

موضوعات مختارة فى إدارة الموارد البشرية

252 بشرى



الوحدة الاولى

الإدارة الاستراتيجية
للموارد البشرية

مفهوم الادارة الاستراتيجية :

الادارة الاستراتيجية عملية ادارية مكونة من اربعة وظائف اساسية

هى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم يمارسها عادة مجموعة المديرين فى الادارة العليا داخل المنظمة ، الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية ، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف طويلة الأجل التى ترغب المنظمة فى تحقيقها ، والتى على ضوءها او على اساسها يقوم المديرين بتحديد الأعمال والنشاطات التى يجب تبنيها وتنفيذها من اجل تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة ، التى ترسم خط سير اداء المنظمة الكلى لفترة زمنية طويلة ويطلق على ذلك " استراتيجية المنظمة " التى تسعى الى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى . وتأسيسا على ذلك يمكن القول :

" تعمل الادارة الاستراتيجية على رصد التغيرات فى البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والافخاق ثم دراسة وتحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية والمستقبلية ، من اجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية ، فى مسعى منها الى تحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية وبالتالي رسالتها "

" رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك فى ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

اهمية الادارة الاستراتيجية :

- 1 - تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .
- 2 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة .
- 3 - زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
- 4 - توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
- 5 - المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
- 6 - مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

ماهية استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

هى ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الاجل مع العنصر البشرى فى العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية فى مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التى تطمح الى تحقيقها فى ظل البيئة التى تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة ، التى يأتى على راسها شدة المنافسة التى تسود السواق اليوم .

يتضح لنا ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الادارة ومهمتها داخل المنظمة . وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بامور التوظيف والمستقبل الوظيفى للموارد البشرية التى تعمل فى المنظمة ، وتهدف استراتيجية ادارة

الموارد البشرية الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة .

استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة :
يتضح مما تقدم ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة ، مثل استراتيجية الوظائف الانتاج ، التسويق ، ... الخ والتي يشكل مجموعها استراتيجية المنظمة ومن هذا المنطلق نجد ان وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية تعمل جميعها فى خدمة استراتيجيات الادارات الاخرى اى فى خدمة استراتيجية المنظمة ، تحت مظلة التكامل والتوافق معا .

ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

- اصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها وتعد جزءاً من استراتيجية المنظمة وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها .
- اصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير التى سادات العالم فى مجالات الادارة والتسويق والانتاج .
- تتوافق ممارسات ادارة الموارد البشرية مع القيم التى تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية .
- هدف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة .
- النظر الى الانفاق على الموارد البشرية وادارتها على انها انفاق رأس مالى ، اى استثمار له عائد كبير .

الوحدة الثانية

المعايير المهنية

الوحدة الثالثة

مهارات الاتصال

● مقدمة :

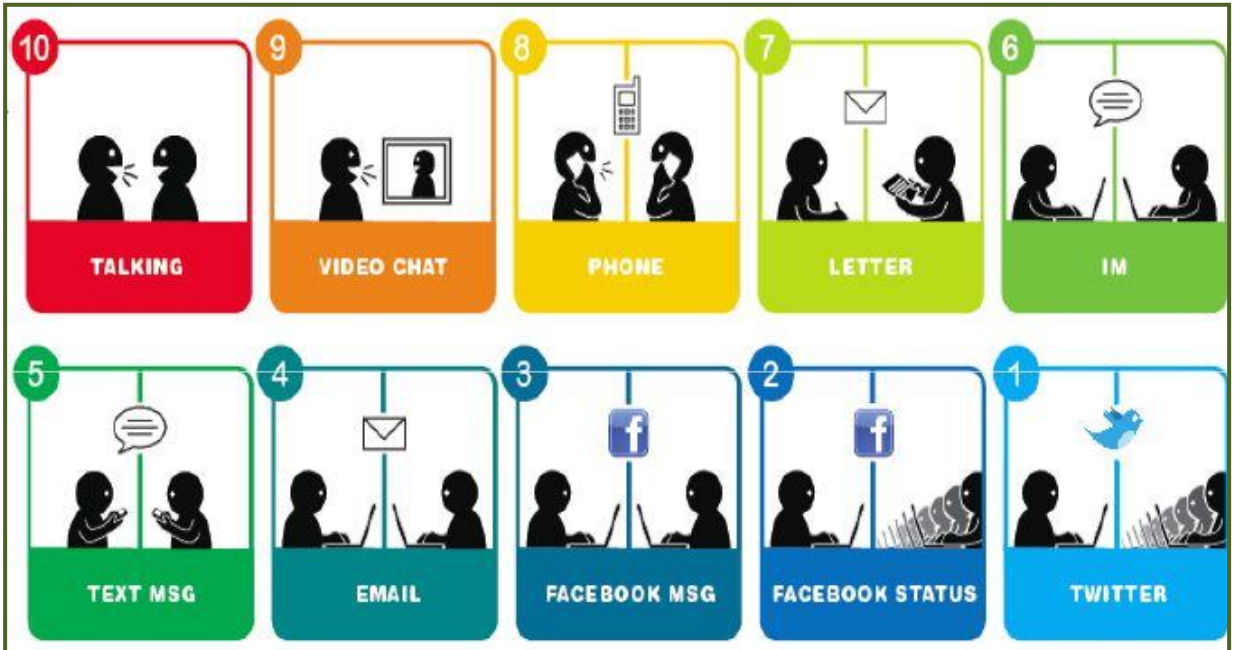
- يعتبر التواصل جزء أساسي من حياتنا - فالتواصل بجميع أنواعه ، الشفهي أو المكتوب ، وغير اللفظي يشكل الجزء الكبير من كل ما نقوم به يومياً . فنحن نقضي ما بين 50 إلى 75 % من أيامنا في التواصل .

● مفهوم الاتصال :

- هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الاتصال ومن هذه التعريفات :

✓ الاتصال عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه ، وإحداث استجابة .

✓ تفاعل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي طرف منهما أو كليهما .



