

الفصل الثاني

(الجانب النظري) ويشتمل على:-

المبحث الأول: (التخطيط الإداري).

المبحث الثاني: (تنمية الموارد البشرية).

المبحث الثالث: (دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية).

المبحث الرابع: (جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا").

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الأول

(التخطيط الإداري) ويشتمل على:-

- تمهيد.

أولاً: الإدارة ومفهوم التخطيط.

ثانياً: بعض الاعتبارات ومتطلبات التخطيط.

ثالثاً: مؤثرات وفعالية عملية التخطيط.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تواجه المنظمات في دورة حياتها الكثير من المتغيرات والضغوط التي قد تشكل نقاط ضعف تحد من فاعليتها إذا لم يتم استيعاب سلوك تلك المتغيرات، وإعطائها أوزاناً نسبية حسب أهميتها ودرجة تأثيرها عند تحديد أولويات الأهداف، كما أن تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة يعتبر أمراً ضرورياً وحيوياً، فالمنظمات تنشأ بتحقيق رسالة في المجتمع، وهذه الرسالة يجب أن تترجم في صورة أهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، والأهداف بطبيعة الحال متغيرة استجابة للظروف المحيطة ومتغيراتها، كما أنها تترجم في شكل خطط وسياسات وبرامج وإجراءات حسب المجال وطبيعة الأعمال المراد إنجازها، ونعلم جيداً أن المنظمة هي كيان عضوي ذو تركيبة متداخلة ومتبادلة التأثير بين أجزائه ومكوناته (هيكل، مهام، أهداف، قوى عاملة، تقنية، إدارة، ... الخ)، والتي تكون في مجموعها نظاماً كلياً تعرف بالمنظمة، كما أن هذه الأجزاء والمكونات تؤثر وتتأثر بعناصر البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية)، وهذا يتطلب التوفيق بين تلك المتغيرات والعناصر واستيعاب سلوكها من أجل وضع خطة فعالة لمخلق نوع من التوازن والاستقرار التنظيمي وتقليل التكاليف، وبالتالي الرفع من مستوى فاعلية المنظمة¹².

¹² أحمد خلف مصباح. 2004م. التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة. دراسة ميدانية على خمس شركات صناعية في مدينة طرابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس. ليبيا. ص11.

أولاً: (الإدارة ومفهوم التخطيط):-

التخطيط والعملية الإدارية: ارتبطت الإدارة بالإنسان منذ الخليقة، وإن الضغوط المادية والبيولوجية والنفسية التي تعرض لها الإنسان اضطرته إلى أن يتعاون مع الآخرين حتى يتمكن من بلوغ أهدافه وتحقيق نتائج أفضل، لهذا فإن تنسيق الجهود كانت هي المشكلة الرئيسية في عمل الجماعات البشرية لبلوغ الغايات والنهيات سواءً كانت تجارية أم سياسية أم دينية... الخ، وبينما يتحول تعاون الأفراد لبلوغ هدف مشترك إلى عمل منظم ومنسق تصبح الإدارة المكون الأساسي والرئيسي لهذه الهيئة (المنظمة). "وتعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف".¹³

مفهوم الإدارة:-

الإدارة نشاط متميز يختلف في جوهه وطبيعته عن غيره من الأنشطة، بل يعد النشاط الإداري أساس تحقيق مستويات متقدمة من الأداء لكافة الأنشطة التي يمارسها الأفراد، والجدير بالذكر أن وعي الأفراد بأهمية الإدارة في كافة المستويات مرتبط بالنتائج الحقة من خلال ممارستهم للفعاليات المختلفة والنتائج الإيجابية.

Stephen P. Robbins and Mary Coulter. 1996. Management, 6th ed. (New Jersey:

وهناك الكثير من التعاريف للإدارة، وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف¹⁴ :-

1. الإدارة هي إنجاز الأهداف عن طريق الآخرين.
 2. الإدارة هي تنسيق الإمكانيات المتاحة عن طريق عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 3. الإدارة هي السعي الأخلاقي لتحقيق أهداف المنظمة ب استخدام الإمكانيات المتاحة بكفاءة وفاعلية.
- وتعرف أيضاً بأنها استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف في أسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وكفاءة وفاعلية¹⁵. " كما أنها عملية التحكم في الموارد المتاحة في مجتمع ما وذلك من أجل تقديم مستوى معيشة معين¹⁶."
- ويعتبر المدير في المستويات المختلفة وظائف إدارية متداخلة ومتراصة، هذه الوظائف وإن اختلفت في أهميتها ونطاق تأثيرها في سير العمل من مستوى إداري إلى آخر، إلا أنها تكاد تمارس في كل المنظمات وفي كل المستويات.

¹⁴ التويرقي. بشر علي. مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة. دار نشر عمر المختار للطباعة والتوزيع. ليبيا. ص15.

¹⁵ علي محمد منصور. 1998م. مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم. مجموعة النيل العربية. القاهرة. الطبعة الأولى. ص37.

¹⁶ بعيره. أوبكر مصطفى. 1988م. مبادئ الإدارة. دار أفريقيا للطباعة والنشر والإنتاج الفني. بنغازي. ليبيا. ص14.

وهذه الوظائف تشكل محور العملية الإدارية وهي كالتالي¹⁷:-

- 1- **التخطيط:** هو التحديد المسبق لما ينبغي أن تكون عليه أعمالك في المستقبل، عن طريق وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها ودراسة الوسائل البديلة وتحديد أنسبها لتحقيق الأهداف وتحديد المكان والوقت اللازم لتلك الأعمال، في ضوء الموارد المتاحة (بشرية ومادية) والمتوقعة، مع مراعاة الظروف المحيطة.
- 2- **التنظيم:** هو ترجمة التخطيط أو الخطة، من السكون إلى الحركة، وذلك بتجزئة العمل الذي سيؤدي لبلوغ الأهداف إلى أنشطة فرعية، ويعهد بأداء كل نشاط إلى مجموعة متجانسة من الأنشطة إلى وحدة تنظيمية، هذا مع تحديد الوظائف التي ستمارس داخل كل وحدة، ويتطلب الأمر تفويض قدر من السلطة إلى المسئول عن الوحدة التنظيمية بما يتناسب مع حجم مسؤوليته.
- 3- **التوجيه:** يعني إرشاد الأفراد وتشجيعهم لكي يؤدوا أعمالهم بثقة وحماس كي يحققوا النتائج المرغوبة، أي إرشاد الأفراد على طريقة الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس.
- 4- **الرقابة:** هي كافة الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة، عن تقدم التنفيذ ومقارنته بالمعدلات المستهدفة والمقررة طبقاً للخطة الموضوعة واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بحدوثها مع العمل على تصحيحها.

¹⁷ محمد ضحي. 2000م. الوقت هو الحياة. كيف تدير وقتك؟. دار التوزيع والنشر الإسلامية. بورسعيد. ص 9-24.

والشكل المبسط التالي يوضح موقع العملية الإدارية في النشاط الإداري الناجح¹⁸:-

شكل رقم (1)

موقع الوظائف الجوهرية للإدارة في النشاط الإداري الناجح



وخلاصة القول فإن التخطيط مطلب أساسي وأولي بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى

(من تنظيم وتوفير أفراد وتوجيه ورقابة)، وفي الحقيقة لا يمكن تصور إدارة بدون جميع الوظائف

¹⁸ جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال. مرجع سابق. ص 20-21.

مترابطة ومتكاملة ومندمجة مع بعضها البعض، وكل واحدة من الوظائف هي متطلب للوظائف الأخرى، والجميع حلقات في سلسلة واحدة¹⁹.

وحيث إن الخوض في كل من وظائف الإدارة يطول الشرح فيها، فسوف نقتصر على وظيفة التخطيط باعتبارها موضوع دراستنا هذه.

مفهوم التخطيط -: Planning Concept

من المؤكد أن الكثير من الأعمال تم دراستها قبل أن تنفذ، وأعمالاً أخرى نفذت من غير دراسة أو تفكير مسبق، فهل كانت نتيجة العمل في كلا الحالتين واحدة؟ اتفق على أن الإجابة ستكون بالنفي. فإذا كان لديك هدف تسعى إلى تحقيقه وقررت بدراسة مسبقة لهذا الهدف بقصد بلورته وتوضيحه وتحديد الطرق الممكنة للوصول إليه، وأخذت أنسب طريق للوصول إليه ثم حددت الأعمال المطلوبة للسير في الطريق الذي أحدثته، فإن الثقة تكون كبيرة في وصولك إلى ما تصبو إليه²⁰.

¹⁹ صلاح الشنواني. 1999م. التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب. الإسكندرية. مصر. ص344.

²⁰ طاهر مرسي عطية. 1996م. أصول الإدارة للطلاب والمدير. دار النهضة العربية. بيروت. لبنان. ص58.

والتخطيط في أوسع معانيه يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة

سلفاً لتحقيق أهداف محددة، وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية يمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة²¹.

1. يعرف كونتز وادونيل التخطيط بأنه اتخاذ قرار مسبق حول: ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومتى نعمل؟ ومن يعمل؟.

2. ويعرف هنري فايل التخطيط بأنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

3. أما الدكتور زكي محمود هاشم فيقول: (التخطيط هو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته).

4. ويعرف الأستاذ جورج تيري التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المفتوحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة²².

5. وعرف فريفز وزملاؤه التخطيط بأنه صنع القرارات الحالية في ضوء تأثيراتها المستقبلية.

²¹ علي محمد منصور. مبادئ الإدارة. مرجع سابق. ص 107.

²² جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال. مرجع سابق. ص 143.

6. بينما عرفه ستور بأنه العملية التي تبدأ بوضع الأهداف العامة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الخاصة بتحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن تضمين هذه العملية منظمة تقوم بتنفيذ الخطط وإجراء التغذية المرتدة الخاصة بالتعديلات اللازمة للخطط المستقبلية²³.

أهمية التخطيط Importance Planning :-

يعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتنفيذ الأعمال والبرامج على أسس علمية مدروسة، توضح طرق ووسائل تنفيذها مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت، كما أن الواقع العلمي والتجربة أثبتا أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع نشاطاتنا وتصرفاتنا وجعلها جميعاً مفرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها. وإن الخطة كما أشرنا إلى ذلك في مقدمة الفصل الأول من هذه الدراسة هي بمثابة الطريق الذي يرشدنا إلى سبيل تنفيذنا لأهدافنا بكفاءة وفعالية عالية بعيداً عن العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى إهدار طاقاتنا وإمكاناتنا دون الوصول إلى ما نطمح إليه من أهداف وغايات²⁴. ويتضح أنه بدون تخطيط تصبح قرارات المنظمة مسألة عشوائية، ويمكن تشبيهها بربان السفينة الذي يبحر بدون أن يعرف هل هو يرغب في السفر إلى بيروت أو سان فرانسيسكو أو هونغ كونج أو أي بلد أخرى.

²³ حرستاني. حسان محمد ندير. 1990م. إدارة المستشفيات. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية. ص68.

²⁴ رائد الطويل. 2003-2004م. التخطيط في الحركة الكشفية. البيرة. فلسطين. rs77rs77@yahoo.com.

وهناك عدة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي²⁵:-

1- التغلب على عدم التأكد والتغير: إن المستقبل بما يحويه من عدم التأكد والتغير يجعل من التخطيط ضرورة من أهم الضروريات، وطالما توجد بدائل لتحقيق ما تتطلع إليه الإدارة من أهداف فهي في حاجة ماسة للتخطيط.

2- تركيز الانتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف، وكذلك متابعة الخطط وقياس ما تم إنجازه ومقارنته بما كان يجب أن يتم، ويعمل على زيادة اهتمام الأفراد بأهداف المنظمة.

3- اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات، والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج، وكذلك يعمل على ترشيد وتخفيض النفقات، كما يعمل على تلافي التصارب، وعلى التقليل إلى أدنى حد ممكن من الإسراف في استخدام الموارد البشرية.

4- تسهيل الرقابة: بدون التخطيط لا توجد رقابة، فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم.

²⁵ جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال. مرجع سابق. ص 143- 146.

5- **يحدد اتجاه المنظمة:** قد يكون السبب الرئيسي إنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، فعلى سبيل المثال توضح الخطة الخماسية لأي منظمة ماذا تريد أن تحققه هذه المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة، وكذلك كيف تعزم أن تحققه²⁶.

6- **التخطيط مطلوب في جميع المستويات الإدارية:** من الطبيعي أن الخطط الموضوعة تختلف من حيث الشمول والأهمية ودرجة التعقيد باختلاف المستويات التي يضعها أو يعتمدها رئيس مجلس الإدارة، وتكون لها أهمية أكبر ونتائج أخطر، إذا قورنت بالخطة التي يضعها رئيس قسم معين والتي تتعلق بأعمال مجموعة محدودة من العاملين تحت إشرافه.

7- **يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية:** يرى (دراكر) أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو إنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا إنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل على تدني هذه المخاطر.

8- **منع القرارات المجازة:** يرى (ستينر) أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات، فعلى سبيل المثال يقول أن الخسارة التي لحقت بشركة (جنرال دينمكس) إنما يرجع إلى أن قرارات الشركة كانت تتسم بالتجزئة.

²⁶ جاري ديسلر. ترجمه: عبدالقادر محمد عبدالقادر. أساسيات الإدارة. المبادئ والتطبيقات الحديثة. الرياض. دار المريخ. ص 74-75.

9- التخطيط المالي²⁷: يتيح التخطيط المالي فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق، كما يتيح أيضاً الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي ورجحية المنظمة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر لذلك.

أهداف التخطيط:-

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارجحاً قد ينجح وقد يتعثر ويبقى تحت رحمة الصدق، ويمكن ذكر عدة فوائد لعملية التخطيط وأهمها أنه:-

1. يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة، بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.
2. يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد، لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.
3. يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة، ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع التغيير، ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.

²⁷ كنجو عبود كنجو. ترجمة: إبراهيم وهي فهد. 1997م. الإدارة المالية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن. ص 189.

4. يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء، بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف²⁸.

أنواع التخطيط:-

يمكن تقسيم الخطط التي تضعها المؤسسات والمنظمات المختلفة وفق عدة أسس، وذلك

على النحو التالي:-

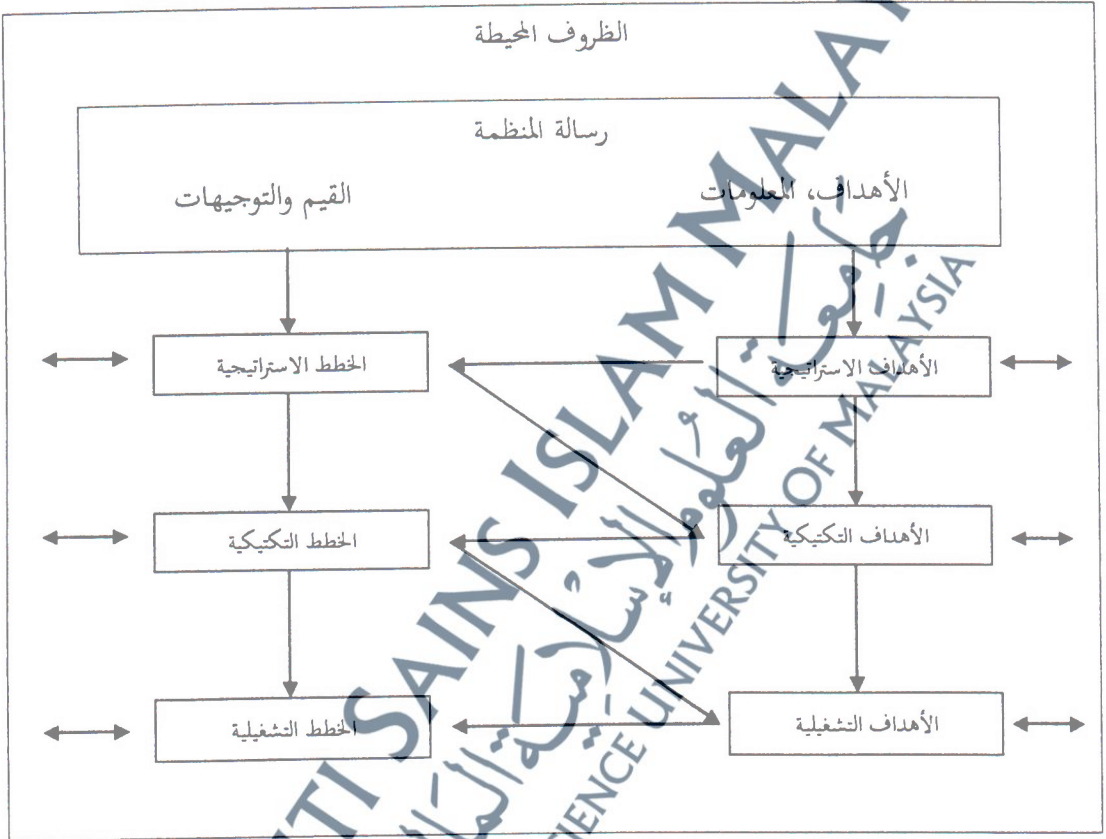
1- أنواع التخطيط من حيث المستوى الإداري الذي يضع الخطط: هناك عدة أنواع من الخطط وهي كما مبينه بالشكل رقم (2).

أ- الخطط الاستراتيجية: تهتم الخطط على هذا المستوى بالأهداف العليا الرئيسية أو بالرسالة (Mission) التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتقوم بهذه المهمة المستويات الإدارية العليا وهي مجالس الإدارة والإدارة العليا، وعادة ما تغطي الأهداف الاستراتيجية فترات زمنية طويلة تزيد على خمس سنوات.

²⁸ القريوتي. محمد قاسم. 2004م. مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف. الطبعة الثانية. وائل للنشر والتوزيع. عمان. رام الله.

شكل رقم (2)

تسلسل الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها



المصدر: القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة- النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سابق، ص 185.

السمات العامة التي تميز التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning²⁹:-

1. التخطيط الاستراتيجي يقوم على تكامل وترابط جميع وظائف المنظمة.
2. يقوم على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم تأكد بدرجة عالية.
3. التخطيط الاستراتيجي يقوم على توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.
4. التخطيط الاستراتيجي يعمل على التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها.
5. يعمل على توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع صالح المنظمة.
6. يقوم على رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق رسالة المنظمة وأهدافها.
7. التخطيط الاستراتيجي يركز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب.
8. يأتي في المقام الأول في العديد من المنظمات متقدماً على كافة عناصر الإدارة الأخرى.
9. يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.
10. التخطيط الاستراتيجي يتأثر كثيراً بالقيم الشخصية وطموحات المديرين.
11. يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية التي تمس مصالح المنظمة ومستقبلها.
12. التخطيط الاستراتيجي يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنظمة.

²⁹ عبد الرحمن توفيق 2002 - 2003م. معجم المهارات الإدارية. تطور أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية. مركز الدراسات للمهبة للإدارة.

13. التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا.
14. يجب أن يكون ممكناً وعملياً بحيث تتوافر لدى المنظمة المتطلبات اللازمة لتنفيذه.
15. التخطيط الاستراتيجي يقوم على ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

ب - الخطط التكتيكية Tactical Plans :-

يقوم بوضع الخطط التكتيكية المستويات الإدارية الوسطى بهدف تطبيق الخطط الاستراتيجية، وتعمل على وضع أهداف على المدى الزمني المتوسط، "ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق"³⁰.

ج- الخطط التشغيلية Operational Plans :-

تهدف هذه الخطط إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية، ويقوم بهذه المهمة الإدارات الإشرافية الأمامية Lower and Middle Management، وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

2- أنواع الخطط من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها: تنقسم الخطط من حيث الفترات الزمنية التي تغطيها إلى ثلاثة أنواع، يتناسب كل منها مع مستوى إداري معين يتولى مهمة القيام

بها.

³⁰ أحمد السيد كردي. 2010م. التخطيط والتخطيط الاستراتيجي. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة الأزهر. القاهرة. مصر.

