة ككل ويمكن ذكر هذه المتطلبات على النحو التالي:

8-1 دعم القيادة لمفهوم الجودة الشاملة: ويقتضي هذا تتبنى الإدارة العليا للمنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بخلق مناخ ايجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها

- تهيئة ثقافة المنظمة بما يتناسب مع الجودة الشاملة.
- تخصيص الموارد والإمكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8-2 تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: وهنا على الإدارة العليا أن تقوم ومنذ البداية بإعداد الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات نفسيا لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهمها والاقتران بها، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم لهذا المفهوم.

8-3 العنصر البشري: ترتبط هذه المتطلبات بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره والاهتمام باختيار العاملين بالمنظمة وتدريبهم وتحفيزهم وذلك بهدف تأهيلهم بالقدر الذي يضمن أن تكون مهاراتهم واتجاهاتهم منسجمة وملائمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8-4 قياس الأداء: من الضروري توفر نظام قادر على قياس الدقيق للأداء لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها ولضمان نجاح نظام القياس أيا كانت الأساليب

المستخدمة يجب وضع برنامج عملي لتدريب العاملين بالمنظمة على استخدام تلك الوسائل والأساليب لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها.

○ تحليل وتوصيف الوظائف

1-تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية وواجباتها ومسئوليتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ، نوع القدرة المطلوبة فيمن يشغلها . تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل كامل لها . إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم ، كما تساعد تقسيم وتخصيص العمل ، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل.

2- توصيف الوظائف

يقصد به بأنه بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين ، كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة . تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى وتتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجر ، إضافة إلى تحديد الوظائف ، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل الوظيفة ، مراقبة مدى مطابقة مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية .

3- استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس التي تقوم عليه باقي الممارسات الأخرى نظرا لاستخداماته المتعددة نذكر منها:

- **تهيئة العمل** : يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجارب تاييلور العملية واستنتاجاته النظرية وكذلك الأمر عند فايول فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات ومعايير العمل ومقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.
- **تخطيط الموارد البشرية** : إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لا يأتي إلا بفضل التحليل والتدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلاني وجدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز والفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.
- **إعداد نظام الأجور** : من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الاجر يتوجب اللجوء إلى تحليل وتوصيف العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط إستدلالية ويتحدد على أساسها الأجر.
- **التكوين** تساهم دراسات المناصب في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية .
- **تقييم الأداء** : يركز التقييم الجيد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية وتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل.