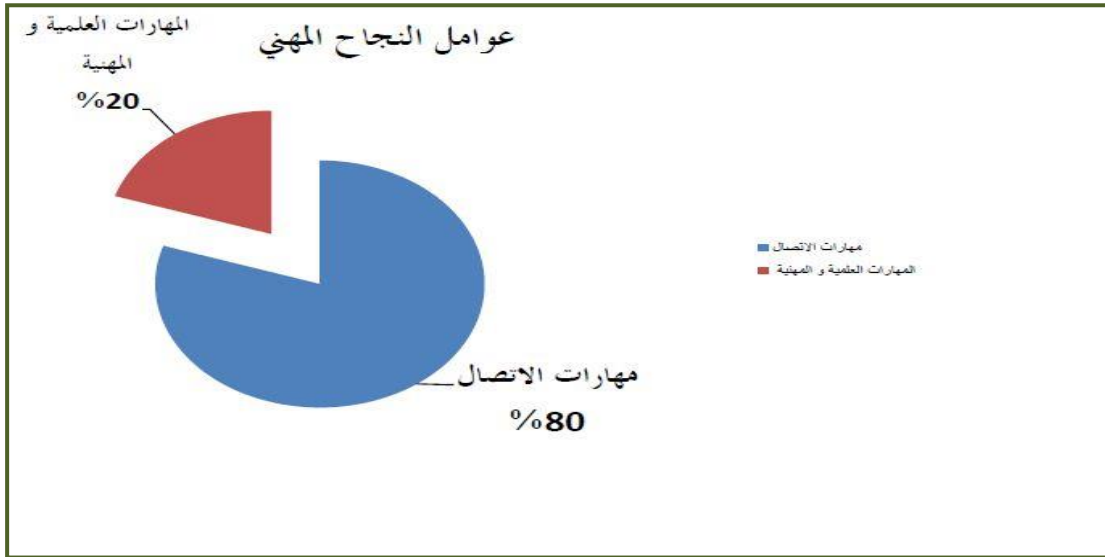
فجميع الوسائل الظاهرة هي عبارة عن اتصال ، فالالاتصال بمفهومه الشامل لا يقصد به الاتصال الشفهي بين شخص وآخر ، الاتصال اشمل من ذلك ، فأبي موقف يتم فيه نقل رسالة من شخص لآخر هو اتصال ، كالاتصال عن طريق الفيس بوك والايمل ..

● أهمية الاتصال :

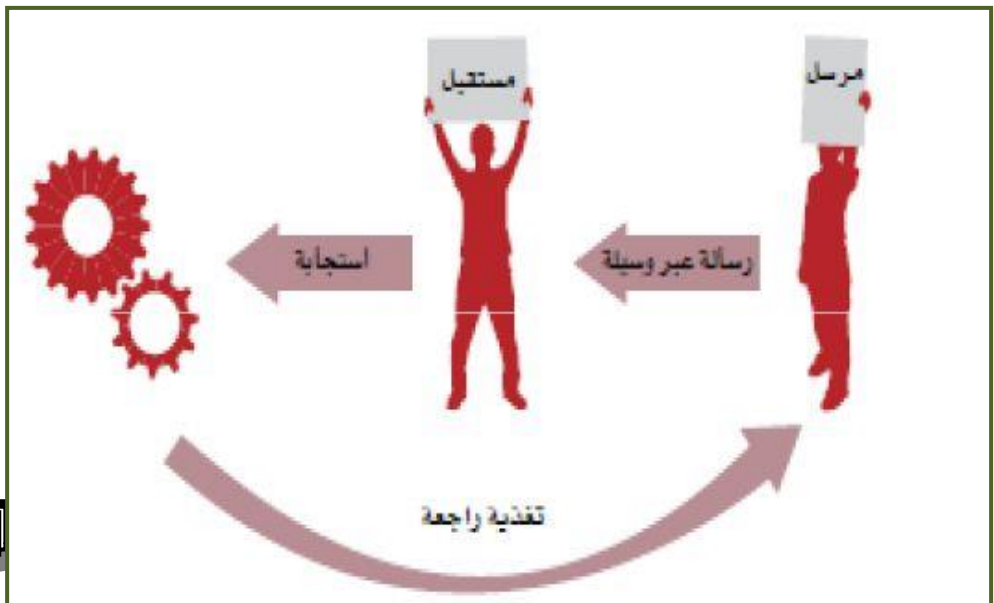
- يُعد الاتصال أساس حياتنا اليومية ، فنحن نتبادل العديد من البيانات والمعلومات يومياً ، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ، ونقل الأفكار ، واستعراض الأخبار ، وتناقل وجهات النظر ، وتوفير المعلومات غير الرسمية ، وغيرها الكثير . ويمكن أن نتبع أهمية الاتصال من عدة نواه أهمها ما يلي :

1. القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب . عندما نجمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين فأنا نقيم الاتصال ناجح لكي نحقق هدف معين .
2. الاتصال يمثل جزءاً كبيراً من أعمال الشخص اليومية . نعكس فيه أفكارنا ومشاعرنا وانطباعاتنا .
3. نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم مما يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة ، وتحقيق النجاح المطلوب .

4. توجيه وتغيير السلوك والفردي والجماعي للأشخاص .
خطيب المسجد يقوم بعملية اتصال للمصلين ويوجههم لغرض معين ، أو عندما يتصل المدرس لطلابه وينقل لهم خبرة معينة .
5. ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد .

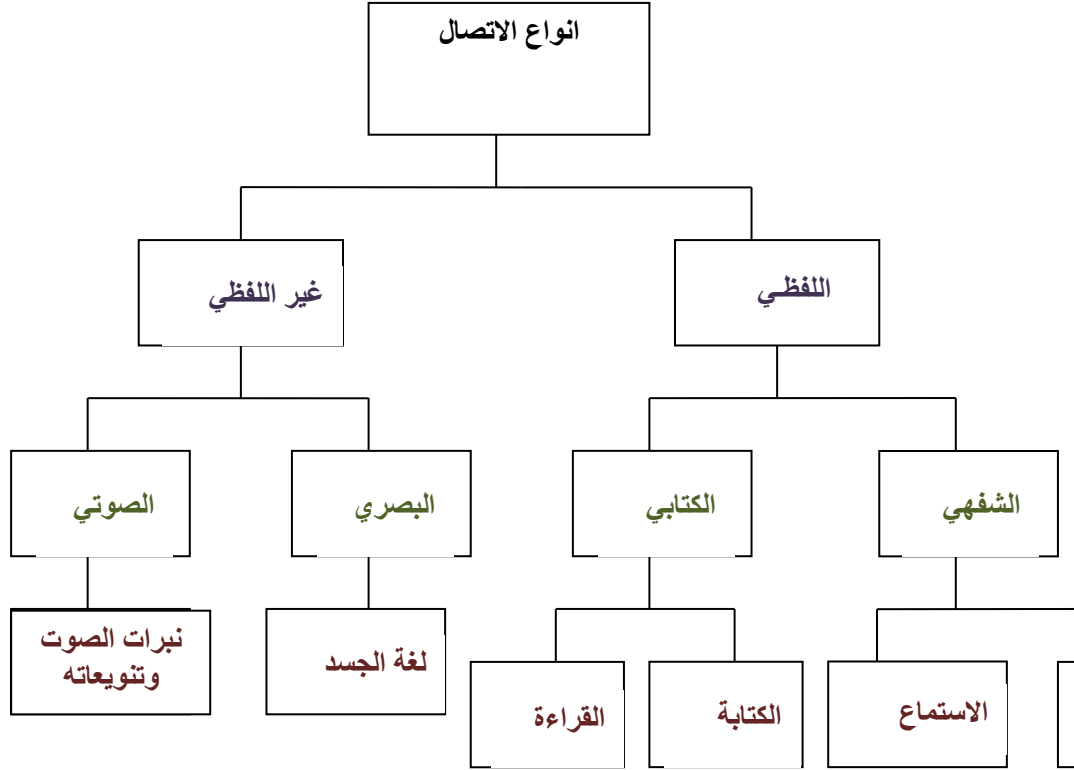


• عناصر الاتصال



- تتكون عملية الاتصال من مجموعة عناصر متكاملة وهي :
- المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل ، والتغذية الراجعة ، وفيما يلي توضيح لها :
- ✓ المرسل : وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .
- ✓ الرسالة : وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو كليهما معاً .
- ✓ الوسيلة (القناة) : هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .
- ✓ المستقبل : الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يستقبلها من خلال حواسه (السمع ، البصر ، الشم ، التذوق ، اللمس) . ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة ومحاولة إدراك معانيها .
- ✓ التغذية الراجعة (الاستجابة) : هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته وفهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدمها على مضمون الرسالة وتختلف سرعة الاستجابة باختلاف الموقف . ~ فالرسالة الشفهية تصل الاستجابة مباشرة بينما المكتوبة تحتاج إلى وقت .

• انواع الاتصال :



• أولاً : الاتصال اللفظي :

- يرتبط الاتصال اللفظي بالعملية التي يقوم بها المرسل أو المستقبل أثناء نقل الرسالة اللفظية .
- وينقسم إلى قسمين هما : الاتصال الشفهي ، ومهارات الاتصال الكتابي .

● **مهارات الاتصال الشفهي :**

- وتشمل مهارتين هما :
- ✓ **مهارة التحدث :** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل .
- ✓ **مهارة الاستماع :** وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل ، ولأن الرسالة المرسله شفهيّة فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي .

● **مهارات الاتصال الكتابي :**

- وتشمل مهارتين هما :
- ✓ **مهارة الكتابة :** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل .
- ✓ **مهارة القراءة :** وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل ، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي .

• ثانياً : الاتصال غير اللفظي :

- يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم .

- وينقسم إلى قسمين هما : مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية ، ومهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية .

1- مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية :

- وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره ، وآرائه ، ورغباته ، ومشاعره للآخرين ، ومن هذه المهارات أيضاً تعبيرات الوجه ، وحركات العينين ، والابتسامة ، وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين .
~> وهذه المهارة مهمة جداً فقد يساء فهم الشخص بمجرد تعابيره الجسدية .

2- مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية :

- وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتها لإيصال الرسالة وليس معنى الكلمة ، وبهذا فإن نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي ، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات .

- دور الاتصال فى ادارة الموارد البشرية

- ادارة نظام للإقتراحات و نظام للشكاوى، يتيحان للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن آرائهم0
- اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد و العمل، كلما زادت مقدرته على تفهم مشكلات العمل و التعبير عنها، كلما زادت أمكانيات الإتصالات0
- اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الإتصال و الإستماع للآخرين0
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف فى الإتصالات و تعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء و المرؤوسين0
- اجراء البحوث و الدراسات على حالة الأفراد المعنوية و سلوكهم و اتجاههم نحو المنظمة و الإدارة و رؤسائهم المباشرين و 000 الخ، مما يحسن من عملية الإتصالات0
- اصدار نشرات المعلومات و توزيعها على العاملين بالمنظمة بصفة دورية، الأمر الذى يخلق من التنظيم و اعضاؤه وحدة متكاملة

الوحدة الرابعة

تمكين العاملين

تمكين العاملين Employees Empowerment

هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة .

ابعاد التمكين الإداري :

أ- كفاءة العاملين Efficiency of Employees

يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤدي أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.

ب - معنى العمل Meaning fullness of Job

يشير هذا البعد إلى أن المهام التي يؤديها الفرد هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة المطلوبة منه، وشعوره بالارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.

ت - استقلالية العمل Self- Determination

و يتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.

ث - تطوير العمل Development Of Job

يوضح هذا البعد الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، و أن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله.

متطلبات نجاح التمكين :

أن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي:

1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها و زرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

2 تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى البعض أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشكون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي

برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدا هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي:

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، أي أن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5- المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا

دور التمكين في بناء قيادات المستقبل :

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
6. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.
7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي

والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.

1. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.

11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت

بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.

12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية

الوحدة الخامسة

نظم إدارة الجودة

مفهوم الجودة :

الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

اهمية الجودة :

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة فوائد عديدة منها :

- 1- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .
- 2- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .
- 3- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
- 4- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
- 5- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .
- 6- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .
- 7- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن .

نظم ادارة الجودة :

نظام إدارة الجودة بالإنجليزية (quality management system) (QMS)

هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة و أهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة.

كانت الأنظمة القديمة تمكن من التنبؤ بالنتائج من خطوط إنتاج المنتجات الصناعية ، وذلك باستخدام إحصاءات بسيطة و أخذ العينات العشوائية. وبحلول القرن العشرين ، أصبحت مدخلات العمل أكثر ومكلفة في معظم المجتمعات الصناعية .

وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO\TC 176 المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة أيزو 9000 ، وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة . ومن المعلوم أن مواصفات نظم إدارة الجودة ISO 9001:2008 & ISO 9001:2000 الأيزو (المنظمة الدولية للتقييس) هي أكبر مطور وناشر للمواصفات الدولية على مستوى العالم

- كلمة أيزو عبارة عن مجموعة من المواصفات وخصائص والمعايير وهي متطلبات الجودة
- وقد صدرت مواصفات الايزو فكانت :

1. المستوى الأول: أول ما جاء هدفها ضبط الجودة لإسعاد العميل وإشباع رغباته، والفكرة مع اكتشاف الخطأ بعد وقوعها وإعادة تصحيحها.