وتتمثل هذه الأنواع على النحو التالي³¹:-

أ- التخطيط طويل المدى **Long – Range Planning**: وعادة يغطي فترات زمنية طويلة تتراوح من 5 سنوات فأكثر، وهي مرتبطة بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتنسق موارد وإمكانات المنظمة وذلك بما يتلاءم مع معطيات البيئة الخارجية.

ب- تخطيط متوسط المدى **Intermediate Plans**: وهو يغطي فترة 5 سنوات فأقل، وهو عادةً التخطيط الموضوع لضبط وتوجيه العمل في مستوى الإدارة الوسطى، وهو عبارة عن مجموعة البرامج والتخطيط التكتيكية لوضع الخطط والأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ج- تخطيط قصير المدى **Short- Range Plans**: وهو يغطي فترة سنة فأقل وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية، ويتناول في العادة آلية تنفيذ الأمور الإجرائية وفقاً للخطط متوسطة وطويلة المدى، وهو ذلك الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وهذا النوع من التخطيط يضبط ويوجه الأعمال في مستوى الإدارة الدنيا أو التشغيلية، وبالتالي يطلق عليه (تخطيط تشغيلي).

3- الخطط من حيث درجة العمومية والتفصيل

الخطط التوجيهية والخطط المحددة: تقتصر الخطط التوجيهية على وضع مؤشرات عامة، وترك مجالاً لحرية التصرف ضمن تلك المؤشرات دون أن تحدد التفاصيل، ومن الأمثلة على الخطط التوجيهية أن تنص خطة شركة ما على أن الهدف الذي تسعى إليه خلال السنوات الثلاث

³¹ أحمد خلف مصباح. 2004م. التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة. مرجع سابق. ص22.

القادمة هو زيادة حصتها من المبيعات في السوق المحلي بنسبة 50%، ولكنها تترك الخطط التنفيذية المحددة للمستويات الإدارية الأدنى لتقوم بدورها بوضع خطط تفصيلية تتناول سبل زيادة المبيعات وتعزيز وضعها في السوق.

4- الخطط من حيث تكرار الاستعمال: قد يتم وضع الخطط بشكل استثنائي لمعالجة مشكلة طارئة تنتهي بنهاية تلك المشكلة، وقد تكون الخطة مستمرة تعكس فلسفة ثابتة للمنظمة التي لها سياساتها الخاصة والمعروفة، ومن الأمثلة على ذلك وضع خطة تدريبية سنوية في شركة ما توضح أهداف التدريب وسياسات انقاء المتدربين، والمراحل المختلفة التي يمر فيها الموظف خلال عمله، ويتكرر وضع مثل هذه الخطط سنوياً لتعكس ما يستجد من أهداف جديدة على ضوء احتياجات العمل³².

³² القريوتي. محمد قاسم. مبادئ الإدارة. النظريات. العمليات. الوظائف. مرجع سابق. ص 183-188.

ثانياً: (بعض الاعتبارات ومتطلبات التخطيط):-

عناصر التخطيط:-

1- التخطيط عمل إداري عاقل (علمي): إن المتعمن في كثير من استعمالات كلمة التخطيط يجدها في الغالب تشير إلى عنصر أساسي يمثل جوهر فكرة التخطيط وهو عنصر الإدارة العاقلة، أو السلوك العاقل، فإذا قال أحد الأشخاص بأننا فشلنا مثلاً في تحقيق كذا وكذا فذلك يعود إلى عدم التخطيط، أو إننا نريد وضع خطة حتى تتمكن من تحقيق أهدافنا، أو إذا قيل أن هذا الشخص مخطط، وذلك غير مخطط، فإن كل ذلك يقدم لنا إيجاد أولويات بأننا نريد عملاً عقلياً واعياً حتى نواجه فشلنا أو نحقق أهدافنا وأن نميز بين الرجل المخطط والغير مخطط، وهو قدرة الأول على إخضاع سلوكياته لحكم العقل، بينما يتركها الأخر للتلقائية أو العشوائية³³.

2 - التخطيط عمل يعتمد على التنبؤ العلمي: ليس هناك أدنى شك في أن المستقبل كله بيد الله وحده عز وجل، ولا يعلم الغيب إلا هو، ولا يجوز لأي مخطط أن يطلب تحديداً كاملاً لموضوعاته، ومعرفته اليقينية بها، حتى يضع مخططاته. وكل ما هو مطلوب عمل تنبؤات أو توقعات حول ما يمكن أن يحدث:-

أ. التنبؤ هو الأسلوب الذي يعتمد المخططون للاقتراب من المستقبل ومحاولة كشف أبعاده.

³³ حاتم علي أبو بكر هاشم. 2005م. أثر التخطيط والتنظيم على أداء الخدمات الطبية. دراسة تطبيقية في مستشفى طرابلس المركزي ومستشفى الخضراء. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس. ليبيا. ص 13-14.

ب. التنبؤ ليس عملاً شخصياً يمكن القيام به بالاستناد إلى الاجتهادات الشخصية، أو أساليب الحدس أو الظن أو التكهن أو غير ذلك، بل هو عملية علمية لها أصولها.

ج. التنبؤ هو فن التعامل العلمي مع المتغيرات المستقبلية.

د. إن أفضل الطرق المتبعة هي التي تستند إلى دراسة الاتجاهات العامة والسلاسل الزمنية لعمليات التطور أو التغير، وعمل إسقاطات لنتائجها في المستقبل، وإن تحقيق هذا الأمر يفترض ما يلي:-

1. تحديدات للمتغيرات التي تشملها الخطة ولا بد من دراستها والتنبؤ بحركاتها.

2. المعرفة بالماضي وظروفه المختلفة الخاصة بالمتغيرات التي يطلب دراستها وتحديد حركتها في المستقبل.

3. المعرفة بالحاضر وظروفه المتعلقة بالمتغيرات المعنية. ولكي تضع الإدارة خطة لا بد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية. وشاءت إرادة الله عز وجل أن يحجب عنا الغيب³⁴،

فقال تعالى: ﴿وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ﴾³⁵. وأمرنا الله تبارك وتعالى بأن نتدبر في أمورنا، ونستخدم عقولنا ونتلمس طريقنا، وأمرنا كذلك بأن نسعى في سبيل الرزق

³⁴ صلاح الشنواي. التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال. مرجع سابق. ص 390.

³⁵ القرآن الكريم. الأنعام: 6: 59.

فقال عز من قائل: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ
وَالِيهِ النُّشُورُ﴾³⁶.

3- التخطيط يتضمن عملية التدبير: بما أن "التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين"³⁷. فإن عملية التخطيط لا تنتهي بمجرد رصد وتحديد الأهداف التي نريد تحقيقها خلال فترة الخطة المحددة، ولذلك لا بد من توفير بعض الشروط الأخرى التي تضمن التحرك في اتجاه الأهداف وتضمن تنفيذها، وأهمها ما يلي:-

- أ. تحديد الأساليب والوسائل والإمكانات المادية والبشرية والتجهيزية اللازمة لإنجاز الأهداف.
- ب. تحديد الطرق اللازمة للتدبير وتوفير هذه الأساليب والوسائل والإمكانات، والعمل على توفيرها حسب الجداول الزمنية، وحسب مستلزمات التنفيذ ومراحلها كما تحددها الخطة.
- ج. وضع نظام دقيق وعادل لتوزيع الإمكانات والوسائل المختلفة التي تم توفيرها تبعاً لاحتياجات التنفيذ ومراحلها.

³⁶ القرآن الكريم. الملك 67: 15.

³⁷ صيام. أمال نمر حسن. 2010م. تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين. ص14.

4- التخطيط يفترض التحوط (أخذ الحيطة) أو التحرز³⁸:-

أ. إن تعلق عملية التخطيط بالمستقبل وقيامه على أساس التنبؤ بما يمكن أن يكون، يعني أنه لا بد من الأخذ بالاعتبار أن هناك نسبة دائمة من عدم التأكد أو عدم اليقين، لأن كل الغيب بيد الله عز وجل، ولا يعلمه إلا هو، وقد تزيد نسبة عدم اليقين وقد تقل، وذلك حسب درجة ثبات حركة المتغيرات التي يهتم التخطيط لها، أو حسب درجة انتظامها واستقرارها.

ب. طالما لا بد من وجود درجة من عدم التأكد فإنه لا بد من اتخاذ الاحتياطات اللازمة، وذلك لمواجهة أية ظروف طارئة لم يتم أخذها بالحسبان في إطار الخطة، ولتحقيق ذلك لا بد من:-

1. قيام الخطة على أساس فريق عمل متكامل ومتناسق بصورة تمكنه من الإلمام والتحكم بكافة متغيرات الخطة.

2. تميز الخطة بالمرونة اللازمة لإمكانية تعديلها، وإعادة التوجيه في الوقت المناسب.

3. وضع الخطط البديلة والمتعددة تبعاً لتعدد الاحتمالات التي يرى إمكانية وقوعها في المستقبل، حتى يمكن اللجوء إليها في حالات الطوارئ.

4. وجود نظام محدد ودقيق لمتابعة الخطط وتقييمها، بدءاً من أول عمليات التنفيذ وحتى نهايتها،

ويكون بمقدور المدير المسئول التدخل حين يجد ضرورة لذلك.

5. التفكير المرن والمنطقي لا يتحدث عن ثوابت جامدة ويقدم خططاً مرنة وواقعية.

³⁸ عساف. عبد المعطي محمد. 1994م. مبادئ الإدارة. المفاهيم والاتجاهات الحديثة. دليل الدارس والمدرس. ص85.

6. العقل الجماعي أكثر إدراكاً وأكثر تنزهاً وموضوعية من العقل الفردي.

7. كلما تعددت احتمالات العمل كلما كان ذلك منطقياً وكلما تعددت الخطط البديلة كلما كان ذلك أسلم.

5- التخطيط يحتاج إلى التكامل: عرفنا أن التخطيط "هو العملية التي تأخذ بعين الاعتبار جميع وجوه العمل والاحتمالات المكونة للخطة، من فهم للتركيب الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة الخاضعة للتخطيط، وتحديد معدل النمو الملائم والواقعي الذي يمكن تحقيقه، والعمل على مشاركة مختلف القوى وحفزها على العمل والبناء لدفع عجلة التنمية"³⁹. ولكي تكتمل النظرة التكاملية للتخطيط يجب مراعاة الآتي:-

أ- إن النظرة الجزئية لأي موضوع أو لأية مشكلة لا يمكن أن تقدم ما يسمح بالتعرف على الموضوع المعني، ولا يحل المشكلة المطروحة.

ب. لا بد من أخذ كافة المتغيرات أو العوامل المتعلقة بالموضوع أو بالمشكلة بعين الاعتبار، ومعرفة كيف تتفاعل هذه المتغيرات في إطار كلي متكامل لأن تفاعلها هو الذي يؤدي إلى تشكيل الموضوع أو المشكلة التي نريد دراستها والتخطيط لها.

³⁹ العتال. نبيل محمد عيسى. 2008م. واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. جامعة الخليل. الضفة الغربية. فلسطين. ص13.

إن النظرة الكلية التكاملية لأي موضوع أو لأية مشكلة تأخذ كل المتغيرات بالاعتبار

لمعرفة كيف تتفاعل من أجل تشكيل الكل المتكامل النهائي. وبدون ذلك تظل معرفتنا جزئية ومبتورة.

خطوات عملية التخطيط⁴⁰:-

1. تحديد الأهداف: فهو النتائج التي تسعى إلى تحقيقها عملية التخطيط، وهو الأساس الذي تبنى عليه السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج. فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذي فائدة. ويمكن تحديد مواصفات الهدف الجيد في الآتي:-

أ- الوضوح.

ب- القابلية للقياس.

ج- الواقعية.

د- التحدي.

هـ- الملائمة.

و- مرتبط بنتيجة.

ز- محدد زمنياً.

ح- يتفق وتعاليم الدين والشريعة.

⁴⁰ محمد فتحي. الوقت هو الحياة. كيف تدير وقتك؟. مرجع سابق. ص 10-14.

2. السياسات **policies** : وهي تتضمن الإطار الإرشادي لتوجيه تصرفات جميع العاملين

عند القيام بالمهام اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وشروط السياسات الفعالة تتمثل فيما يلي :-

أ- أن تعكس السياسة أهداف الخطط الموضوعة.

ب- أن تكون مكتوبة وواضحة وبسهل التعرف عليها وفهمها.

ج- أن تكون واقعية حتى تصبح قابلة للتطبيق.

د- أن تكون مرنة حتى تتماشى مع المتغيرات التي قد تطرأ عليها الخطط.

هـ- أن تتماشى مع بعضها البعض ومتراصة بالنسبة لمجالات الأنشطة المختلفة.

و- أن تكون مناسبة لاحتياجات البيئة التي تعمل فيها.

ز- ينبغي القيام بمتابعة السياسة حتى يمكن إعادة النظر فيها إذا ما تطلب الأمر ذلك.

3. الإجراءات **procedures** : "عباره عن إرشادات أكثر تحديداً للتعامل مع أحداث

متكررة"⁴¹، وهي تشمل مجموعة محددة من خطوات العمل التي تطبق في المستقبل مع تحديد

الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط، ويتم حسب تتابع زمني معين ينسجم مع الخطوات

⁴¹ علي شريف. 2001م. مبادئ الإدارة. مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. كلية التجارة. جامعة

التفصيلية لإنجاز النشاط، وإذا كانت السياسة هي المرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات فإن الإجراء

هو مرشد لتنفيذ العمل. وعلى المخطط عند اختيار الإجراءات مراعاة التالي:-

أ- يجب أن يساهم الإجراء في تنفيذ العمل وأن يعده عن التعقيد.

ب- يجب أن يساهم الإجراء في تنظيم تنفيذ العمل، وأن يزيل التكرار والازدواج.

ج- يجب أن يتمكن الإجراء من إيضاح طبيعة العمل للمسئول عن التنفيذ.

د- يجب أن تترك الإجراءات قدراً كافياً من حرية العمل للمسئول عن التنفيذ حتى يتحقق قدر من المرونة في تنفيذ العمل.

4- القواعد **Rules**: وهي مجموعة من الأوامر التي تحدد ما هو مسموح عمله وما هو لم

يسمح عمله، وترتبط القواعد بالإجراءات من حيث إنها تبين طريقة العمل، ولكن تختلف من

حيث إنها لا تفرض ترتيباً زمنياً بالنسبة للأعمال التي تقرّر من أجلها، ومن أمثلة القواعد: منع

التدخين، عدم مغادرة العمل قبل ميعاد الانصراف الرسمي.

5. البرامج **Programs**: وهي مجموعة متشابهة من الأهداف والسياسات والإجراءات

والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة يحدد لها رأس المال اللازم

والميزانيات التي تحددها للتشغيل، وتهدف البرامج إلى تحقيق هدف معين خاص بها وتتضمن

تحديد مختلف الطرق والإمكانات اللازمة للوصول إلى الهدف، ومن أمثلة البرامج: برنامج

الإعلان عن سلعة معينة، وبرنامج تدريبي للعاملين.

وعند وضع البرامج يتم إتباع الخطوات التسع التالية:-

- أ- تحديد الهدف المطلوب وضع البرنامج له.
 - ب- تقسيم النشاط المطلوب تنفيذه إلى مراحل محددة.
 - ج- تحديد الوقت النمطي لكل مرحلة وتحديد الوقت الإجمالي للبرنامج والوقت الضائع أيضاً.
 - د- تحديد موعد البدء والانهاء من البرنامج.
 - هـ- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للبرنامج واتخاذ القرار بكيفية إتمام التنفيذ
 - و- تحديد مسؤولية تنفيذ البرنامج.
 - ز- القيام بتنفيذ البرنامج.
 - ح- مراجعة وتقييم البرنامج في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم.
 - ط- إجراء الخطوات اللازمة نحو أي تعديل يكون ضرورياً ومطلوباً.
- مسؤولية التخطيط⁴²: تختلف الطرق التي تقوم بها المؤسسات بوضع الخطط، حيث توجد هناك عدة آليات مختلفة والتي من بينها ما يلي:-

- 1- إدارة خاصة للتخطيط: يتولى مسؤولية التخطيط وفقاً لهذا الترتيب جهاز خاص من الخبراء ضمن شعبة أو قسم أو إدارة خاصة بهم وذلك حسب حجم المنظمة، إذ يقوم هذا الفريق بالدراسات وجمع المعلومات اللازمة عن وضع المنظمة وإمكانياتها والظروف المحيطة بها.

⁴² القريوتي. محمد قاسم. مبادئ الإدارة. النظريات. العمليات. الوظائف. مرجع سابق. ص198-199.

وتمشياً مع الأهداف العليا تقدم الخطة للجهات المعنية لمناقشتها والتصديق عليها، ويوفر هذا الترتيب الوقت الكافي للمديرين في الإدارات الأخرى للتركيز على الأمور الخاصة بإداراتهم.

2- تشكيل لجنة مؤقتة تقوم بمهمة التخطيط: يتولى عملية التخطيط وفقاً لهذا الترتيب لجنة من المديرين ذوي الخبرة الكافية لوضع الخطة ولهم أن يستعينوا بالأشخاص والجهات التي يرونها مناسبة، وتنتهي مهمة مثل هذه اللجنة عادة بالانتهاء من إعداد الخطة وتقديمها للجهات المعنية لإقرارها.

3- مجلس الإدارة: يتمثل الهدف الرئيسي لمجلس الإدارة بصياغة الأهداف الرئيسة للمنظمة أو رسالتها الأساسية، ولكن إضافة لهذه المسؤولية الأساسية قد يشارك مجلس الإدارة بوضع الخطة أو يوكل لأحد الأعضاء مثل هذه المهمة.

4- المدير التنفيذي CEO: يقع الرئيس أو المدير التنفيذي في أي مؤسسة بدور رئيس في عملية التخطيط ويعتبر مسئولاً عن تنفيذها، وهو يملك الصلاحية الكافية لاتخاذ الإجراءات اللازمة من حيث جمع المعلومات اللازمة لوضع الخطة.

5- لجنة المديرين: قد يتولى عملية التخطيط لجنة مكونة من مديري الإدارات الرئيسة المختلفة في المنظمة، ذلك لأنهم وبحكم معرفتهم باحتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم قادرون على تقديم المقترحات للإدارة العليا قبل أن يتم وضع الخطة بشكلها النهائي، ولا شك أن ذلك يسهل

عملية التنفيذ لاحقاً. والثابت أن للخبراء في عملية التخطيط قيمة كبيرة في وضع الخطة، فهم يقدمون المساعدة الكافية لأفراد الإدارة بالمستويات الوسطى في وضع الخطوط العريضة للخطة، كما يساعدون أفراد الإدارة العليا على التنسيق بين الخطط التي تقدمها الإدارات والأقسام المختلفة، تمهيداً لوضع الخطة العامة للشركة. وبذلك يكون هناك مشاركة في التخطيط بين أفراد الإدارة في المستويات الإدارية المختلفة. وأهم ما يميز هذه المشاركة أنها تساعد على تركيز الاهتمام بقوة على عملية التخطيط. ولكن ما يؤخذ على المشاركة احتمال انفراد الاستشاريين بعملية التخطيط بأكملها. لذلك يجب على المدير العام أن يوضح للأفراد الاستشاريين الخدمات المطلوبة منهم. وأن يصير على مساهمة الأفراد التنفيذيين في عملية التخطيط. وأن ينفرد بحق الموافقة أو عدم الموافقة على الخطط التي يقترحها الأفراد الاستشاريون، فالكلمة النهائية له⁴³.

مؤهلات المخططين (Planners of Qualifications):-

يجب أن يجوز المخططون أربع مؤهلات أساسية هي:-

1. يجب أن يكون لديهم خبرة عملية في منطلقاتهم ويفضل أن يكونوا قد عملوا مديرين في إدارة أو أكثر من الإدارات الرئيسة فيها، وإن هذه الخبرة سوف تساعدهم في وضع خطط عملية وفي نفس الوقت مناسبة للمنظمة.

⁴³ عادل حسن. وآخرون. تنظيم وإدارة الأعمال. دار النهضة العربية. بيروت. ص 87-89.

2. يجب أن يكونوا قادرين على استبدال أية نظرة ضيقة في المنظمة (ربما اكتسبوها عندما كانوا يشغلون مراكز تنظيمية أخرى) بفهم شامل للمنظمة، ويجب أن يعرفوا كيف تعمل جميع أجزاء المنظمة والعلاقة المتبادلة بينها.

3. يجب أن يكون لدى المخططين شيء من المعرفة والاهتمام بالاتجاهات الاجتماعية، السياسية، الفنية والاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة، ويجب أن يكونوا ماهرين في تعريف وتحديد هذه الاتجاهات، وأن يكون لديهم الخبرة ليقروا كيف يجب أن يكون رد فعل المنظمة لهذه الاتجاهات من أجل زيادة نجاحها.

4. يجب أن يكون المخططون قادرين على العمل مع الآخرين بشكل جيد، ولن يستطيعوا تجنب العمل وعن قرب مع عدد من الأشخاص المهمين في المنظمة.

مما يتوجب معه أن يكون لدى المخططين صفات شخصية تعتبر مهمة في مجال التعاون وتقديم النصح بفعالية، وإن من أهم هذه الصفات القدرة على الاتصال بوضوح، شفهاً كان أم

مكتوباً⁴⁴.

⁴⁴ شاويش. مصطفى نجيب. 1993م. الإدارة الحديثة - مفاهيم - وظائف - وتطبيقات. دار الفرقان. الطبعة الأولى. عمان. ص 219- 220.

واجبات المخططين (Duties of Planners):-

هناك ثلاث واجبات على الأقل للمخططين والتي عليهم أن يقوموا بإنجازها:-

1. مراقبة عملية التخطيط (Overseeing the Planning Process):-

إن أول وأهم واجبات المخططين هو رؤية أن يتم التخطيط، ومن أجل تحقيق ذلك يضع المخططون القواعد، والإرشادات، وأهداف التخطيط، والتي يطبقونها على أنفسهم وعلى الآخرين المشمولين بعملية التخطيط، وإن جوهر ذلك أن يطور المخططون خطة من أجل التخطيط. "وتساعد الخطة على تكبير الجهود والتنسيق بينها وتوجيهها نحو الهدف المطلوب، وإنما تساعد أيضاً على القيام بوظيفة الرقابة، فبدون خطة لا يمكن للإدارة أن تتأكد من أن العمل يسير في الاتجاه المطلوب، أو أن تكشف عن وجود أي انحرافات عن الهدف"⁴⁵.

2. تقييم الخطط التي يتم تطويرها (Evaluating Developed Plans):-

يجب أن يقرر المخططون ما إذا كانت هذه الخطط كافية لتلعبت المنظمة، وهل هي كاملة، وما إذا كانت متناسقة مع الأهداف التنظيمية، وإذا لم تحقق الخطط الموضوعة هذه المتطلبات الثلاثة فيجب تعديلها بالشكل المناسب لذلك.

⁴⁵ حاتم علي أبوبكر هاشم. أثر التخطيط والتنظيم على أداء الخدمات الطبية. مرجع سابق. ص 18.

3. حل مشاكل التخطيط (Solving Planning Problems):-

من واجبات المخططين كذلك جمع المعلومات التي تساعد في حل مشاكل التخطيط، وقد يرون أنه من الضروري إجراء دراسة خاصة في الشركة للحصول على هذه المعلومات، وبعد ذلك يوصون بما يجب أن تفعله المنظمة في المستقبل للتعامل مع مشاكل التخطيط كما يقومون بالتنبؤ بكيفية استفادة المنظمة من الفرص ذات العلاقة.

إن واجبات المخططين الثلاثة التي تم مناقشتها هي مجرد ملاحظات عامة عن نشاطات المخططين، وإن الشركات الصناعية الكبيرة تقوم في العادة بوضع قائمة محددة بواجبات المخططين فيها، وإن أهم ما تتضمنه مثل هذه القائمة هو تركيزها على أن النشاط الرئيس للمخطط هو نصح الإدارة بما يجب أن تفعله في المستقبل، والتأكيد على أن توقيت ذلك العمل ملائم، وفي النهاية لا بد من القول أن هناك دائماً احتمال ألا يقبل المدير توصيات المخطط.

تقييم المخططين (Evaluation of Planners):-

يتم تقييم المخططين في ضوء مدى ملائمة وتوعية نظام التخطيط والخطط التي قاموا بتطويرها للمنظمة، وبما أن وظائف التنظيم والتوجيه والإقابة التي يقوم بها المدير تعتمد أساساً على أساسيات وظيفة التخطيط، فيصبح من المهم جداً القيام بتقييم (Subjective) المخططين، ومع أن تقييم المخططين يتم إلى حد ما بشكل شخصي، إلا أن بعض المؤشرات الموضوعية (Objective) يمكن أن توجد. فإذا استخدم المخطط أسلوباً ملائماً فإنه من

المحتمل أن يكون قد أدى وظيفة مقبولة، وإن درجة موضوعية المخطط في قيامه بوظيفة التخطيط يعتبر مؤشراً آخر. إذ أن نصيحة المخطط التي يقدمها للمدير يجب أن تعتمد إلى حد كبير على تحليل رشيد لمعلومات مناسبة، وهذا يعني أن تقييم أداء المخططين يجب أن يقوم على أساس مؤشرات موضوعية وأخرى شخصية (غير موضوعية) تتعلق بعملهم. ويمكن الاستدلال بالشواهد الموضوعية التالية عند تقييم المخطط فيما يتعلق بقيامه بوظيفته بشكل جيد:-

1. يضع خطته التنظيمية بشكل مكتوب.
2. الخطة هي نتيجة عمل جماعي لفريق الإدارة الذي يعمل معاً.
3. تحدد الخطة عمل المنظمة الحالي والمستقبلي الممكن.
4. تحدد الخطة بدقة الأهداف التنظيمية.
5. تحدد الخطة الفرص المستقبلية والاقتراحات التي تبين كيف يمكن الاستفادة من هذه الفرص.
6. تركز الخطة على البيئة الداخلية والخارجية.
7. تصف الخطة بعبارات عملية كيف يمكن تحقيق الأهداف عندما يكون ذلك ممكناً.
8. تتضمن الخطة توصيات طويلة وقصيرة الأجل⁴⁶.

⁴⁶ شاويش. مصطفى نجيب. الإدارة الحديثة. مرجع سابق. ص 220 - 223.

ثالثاً: مؤثرات وفعالية عملية التخطيط: -

مزايا التخطيط⁴⁷: للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتي:-

1. يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
2. يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
3. يعمل التخطيط على ال استخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة، مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
4. يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد. فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة بحيث يقتصر ال استخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
5. يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
6. يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها- كماً ونوعاً- وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

⁴⁷ جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال. مرجع سابق. ص156- 157.

7. يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد.

8. يجبر التخطيط المدير على تحيل كل الصور التشغيلية بوضوح وبالكامل.

9. يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.

10. قدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة.

قيود التخطيط: بالرغم من أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الحيوية والضرورية، إلا أن هناك قيوداً عملية تحد من استخدامه.

وعلى العموم هناك اتجاهان متضادان عند التخطيط الإداري وهما: العجز، والمبالغة في

التخطيط، ويحصل العجز نتيجة تجاهل المخططين لبعض العناصر العامة مثل⁴⁸:-

أ. تجاهل بعض المواقف الطارئة التي يمكن حدوثها طبقاً لتاريخ المنظمة في مجالات عملها المعتمدة.

ب. عدم إفساح المجال للمرونة في التخطيط بعدم وضع خطط بديلة للخطة الرئيسية.

ج. التنبؤ بأحداث يصعب التنبؤ بها.

د. الانفاق الكبير على جمع البيانات والمعلومات من أجل التخطيط.

⁴⁸ التويقي. بشر علي. 2000م. الإدارة الفعالة مبادئ وتطبيقات. مكتبة طرابلس العلمية العالمية. طرابلس. ليبيا. ص79.

هـ. إهدار الكثير من الوقت والجهد والأموال في الرقابة على تنفيذ الخطة.

و. التماذي في إعداد الخطط لكل صغيرة وكبيرة دون مرور اقتصادي لذلك.

أما المبالغة في التخطيط فتحصل نتيجة التخطيط أكثر مما هو مطلوب من حيث التقييم،

فيجب تقييم الخطط بعد إعدادها وقبل تنفيذها وبعد تنفيذها.

هذه هي بعض قيود التخطيط والتي ينبغي بغض النظر عن مدى جدتها أو أهميتها

أخذها في الاعتبار، وهي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة

ضرورية من وظائف الإدارة. وعلى كل حال فإن هذه القيود ينبغي مقارنتها بالمزايا التي يتوقع

تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط. فمثل هذه المقارنة تساعد المدير على تحديد مدى

49

العمل التخطيطي الذي ينبغي عليه القيام به.

الإدارة بالأهداف كمدخل لتكامل الأهداف العظمية:--

يعتبر مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO) Management by objectives

وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية مثل تحقيق الربح والنمو للشركة من جهة،

والأهداف الفردية للعاملين المتمثلة بالتطور الذاتي من جهة أخرى، الأمر الذي يوفر شعوراً بوحدة

الهدف والاتجاه بين العاملين في الإدارة، ومن أهم متركزات الإدارة بالأهداف ما يلي:--

1. التركيز على النتائج أكثر من التركيز على مجرد القيام بالنشاطات نفسها.

2. الانطلاق من الأهداف الرئيسة للمؤسسة التي يتم ترجمتها إلى أهداف على مستوى الوحدات الإدارية وعلى مستوى المديرين.

3. التركيز على وضع خطة لتحسين أداء الإدارة بشكل ملموس ويمكن قياسه.

ويمكن القول بأن نمط الإدارة بالشكليات Management by Formalities هو

النمط المغاير لنمط الإدارة بالأهداف بحيث يكون التركيز في الحالة الأولى على الوسائل والإجراءات دون تقييم النتائج التي تؤدي إليها ، كأن يتم تقييم الموظف فقط على انضباطه في الحضور للعمل ومغادرتهم في الأوقات المحددة واعتبار ذلك المعيار الوحيد للحكم على أدائه.

ويبين الشكل رقم (3) التسلسل في الأهداف الإدارية بدءاً من الخطة الاستراتيجية

والخطط التشغيلية، ثم الأهداف الخاصة بالإدارات والأهداف الخاصة بكل مدير، والنتائج المتوقعة منه التي يتم جدولتها على نمط أهداف قصيرة المدى، حيث يقوم كل مدير بتحليل الواجبات الخاصة به ومن ثم تحديد النتائج المتوقعة منه والأعمال الرئيسة التي يتوجب القيام بها، الأمر الذي يوجب وضع خطة عمل تضمن تحقيق مستويات الأداء وفق تواريخ محددة يمكن قياسها كميّاً ونوعياً⁵⁰.

شكل رقم (3)

تسلسل الأهداف وفقاً لنمط الإدارة بالأهداف



المصدر: القريوتي. محمد قاسم. مبادئ الإدارة - النظريات. العمليات. الوظائف. مرجع سابق. ص 201.

يعطي المثال المدون أدناه مثلاً على عملية التسلسل في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

على شركة ماء، ولنقل إنها شركة ناشيونال التي لها مدير عام ومديرون إقليميون حيث لا بد أن يضع المدير الإقليمي خطة للتطبيق وعلى النحو المبين:-

نموذج رقم (1)

المدير الإقليمي لشركة ناشيونال

المعلومات التي ستم الرقابة على أساسها	معايير الأداء	الهدف الرئيسي للوظيفة
الموازنة. تقارير أسبوعية. أرقام متصل بأعداد الموظفين.	وضع أهداف مقبولة من الإدارة العليا. توفير الموظفين المناسبين طوال العام.	تحقيق إيرادات تتفق مع ما هو مخطط في الموازنة من خلال تقديم خدمات وسلع ترضي المستهلكين. الوظائف الرئيسة.
	المحافظ على نسبة دوران وظيفي لا تزيد على 20% سنوياً.	تحقيق إيرادات تتفق مع ما هو محدد في الموازنة ووضع معايير لتعيين وإرشاد المديرين في المستويات الإدارية الأدنى.

نموذج رقم (2)

خطة التحسين

التواريخ المحددة للإنجاز	خطة العمل	الوظيفة الرئيسة
خلال شهر.	اجتماعات من أجل تحسين التسهيلات الموجودة للزيائن.	تحقيق الإيرادات المطلوبة.
مع نهاية الأربعة شهور الأولى.	تدريب المشرفين الجدد على آلية تحديد الأهداف.	وضع معايير التعيين.
خلال شهر.	اجتماعات بين المدير الإقليمي ومدير إدارة الموارد البشرية والمقرضين في المستويات الإدارية الأولى على آليات تعيين وتدريب الموظفين الجدد.	

"نشأ المنظمة بغرض تحديد أهداف معينة، بل أن المنظمة هي مجرد أداة لتحقيق هذه

الأهداف، وتعتبر أهداف المنظمة محور دراسة المنظمة ذاتها ومحور دراسة التنظيم فيها، حيث إن

تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية يتوقف أساساً على الهدف العام للمنظمة، والأهداف الفرعية

التي تستحدث هذه الوحدات الإدارية لتحقيقها⁵¹."

⁵¹ طاهر مرسي عطية. أصول الإدارة للطالب والمدير. مرجع سابق. ص 67.

ومن الأمثلة على معايير الأداء الكمية والنوعية في المثال السابق نذكر ما يلي:-

نموذج رقم (3)

معايير الأداء الكمية والنوعية

المعايير النوعية	المعايير الكمية
1. ملاً الشواغر لوظيفة مدير فرع من داخل المؤسسة.	1. زيادة المبيعات بنسبة 25% خلال السنة القادمة.
2. قبول الموازنة من مجلس الإدارة.	2. المحافظة على الاستقرار الإداري بحيث لا تزيد نسبة الدوران الوظيفي عن 20% في أية سنة.
3. القدرة على معالجة شكاوي الموظفين دون الحاجة لتدخل النقابات.	3. عدم تجاوز المخزون من السلع المستويات المحددة.

ويبقى العنصر المهم في نمط الإدارة بالأهداف هو مساعدة المديرين في التعرف على نتائج

العمل في المجالات الرئيسية، وكذلك الاعتماد على التشاور بين الرؤساء والمرؤوسين في عملية

تحديد الأهداف والقيام بالمراجعة الدورية ولتقييم ما تم إنجازه خلال كل فترة.

وتركز عملية المراجعة والتقييم على:-

1. الأداء وليس على الأمور الشخصية.
2. وسائل تحسين الأداء في المستقبل بدل نقد الأداء الحالي.
3. المشاركة الحقيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكن القول بأن "الإدارة بالأهداف تمثل أحد المداخل التي يمكن تطبيقها في المنظمة ككل لضمان العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة، ولغرض ضمان التنفيذ الناجح لا بد من وضع وتبليغ أهداف المنظمة ووضع الأهداف الفردية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ومراجعة الأداء بشكل دوري لمطابقتها بالأهداف"⁵².

الموازنات كأدوات مهمة في عملية التخطيط:-

لما كانت عملية التخطيط تتناول تحديد أهداف وبرامج بغية تنفيذها فإن من البديهي أنها ستكلف أموالاً للصرف عليها، ولذلك فإن عملية الموازنات تعتبر أدوات للتخطيط يتم من خلالها تقدير الإيرادات والنفقات للعمليات المختلفة، ومن ثم لممارسة الرقابة ومعرفة مدى دقة التخطيط في مختلف الجوانب، فإذا كان التنفيذ والصرف وتحقيق الإيرادات يتم وفقاً للتقديرات فإن ذلك دلالة على دقة التخطيط ودقة التنبؤات، أما إذا كانت تجاوزات الموازنات التقديرية كبيرة فإن

⁵² الدوري. زكريا. 2005م. الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص299.

ذلك يدل على عدم سلامة التخطيط، والموازنات ليست إلا خططاً للعمل معبراً بالأرقام، فموازنة الدولة السنوية ليست إلا خطة للمشروعات التي تهدف الحكومة إلى تنفيذها خلال سنة مالية قادمة، وتكاليفها، ولمصادر الإيرادات المتوقعة للإنفاق عليها.

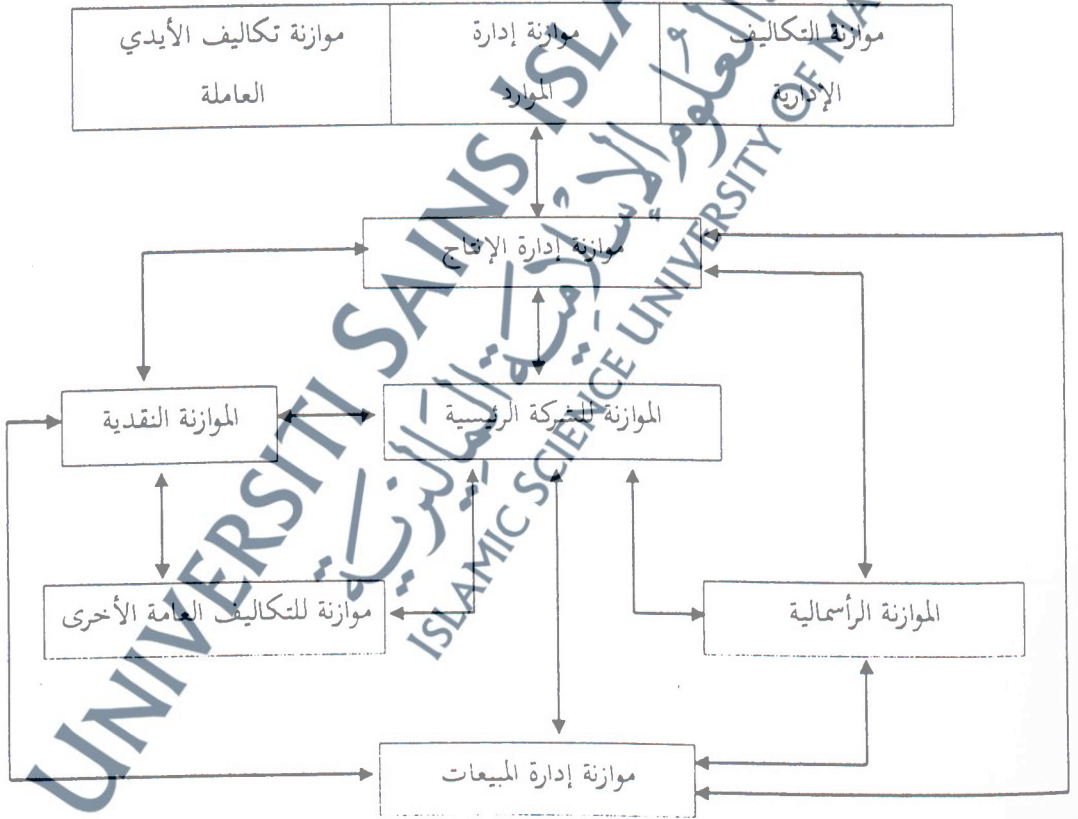
"وتعرف الموازنات بأنها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وهي جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، ومعيار لتقييم الأداء، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء"⁵³. وتعتبر الموازنات وسيلة للتنسيق بين الإدارات المختلفة، إذ لا بد من أن تكون الموازنة عملاً مشتركاً بين مختلف أقسام الإدارات التي تتولى تحقيق الإيرادات وكذلك الصرف لتغطية النفقات، ويبيّن الشكل رقم (4) أن عملية إعداد الموازنة تتكون من عدة موازنات فرعية، فعلى مستوى المشروع الإنتاجي تبدأ عملية إعداد الموازنة من نقطة إعداد الموازنة التقديرية لعملية المبيعات المتوقعة، والتي بدورها تؤثر في إعداد الموازنة في إدارة الإنتاج من حيث تحديد كمية الإنتاج اللازم إنتاجها، والتي بدورها تستلزم إعداد موازنة مالية لشراء المواد الخام وللنفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية، وللنفقات النقدية Cash Flow وموازنة لإدارة الموارد البشرية، وأخرى لحمولات الدعاية وغير ذلك من مختلف مستلزمات العمل.

⁵³ الفضل، مؤيد. ونور عبدالناصر. 2002م. المحاسبة الإدارية. دار المسيرة. عمان. الأردن. ص144.