2. مرحلة متقدمة: يركز على تأكيد الجودة: الأنشطة الدورية اللازمة لإرضاء المستهلك يجب أن تكون متوفرة (عملية

وقائية) وضمان معظم الأنشطة والاحتياجات اللازمة أن تكون متاحة ومتوفرة.

3. المرحلة الأخيرة: نوع من الكمالية تتجه لتطبيق كل الأنشطة المطلوبة والمحتاجة لضمان حاجات المستهلك (التركيز على التوجيه)

أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة

ترتكز نظم إدارة الجودة على ثمانية مبادئ أساسية ، تقوم على أساسها من والمبادئ هي:

- **المبدأ الأول:** العميل هو بؤرة الاهتمام. العمل على إشباع رغبة العميل والعمل على إقناعه.
- **المبدأ الثاني:** القيادة. من خلال وضع الأهداف البرامج لتنفيذها بالشكل الصحيح و السليم.
- **المبدأ الثالث:** إشراك العاملين في المنشأة.
- **المبدأ الرابع:** منهجية العمليات.(الفلسفة والأنظمة المختلفة ما بين المؤسسات)
- **المبدأ الخامس:** الإدارة بمنهجية المنظومات.
- **المبدأ السادس:** التحسين المستمر. يجب أن يكون هدف دائم.
- **المبدأ السابع:** اتخاذ القرار بناء على حقائق ينبغي أن تكون البيانات حقيقة عند اتخاذ القرارات.

- المبدأ الثامن: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين. بتوفير معلومات عن السوق عن المواد عن المنافسين

❖ ادارة الجودة في الموارد البشرية :

أ- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية ، وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة عن ذي قبل.

ب- زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم ، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ج- التدريب ، في ظل تطبيق إدارة الجودة أصبح التدريب لزاماً على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين ، الخبراء والمديرين ، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل.

د- علاقات العمل. في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة ، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.

4- اتخاذ القرارات والاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها ، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة ، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. كما أن الاستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

وبصفة عامة ، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

1- أن فريق العمل المسئول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة ، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

2- أصبح مديرو الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في الوقت نفسه ، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.

3- أصبح فريق الإنتاج قادراً على القياس ، التحليل ، الإبداع ، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات ، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.

4- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.

الوحدة السادسة

ادارة فرق العمل الدولية

مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي – لاتعتبر فرق عمل – مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي

ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها :

" تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

اختيار اعضاء الفريق :

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها

تتمحور حول عدد من الأمور:

- 1- اللارسمية.
- 2- وضوح المهام والأهداف.
- 3- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- 4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- 6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

منهجية بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

1- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام

الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.

2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه

المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- 1- تحديد الحاجة للفريق.
- 2- تعيين قائد للفريق.
- 3- توضيح المهمة، والتوقعات.
- 4- تشكيل الفريق.
- 5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- 6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- 7- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- 8- المحافظة على الأداء الفعال.
- 9- الإنهاء والاحتفال.

الوحدة السابعة

نظم معلومات
ادارة الموارد البشرية

مفهوم نظم المعلومات :

مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبنها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء تشغيل نظم الأعمال أو دعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام وامدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

أو هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية ، الخاصة بالموارد البشرية ، وتقديمها إلى الجهات التي يهتمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المنظمات)

فنظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المنظمات من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات والحوافز والتدريب أو حتى الاستغناء وبشكل علمي

اهمية نظام المعلومات :

❖ تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستخدمين وإمداد

المسؤولين بكافة

المعلومات المتعلقة بالأفراد

❖ متابعة التغييرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق

العدالة بين الأفراد

والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة

❖ مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على

تحليل هذه

المتغيرات بما يفيد تشغيل

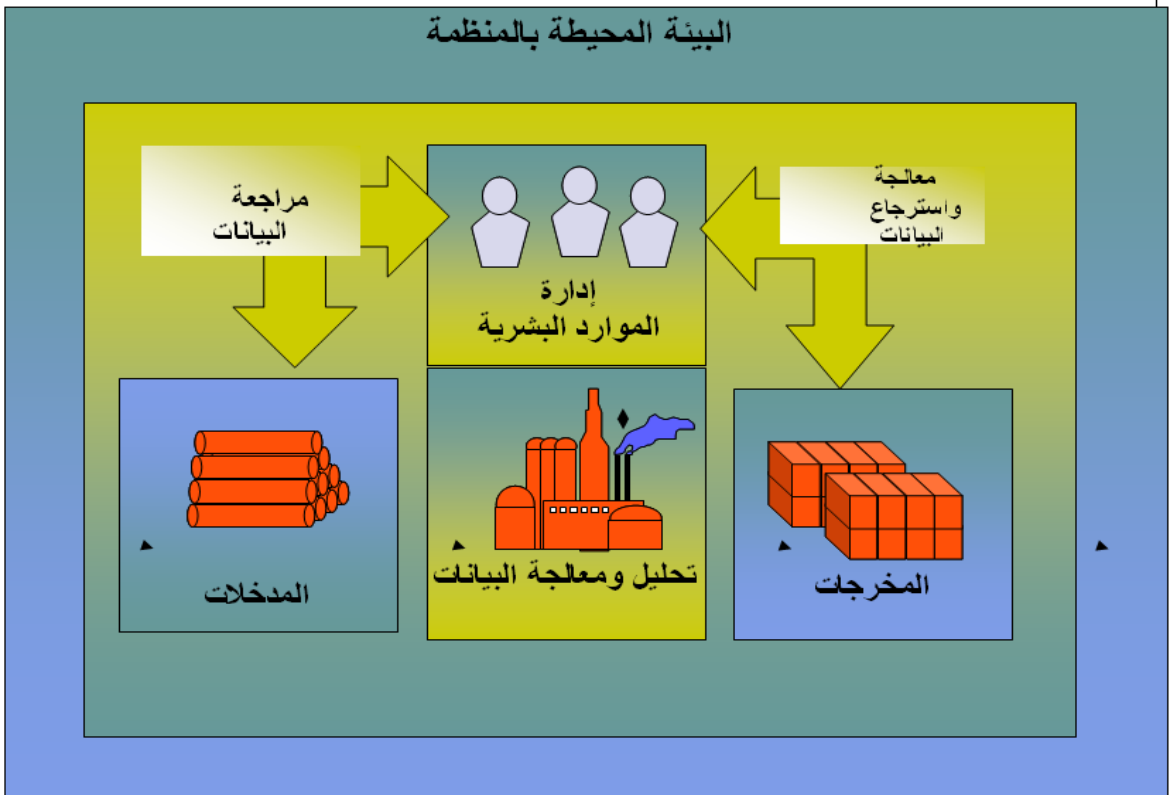
❖ خدمة الموارد البشرية ممن خلال تكامل عناصر النظام