وتتولى الإدارة المالية في أي مشروع عملية إعداد الموازنات بالتعاون مع رؤساء الوحدات الأخرى، الذين يقدمون تقديرات بإيراداتهم ونفقاتهم، وتعتبر فترة السنة المعروفة التي تغطيها الموازنات وخاصة الموازنات المالية، ولكن قد تكون الموازنات مواكبة للخطة المختلفة حسب مدتها.

شكل رقم (4)

العلاقات التبادلية بين مختلف أنواع الموازنات



زيادة فعالية عملية التخطيط⁵⁴:-

(Maximizing the Effectiveness of the Planning Process)

إن النجاح في تنفيذ نظام فرعي للتخطيط ليست عملية سهلة التحقيق، فكلما أزداد حجم المنظمة كلما أصبحت مهمة التخطيط أكثر تعقيداً، وتتطلب أفراداً ومعلومات أكثر، وكذلك تتطلب قرارات أكثر تعقيداً، ولذلك تتخذ عدة إجراءات وقائية لضمان نجاح التخطيط التنظيمي ولزيادة فعالية عملية التخطيط، وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:-

1. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط (Top Management Support):-

يجب أن تدعم الإدارة العليا في المنظمة جهود التخطيط، وإلا فإن موظفي المنظمة الآخرين لن يعطوا جهود التخطيط أي أهمية أو جدية، وعلى الإدارة العليا وكلما كان ذلك ممكناً أن تساعد بنشاط في توجيه والمشاركة في نشاطات التخطيط، وأن تقوم الإدارة العليا بتزويد المخطط بأية موارد يحتاج إليها لتشكيل وحدة التخطيط في المنظمة، وتشجع التخطيط باعتباره عملية مستمرة (وليس مجرد نشاط يتم مرة واحدة في السنة).

وأن تهيئ الأفراد لقبول التغيرات التي تنتج عادة عن التخطيط، وكل ذلك يعتبر مؤشرات

واضحة على أن الإدارة العليا تقف بصلاصة وراء الجهد التخطيطي في المنظمة.

⁵⁴ شاويش. مصطفى نجيب. الإدارة الحديثة. مرجع سابق. ص 224 - 227.

2. إنشاء وحدة تنظيمية (إدارة) فعالة وذات كفاءة للتخطيط:-

(An Effective and Efficient Planning Organization Unit)

إن تصميم وإنشاء وحدة تنظيمية للتخطيط هي الأداة الأساسية التي سيتم التخطيط

بواسطتها وفي نفس الوقت سيتقرر فعالية التخطيط، ويجب أن يعطى المخطط الوقت الكافي

لتصميم وحدة تنظيمية فعالة وذات كفاية قدر الإمكان.

ويجب أن تتضمن وحدة التخطيط هذه ثلاث صفات:-

أ. يجب أن يكون قدر تصميمها لتستخدم نظم الإدارة المتوفرة في المنظمة.

ب. يجب أن تكون وحدة التخطيط هذه بسيطة، إلا إنه يمكن أن يكون التخطيط عملية معقدة

وعندها يتطلب الحال وحدة تخطيط كبيرة ومعقدة بعض الشيء لتضمن تنسيق جهود جميع

المشاركين في التخطيط، ويجب أن يسعى المخطط لتبسيط وحدة التخطيط ويجعل مظهرها المعقد

مفهوماً بوضوح قدر المستطاع.

ج. يجب أن تكون وحدة التخطيط مرنة وقابلة للتكيف، وإن ظروف التخطيط تتغير باستمرار،

ولذلك يجب أن تكون وحدة التخطيط قادرة على الاستجابة لهذه الظروف المتغيرة، وفي الواقع

أستطيع القول أن هذه صفات يجب أن تتوفر في التخطيط كي يكون فعالاً ويقابل الصعوبات

التي تواجهه، أي يجب أن يكون التخطيط واقعياً يأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتوفرة في المنظمة،

وان يكون بسيطاً ومرناً وقابلاً للتكيف.

3. اختيار الأفراد المناسبين للتخطيط (Inclusion of Right People):-

"في الحقيقة أن جميع المديرين يقومون بالتخطيط، ولكن البعض منهم يقوم بالتخطيط أكثر من غيره نظراً للمستلزمات مراكزهم، وفي بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية، بينما في حالات أخرى يشترك معه في هذا العمل رؤوسه الإداريين، أو قد يفوض هذا العمل لأفراد معينين⁵⁵، ويجب أن يتضمن التخطيط الأفراد المناسبين، وأن يحصل المخططون على مدخلات (معلومات) من مديري جميع الإدارات الوظيفية التي يخططون لها، وعليه يستطيعون تزويد المخططين بمعلومات ذات قيمة، كما أن هؤلاء المديرين من المحتمل أن يساهموا في تنفيذ الخطط التي يتم وضعها وعندها سوف يكونون قادرين على تزويد المخطط بمعلومات راجعة (Feedback) عن مدى سهولة تنفيذ الخطط المختلفة. كذلك الحصول على مدخلات (معلومات) من الأفراد الذين سيتأثرون مباشرة بالخطط سيكون مفيداً للمخططين، وإن الأفراد الذين يؤدون العمل في المنظمة يمكن أن يعطوا آراءً عن كيفية تأثير الخطط المختلفة على تدفق العمل (Work Flow). وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لقيام المخططين بمشاركة آخرين في عملية التخطيط، إلا أنه ليس جميع أفراد المنظمة يقدرّون أو يجب أن يكونوا مشمولين، وإذ يتوقف ذلك على أنواع القرارات التي سيتم اتخاذها ونوعية المعلومات المطلوبة.

⁵⁵ جميل أحمد توفيق. 1999م. إدارة الأعمال. كلية التجارة. دار الجامعة. الإسكندرية. مصر. ص151.

4. القابلية للتنفيذ:-

(An Implementation Focused Planning Orientation)

بما أن النتيجة النهائية لعملية التخطيط هي القيام بعمل ما والذي سيساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية التي سبق وضعها، فإن التخطيط يجب أن يهدف إلى التنفيذ. "ولا توجد أية قيمة فعلية لعملية التخطيط إذا لم توضع الخطط موضع التنفيذ، وكثيراً ما تبذل جهود كبيرة لوضع خطة ما وخاصة بالنسبة للخطط متوسطة وطويلة المدى على مستوى الدولة ثم يتم وضع الخطة على الأدرج، أو يتم تنفيذ بعض جزئياتها فتصبح الجهود سدى ويفقد التخطيط قيمته"⁵⁶. ولقد قال بيتر دريكر (Peter Drucker): تكون الخطة فعالة فقط إذا ساعد تطبيقها على تحقيق الأهداف التنظيمية، وإن سهولة التنفيذ يعتبر صفة إيجابية في الخطة مما يجب مراعاته كلما كان ممكناً.

⁵⁶ جاري دبلسر. ترجمه: عبدالقادر محمد عبدالقادر. أساسيات الإدارة. المبادئ والتطبيقات الحديثة. مرجع سابق. ص 103.

المبحث الثاني

(تنمية الموارد البشرية) ويشتمل على:-

- تمهيد.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية وطبيعة إدارتها.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية.

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية.

تمهيد:-

يواجه العالم بشكل عام والعالم العربي بشكل خاص، مشكلتين معقدتين مرتبطتين تمام الارتباط ببعضها البعض هما: التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية. فالتنمية الاقتصادية هي في جوهر قيام المجتمعات وتقدمها، كما أنها المدخل الأساسي لرفع مستوى معيشة أفراد المجتمعات قاطبة، وهي المحرك الرئيسي لرفاهيتهم وعزتهم. أما التنمية البشرية فهي الساعد الأيمن للتنمية الاقتصادية، إذ أن عقول وسواعد الموارد البشرية هي الضامن الوحيد لنجاح التنمية الاقتصادية. وتحتاج المجتمعات إلى تسريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمواجهة التحديات الكبرى التي تواجه الدول وخاصة العربية منها (تحديات السلام وأخطار الحرب، انخفاض عائدات النفط، السوق العربية المشتركة والأسواق العالمية، العولمة، الحاجة إلى الإصلاحات). وبات ضرورياً أن تعمل الدول على تطوير قدراتها ومواردها كافة، لتصب في خدمة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وأن تنطلق من واقع الفرد في مجتمعه، وتحمين مستواه وبذل الجهود في القطاعين العام والخاص، من أجل خدمة قضية التنمية بوجهيها الاقتصادي والبشري⁵⁷. وتعمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، والتكنولوجيا أيضاً تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال

⁵⁷ بلوط. حسن إبراهيم. 2002م. إدارة للموارد البشرية من منظور إستراتيجي. دار النهضة العربية. الطبعة الأولى. ص 121-122.

المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير
المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة⁵⁸.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية وطبيعة إدارتها: -

مفهوم الموارد البشرية: هي كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات،
ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها. فهي تشمل كل هيئة
الإدارة، والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي
منظمة⁵⁹.

كما يعرفها البعض بأنها كل الأفرام العاملين (ذكوراً كانوا أم إناثاً) الصالحين للعمل
والراغبين فيه والذين يعملون لحساب أنفسهم أو لحساب الغير، صاحب العمل أو من يمثله أو
تحت سلطته أو إدارته أو إشرافه في أي عمل مشروع لقاء أجر أياً كان نوع هذا الأجر، وأياً
كان نوع ذلك العمل الذي يؤديه هؤلاء الأفراد سواء كان زراعياً أم صناعياً أم تجارياً أم خاصاً
بالخدمات مع اختلاف أنواعها وما يتطلبه من جهد عقلي أو يدوي أو يجمع بينهما⁶⁰.

⁵⁸ سهيلة محمد عباس. 2006م. إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر. الطبعة الثانية. ص56.

⁵⁹ علي السلمي. 1997م. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص47.

⁶⁰ عليش. محمد ماهر. 1985م. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. القاهرة (كلية التجارة جامعة عين شمس). ص71.

ويعرفها آخرون بأنها الموارد الحياتية الحيوية التي تشمل الطاقات المستوردة. من البيئة على هيئة الإنسان بعقله وقدراته وتوفرها بالكم والنوع⁶¹.

وهناك فرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة:-

ويقصد بالموارد البشرية أو الطاقة البشرية بأنها التي تشتمل على فئة المشتغلين، وعلى العاطلين،

والخارجين عن قوة العمل، ويمكن وضع معادلة الموارد البشرية لبلد ما كما يلي:-

الموارد البشرية = المشتغلون + المعطلون + الخارجون عن قوة العمل.

والخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل ربات البيوت اللواتي لا يعملن، ونزلاء السجون ونزلاء

المستشفيات. بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانوناً عن

العمل⁶².

بينما يقصد بالقوى العاملة تلك النسبة من السكان المدنيين الذين يبلغون سنّاً معينة ويعملون

في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مقابل أجر أو متعطلين يبحثون عن عمل. من هذا المفهوم

يمكن وضع معادلة القوى العاملة لبلد ما كما يلي:-

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين عن العمل والذين يبحثون عنه ويرغبون فيه.

⁶¹ شوقي ناجي جواد. 2000م. إدارة إستراتيجية. الطبعة الأولى. عمان (دار إحامد للنشر). ص 217.

⁶² شاويش. مصطفى نجيب. 1996م. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الطبعة الأولى. دار الشرق للنشر والتوزيع. ص 35-37.

أهمية المورد البشري:-

إن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وأغلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، وهو العنصر الذكي أو المفكر والمبدع والوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية. ويدرك أهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين، فمن الهيئة العاملة، والعمال، والموظفين، والقوى العاملة، إلى رأس المال البشري، والأصول البشرية. كذلك ارتفاع قيمة العنصر البشري وتنامي تكلفته مؤشر آخر على أهمية هذا العنصر. كما أن معاملة الإدارة مع العاملين اختلفت اختلافاً جوهرياً منذ فجر الصناعة وبداية منظمات الأعمال وحتى الآن⁶³. إن محور الأسامي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركنة هذه القدرة. حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة، ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في العمليات الموضحة في الشكل رقم (5) التالي.

⁶³ عبدالفتاح دياب حسين. 1999م. إدارة للوارد البشرية. شركة البراء. القاهرة. مصر. ص 9-10.

الشكل رقم (5)

بين أهمية العمل البشري في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية



هذه العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد

(طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً) ⁶⁴، وبينت بعض الدراسات أن من

أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو

العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي

يدعو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات

الموارد البشرية كونها كانت مصممة لملائمة السوق المحلي ⁶⁵.

⁶⁴ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية. مصدر سابق. ص 31-33.

⁶⁵ عبد الله العمر فؤاد. دليم القحطاني. مارس 2000م. تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية

السوق. دراسة تطبيقية. مجلة الإداري. السنة 22. العدد 80. ص 24.

نشأة إدارة الموارد البشرية⁶⁶:-

فيما مضى كانت المؤسسات صغيرة الحجم، فكان يملك المؤسسة أو الشركة شخص واحد أو نفر من الأشخاص في بعض الأحيان. يوم ذاك كان المالك أو الذي يفوضه المالك هو الذي يقوم بإدارة المؤسسة ومتابعة نشاطاتها من شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج إلى إنجاز عملية الإنتاج ثم التسويق، ويقوم بتعيين الموظفين وإدارة مالية المؤسسة. هكذا ظل الحال حتى قيام الثورة الصناعية ومن ثم كبر حجم المؤسسات وتعددت أنشطتها وتعقدت عملياتها، فاستوجب الوضع الجديد قدراً من التخصص في كل نشاط تقوم به المؤسسة، فأدى ذلك إلى ضرورة وجود إدارات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصون في مجالات عملهم مثل إدارة الإنتاج، والتسويق، والشؤون المالية، وإدارة الموارد البشرية. ولقد تعددت مسميات الموارد البشرية وتطورت مع الزمن، حيث أطلق عليها اسم إدارة المستخدمين، وإدارة القوى العاملة، وإدارة العلاقات الصناعية، وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة الشؤون الإدارية، وأخيراً استقر الاسم على مصطلح إدارة شؤون الأفراد.

⁶⁶ محمد فالخ صالح. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 19-22.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:-

المرحلة الأولى (الثورة الصناعية): وتشمل فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية. ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية، تركز الإنتاج ب استخدام الطرق البدائية اليدوية، وظهر الإقطاع، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الأفراد في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال، وإيقاع العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزه فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل، والتركيز على الإنتاج، مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم⁶⁷.

المرحلة الثانية (حركة الإدارة العلمية): وتمتد هذه المرحلة من عام 1890م وحتى العشرينات من القرن الماضي، وتقترن مرحلة الإدارة العلمية بالعالم "فريدريك تايلور" الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين.

وقد وضع تايلور أربعة أسس للإدارة هي:-

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

⁶⁷ عبد الباقي. صلاح. 2000م. إدارة الموارد البشرية من الناحية العمية والعملية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. ص24.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وقدم كل من: (فرانك جلبرت وهنري جانيت) لتايلور المساعدة وخاصة في طريقتهم بدفع الأجور للعمال وكذلك طريقتهم في إعداد جداول العمل، وقد ظهرت مدرسة البيروقراطية بزعامة (ماكس فيبر) والذي وضع إجراءات لتحسين العمل، وبين أهمية الاتصال الرسمي، ووضع السلم الهرمي للتنظيم الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات⁶⁸.

المرحلة الثالثة (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية): ومع بداية الثلاثينات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه (ألتون مايو) من خلال دراسة مصنع هوتسون، الذي أوضح اهتمام الإدارة بالعاملين، والسعي لتحقيق رغباتهم والحفاظ على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الأفراد⁶⁹.

المرحلة الرابعة (ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن): تطورت إدارة الموارد البشرية تطوراً هائلاً، فامتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وضبط علاقات العمل، واستفادت من تطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا، الذي أدى لظهور المدخل السلوكي في الإدارة، والذي يركز على الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

⁶⁸ رشيد. مازن. 2001م. إدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان. الطبعة الأولى. الرياض. السعودية. ص21.

⁶⁹ الهني. عبد الرحيم. 2003م. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان. الأردن. 26.

مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Concept :-

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتيسر حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى وتدريبهم، مما يؤدي في النهاية لحسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيد العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية.

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".⁷⁰

أما نيجرو Nigro فيرى أنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

وكذلك هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم

بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.⁷¹

⁷⁰ الخزامي. وعبدالحكم أحمد. 2003م. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التحارب التطلعات. القاهرة. دار الكتب العلمية. ص17.

⁷¹ حنفي. عبد الغفار. 2000م. إدارة الأفراد بالمنظمات. مدخل وظيفي. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر. ص246.

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:-

بما أن إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"⁷² في أي منظمة يقوم مجلس الإدارة بإنشاء الإدارات الرئيسية لإنجاز أعمال المنظمة، وإن أعمال ونشاطات هذه الإدارات ذات صلة ببعضها البعض فلا يمكن أن تعمل إدارة بمنأى عن الإدارات الأخرى. ولو نظرنا إلى الإدارات في الشركات والمؤسسات وأنواعها لوجدنا أن هناك قطاعين رئيسيين في تلك المؤسسات هما:-

1- قطاع الإنتاج، أو القطاع التنفيذي مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

2- قطاع الخدمات، وهو القطاع المساند لقطاع الإنتاج مثل إدارة الموارد البشرية، حيث تتمتع هذه الإدارة في المؤسسة بالسلطات التالية:-

أ- سلطة استشارية: فهي تقدم النصيحة والإرشاد للإدارات الأخرى لأداء مهامها.

ب- سلطة تنفيذية: وهي خاصة بالموظفين الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية نفسها.

ج- سلطة وظيفية: تستمد من السلطة الممنوحة لها من الإدارة العليا، وتقوم بوضع سياسات وتعليمات تغدو نافذة على كافة الموظفين في المنشأة مثل تعليمات الحضور والانصراف.

⁷² كشواي. باري. 2006م، إدارة الموارد البشرية. ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع. الطبعة العربية الثانية. ص12.

إدارة الموارد البشرية وتنظيمها الداخلي:-

"إن إدارة المواد البشرية تعتبر إدارة متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة والاستشارة الفنية للإدارة العليا والمديرين التنفيذيين في المنشأة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات في المنشأة"⁷³. ويعتمد تنظيمها الداخلي على عدة اعتبارات من أهمها:-

- 1- حجم المؤسسة أو الشركة، فكلما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها كبر حجم إدارة الموارد البشرية فيها، والعكس بالعكس.
- 2- حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوعت وظائفها زاد حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 3- الهيكل التنظيمي للمنشأة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمنشأة تعقد دور إدارة الموارد البشرية فيها.
- 4- مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها ومدى اهتمامها بالعنصر الإنساني فيها.

⁷³ عبدالباقى. صلاح الدين محمد. 2001م. اجواب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع. الإسكندرية. مصر. ص. 47.

أهمية إدارة الموارد البشرية⁷⁴:-

- 1- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة المواد البشرية قادرة على استقطاب أفضل العاملين، ثم الحفاظ عليهم يزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
 - 2- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج تحفيز العاملين سينعكس على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
 - 3- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.
 - 4- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.
- أهداف إدارة الموارد البشرية:-

- 1- أداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة تنفيذها بكفاءة وفعالية.
 - 2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:-
- أ- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- ب- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

⁷⁴ سنان الموسوي. 2004م. إدارة الموارد البشرية وتأثير العولة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص22.

ج- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ إلتزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة، وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً.

د- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية.

هـ- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:-

أ- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.

ب- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ج- إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

د- حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم⁷⁵.

الطبيعة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية:-

تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه كافة الأنشطة والفعاليات في المنظمة بما يحقق ال

استخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة. وتحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها إلى

أنشطة إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لتلبية احتياجاتها من الموارد

البشرية كما ونوعاً. وكذلك يفرض وجود الموارد البشرية لدى المنظمة تقديم تعويضات مكافأة لهم

⁷⁵ محمد فالخ صالح. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 28-29.

على الجهود التي يبذلونها لصالحها بما في ذلك الأجور النقدية والمزايا المختلفة. كل هذه المهام يجب القيام بها في ظل بيئة تتسم بالتحول السريع والمستمر لتطوير أدوات إدارة الموارد البشرية⁷⁶.
أنشطة إدارة الموارد البشرية:-

- 1- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: "تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، حيث أصبح لها دور إستراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة المزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، وكذلك تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية"⁷⁷. وإضافةً إلى أنها تهتم بالرضا الوظيفي للعاملين وولائهم للمنظمة وارتباطهم بها.
- 2- العدالة الوظيفية: يعتبر احترام التشريعات الخاصة بتكافؤ الفرص الوظيفية ذا أثر كبير على أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات. والهدف من ذلك هو تجنب الملاحقات القضائية والمصاريف الكبيرة التي قد تنجم عنها. ومن جهة أخرى يخلق التنوع الكبير للقوى العاملة متعددة الخلفيات تحديات إضافية للقائمين على إدارة الموارد البشرية.

⁷⁶ محمود فتوح. 2009م. إدارة للوارد البشرية. شعاع للنشر والعلوم. الطبعة الأولى. حلب. سورية. ص10.

⁷⁷ أبو أمونه. يوسف محمد يوسف. 2009م. واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ص69.

3- تزويد المنظمة بالقوى العاملة: تهدف أعمال التزويد بالقوى العاملة إلى شغل الشواغر الوظيفية في المنظمة بأفراد تتناسب مؤهلاتهم مع مواصفات الأعمال التي سيشغلونها. وتبدأ أعمال التزويد بتحليل العمل وذلك بهدف إعداد مواصفات العمل ومحدداته.

4- تنمية الموارد البشرية: تتضمن مساعي تنمية الموارد البشرية تدريب العاملين وتنمية المؤهلات المتوافرة لديهم وذلك من خلال أساليب عديدة يتم تحديدها من خلال التخطيط المهني للعاملين. وتتطلب تنمية الموارد البشرية تحديد جوانب القوة والضعف ليتم تعزيز الأولى وتلافي الثانية من خلال مساعي التنمية، وهذا الأمر يدخل ضمن اختصاصات إدارة الأداء.

5- التعويضات والمزايا: والتي تشمل الأجور التي تتقاضاها الموارد البشرية إضافة إلى جملة من المنافع التي يحصلون عليها، وتكمن أهميتها في الإعداد الجيد لها وربطها بالمؤسسات التحفيزية، وتهدف هذه التعويضات إلى خلق الدافعية لدى الأفراد، وتجتهد على زيادة الإنتاج⁷⁸.

6- إدارة الأخطار وحماية العاملين: يعد التأكد من الصحة البدنية والذهنية والنفسية للعاملين من المسائل شديدة الأهمية خاصة هذه الأيام التي تشهد تزايداً كبيراً في تكاليف الرعاية الصحية. كذلك يجب حماية العاملين من الأخطار المهنية والأمنية التي تهددهم في مكان العمل.

⁷⁸ بلوط. حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. مرجع سابق. ص302.

7- علاقات العمل: حتى تحقق المنظمة أهدافها يجب أن تكون العلاقة بينها وبين العاملين لديها مدارة بشكل جيد، ويجب على المنظمة رسم سياسات وقواعد تنظم العلاقة بين العامل والمنظمة وأن تعلم العاملين بمضمونها ب استخدام وسائل عديدة أهمها دليل العامل.

شكل رقم (6)

نشاطات إدارة الموارد البشرية



إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي:-

في ظل تطور التوجهات الاستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، والتي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمغيرات البيئية القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية. "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"⁷⁹.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالسير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب أولاً: ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية. ثانياً: بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة

⁷⁹ سهيلة محمد عباس. 2003م. إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر. الطبعة الأولى. عمان الأردن. ص26.

منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، ويعتمد نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية⁸⁰.

شكل رقم (7)

مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



⁸⁰ زهير الصباغ. وعبد العزيز أبو نبعة. 1990م. التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. ص

الفاعلية التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:-

لكل منظمة مهمة معينة أوجدت لأجلها، ولإنجاز هذه المهمة لابد للمنظمة من وضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

وتعرف الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعة. ويمكن تحديد الفاعلية التنظيمية ب استخدام مداخل متعددة. أما الكفاءة (Efficiency) فهي جملة المعارف العلمية والمهارات العملية ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين⁸¹. وهي مدى تطبيق المبادئ الاقتصادية على العمليات التي تقوم بها المنظمة. ومن جانب آخر يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها رغم محدودية الموارد المتاحة لها. والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "تعمل على تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية"⁸².

⁸¹ المهدي. غيسى. 2004م. العنصر البشري من منطلق البعد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي. جامعة ورقلة. الجزائر. ص 67.

⁸² علي السلمي. 2001م. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. ص 76.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية:-

"يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه"⁸³.

مفهوم التدريب:-

يعرف التدريب **training** بأنه "أي نشاط يراعى به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم"⁸⁴. ويعرف أيضاً على أنه "عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة"⁸⁵.

⁸³ شلتوت. أماني خضر. 2009م. تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري. دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين. ص 33.

⁸⁴ نيوباى. تونس. 2003م. التدريب الفعال وأثره على التكلفة. دليل المدير. سلسلة المدرب العالمية. مجموعة النيل العربية. القاهرة. مصر.

ص 12.

⁸⁵ شحادة. نظمي. وآخرون. 2000م. إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان. الأردن.

كما يعرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"⁸⁶.

تحديد الاحتياجات التدريبية -

الاحتياجات التدريبية هي: مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً ولائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، والتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

فالحاجة التدريبية هي: فجوة بين أداءين في وظيفة ما، أداء موجود وأداء مرغوب، ولا

يمكننا أن نحقق الهدف المنشود دون تلبيتها⁸⁷.

نظريات التدريب :-

1- النظريات السلوكية: أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات

والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم

في الاستجابة السلوكية وضبطها.

⁸⁶ زوليف. مهدي حسن. 2003م. إدارة الأفراد. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان. الأردن. ص113.

⁸⁷ الخطيب. أحمد. والخطيب. رداح. 2002م. احقائب التدريبية. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع. اربد. الأردن.

- 2- النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية): أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية، تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد و البيئة التعليمية.
- 3- النظريات الإنسانية الكلية: وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية، والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة، وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية الفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية، عملية كلية تعني بجسم الإنسان وأعضاءه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.
- 4- نظريات تعليم الكبار: أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية إن يأخذونها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج.
- 5- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية: أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكلوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة⁸⁸.

⁸⁸ العزاوي. بحم. 2006م. التدريب الإداري. عمان. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص83.

التخطيط للتدريب⁸⁹ :-

يعد التخطيط الجيد الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تدريبي، وهناك اتفاق عام بين

الدارسين حول عناصر تصميم البرنامج التدريبي والخطوات المتبعة في تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها، وذلك على النحو التالي :-

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

3- تحديد الموضوعات والمواد التدريبية.

4- اختيار الوسائل التدريبية.

5- مدة البرنامج الزمني ومكان انعقاده.

6- تحديد المدربين.

7- اختيار المدربين.

8- تحديد الطرق والأساليب التدريبية الملائمة في التدريب.

9- تحديد نوعية التقويم وآلية تنفيذها في البرنامج.

10- إعداد البرنامج الزمني.

11- وضع ميزانية مالية لتكاليف البرنامج.

⁸⁹ الطعاني. حسن أحمد. 2002م. التدريب مفهومه وفعاليته. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

إعداد الخطة التدريبية:-

إن الإعداد للخطة التدريبية يستدعي تكاتف جهود جميع العاملين بالمنظمة، وذلك لوضع خطة زمنية شاملة ومتكاملة ومرنة، تلي احتياجات جميع العاملين بالمنظمة. والدور الأكبر للإدارة العليا أو الجهة المكلّفة والمعنية بالتخطيط وذلك لإعداد هذه الخطة ومتابعة تنفيذها وتقييمها وتتبع أثر التدريب. ويجب الأخذ بالاعتبار الفلسفة العامة للمنظمة في وضع الخطة. كما يتضح كذلك ضرورة وضع أهداف للخطة في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها، ومن ثم تحديد الأسلوب المقترح للتفصيل، وتحديد المستهدفين بناء على احتياجاتهم، واختيار المدرب أو منفذ البرنامج. ولا بد أن نشير إلى ضرورة متابعة البرامج التدريبية وتقييمها أولاً بأول، عقب كل مرحلة للتأكد من فاعليتها. والنقال أثرها إلى المدرب داخل المنظمة⁹⁰.

الإطار الحالي للتدريب:-

أدت التغيرات في البيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية خلال العقد الماضي إلى نشوء منهج حديث في التدريب، إذ تغيرت أساليب تدريب العاملين بشدة خلال هذه الفترة، وانعكس هذا التحول من المنهج التقليدي إلى المنهج الحديث على عدة جوانب أساسية ترتبط بالتدريب تأتي القدرة التنافسية في مقدمتها حيث يسهم التدريب في دعم القدرة التنافسية للمنظمة في

⁹⁰ محمد بن هلال اليعمدي. فاطمة بنت عامر الهنائي. 2010م. نصيب البرامج التدريبية للعاملين في الميدان التربوي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني حول (الدراسات الإسلامية نحو التقدم الحضاري). تنظيم كلية دراسات اللغات الرئيسة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية. خلال الفترة 23- 25 يونيو. ص 16.

سوق العمل، وذلك لأنه "يهدف إلى تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كما ونوعاً، وتحقيق أهداف الأفراد العاملين ورغباتهم"⁹¹. ويزيد من قدرة المنظمة على استقطاب واستبقاء الأفراد ذوي المؤهلات العالية. وتعتبر فرص التدريب والفرص المهنية المتوفرة من أهم العوامل التي تحكم قرار العامل بالبقاء مع رب عمله أو تركه، وعليه فإن أرباب الأعمال الذين يهتمون بتدريب العاملين يزيدون من قدرتهم على استبقاء العاملين لديهم. الإدارة المعرفية والتدريب:-

تعرف بأنها جهد واعٍ ومنظم يهدف إلى إعطاء المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب، بما يمكن من استخدام تلك المعرفة أفضل استخدام، وبذلك فهي تمثل أكثر من تشييد قاعدة أساسية تكنولوجية متطورة. "والإدارة الفعالة للعملية التدريسية مهمة جداً بحيث تقوم بإرسال التعليمات والإرشادات إلى جميع المشاركين قبل البدء في البرنامج التدريبي، وأن المتدربون يفهمون جيداً أهداف البرنامج. وعدم إحداث أي نوع من الإزعاج، بالإضافة إلى توفير الخدمات الضرورية مثل: أدوات التدريب، الوجبات،... الخ"⁹².

⁹¹ المدهون. محمد. 2005م. إدارة وتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى. إنباع للطباعة والنشر. غزة. فلسطين. ص85.

⁹² EditionAttrwood. Margaret & Dimmok. Stuart. 1996. Personnel Management. 3rd. Edition.P103.

عوائد التدريب:-

يمكن دمج التدريب كجزء من المنتجات والخدمات المباعة للزبائن، كذلك فإن مصنعي التجهيزات الصناعية يقدمون للزبائن خدمات التدريب على المنتجات والمكونات الحديثة التي يمكن إدخالها على تجهيزاتهم، إضافة إلى المنفعة المباشرة هناك فائدة غير مباشرة لخدمة التدريب المقدمة للزبائن تتمثل في ارتفاع درجة رضا الزبائن وولائهم للمنظمة لدى تعلمهم لكيفية الاستفادة من الأداة أو البرمجية التي اشتروها على الشكل الأمثل، وهذا ما يمكن المنظمة من استبقاء الزبائن ويحسن عوائد المبيعات المستقبلية لها.

التكامل بين الأداء والتدريب:-

بما أن الأداء هو " العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً⁹⁸، فهذا يتطلب تحقيق فعالية أداء مهام العمل والتدريب وتعلم العاملين تحقيق التكامل بينها، وذلك لأن التحول المتزايد إلى أساليب التدريب المرتبطة بالعمل الفعلي يجعل من العلاقة بين التدريب وأداء العمل أكثر أهمية، لذلك تبحث المنظمات عن مختصي تدريب أصحاب كفاءة يستخدمون حالات عملية واقعية لتدريب العاملين

⁹³ نصر الله. حنا. 2002م. إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن. ص169.

لديها وتحسين مداركهم، وبدلاً من أن ينزل المدرب والمتدرب عن مكان العمل يشترك المدرب في العمل اليومي للمتدرب ويحول مسائل العمل اليومية إلى أمثلة تدريبية، وهذا ما يزيد من واقعية المعلومات التي يحصل عليها العامل ويزيد من قدرته على هضمها من خلال خلق نوع من التكامل بين أداء العمل والتدريب.

تدارس الأداء:

بالرجوع لتعريف الأداء لوجدناه عبارة عن "عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف"⁹⁴. فعليه يمثل تدارس الأداء (Performance Consulting) عملية يقوم بموجبها المدرب (الداخلي أو الخارجي) وممثل المنظمة برسم الخطوات المطلوبة لتحسين النتائج في المنظمة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطوات تتضمن نشاطات تدريبية أم لا. ذلك أن بعض مشكلات الأداء تتطلب إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي، في حين تستدعي أخرى تعديلات في نظم العويضات أو تصميم العمل، ويعد المدراء في أغلب الأحيان المصدر الأفضل للمعلومات الفنية اللازمة لتدريب العاملين، كما أن فوهم الشديد من العاملين وتفاعلهم معهم يجعلهم في المكان المناسب لتحديد مدى حاجة العاملين للتدريب

⁹⁴ الفحطاني. عبدالله بن سعيد بن ناصر آل سودة. 2005م. التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية. دراسة ميدانية على مراكز شرطة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية. ص45.

أو إعادة التدريب من جهة، ومناقشة إمكانيات التدريب وبرامجه وخططه مع هؤلاء العاملين من جهة أخرى. أما مختصو الموارد البشرية فيتعاملون مع مواضيع التدريب والتنمية المهنية من منظور شامل.

التدريب والاستراتيجيات التنظيمية:-

يعتقد كثيرون بأن التدريب يمكن أن يوفر المهارات الضرورية والمحورية، "وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة"⁹⁵، ونحن نتفق معهم في ذلك، ولكن بشرط إذا كانت الوحدة المسئولة عن التدريب قادرة على تفهم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة يمكن لها عندها إيجاد طرق خلاقية لتحريك الأفراد بما يخدم تحقيق هذه التوجهات، ويلقى تحقيق الترابط بين التدريب والاستراتيجيات التنظيمية اهتماماً متزايداً مع مرور الوقت، كذلك ينظر العاملون إلى التدريب على أنه وسيلة تساعد على تحقيق استراتيجيات المنظمة.

⁹⁵ الهيتي. خالد عبد الرحيم. 2000م. إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي. دار مكتبة حامد. عمان. الأردن. ص202.

فوائد التدريب الاستراتيجي:-

"تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية منظمة ما حصر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها"⁹⁶، وتمثل فوائد التدريب الاستراتيجي في الآتي:-

- 1- يسمح التدريب الاستراتيجي لمختصي الموارد البشرية ومحتري التدريب بالانخراط في العمل شخصياً بالاشتراك مع المدراء التشغيليين للمساهمة في حل المشكلات التي تواجههم من جهة وتحقيق مساهمة واضحة في النتائج التنظيمية من جهة أخرى.
- 2- يمنع التدريب الاستراتيجي المدربين من مطاردة أحدث صيحات الموضة فيما يتعلق بأساليب التدريب.
- 3- تقلل عملية التدريب الاستراتيجية من شيوع الفكرة القائلة بأن التدريب قادر لوحده على حل معظم مشكلات العاملين والمنظمة. ذلك أن من الشائع أن يطلب المدراء التشغيليين تدريب أحد العاملين في بعض الجوانب التي يعاني من مشكلات فيها، وبالاعتماد على المنهج الاستراتيجي تقوم المنظمات بتقييم هذه الطلبات لتحديد الوسائل التدريبية وغير التدريبية التي سيتم استخدامها للتعامل مع مسائل الأداء الأكثر أهمية.

⁹⁶ الضمير. موفق محمد. 2009م. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال. كلية العلوم المالية والمصرفية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. الأردن. ص56.

مراحل عملية التدريب:-

1- تقييم الاحتياجات التدريبية: يمثل مرحلة تشخيص مشكلات الأداء التي يجب معالجتها، وتبدأ هذه المرحلة بالبحث في مشكلات الأداء الفردي والتنظيمي وتحديد ما إذا كان التدريب مفيداً في حلها. ويتم بعد ذلك تحديد الكفاءات المطلوب توافرها في المنظمة ومجموعات العمل لتلبية متطلبات الخطط الاستراتيجية في المنظمة.

خطوات تقييم الاحتياجات التدريبية⁹⁷ وتتمثل في الآتي:-

- تحليل الاحتياجات التدريبية.
- تحليل المعلومات التنظيمية.
- تحليل معلومات العمل / المهنة.
- تحليل المعلومات الفردية.
- كما توجد مصادر أخرى متعددة للمعلومات اللازمة للتحليل وهي:-
- اختبارات المهارات.
- اختبارات التقييم الفردي.
- سجلات الأحداث الهامة.
- مراكز التقييم.

⁹⁷ محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 367-374.

وضع أهداف التدريب:-

وهناك ثلاثة أنواع لأهداف التدريب:-

أ- المعارف: نقل بعض المعلومات والتفاصيل إلى المدربين. ويمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

ب- المهارات: إيجاد تغيرات سلوكية في آليات أداء العمل والمهام المرتبطة به. "ويهدف إلى قيام الفرد بواجبات ومسئوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد"⁹⁸.

ج- الاتجاهات: إيجاد نوع من الإدراك والوعي بأهمية التدريب لدى المدربين.

ومن جانب آخر يجب تعداد الاحتياجات التدريبية في المنظمة في مقابل موارد محدودة

بمحدود الميزانية المخصصة للتدريب المنظمة على تحديد أولويات التدريب لديها، حيث تقوم الإدارة بترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها بالنسبة للأهداف التنظيمية.

2- تصميم برنامج التدريب: يمثل التعلم (Learning) غاية مختلف الأنشطة والفعاليات

التدريبية في المنظمة، ولكنه في الوقت ذاته عملية نفسية شديدة التعقيد.

وهناك ثلاثة اعتبارات رئيسية يجب أخذها بالحسبان خلال تصميم برنامج التدريب وهي:-

أ- تحديد مدى استعداد المتعلم: بحيث تتوفر لديه المهارات الأساسية اللازمة للتعلم والحافز

على التعلم والثقة بالنفس.

⁹⁸ شلوت. أماني خضر. تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري. مرجع سابق ص34.

ب- تفهم أغماط التعلم المختلفة: وذلك بواسطة التعلم بالاستماع وباللمس والتعلم بالنظر.

ج- تصميم برنامج التدريب ليتمكن المتدربين من تطبيق ما تعلموه: ويحصل هذا النقل عندما يستخدم المتدربون ما تعلموه خلال التدريب في أداء أعمالهم.

3- تنفيذ (تطبيق) برنامج التدريب⁹⁹: بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فإن

المرحلة التالية تشمل في تنفيذ هذه الخطط، وفي هذه المرحلة:-

أ- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب.

ب- ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.

ج- يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب.

د- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.

هـ- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

و- من ناحية أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد

على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم، وعلى أهداف عملية التدريب.

ويتم إجراء التدريب داخلياً في العادة، ولكن بعض أساليب التدريب تتطلب الاعتماد

على جهات تدريبية خارجية أو استخدام معدات تكنولوجية.

⁹⁹ كشواي. باري. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 137.

4- تقييم كفاءة عملية التدريب: يتم من خلال مقارنة نتائج التدريب مع الأهداف المحددة

مسبقاً له، والخاصة بالمدرء والمديرين والمتدربين.

مستويات التقييم: وتتركز على أربعة مستويات هي¹⁰⁰:-

أ- رد الفعل: حيث تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب،

حيث يتم القياس بالاعتماد على استبيان.