المعلومات والاستجابة

لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة

عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر

مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية



❖ المدخلات :

بيانات عن المنظمة : (البيئة الداخلية للمنظمة – البيئة الخارجية)
بيانات عن الموظفين (المؤهلات – تاريخ التعيين –
المهارات – الدورات التدريبية – الأداء – الحالة
الاجتماعية – الخبرات ألخ)
بيانات عن الوظائف : الإجراءات – المهام- الأهداف

❖ العمليات :

- تحليل البيانات
- تصنيفها
- إنتاج التقارير

❖ المخرجات :

1- بيانات شخصية لرفع الإنتاجية وبالتالي (تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي)

2- بيانات تنظيمية للمحافظة على الانتاج وبالتالي (تحقيق

المحافظة على الإنتاج والتطوير التنظيمي)

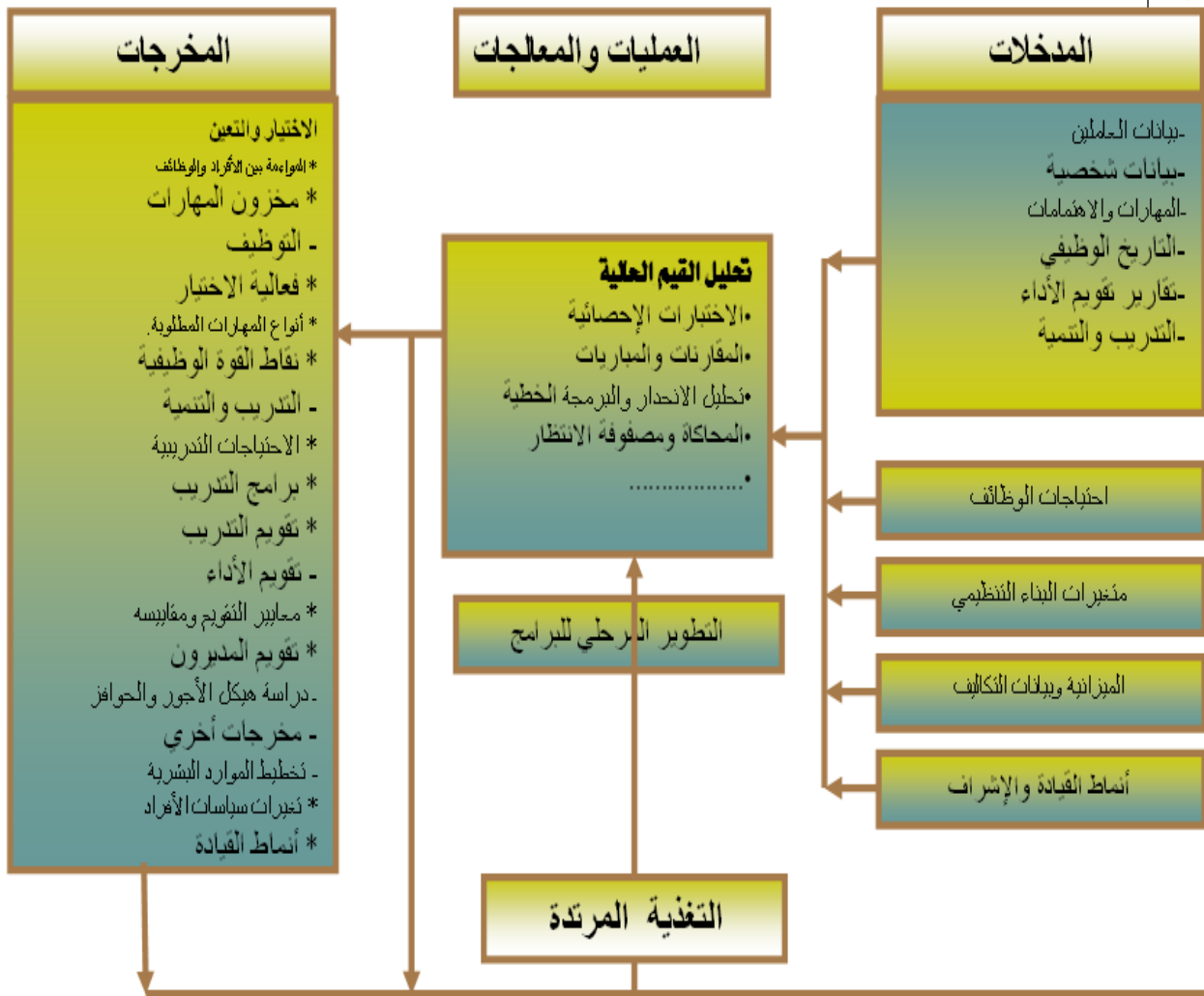
❖ التغذية العكسية :

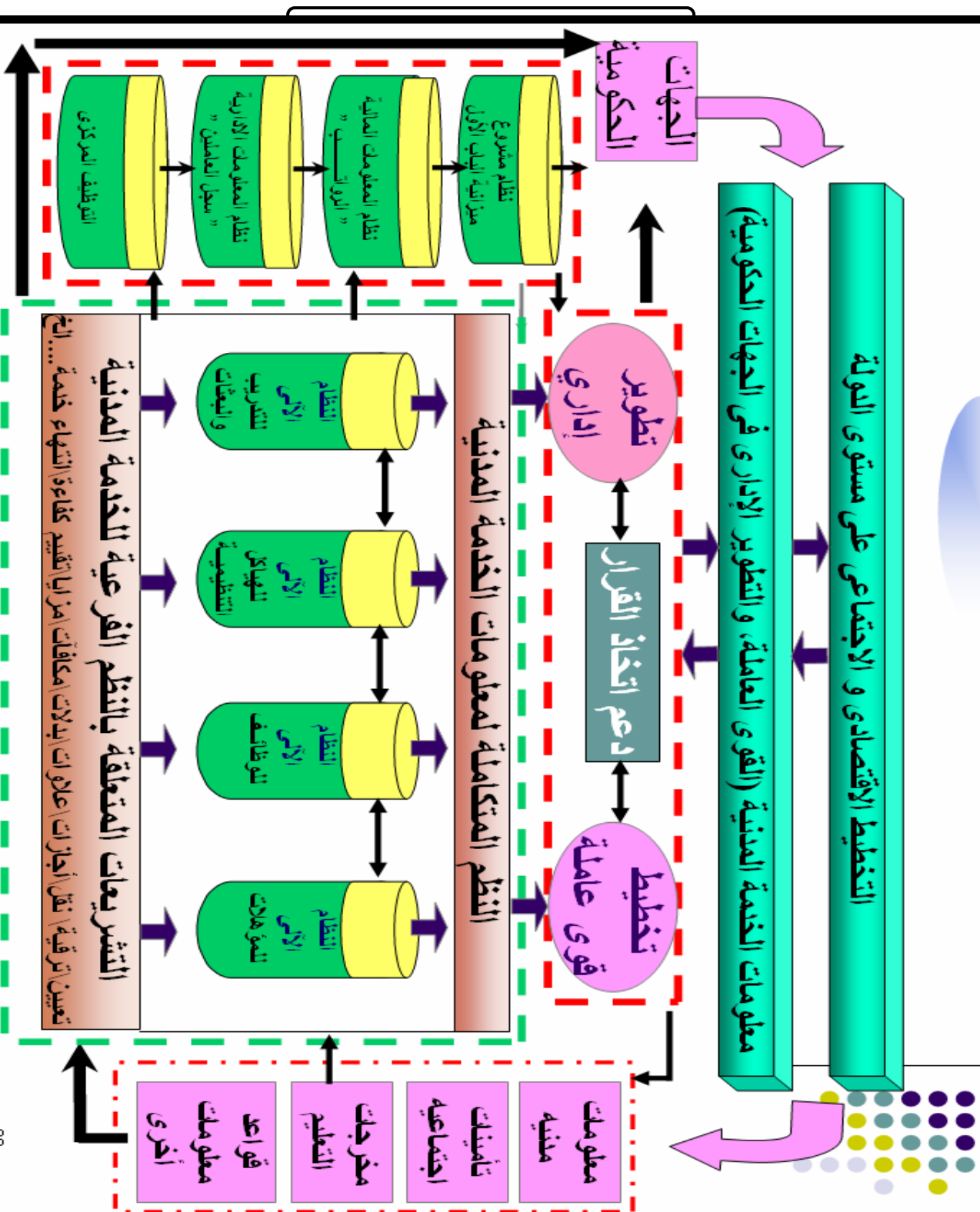
أعادة مراجعة بيانات (المدخلات أو المخرجات) على ضوء

سياسات الموارد البشرية في المنظمة

• نظم معلومات ادارة الموارد البشرية القنامة :

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (Burack & Smith)





الوحدة الثامنة

ادارة التنوع الثقافى الحضارى

سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية
تحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني المنظمة إلى سياسات
رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات
التالية:

- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ذد
مجموعات معينة أو الأقليات.
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز
- تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول
التنوع.
- مواجهة التحيزات بشدة والتي توجه ذد الآخرين.
- تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.
- وإذا استطاعت المنظمة أن تأخذ بالسياسات السابقة فيعني هذا أنها
قادرة على التغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا
التنوع في الموارد البشرية.

مزايا التنوع في الموارد البشرية

- 1) حينما تستطيع المنظمة أن تتغلب على صعوبات التنوع فهي إذاً
لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع التغلب
على صعوبات التنوع.
- 2) المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب
الموارد البشرية الجيدة لديها.

- 3) ارتفاع سرعة المنظمة وقدرتها على العمل إنتاجياً وتسويقياً.
- 4) التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل.
- 5) زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة.

• ادارة التعددية والتنوع الثقافى :

• المفهوم :

ما يميز أفراد مجموعة من غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي أما الأبعاد الثانوية فتشمل: الخلفية التعليمية الموقع الجغرافي الديني اللغة والخبرات العلمية والتنظيمية”

• تصنيف أبعاد التعدد الثقافى من خلال المنظورين الأخلاقي

والاقتصادي

تعدد الثقافى من المنظور الأخلاقي: كان التركيز منصب على التفاوت الاجتماعى فى المنظمات والسعى لكى تكون أكثر عدالة فمن ضمن هذا المنظور الأخلاقي يمكن تحدد 3 أنواع رئيسية التطبيقات.

التصنيف الأول: يحدد فيه دافت الأبعاد التالية:

➤ الأبعاد الأولية: تشمل النوع، العرق، العمر التوجه، الجنس،

والقدرة الجسدية

➤ الأبعاد الثانوية: تشمل الدين، التعلم، الأصل الجغرافى، الدخل،

الحالة الاجتماعية، المعنى... الخ.

➤ التصنيف الثانى: ويعتمد على أساس التباين النسبى فى مصادر

الاختلاف:

➤ **الخصائص الثابتة نسبيا:** العرق الإثنية، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية.

➤ **الخصائص المتغيرة:** الخلفية الاجتماعية، المكانة الاقتصادية، الحالة الاجتماعية.

➤ **التصنيف الثالث:** يعتمد على الخصائص ومدى تباينها:

➤ **الخصائص المرئية:** العرق، النوع، السن... الخ.

➤ **الخصائص غير المرئية:** التعليم، المهنة، الخبرة في المنظمة والطبقة الاجتماعية والاقتصادية.

• **التعدد الثقافي من المنظور الاقتصادي التنظيمي:** وفقا لهذا المنظور تم التركيز على آثار التعدد الثقافي على العمل وخاصة المتعلقة بالأداء مثل الدراسة التي أجراها كل من ميلكين وماتن سنة 1996 حين عالجا العلاقة بين التعدد الثقافي والصراع وعدم التجانس بين المعرفة والقدرات في حل المشاكل ووفقا لهذا المنظور فالتصنيف ينطلق من الاختلافات الثقافية والفنية والتاريخية:

• **الاختلافات الثقافية:** وتشمل الدين، العرق، السن، القدرة اللغوية.

• **الاختلافات الفنية:** تشير إلى الاختلافات في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات والتعامل مع السلطة.

الاختلافات التاريخية: الأسرة الآراء السياسية والعلاقة بين

الجماعات

تعريف فلوري: إن إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة على إثره اعتبر التعدد استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول للإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة مع احترام الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي يمكن المنظمة من الاستمرار ويتجسد هذا من خلال سياسة المساواة المهنية والإستراتيجية المضبوطة والآليات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التعدد الثقافي تشمل وظائف:

• **برامج التوظيف:** إذا كانت المنظمة تسعى لإدارة التعدد

بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية اللازمة لذلك.

• **بناء الوعي الثقافي:** وينطلق من وجود علاقة سببية بين

التعدد الثقافي والآراء حيث يمكن الاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتآزر الثقافي.