ب- التعلم: ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق

والأساليب، حيث يتم قياسه من خلال اختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج

الاختبارين.

ج- السلوك: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي

شارك فيه.

د- النتائج: ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة، كأن يتم قياس أمر البرنامج

التدريبي عن معدل دوران العاملين والتكلفة والروح المعنوية.

المؤشرات المستخدمة لتقييم التدريب: يعد التدريب من العناصر المكلفة، لذلك فهو يعد

إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتطلب القياس والمراقبة، "وعملية التدريب شأن أي

¹⁰⁰ أبوشيخة، نادر أحمد. 2000م. إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. دار النضياء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص284-287.

عملية أخرى ينبغي أن تضمن طريقة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب¹⁰¹.
ويستخدم تحليل التكلفة الذي يقوم على أساس المقارنة بين تكاليف التدريب والفوائد الناجمة عنه، وتحليل العائد على الاستثمار، والمقارنات الخارجية وذلك بمقارنة المؤشرات الخاصة بالتدريب لديها مع المؤشرات المشاهدة لدى المنظمات الأخرى.

تصميم آلية التقييم: يمكن تصميم آلية التقييم الداخلي للتدريب بثلاثة طرق:-

أ- التقييم اللاحق: أكثر الطرق شيوعاً لتقييم كفاءة أعمال التدريب في التأكد مما إذا كان الأفراد قادرين على أداء مهامهم بالأسلوب الذي ترغب الإدارة به.

ب- التقييم السابق اللاحق: يمكن تعديل تصميم آلية التقييم بحيث تأخذ مستوى الأداء قبل التدريب بعين الاعتبار.

ج- التقييم السابق اللاحق مع مجموعة ضابطة: يقوم المدير قبل التدريب باختيار مجموعة أخرى من الموظفين الذين لن يتم تدريبهم بالإضافة للموظفين الذين سيتم تدريبهم، تدعى المجموعة الثانية من الموظفين بالمجموعة الضابطة (Control Group). فإذا عمل الموظفون المدربون بشكل أسرع من أفراد المجموعة الضابطة بشكل واضح، يتأكد المدير من أن التدريب كان فعالاً.

¹⁰¹ ويلز. مايلك. 2005م. إدارة عملية التدريب. وضع المبادئ وضع التنفيذ. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. معهد الإدارة العامة.

إعداد العاملين الدوليين والتفاعل الثقافي: يقوم العديد من أرباب الأعمال العالميين اليوم بتوفير تدريب يمكن من إعداد العاملين للتفاعل مع مجتمعات الدول المضيفة، ويغطي هذا النوع من التدريب طيفاً واسعاً من المهارات الإنسانية والاجتماعية والخصائص الشخصية، وهناك ثلاثة عناصر للتفاعل الثقافي يجب الاهتمام بها عند إعداد العاملين للمهام الدولية، وهي:-

أ- المكون الإدراكي: ويغطي المعرفة التي يمتلكها الشخص عن الثقافات الأخرى.

ب- المكون الشعوري: ويتناول نظرة الشخص إلى الثقافات الأخرى ودرجة حساسيته تجاه العادات والمسائل الثقافية.

ج- المكون السلوكي: ويعالج كيفية تصرف الشخص في حالات التفاعل الثقافي.

"والتدريب ضروري للمؤسسات أكثر مما هو ضروري للأفراد. وعندما نستثمر في الموارد

البشرية فإننا نحاول تغيير سلوك، وعندما نغير سلوك الأفراد، تتغير شخصيات المؤسسات وثقافتها

وسلوكلها التنظيمي"¹⁰². ويعمل أرباب الأعمال العالميون على استخدام طرق تدريبية تسمح

للعاملين بإبداء التصرف في حالات تفاعل ثقافي معينة ليحصلوا على إرشادات من قبل المدربين

مباشرة، ويمكن هذا الأسلوب من التعامل بفاعلية مع مختلف حالات التفاعل الثقافي وتجنب

حالات سوء الفهم المحتملة التي قد تواجه المغتربين في بلد الاغتراب.

¹⁰² نسيم الصمادي. أغسطس 2002م. بين التدريب والتدريب. المنار الإداري. نشره إدارة شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام

العلمي (شعاع). العدد الثامن. السنة الأولى.

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية:-

مفهوم تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة. لذلك فإن "الإثناء أو التنمية هي من أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازدادت أهمية، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية. ومن أكثر الدلائل على أهمية التنمية ارتفاع مستوى وحجم المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنوياً، وبإشراف الأمم المتحدة وبمشاركة البلدان المتقدمة والنامية والمختلفة والهادفة جميعها إلى البحث عن سياسات التنمية الواجب إتباعها، للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها. وتتألف التنمية من مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية، الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة. وهي بحسب العالم الاقتصادي (فرنسوا بلو) مزيج من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة. أما المحور الرئيسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاح التنمية مرتبطاً مباشرةً بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها¹⁰³.

¹⁰³ بلوط. حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. مرجع سابق. ص 235-236.

تعريف تنمية الموارد البشرية:-

هي العملية التي ينتج عنها زيادة في فرص حياة بعض الناس في مجتمع ما دون نقصان فرص حياة بعض آخر في نفس الوقت ونفس المجتمع¹⁰⁴.

وتعرف التنمية **development** بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.

وكذلك تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها تنمية الناس، بواسطة الناس ومن أجل الناس. وتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة.

من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية.

وتشير التنمية فيما يتعلق بالموارد البشرية، للجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية¹⁰⁵.

¹⁰⁴ عبدالمهدي الجوهري، وعبدالمعتمد بدر، وأحمد رأفت عبدالجواد. 1986م. دراسات في التنمية الاجتماعية. مدخل إسلامي. مكتبة نضرة

الشرق. جامعة القاهرة. مصر. ص10.

¹⁰⁵ محمود فتوح. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص418.

الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:-

"تختلف المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة وتنمية الموارد البشرية من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر وذلك باختلاف معرفة الإدارة واهتمامها بتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين على أساس علمي، كما تتأثر عملية تحديد أهدافها بالفكر الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للبلد، ذلك التطور الذي بدأ يفرض أماليب معينة لتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين، الأمر الذي جعل الإدارة تنتقل من اهتمامها بإدارة الموارد البشرية على كونها دائرة لل استخدام أو مكتب للتوظيف يقوم بتعيين العاملين وحفظ سجلاتهم إلى دائرة تقوم بتنظيم كافة العلاقة بين العاملين والإدارة¹⁰⁶". فنجد أن المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات التكنولوجية الحديثة والمعقدة، فالتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة، وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهليه وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

¹⁰⁶ زويلف. المهدي حسن. إدارة الأفراد. مرجع سابق. ص26.

أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية: "تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل"¹⁰⁷. وتتمثل أبرز هذه الأسباب فيما يلي:-

- 1- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- 2- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشئ أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- 3- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستواهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 4- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعدداً، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- 5- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها أخطاط الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات العنقاسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

¹⁰⁷ عبد العزيز بن صقر الغامدي. 2013م. تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً. مجلة مؤسسة الفكر العربي.

كذلك يجب التركيز على عملية التدريب والتطوير للأفراد باعتباره "عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والحكومية، والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، وأيضاً فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة"¹⁰⁸.

ويتضح مما تقدم بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية. فالإنجازات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية أثرت تأثيراً مباشراً على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي. وكما يجب أن لا ننسى أن ظاهرتي التقليل downsizing والهيكلية restructuring، فرضتا إلى حد كبير على المؤسسات تدريب موظفيها وعمالها ومدعمهم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من مواجهة أعباء المسؤوليات الجديدة التي سوف توكل إليهم. وأخيراً نتوقف عند محطتين هامتين أوجدتا حاجة الأفراد إلى تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم، سواءً بالمبادرات الفردية أو من المؤسسات التي يعملون بها.

¹⁰⁸ عدوان. منير زكريا أحمد. 2011م. واقع سياسة الاختبار والتعيين وأثرها على مسار النظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ص 11.

حيث يشكل التنوع diversity والتعدد الثقافي multiculturalism للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، المحطة الأولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرامج والحلقات التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة بقدر الإمكان من حسنات هذا التنوع والتعدد الثقافي، والتي أبرزها التفوق التنافسي competitive advantage وسهولة دخول المؤسسات من خلال التنوع والتعدد إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق. وكذلك هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية the aging of the human resources العاملة تشكل المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى إعادة التدريب، كون هذا الأخير يساعد الأفراد الذين بلغوا سنّاً متقدمة من التسلح مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والتطور المهني معاً.

"يقول (توم بيترز) أن التدريب هو الخدمة الوحيدة التي لا يمكن أن نحصل منها على ما يكفي. نحن نعتبر التدريب رفاهية أو نشاطاً إنسانياً يمكن الاستغناء عنه. في حين أننا ندرّب الموظفين لكي نعتمد عليهم، فلا يمكن الاعتماد على موظفين غير مدربين وعلى فنيين لا نثق بهم".¹⁰⁹

¹⁰⁹ نسيم الصمادي. بين التدريب والتخريب. المختار الإداري. مرجع سابق.

أهمية تنمية الموارد البشرية¹¹⁰: -

تكتسب الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، والأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية. إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالباً عن طريق التدريب. كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه. وتوضح الأهمية الثانية للتدريب أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها بما يلي:-

- 1- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- 2- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهذر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- 3- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات

¹¹⁰ بلوط. حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. مرجع سابق. ص 237-239.

الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.

4- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

أهداف تنمية الموارد البشرية¹¹¹

يمكن تلخيص الهدف الرئيسي لتنمية الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة

راغبة في العمل وقادرة عليه تدعم المنظمة في وقت المنظمة الحاضر والمستقبل، ويمكن من خلال الهدف الرئيسي الحصول على أهداف فرعية منها:-

- 1- تكوين قوة عمل مستقرة.
- 2- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً.
- 3- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء.
- 4- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها في نجاح أهداف المنظمة.

¹¹¹ المدهون. محمد إبراهيم. إدارة وتنمية الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 19.

تحليل الاحتياجات التنموية:-

بما أن تنمية الموارد البشرية تعتمد على " مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"¹¹². فإن تحليل الاحتياجات التنموية يتوقف على الآتي:-

- 1- مراكز التقييم؛ مثل مراكز التقييم (Assessment Centers) مجموعة من الوسائل والأنشطة المصممة لتشخيص الاحتياجات التنموية للأفراد، وتستخدم قيادة المنظمة هذه المراكز في عمليات انتقاء المدراء أو تنميتهم، وفي الشكل النموذجي لمراكز التقييم يقضي العاملون يومين أو ثلاثة بعيداً عن العمل يؤدون خلالها العديد من الأنشطة الهادفة إلى تقييم قدراتهم، وتتضمن هذه الأنشطة كلاً مما يلي:-
- تقييم أو تمثيل الدور.
- اختبارات كتابية.
- دراسات الحالة.
- عقد ندوات تخصصية.
- اختبارات محاكاة حاسوبية.
- ألعاب إدارية.

¹¹² راوية محمد حسن. 2001م. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الخامعة للنشر. الإسكندرية. مصر. ص13.

- مباريات .

- اختبارات محاكاة الواقع .

2- الاختبارات النفسية: تستخدم الاختبارات النفسية (Psychological Tests) منذ زمن طويل لتحديد الاحتياجات التنموية للعاملين، وتتضمن هذه الاختبارات: اختبارات الذكاء (Intelligence Tests) واختبارات القدرات اللغوية (Verbal Tests) واختبارات الاستقراء الرياضي (Mathematical Reasoning Tests) واختبارات الشخصية (Personality Tests) واختبارات الإدراك (Appreciation Tests).

3- تقييم الأداء: "ويمكن تعريفه بأنه يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد"¹¹³. وتعد سجلات أو تقارير تقييم الأداء مصدراً هاماً للمعلومات الخاصة بتحديد الاحتياجات التنموية، حيث يمكن من خلالها جمع بيانات عن الإنتاجية وعلاقات العمل والمعارف المتعلقة بالعمل وغيرها من المقاييس والمؤشرات المرتبطة بالأداء.

¹¹³ الضمور. موفق عماد. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. مرجع سابق. ص 57.

التحولات المهنية وإدارة الموارد البشرية:-

تسعى إدارة وتنمية الموارد البشرية إلى "الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وأنجاز استراتيجياتها المحددة"¹¹⁴. فإنها تهتم أيضاً بثلاثة أشكال من التحولات المهنية على وجه الخصوص وهي: الدخول إلى المنظمة والتكيف مع المجموعة، والنقل والترقية، وفقدان العمل. وتعد بداية العمل المهني في بعض الأحيان عنصراً مدمراً للعاملين الذين بدؤوا حياتهم المهنية للتو، وذلك نتيجة الصعوبات التي يواجهها هؤلاء أو ما يدعى بصدمة الدخول (Entry Shock). وتنجم خسارة العمل في العادة عن عمليات تقليص الحجم والاندماج والاستحواذ، وتكون خسارة العمل صعبة ومتعبة خلال الحياة المهنية للفرد وعادة ما يتسبب بنوع من الاكتئاب والقلق والعصبية، كما أن أثاره على العائلة قد تكون شديدة. ويوفر النقل والترقية فرصاً للعاملين لتطوير أنفسهم، هذا وتقود التنقلات الدولية إلى صعوبات أكثر من تلك التي تتم داخل الدولة نفسها.

التنمية الإدارية:-

"يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي ترقى بها منظمات الأعمال أو المنظمات بصفة عامة، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها

¹¹⁴ حمود، خضر، والخرشة، ياسين. 2007م. إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للشر والتوزيع. عمان. الأردن.

في المنظمة، وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة، وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات في الوظيفة الجديدة¹¹⁵.

فالتنمية الإدارية الفعالة توفر المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام اللازمتين للمدراء، وبدون تلك التنمية قد يعاني المدراء من نقص في المؤهلات اللازمة ل استخدام وإدارة الموارد في المنظمة بما في ذلك الموارد البشرية.

أساليب التنمية الإدارية:-

1- تنمية القدرات القيادية: يخلق القادة الفاعلون أجواء إيجابية في المنظمة ولذلك يعد وجود مثل هؤلاء ضرورياً في مختلف المنظمات، غير أن القدرات القيادية كثيرها من المؤهلات لا يمكن تنميتها لدى الجميع، وتجدر الإشارة إلى أهمية التفريق بين الإشراف والقيادة، ذلك أنه عند ذكر مصطلح الإشراف يتبادر إلى أذهان الكثيرين المفاهيم الإدارية التي تحدد الأفعال التي يجب القيام بها وكيفية القيام بها، وهي تختلف عن القيادة التي لا تعرف الفعل فقط وإنما توضح الأسباب التي تجعل منه واجب الأداء.

¹¹⁵ عدوان. منير زكريا أحمد. واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي. مرجع سابق. ص8.

2- النمذجة الإدارية: "هي إحدى تقنيات التدريب الحديثة، وتتم بحيث يعرض على مجموعة من المدربين فيلماً قصيراً يحتوي على عدد من المواقف أو السلوكيات الإدارية الجيدة، ويطلب من المدربين ممارسة لعب الأدوار في موقف إداري مفترض، بعد ذلك يتم تقييم نجاحهم في لعب الأدوار وإبراز نقاط القوة فيها ونقاط الضعف"¹¹⁶. كذلك يميل المدراء لإدارة مؤسسيهم كما سبق وأن تمت إدارتهم، أي يقتبسوا سلوكيات أفراد آخرين، ولا يعد هذا الميل مفاجئاً ذلك أن قسماً كبيراً من السلوك الإنساني يتعلمه الفرد من خلال الاقتداء بالآخرين.

3- التمرين الإداري: يجمع بين الملاحظة وإبداء النصح والمشورة، وحتى يكون التمرين الإداري جيداً لا بد أن تتوفر فيه بعض الصفات، وهي:-

- شرح السلوك الملائم.
 - توضيح الأسباب الموجبة لاتخاذ سلوكيات معينة.
 - الملاحظة الدقيقة.
 - توفير البدائل/ الاقتراحات الممكنة.
 - المتابعة وتعزيز السلوك الإيجابي المتبع.
- يتضمن التمرين في جوهره علاقة بين مديرين تستمر لفترة زمنية محددة خلال أدائها لأعمالهما، لذلك يتطلب أسلوب التمرين صبراً كبيراً من الطرفين ومهارات تواصل جيدة لديهما.

¹¹⁶ محمد أحمد إسماعيل. 2010م. نمذجة السلوك الإداري. مقالة علمية. نشرت في منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

4- المساعدة الإشرافية (Mentoring): تعبر عن علاقة يقوم بموجبها المدراء أصحاب الخبرة بتقلد العون للأفراد في المراحل الأولى من حياتهم المهنية، وتمكن هذه العلاقة من نقل المهارات الفنية والذاتية والتنظيمية من فرد صاحب خبرة واسعة إلى الأفراد الأقل خبرة.

5- المساعدة الإشرافية والسقف الزجاجي: يشير مفهوم السقف الزجاجي (Glass Ceiling) إلى الحالات التي تفشل فيها النسوة في الارتقاء إلى مناصب الإدارة العليا، وتعد المساعدة الإشرافية أحد أساليب تحطيم السقف الزجاجي، إذ تكون تحركات النسوة اللواتي تساعدن إشرافياً نحو الأعلى أسرع وأوثق خطأً من غيرهن.

6- تنمية المشرفين: "وذلك بدفعهم إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم. وكذلك إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات"¹¹⁷.

7- تعليم التنفيذيين: يواجه التنفيذيون في المنظمة أعمالاً شديدة الصعوبة وذلك نتيجة الظروف المتغيرة وضرورة اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، وإن الاهتزازات في قمة المنظمة وضغط الأعمال التنفيذية يسهمان في زيادة دوران العمل بين صفوف العاملين في تلك المناصب، ولحل هذه المشكلة جربت بعض الشركات أسلوباً جديداً وهو تبني برامج تعليم خاصة موجهة

¹¹⁷ شلتوت. أماني خضر. تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العصر البشري. مرجع سابق ص 37.

لفئة التنفيذيين، ويتضمن أسلوب تعليم التنفيذيين برامج تعليمية تقدمها الجامعات وكليات إدارة الأعمال، إلى جانب صياغات استراتيجية ونماذج مالية وقضايا دولية وغيرها¹¹⁸.

المشكلات التي تواجهها أعمال التنمية الإدارية:-

تتضمن أكثر المشكلات شيوعاً: الفشل في تحديد الاحتياجات التنموية بدقة، وتجريب البدع في برامج وطرائق التدريب، وإبداء التدريب على الاختيار الناجح للأفراد المؤهلين، ومن المشكلات الأخرى التي تواجهها التنمية الإدارية تحولها إلى تنمية مغلقة وهذا ما يحدث عندما يتعلم فرد ما طرائق وأفكار جديدة من خلال برنامج تنمية ويعود للعمل في وحدته التي ما زالت محصورة بالتوجهات والطرق القديمة، ولا يتمكن المتدرب في هذه الحالة من تطبيق الطرق الجديدة للتعامل مع حالات خاصة بسبب مانعة أولئك ذوي المصلحة بالوضع القائم، وتكون التنمية في مثل هذه الحالة مغلقة محصورة بالصف ولا تستخدم في العمل.

¹¹⁸ محمود فتوح. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 435-436.

المبحث الثالث

(دور التخطيط الإداري في تنمية الموارد البشرية) ويشتمل على: -

- تمهيد.

أولاً: مفهوم ومسئولية تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: برامج تخطيط الموارد البشرية.

ثالثاً: قياس ومستقبل تخطيط الموارد البشرية.

تهيد:-

يتوقف نجاح المنظمات في المدى الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب. حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الإداري إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة، ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة، عن طريق إدراك أهمية الفكر الاستراتيجي للمنظمة، ويتطلب هذا بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرا فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على المورد البشري، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط الإداري الفعال للموارد البشرية. فالغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب¹¹⁹. ويعتمد المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كماً ونوعاً على استراتيجيات المنظمة، فالإدراك من التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات المحددة والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. وإن عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة¹²⁰.

¹¹⁹ عمري سامي. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 97.

¹²⁰ سهيلة محمد عباس. إدارة للموارد البشرية- مدخل إستراتيجي. مرجع سابق. ص 55.

أولاً: مفهوم ومسؤولية تخطيط الموارد البشرية:-

تداخل التخطيط والتنمية¹²¹: التخطيط والتنمية يتمايزان ولاسيما من حيث الوظيفة على الأقل، ففي الوقت الذي يمكن فيه اعتبار التخطيط وسيلة أو آلة أو أداة للتنمية، فإنه يمكن اعتبار التنمية في حد ذاتها أحد الغايات الهامة للتخطيط. وفي الوقت الذي تستخدم فيه التنمية التخطيط للوصول إلى أهدافها فإن التخطيط لا يستخدم بالضرورة التنمية للوصول إلى أهدافه ولكن مهما كانت هذه المفارقات والتمايزات فإنه يمكن القول أن كل منهما لازم للأخر، ملتصق به ومكمل له، بحيث إذا ما قلنا تنمية قلنا تخطيط، بمعنى ضرورة التخطيط لها، وإذا قلنا تخطيط نذكر التنمية، بمعنى أنه موصل إليها.

والتخطيط ما هو إلا عملية واعية راشدة، تنطلق من آمال المجتمع، تحسب له حساباته القائمة على واقع إمكانياته وتحدد له مساراته وتحاول أن تنطلق به، عملاً وتنفيذاً نحو أماله. إن ارتباطاً جذرياً وعضوياً أيضاً يبرز ليوحد بين ما هو تخطيط وما هو تنمية، ويجعلها في النهاية وجهين لعملة واحدة تكمل ذاتها وتنطلق بالمجتمع نحو رفاهية المأمولة.

¹²¹ عبدالحادي الجوهري. و آخرون. دراسات في التنمية الاجتماعية. مدخل إسلامي. مرجع سابق. ص 349، 354.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:-

توجد تعريفات متعددة لتخطيط الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:-

تعريف راوية حسن "تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة¹²². ويعرفه حبيب الصحاف "بأنه عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف وإدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيرها"¹²³. كذلك يعرفه جمال الدين محمد المرسي "على أنه عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجئة وعدم التأكد"¹²⁴.

¹²² راوية حسن. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مرجع سابق. ص75.

¹²³ حبيب الصحاف. 1997م. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. مكتبة لسان ناشرون. الطبعة الأولى. بيروت. لبنان.

¹²⁴ المرسي. جمال الدين محمد. 2003م. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.

الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. ص148.

ولقد عرف برنهام (Branhum) تخطيط الموارد البشرية على أنه "استراتيجية الحصول على و استخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة". بينما عرفه باتن (Patten) على أنه "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال". وثمة تعريف آخر وضعه بيتش (Beach) ويذهب إلى أنه "التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين"¹²⁵.

كما عرف شيمون دالان وآخرون (Shimon L.Dalan et autres) "تخطيط الموارد البشرية هو عملية إعداد ووضع قيد التنفيذ خطط وبرامج تهدف إلى تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة اللازمة للقيام بالوظائف المتوقع وجودها أو إحداثها وفي الوقت المناسب"¹²⁶. كما يعرف تخطيط الموارد البشرية "بأنه عملية تحليل وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ولا بد هنا أن نشير إلى وجود ترابط واضح بين تخطيط الموارد البشرية وغيره من أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى".

¹²⁵ درة. عبدالباري إبراهيم. وزهر نعيم الصباغ. 2008م، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. منحنى نظمي. دار وائل للنشر.

الطبعة الأولى. ص 163.

¹²⁶ Shimon L.DALAN et autres, la gestion des ressources, Person education, 3eme edition, Canada, 2002, P: 162.

وأيضاً هناك من يعرفه على أنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من المخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.¹²⁷

إذاً وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة الحالية، وذلك في سبيل الحصول على العدد الصحيح من الموارد البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.¹²⁸

¹²⁷ سلمان. حسن على. 1978م. تخطيط القوى العاملة. مجلة التنمية الإدارية. المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري. بغداد. العراق.

العدد 10.

¹²⁸ عمري سامي. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 99.

أهمية التخطيط للموارد البشرية:-

يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الإنسان والمؤسسات معاً وعاملاً من عوامل استقرار المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً. فالتخطيط البشري هو أولاً وقبل كل شيء موجه لبناء البشر، إذ تكمن أهميته القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية، بما يؤدي تلقائياً إلى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فاعلية المؤسسات الداعمة والمؤمنة هذا الاستثمار. والتخطيط المؤسساتي البشري يهدف بدوره إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية فيها وتزويدها بكافة التقديرات المادية والاجتماعية والمعلوماتية وغيرها، مع المحافظة على خصوصيات هذه الموارد ومزاياها الثقافية المتنوعة ومواهبها المتعددة¹²⁹.

وعلى الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يعوجب ممارسة من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظراً لما يحقق لها من فوائد عديدة منها:-

- 1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.

¹²⁹ بلوط. حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. مرجع سابق. ص 126-127.

- 2- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- 3- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- 4- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتدريب والتحفيز... الخ.
- 5- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- 6- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي، وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي¹³⁰.

¹³⁰ سهيلة محمد عباس. إدارة للوارد البشرية- مدخل إستراتيجي. مرجع سابق ص 57.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:-

تتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :-

- 1- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- 2- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل)، وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- 3- المحافظة على طاقات العاملين واهتمامها، وتعزيز دافعهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي واندماجهم العميق بالمنظمة وإحلاصهم لها.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة¹³¹.

¹³¹ السالم. مؤيد. وحرشوش. عادل. إدارة الموارد البشرية مدخل إسترانجي. مرجع سابق. ص 61-62.

الاعتبارات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:-

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى¹³²:-

- 1- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة كالسن، النوع، الحالة الأسرية، المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، القدرات والمهارات الخاصة.
- 2- معدلات أداء لمختلف الوظائف في المنظمة.
- 3- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- 4- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي.

وهناك اعتبارات أخرى لتخطيط الموارد البشرية في المنشأة تتمثل فيما يلي:-

- 1- إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة، وكلها متعلق بالمستقبل وتصوره.
- 2- ليس مجرد جداول بالأهداف والأرقام المستقبلية أو المتوقع حدوثها، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع والسلوك.
- 3- إن تخطيط الموارد البشرية يتم باستهداف تطور ونمو العمالة الموجودة ومعدلات العمل الحالية.

¹³² أبوشيخه. نادر أحمد. 2010م. إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. عمان. الأردن.

4- يجب عدم إغفال معايير العمل الحالية لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.

5- لا بد وأن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار التغيرات التي تحدث في درجات ونوعيات

الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثير المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وما سيتبع

ذلك من انعكاس على مستوى الأداء¹³³.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:-

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهي:-

1- التغيرات الداخلية: وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية

للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، ومن أهم تلك العوامل هي:

التغيرات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على الطلب للموارد

البشرية. وهذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الأمد المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق أو

الخدمات المقدمة، مما ويؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعية هؤلاء

الأفراد¹³⁴. وكذلك حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل

معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

¹³³ شاويش. مصطفى نجيب. 2005م. إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر والتوزيع. الإصدار الثالث. عمان. الأردن.

2- التغيرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية، ومن أهم تلك المتغيرات ما يلي¹³⁵:

أ- المتغيرات الاقتصادية: وتمثل في عمليات التنمية والتطوير الاقتصادي في بعض أو كل القطاعات، وكذلك التغيرات في الأسعار وغيرها من العوامل الاقتصادية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الطلب للموارد البشرية.

ب- التغيرات الاجتماعية والسياسية والتشريعات: تتمثل هذه التغيرات بتأثير الدولة على المنظمات الاقتصادية، من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية، بالإضافة إلى التأثير في المنظمات من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة إليها.

ج- عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

3- التغيرات في قوة العمل: يقصد بقوة العمل عرض العمل الداخلي، فإن أي تغير في عرض العمل الداخلي يؤثر في الحاجة إلى الموارد البشرية، ومن هذه التغيرات: الاحتقالة، التقاعد،

¹³⁵ Schuler, R.S.1995, "Managing Human Resources". 5th ed., west publishing company, New York.

الإجازات الطويلة، وإنهاء الخدمة، وإن كل هذه الحالات تؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية¹³⁶.

المشاكل التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية: هناك الكثير من المشاكل تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية والتي تظهر بشكل واضح في الدول النامية، وتمثل في الآتي¹³⁷:-

- 1- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
- 2- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلّة خبرتهم العلمية والثقافية، مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي.
- 3- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها، وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- 4- الفصل بين مسؤولتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء أنها من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة.

¹³⁶ الدوري. حسين. 1985م. إعداد تدريب القوى البشرية. دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية. الطبعة الثانية. مطبعة الجامعة. بغداد. العراق. ص 190-191.

¹³⁷ Hanes W. Walker. 1980. Human Resources Planning MCGraw-Hill. Inc. New Yourk. pp 23- 24.

نجاح تخطيط الموارد البشرية:-

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لابد من توفر أسباب عديدة من أهمها¹³⁸:-

- 1- دقة أهداف المنظمة: أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.
 - 2- توفر المعلومات والبيانات الدقيقة: تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج، ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.
 - 3- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط: لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها، خاصة عندما تتطلب تخطيط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.
 - 4- ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية. فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

¹³⁸ مخلوف. أحمد. 2011م. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال. باحث دكتوراه محاسبة. تخصص معايير محاسبة دولية. جامعة الجزائر.

مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية:-

يتحمل قسم الموارد البشرية والإدارة العليا القسط الأكبر من المسؤولية عن تخطيط الموارد

البشرية، وبين الشكل الآتي (8) التوزيع النموذجي لمسؤوليات تخطيط الموارد البشرية والمدراء

التشغيليين¹³⁹.

شكل رقم (8)

التوزيع النموذجي لمسؤوليات تخطيط الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية

المدراء التشغيليين	قسم الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> . تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل قسم على حده. . مراجعة ومناقشة خطة الموارد البشرية مع القائمين عليها. . دمج خطط الموارد البشرية للأقسام مع الخطط الأخرى لتلك الأقسام. . مراقبة تنفيذ خطط الموارد البشرية لتحديد التغييرات اللازمة. . مراجعة خطط التعاقب المرتبطة بخطة الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> . المشاركة في أعمال التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ككل. . رسم استراتيجية الموارد البشرية. . تصميم نظم معلومات الموارد البشرية اللازمة لأعمال تخطيط الموارد البشرية. . تجميع البيانات من المدراء حول الاحتياجات من الموارد البشرية. . تنفيذ خطة الموارد البشرية بعد اعتمادها من الإدارة العليا.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن من مهام المدراء التشغيليين تزويد قسم الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة عن الاحتياجات من الموارد البشرية في مختلف الأقسام ومراجعة خطة الموارد البشرية مع القائمين على إعدادها. في حين أن قسم الموارد البشرية معني بجمع المعلومات وإعداد مشروع الخطة لتقوم الإدارة العليا بإقراره، على أن مسؤولية تنفيذ الخطة المقررة تقع على عاتق قسم الموارد البشرية.

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع:-

لا يتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع، وفي أبسط الصور عن قيام المشروع بإعداد الخطة (على الأخص الموازنة التقديرية) للعام الجديد هناك بنود خاصة بتكلفة العمالة (أجور وتدريب وحوافز وعلاوات وخدمات وإسكان ومواصلات وغيرها) يجب ادراجها في الخطة (أو الموازنة)، وتحدد هذه التكاليف هيكل العمالة خلال عام الخطة من نوعيات وأعداد العمالة. وإذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات (مثل الخطة الاستراتيجية أو الخطة الخمسية)، وجب تحديد شكل المشروع في المستقبل من حيث استثماراته وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة، وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية¹⁴⁰.

¹⁴⁰ أحمد ماهر. 2005م. إدارة للوارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر.

تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:-

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على العدد المطلوب من العاملين المؤهلين والقادرين على تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر أهمية قيام المؤسسة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد، ومن تلك الفوائد ما يلي:-

أ- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد لفترات زمنية قادمة.
ب- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها، كالتيكنولوجيا، وتعليمات وقوانين الدولة.
ج- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة وخاصة فئة المديرين.

د- يشكل تخطيط القوى العاملة جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي على ضعف التخطيط الاستراتيجي، وتقليل قيمته لمستقبل

المنظمة¹⁴¹.

¹⁴¹ نسور، موفق محمد. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. مرجع سابق، ص 66.

ثانياً: برامج تخطيط الموارد البشرية:-

مراحل تخطيط الموارد البشرية:-

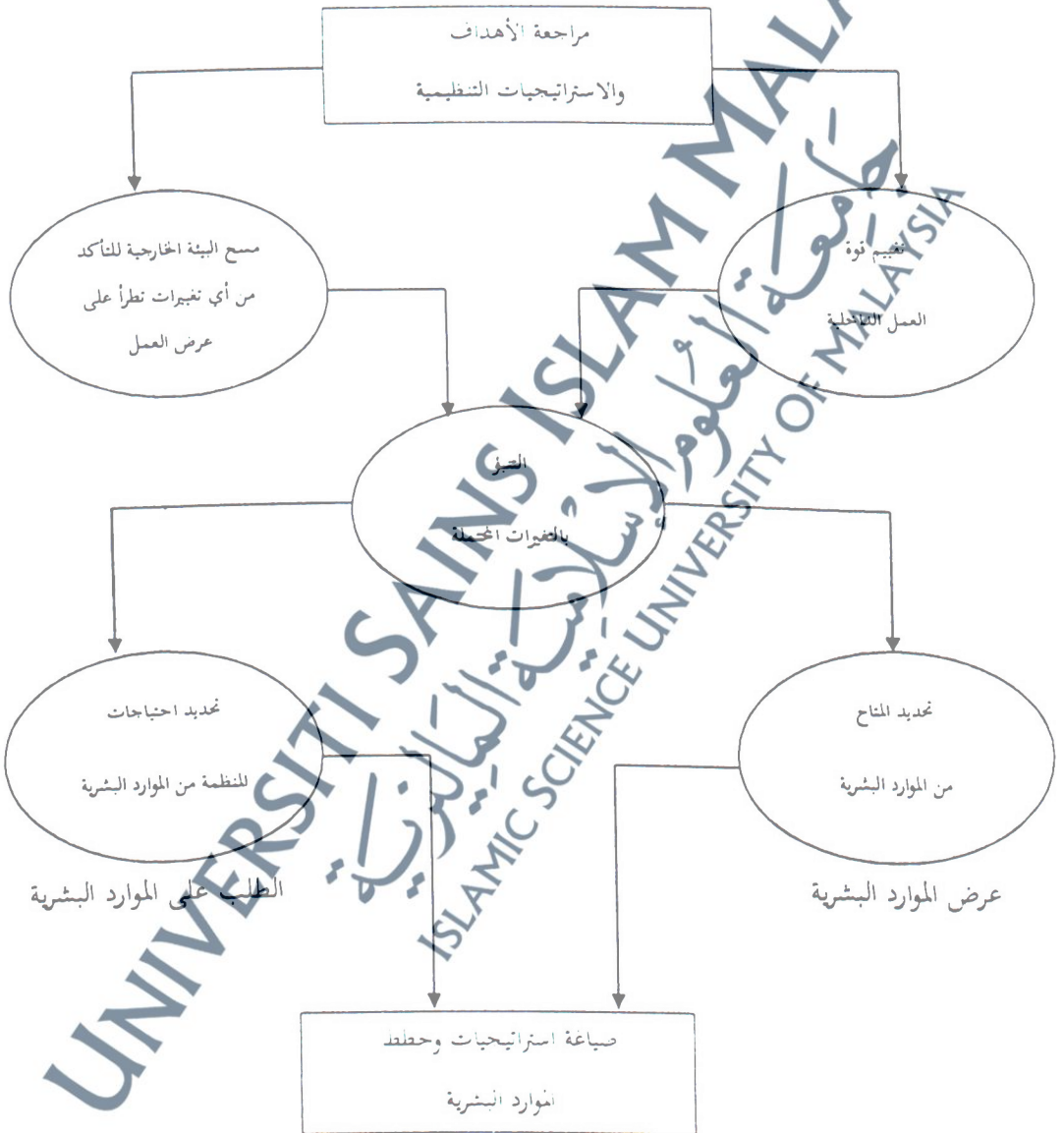
تبدأ عملية التخطيط للموارد البشرية، كما بين الشكل (9)، بمراجعة أهداف المنظمة واستراتيجياتها ثم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية ودراسة مصادر الموارد البشرية الداخلية والخارجية ثم التنبؤ بالتغيرات المحتملة ليصار بعد ذلك إلى المقارنة بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها ليم أجيراً صياغة استراتيجيات وخطط الموارد البشرية.

تعرف استراتيجيات الموارد البشرية (HR Strategies) بأنها: الوسائل المستخدمة

لتوقع وإدارة عرض الموارد البشرية والطلب عليها. تمثل هذه الاستراتيجيات الدليل والمرشد لعمليات تصميم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتنفيذها.

شكل رقم (9)

مراحل تخطيط الموارد البشرية



البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:-

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها¹⁴²،

وتنقسم هذه البيانات إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من خارجها، وهي كالتالي:-

أ- البيانات التي تجمع من داخل المنظمة: وتمثل هذه البيانات أساساً في الآتي:-

أولاً: بيانات عن التنظيم الحالي للشاشة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل:-

يوضح الهيكل التنظيمي لمجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل إدارة

أو قسم، وبذلك يمد الهيكل التنظيمي الحالي بيان عن الوظائف الموجودة حالياً بالمنظمة، ومن

المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى وقد تم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء

بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى مع ظروف المنظمة وتطورها.

ثانياً: بيانات عن الموارد البشرية الحالية بالمنظمة: ويمكن توزيع وتصنيف العاملين كالتالي:-

1- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص

2- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها.

3- توزيع العاملين حسب السن، التأهيل العلمي أو العملي... الخ.

¹⁴² كامل بربر. 1997م. إدارة للوارد البشرية وكفاءة الأداء التطبيقي. المؤسسة احامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص 14.

ثالثاً: بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمنشأة:-

وتشمل هذه البيانات على حجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي، وتوقعات الإنتاج والمستقبل، والطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة، ومعدلات الإنتاج... الخ.

رابعاً: بيانات عن التغييرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل:-

ومثال على ذلك استبدال النظام الآلي بدلاً من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية للمنظمة. فقد تقرر المنظمة استخدام الحاسبات الإلكترونية في إعداد المرتبات والأجور أو المخازن أو مراقبة المخزون، وقد يؤدي هذا التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الإلكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الاستغناء عن بعض كتبة الحاسبات.

خامساً: بيانات عن التجديدات أو التحسينات:-

قد تؤدي التجديدات والتحسينات الفنية التي ينتظر إدخالها خلال الفترة التي تعد عنها الخطة إلى تغيير بالزيادة أو بالنقص في أنواع وعدد الوظائف في المنظمة، ولا بد أن يحسب أثر التغيير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل إدخالها¹⁴³.

¹⁴³ عمري سامي. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 102.

ب- البيانات التي تجمع من خارج المنظمة: وتمثل أهم هذه المتغيرات في الآتي¹⁴⁴:-

أولاً: بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، ومن البيانات اللازم معرفتها: التخصصات والأعداد المتاحة من الأيدي العاملة، والأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، والعجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة، والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.

ثانياً: بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة: يقصد بسياسة العمالة مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل، وظروف العمل، والأجور التي تدفع للعاملين، وطرق الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وكذلك التأميمات الاجتماعية والخدمات الأخرى، ولكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى الدولة.

ثالثاً: بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة: إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة في المنظمة يتم تكوين جزء منها داخل المنظمة من خلال البرامج

¹⁴⁴ عبدالقاسم. صلاح الدين محمد. 2001م. اخواب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. النار الجامعية. الإسكندرية، مصر.

التدريبية، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة.