➤ ادارة التنوع :

أصبحت إدارة التنوع حاجة ماسة للمنظمات لأسباب كثيرة من أهمها وجود تغيرات ديمغرافية حالية و متوقعة في جميع الدول، إضافة للتمثيل غير الكافي للأقليات سبيل المثال: (الملونين، النساء، ذوي الإعاقة) في الوظائف ذات المستوى العالي المؤسسات، وإخفاق السياسات العامة في تعزيز أهمية التنوع

➤ ومن أهم إيجابيات الإدارة الفاعلة للتنوع في المنظمة أنها:

- تضمن وجود قوة عمل متوازنة *Balanced Workforce*
- تعزز قدرة المنظمة على استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعمالين الأكثر تأهيلا.
- تضمن التعددية ومشاركة الجميع في وضع السياسات.
- تدعم التكامل الهيكلي للأقليات ممثلة في كل المستويات.
- تعمل على إزالة الفروقات والتحيز.
- تقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة.
- تحسن أداء الموظف، ومن ثم أداء المنظمة.

➤ ممارسات إدارة التعدد الثقافي وإدارة الموارد البشرية

- الممارسات التنظيمية لإدارة التعدد الثقافي
تحتاج المنظمة المتعددة الثقافات إلى ممارسات إدارية فعالة وقبل التعرف على هذه الممارسات يجب تحديد موقف المنظمة من التعدد الثقافي وكيف تتعامل معه هناك أربع فئات
- **الفئة الأولى :** لا تعترف بالتعدد وهذا النوع تنظيم ضيق الأفق حيث تعتبر التعدد أمر سلبي لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي وعلى الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي فهي من تمارس ممارسات قمعية اتجاه الأقليات
- **الفئة الثانية :** هذا النوع من المنظمات تتخذ موقف محايد من التعدد وتتجاهل برامج التدريب على التعدد ولا توفر مساحة مفتوحة لمناقشة المشكلات المرتبطة بالتعدد وتوصف بأنها تمارس ما يسمى عمى التعدد
- **الفئة الثالثة :** في هذا النوع من المنظمات تعتبر التعدد الثقافي أمر ايجابي دائما ولا تتعامل مع مشاكله بواقعية
- **الفئة الرابعة :** في هذا النوع من المنظمات تتبنى التعدد المتكامل وهي أكثر واقعية وتركز على اعتماد أسلوب مضبوط يؤدي إلى خلق نوع من التكامل داخل المنظمة وتسمى المنظمات المتصالحة ثقافيا ، وتركز على برامج تدريبية ، وتنمية المهارات

خلق شروط للتواصل الفعال داخل المجموعات غير المتجانسة
مثل: إدارة الشبكات ، التوجيه التكامل الهيكلي للأقلية

➤ مراحل التعامل مع الفرق المتعددة الثقافات

ترتكز عملية التعامل مع الفرق المتعددة الثقافات على عدة مراحل
هي:

- -مرحلة الدخول: تعتمد على الانتماء الجغرافي للأعضاء
والتركيز على الأولوية لأعضاء المجموعة.
- -مرحلة العمل: التعدد في العمل يلعب دورا هام بخلق
جملة من البدائل والحلول والرؤية.
- -مرحلة التنفيذ العمل: الاتفاق على تنفيذ أفضل البدائل
خلال التخطيط وتطوير المشاريع والتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.
- -الإجراءات المطلوبة عند إدارة منظمة متعدد الثقافات :
حدد نموذج ليس ثماني إجراءات لإدارة التعدد الثقافي هي:
 - وضع رؤية واضحة
 - الحصول على دعم الإدارة العليا
 - تأسيس الأهداف وخطة العمل

- سياسة التواصل
- نظم المساءلة
- تنسيق الأدوار والمسؤوليات
- الحصول على المعلومات ذات الصلة
- تقييم النجاح

- ويتم تحقيق هذه الإجراءات وفق المراحل التالية
- -مرحلة البحث: تحديد وقياس درجات وأبعاد التعدد الثقافي
- -مرحلة التخطيط: رسم الجهود الممكن استعمالها
- -مرحلة التنفيذ: تنفيذ الجهود المرسومة /خلق مناخ تدريبي/
- -مرحلة المساءلة: مساءلة الجهود / قياس وتقييم النتائج
-

➤:الاتصال بين الثقافات

لقد أدرك الدارسون دور مهارات الاتصال في تسهيل وتقليل التحديات التي تواجه خلق بيئة متعددة الثقافات منتجة وناجحة لهذا فإن الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات ونقلها ، وتعتبر اللغة الطريقة

الأكثر شيوعا للإيصال الأفكار وفعالية الاتصال تتجسد من خلال القدرة على استخدام اللغة وعلى المستقبل لهذه الأفكار، امتلاك القدرة على فك رموز اللغة وامتلاك مهارات لغوية من خلال التدريبات المكثفة والمتخصصة بحسب متطلبات العمل.

- ويتم اختيار الموظف حسب قدرته على التحرك في ثقافات أخرى لذلك يجب يكون قادرا على التحدث والكتابة باللغة المستخدمة في العمل ، ومعرفة واعية بثقافة البلد أي : القبول ، التكيف ، الاندماج.
- فالأفراد متعددي اللغة يمتلكون خبرة ثقافية متنوعة تؤهلهم للامتلاك مهارات عليا للتواصل بين الثقافات

➤: إدارة الموارد البشرية

ممارسة إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتميزة والوظائف، والعمليات التي تهدف إلى توجيه وتسيير الموارد البشرية للمنظمة.

ورغم الاختلاف في وجهات النظر حول طبيعة إدارة الموارد البشرية خاصة الدولية إلى أن الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في أربعة عناصر:

التوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير

ولتجسيد هذه العناصر اقترح العديد من المحللين تقنيات لإدارة التعدد الثقافي من خلال إدارة الموارد البشرية تتجلى في ما يلي:

- الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في العمل وتقدير العمل
- الاستفادة من التعدد على مستوى الاستراتيجي
- تدوين الالتزامات لتوثيق السياسات والممارسات
- قياس الشخصية والهوية الديموغرافية لكل مجموعات العمل
- التعرف على الحواجز الثقافية التي تفوق التنفيذ الكامل والفعال لمشاركة جميع الموظفين
- قياس التعدد الثقافي مع جمع البيانات بإجراء دراسات عن موظفي المنظمة وإحصاء المهارات اللغوية
- المراجعات الدورية للتعدد الثقافي ضرورية لتحديد المجالات التي تتطلب الاهتمام لتحسين إدارة التعدد والتمكن من خلق إدارة متعددة الثقافات فعالة
- وقد اقترحت المجلة الدولية للموارد البشرية مجموعة من سياسات العمل الإيجابي لإدارة التعدد الثقافي من خلال الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:
 - التوظيف والاختيار
 - التدريب والتطوير

التطوير المهني والتخطيط الوظيفي

•

الوحدة التاسعة

ادارة البيئة الخضراء في الموارد
البشرية

■ المفهوم :

" إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، كما حدد هؤالء العلماء أن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب، والتطوير، وعالقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة."

"إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء مثل الوصف والتحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت."

وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء :

■ الاستقطاب والاختيار الاخضر :

يمكن القول بشكل عام، أن الشركات المعنية بالبيئة لديها إطار للسياسة البيئية الخاصة بها. ولتحقيق السياسة البيئية القائمة، تحتاج الشركات إلى قوة عاملة موجهة نحو البيئة ولتحقيق ذلك فإن الشركات لديها بديلين :

يتمثل البديل الأول في التركيز على الاستقطاب الاخضر،

أما البديل الثاني يتمثل في توفير التوعية اللازمة المتعلقة بحماية البيئة والتعليم والتدريب والتطوير للقوى العاملة الحالية. ويعتبر البديل

الول هو أكثر استباقية وفعالية من حيث التكلفة من البديل الثاني . وبالتالي، فإن البحث عن أفضل ممارسات الاستقطاب الاخضر أمر مهم للمنظمات. كما تقوم بعض المنظمات بدمج سياسة الاستقطاب الخاصة بها مع السياسات والاستراتيجيات البيئية.

■ التدريب والتنمية الخضراء :

يعتبر التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستهدف للمنظمة. وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماماً بالبيئة، وكذلك تنفيذ مبادرات الادارة البيئية. واستناداً إلى تحليل احتياجات التدريب البيئي للقوى العاملة، تقوم هذه المنظمات بإجراء برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير للعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف وصقل مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم اللازمة نحو الادارة البيئية الجيدة

■ ادارة الاداء الخضراء :

تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة للاتصال بين المشرفين والعاملين الذي يحدث على مدار السنة، دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتشمل إدارة الأداء الخضراء المسائل المتصلة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية. ويؤدي إدماج الادارة البيئية في إدارة الاداء إلى تحسين نوعية وقيمة الاداء البيئي.

الأجور والمكافآت الخضراء :

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تعتمد استدامة الأداء البيئي للمنظمة اعتماداً كبيراً على ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين غير الإداريين على مبادرات الإدارة البيئية للمنظمات، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد

الوحدة العاشرة

التوطين والإحلال

التوطين والاحلال :

مفهوم توطين الوظائف (السعودة)

" قصر العمل على السعوديين بالإضافة الى الاحلال التدريجى للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والابعاد وصولا فى النهاية الى توطين الوظائف والاستخدام الكامل والامثل للعمال الوطنية " او هى " تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة اعمالها الى كفاءات غير وطنية شرط ان تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل فى الفرد الوطنى "

متطلبات ادارة توطين الوظائف :

1- القناعة والالتزام من قبل الادارة العليا .

ويشكل قناعة والتزام القيادة الادارية احد الركائز الساسية لنجاح توطين الوظائف ، وفى هذا الاطار يمكن ان يشمل دعم الادارة العليا للتوطين ما يلى :

- القناعة والالتزام بأهمية العنصر البشرى كمورد استثمارى على المدى الطويل .
- النظرة الايجابية للعمالة الوطنية وتقديرها .
- توفير فرص التقدم والتطوير للعمالة الوطنية للوصول الى اقصى طاقاتها.
- تفهم مصطلح توطين الوظائف وادارته باقتدار

2- بناء ثقافة تنظيمية تدعم التوطين :

تحدد ثقافة المنظمة الاهداف والغايات التى تسعى المنشأة لتحقيقها ، اسلوب وطرق أداء العمل قيم ومعتقدات وسلوك العاملين ، الاسلوب الذى يتعامل بها الافراد داخل المنشأة مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية او غير رسمية وتتألف ثقافة المنظم من مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقواعد والمعايير التى يشترك فيها افراد التنظيم. ويمكن ان تشكل ثقافة المنظمة اهمية خاصة لجهود توظيف الوظائف من خلال الادوار التى تقوم بها لترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية أو السبية والبيئة الايجابية تلك البيئة التى تثن وتقدر اهمية العنصر البشرى وتدعم جهود توظيف الوظائف ولتحقيق هذا الهدف هناك حاجة ماسة لتغيير قيم وفلسفة القيادات الادارية نحو العمالة الوطنية.

تحديات توظيف الوظائف :

1- غياب تعريف واضح ومحدد لتوظيف الوظائف:

احد اهم واكبر التحديات التى تواجهها منشآت القطاع الخاص تفهم ما المقصود تحديداً بتوظيف الوظائف ، عادة ما يتم تعريف توظيف الوظائف بزيادة اعداد العاملين السعوديين ويتم اهمال ابعاد اخرى مثل الكفاءة والمؤهلات والقدرات بينما مصطلح " الاستخدام الكامل والامثل للعمالة الوطنية " يمكن ان يشكل اطار للممارسات وسياسات التوظيف فى منشآت القطاع الخاص .

2- خلق الالتزام والقناعة بفوائد توظيف الوظائف :

ان نجاح توظيف الوظائف مرهون بالالتزام وقناعة ملاك القطاع الخاص بفوائد توظيف الوظائف واحد التحديات التى يواجهها مفهوم توظيف الوظائف يتعلق بالتعميم الخاطيء المبنى على تجارب شخصية فلازال الكثير من ملاك القطاع الخاص مع الاسف يشير الى شعف اداء بعض من العمالة الوطنية كمثال لفشل عملية توظيف الوظائف .

3- الاذعان القانونى :

احد التحديات التى تواجهها منشآت القطاع الخاص تقبل حقيقة ان التوظيف الفعال اكبر من مجرد موضوع الاذعان لأنظمة ولوائح السعودية ، لقد حاولت الانظمة الخاصة المتعلقة بتوظيف الوظائف وضع اطار يمكن من خلاله ان تتبنى منشآت القطاع الخاص ادارة توظيف الوظائف وبالرغم من ذلك وبكل وضوح فالأنظمة واللوائح لا يمكن بمفردها ان تحدث تغيرا جوهريا فى هذا الموضوع الا بمساعدة اصحاب الاعمال .