متطلبات فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية: يتطلب توافر الآتي¹⁴⁵:

- 1- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة.
- 2- ألا ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية بأنه مجموعة من الأساليب الكمية تستخدم في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية، فيجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً.
- 3- أن تؤمن إدارة المنظمة بأن التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية يعتبر نقطة البداية وأساس للتخطيط على المستوى القومي.
- 4- أن تأخذ إدارة المنظمة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الحسبان مثل المتغيرات الديموغرافية والسياسية والتعليمية، والحالة الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي.
- 5- أن تنبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المنظمة ومن استراتيجياتها العامة بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- 6- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي لموقع العمل وللمنظمة بصفة عامة.

¹⁴⁵ المرسي. جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مرجع سابق ص 225.

خطوات التخطيط للموارد البشرية¹⁴⁶:-

- 1- التحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، ومدى تناسبه مع الوظائف الحالية والمستقبلية. كذلك تحليل البيئة الخارجية من حيث توفر الكفاءات وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات.
- 2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: يتم تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة، وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية. وتكون هذه الأساليب من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء، الذي يعتمد عليهم للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم، ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب دلفي، والذي يعتمد على إجراءات محددة كوزع آراء الخبراء للحصول على بيانات يمكن استخدامها في الوصول إلى التنبؤات النهائية وتكون آراء الخبراء مستقلة الواحد عن الآخر.
- 3- تحديد عرض الموارد البشرية: وذلك لتحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً. ومن الوسائل المستخدمة في تحديد عرض الموارد البشرية الحالية هي

¹⁴⁶ سهيلة محمد عباس. إدارة للوارد البشرية - مدخل إستراتيجي. مرجع سابق. ص 60-64

قائمة جرد المهارات، وقائمة الجرد الإداري، وتخدم كلتا القائمتين هدفاً واحداً وهو تحديد ماهية الخصائص والقابليات والخبرات التي يمتلكها العاملون. بالإضافة إلى قوائم الإحلال لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة لوظيفة أعلى. كذلك خرائط تخطيط التعاقب لتشخيص الإمكانيات والاستعداد للترقية. وكذلك حالات التقاعد ومعدلات الدوران والتسريح من العمل أو إنهاء الخدمات لأسباب مختلفة. كما لا بد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية، وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية، والمنظمات المنافسة، وكالات ال استخدام والتشغيل، والظروف الاجتماعية والثقافية، ودرجة توفر المهارات المتمثلة بالخريجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل.

4- إعداد خطة العمل¹⁴⁷: بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب، ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون فائضاً في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى.

وأهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض الآتي:-

1- التوقف عن التوظيف الجديد.

2- تسريح أو التشجيع على ترك العمل والمنظمة.

Lesley. E and Light L.1991. When Layoffs Alone Donot Turn the Tide, Business Week, ¹⁴⁷ December 7. PP100-200.

3- الشجيع على التقاعد المبكر (سياسة القاعد المرنة).

أما السياسات التي تعتمد عليها في سد العجز من الموارد البشرية فهي:-

1- إجراء التعيينات الجديدة.

2- التنوع في المهام مع توفير الفرص للعاملين الخالين لممارسة مهام إضافية.

3- ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).

4- إجراء التقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة.

5- استخدام عاملين بموجب عقود مؤقتة.

البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية: يعنى تحديداً بالعناصر الآتية:-

1- تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية¹⁴⁸: في ظل العولمة التي هبت رياحها

على العالم بأسره، تسعى المنظمات مجاهدة إلى البحث عن مصادر لضمان البقاء والاستمرار

والنمو، ومن أهم هذه المصادر النظرة إلى الموارد البشرية. حيث يمكن للموارد البشرية أن تحقق

ميزة تنافسية للمنظمة إذا تميز العاملون بالكفاءة والمعرفة والرغبة في تطوير الذات، وإذا اتسم

هؤلاء العاملون بدرجة عالية من الولاء والالتزام والرقابة الذاتية والتعاون، ويحسن الرغبة في خدمة

العملاء والاستعداد لتحقيق مطالبهم. وإن التصميم والتنفيذ الجيدين لخطط الموارد البشرية يوفران

¹⁴⁸ المرسي. جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مرجع سابق. ص 187-188.

للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المنظمة أو تهدد مركزها التنافسي.

2- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما: وذلك وفق الترتيب الآتي¹⁴⁹.

أ- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية، وأهمية هذا الربط تنبع من أنه لا يمكن منطقياً تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلاً دون الوقوف على خطط المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية. ومن وجهة النظر الاستراتيجية تمثل الموارد البشرية استثماراً يمتلك قيمة تنافسية عظيمة أن استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية. وهي التي تتم من خلالها مختلف الأعمال والأنشطة، ولذلك فهي تعتبر المحور الأساسي في استراتيجيات المنظمة¹⁵⁰. ويلعب تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة هذه الموارد. فنتائج تخطيط الموارد البشرية هي التي توضع الإطار العام لاستراتيجية إدارة هذه الموارد

149 السالم، مؤيد سعيد، و حرحوش، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 63-64.

150 أشوكشاندانا، وشلاكوبرا، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، 2002م إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 153.

الذي ستعمل ضمنه، بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل، بمستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية¹⁵¹.

ب- متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي: وذلك يتطلب توافر عدة متطلبات أهمها:-

- 1- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة استراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل.
- 2- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية، عند تفكيرهم في خطة العمل.
- 3- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفاً للمنظمة. فهو يعطي فرصة للإدارة العليا لإدراك أن النمو المستمر للمنظمة قد يواجهه قيوداً متثلة في النقص والعجز في الموارد البشرية.
- 4- ضمان قدرة برامج الموارد البشرية التقليدية لإشباع حاجات الإدارة العليا والإدارات الوظيفية.
- 5- تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المنظمة.
- 6- تحديد قضايا وأمور الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل وإعلام المديرين بها.
- 7- تحويل أهداف العمل لأهداف الموارد البشرية والتي في الأساس خطة استراتيجية هذه الموارد.

¹⁵¹ عفتلي. عمر وصفي. 2005م. إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي دار وائل للنشر. القطعة الأولى. عمان. الأردن. ص236-237.

8- مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي، لتحديد الفرص الجديدة لتقنين إدارة الموارد البشرية فيها¹⁵²

3- التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية:-

وفيما يلي عرض لنماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة:-

أ- التفاعل مع وظيفة الاستقطاب: تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته. فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، ويحدد الحاجة إليها.

ب- التفاعل مع وظيفة الاختيار والعيين: تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها. فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم اختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.

ج- التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية: تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة للإنجاز الاستراتيجية المنظمة، وهذا يحدد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

¹⁵² راوية حسن. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مرجع سابق. ص 81-82

د- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات: يمكن تعريف التعويضات بأنها "كل ما يحصل عليه العاملين من قبل المؤسسة كعائد على أعمالهم أو خدماتهم التي قاموا بها"¹⁵³. وفي ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط.

ه- التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية: تسعى وظيفة السلامة إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير حماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل، ولتمكين هذه الوظيفة فلا بد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلاً، ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

و- التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية: يقصد بالمسارات الوظيفية أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنظمات، سواءً عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، وذلك من بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم فيها. بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار إما متخصص أو غير متخصص خاص بها، يتدرج من المستوى

الأدنى للمستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات، التي إما يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها¹⁵⁴.

دراسة عرض الموارد البشرية والطلب عليها:-

تستخدم المعلومات التي تم جمعها لدراسة عرض الموارد البشرية والطلب عليها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية في ضوء أهداف واستراتيجيات المنظمة. ويعرف التنبؤ (Forecasting) بأنه: "استخدام معلومات الماضي والحاضر للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في المستقبل". ومما لا شك فيه أن التنبؤ قد يصيب وقد لا يصيب، غير أن المختصين وأصحاب الخبرة غالباً ما يكونون قادرين على إجراء التنبؤات بدقة كافية لأغراض التخطيط عموماً.

طرق التنبؤ: بالرغم من ابتكار العديد من النماذج الرياضية شديدة التعقيد لا يزال التنبؤ عبارة عن مزيج بين الأساليب الكمية والتقديرية الشخصية. على أن تعتمد التقديرات الشخصية على معلومات واقعية وأن يقوم بها أشخاص من ذوي الخبرات الواسعة إذا ما أريد لها أن تأتي بنتائج يمكن الاعتماد عليها.

¹⁵⁴ عقيلي. عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي. مرجع سابق. ص 233-234.

الأدنى للمستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات، التي إما يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها¹⁵⁴.

دراسة عرض الموارد البشرية والطلب عليها:-

تستخدم المعلومات التي تم جمعها لدراسة عرض الموارد البشرية والطلب عليها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية في ضوء أهداف واستراتيجيات المنظمة. ويعرف التنبؤ (Forecasting) بأنه: "استخدام معلومات الماضي والحاضر للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في المستقبل". ومما لا شك فيه أن التنبؤ قد يصيب وقد لا يصيب، غير أن المختصين وأصحاب الخبرة غالباً ما يكونون قادرين على إجراء التنبؤات بدقة كافية لأغراض التخطيط عموماً.

طرق التنبؤ: بالرغم من ابتكار العديد من النماذج الرياضية شديدة التعقيد لا يزال التنبؤ عبارة عن مزيج بين الأساليب الكمية والتقديرات الشخصية، على أن تعتمد التقديرات الشخصية على معلومات واقعية وأن يقوم بها أشخاص من ذوي الخبرات الواسعة إذا ما أريد لها أن تأتي بنتائج يمكن الاعتماد عليها.

¹⁵⁴ عقيقي. عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي. مرجع سابق. ص 233-234.

المدة المتنبأ عنها: يجرى التنبؤ على ثلاثة مجالات زمنية وهي: المدى القصير والمدى المتوسط والمدى البعيد، والمجال الأكثر شيوعاً هو التنبؤ قصير المدى الذي يتم عن فترة ستة أشهر أو سنة قادمة، وذلك بهدف مواجهة الاحتياجات العاجلة من الموارد البشرية.

التنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية¹⁵⁵: -

يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (تحديد الطلب) إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف، حيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن تحصل عليهم المنظمة. وهناك ثلاث اتجاهات للتنبؤ بتلك الاحتياجات وهي:-

1- أن يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قبل الإدارة العليا، وهو ما يعرف بالاتجاه من أعلى إلى أسفل.

2- أن يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قبل الأقسام والوحدات داخل المنظمة، وهو ما يعرف بالاتجاه من أسفل إلى أعلى.

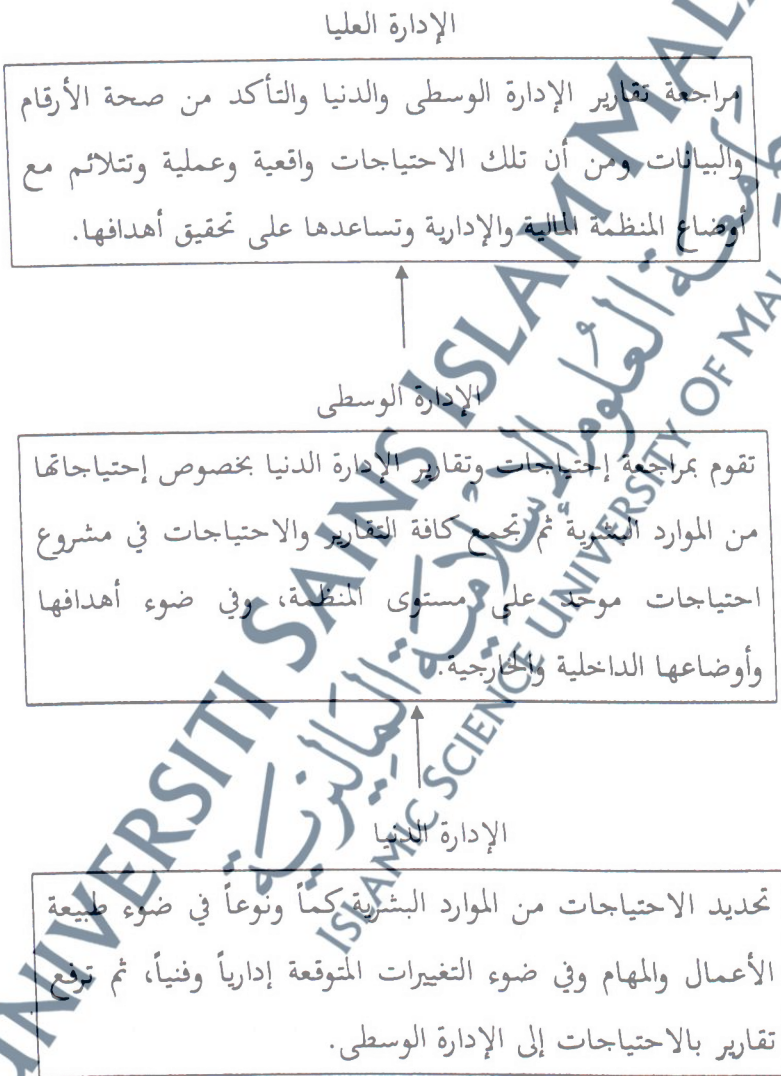
3- الجمع بين الاتجاه الأول والاتجاه الثاني.

¹⁵⁵ درة. عبدالباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. مرجع سابق. ص170-171.

ويعتبر الاتجاه الثاني من أفضل الاتجاهات، ويمكن تمثيله في الشكل التالي :-

شكل رقم (10)

إتجاه تخطيط الموارد البشرية من أسفل إلى أعلى



Source: Thomas Patten. 1971. Manpower Planning and the Development of Human Resources.

John Wiley. P.62.

التنبؤ بالعرض المستقبلي من الموارد البشرية:-

يجب تحري مدى قدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات، وذلك بتحليل:-

أ- المصادر الخارجية للموارد البشرية¹⁵⁶: تعتبر المصادر الخارجية أحد العوامل المؤثرة في إشباع

احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويجب على مخططي الموارد البشرية في المنظمة أن يدركوا

ويتفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك المصادر:-

* النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في البيئة الخارجية.

* نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها وهل هي موصية أم مقنعة.

* إجهادات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة.

* الهجرة الداخلية والخارجية للموارد البشرية (العامله).

* حجم وتوزيع الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة.

* الوضع (النشاط) الاقتصادي القائم.

ب- المصادر الداخلية للموارد البشرية: يجب على القائم بأعمال التنبؤ أن يأخذ بعين

الاعتبار أن الشواغر الوظيفية تنشأ من خلال الترقية أو النقل أو إنهاء الخدمة، وأن يعرف أن

العرض الداخلي يتأثر أيضاً بالتدريب وسياسات النقل والترقية والتقاعد التي تتبناها المنظمة¹⁵⁷.

John Bramhem. 1978. Practical Manpower Planning. Institute of Personnel Management. London. P.77.

ثالثاً: قياس ومستقبل تخطيط الموارد البشرية:-

إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها: يتمثل الهدف النهائي لخطة الموارد البشرية في تمكين المدراء من تحقيق المطابقة بين الطلب على القوى العاملة والمتوفر منها، الأمر الذي ستحدد على أساسه استراتيجية المنظمة فيما يخص الموارد البشرية. فإذا كان مستوى المهارات الضرورية المطلوبة غير متوافر لدى قوى العمل الحالية في المنظمة يمكن للمنظمة عندها إما تدريب العاملين الحاليين على مهارات جديدة "من أجل إكسابهم المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بوظائفهم، كذلك تنمية قدراتهم والتي تساعد على مواجهة تحديات الوظائف الحالية أو المستقبلية"¹⁵⁸. أو استقطاب أفراد جدد من خارج المنظمة.

1- تخطيط التعاقب: يمثل تخطيط التعاقب (Succession Planning) أحد المخرجات الهامة لتخطيط الموارد البشرية، ويعرف بأنه: "العملية الهادفة لرسم خطة طويلة الأجل تنظم عمليات الاستبدال المتوالية للعاملين المحوريين". وتجدر الإشارة إلى أن أكثر الأخطاء شيوعاً فيما يتعلق بموضوع تخطيط التعاقب هو قصره على المدراء في المستويات الإدارية العليا.

2- إدارة الفائض من الموارد البشرية: توجد عدة طرق لإدارة الفائض في الموارد البشرية:-

أ- تخفيض حجم القوة العاملة: وهو إلغاء تواجد بعض العاملين في المنظمة، كجزء من خطة معدة لهذا الغرض. ويتطلب الأمر إقامة تواصل بناء مع هؤلاء لاطلاعهم على أسباب التخفيض.

¹⁵⁸ المرسي. جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مرجع سابق. ص 108-112.

ب- الانخفاض الطبيعي لعدد العاملين وإيقاف التوظيف: ويعني ذلك الانخفاض الذي يحصل نتيجة استقالة أو وفاة أو تقاعد بعض العاملين دون أن يتم استبدالهم.

ويكون على العاملين الباقين أداء نفس حجم العمل السابق، وإذا لم يكن معدل دوران العمل كبيراً كفاية فإن الانخفاض الطبيعي سيبعد عدداً قليلاً من العاملين على المدى القصير، لذلك قد يلجأ أرباب الأعمال إلى إيقاف التوظيف لجانب الانخفاض الطبيعي.

ج- برامج التبريق الطوعي: يمكن للمنظمات تخفيض حجم القوى العاملة لديها والتزاماتها القانونية في الوقت ذاته إذا ما تطوع بعض العاملين للرحيل وشاركوا في برامج التسريح الطوعي، حيث تقوم بعض المنظمات بإغراء العاملين لاختيار هذا الأسلوب، وذلك من خلال تقديم مكافآت نهاية الخدمة وغيرها من المزايا.

د- الفصل من العمل: "هذا وقد تلجأ المنظمة إليه إذا لم تؤدي السياسات السابقة إلى تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب، ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم العقابية، وربط خطة الفصل من العمل باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين"¹⁵⁹.

¹⁵⁹ عايدة سيد خطاب. 1999م. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر. الطبعة الثانية. مكتبة عين شمس. القاهرة. مصر. ص 157.

3- خدمة إيجاد أعمال بديلة: ويتم تقديم هذه الخدمة من قبل شركات متخصصة في مساعدة العاملين السابقين في إيجاد أعمال جديدة، على أن هذه الشركات تتقاضى أتعابها في معظم الأحيان من رب العمل السابق. وتجدر الإشارة إلى أهمية اعتبار تقديم مثل هذه الخدمات جزءاً من استراتيجية المنظمة عند إعداد خطط الموارد البشرية.

4- تخطيط الموارد البشرية في حالات الاندماج والاستحواذ: تمثل حالات الاندماج (Merger) والاستحواذ (Acquisitions) أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لتخفيض حجم القوى العاملة، ويتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين الثقافتين التنظيميتين للمنظمتين المندمجتين، بحيث يمتد هذا الانسجام للعوامل عديدة كآليات اتخاذ القرار ومستوى الاعتماد على العمل الجماعي ودرجة الرسمية في التخاطب بين العاملين وغيرها. ويتطلب هذا مشاركة مختصي الموارد البشرية قبل وخلال وبعد عملية الاندماج، وأن يتبع هؤلاء الوقت الكافي لتحديد الفروقات بين ثقفتي المنظمتين، وتحديد الأساليب الملائمة للمزج بين العاملين والمدراء في كلتا المنظمتين.

أ- البت في الجوانب الهامة والتواصل مع العاملين حولها: ومن أهم هذه الموضوعات:-

- التغييرات الواجب إدخالها على بنية المنظمة الجديدة.

- آلية المزج بين المزايا المقدمة للعاملين في كلا المنظمتين السابقتين.

- الأقسام التي ستم زيادة طاقمها والأقسام التي ستم تخفيض طاقمها.

ب- تعديل هيكل المنظمة: يجب البحث في تأثير تخفيض حجم القوى العاملة على العاملين الباقين، فكما قلنا تنخفض معنويات العاملين الباقين على المدى القصير ولكن هذا الانخفاض سيستمر على المدى البعيد ما لم يتم التعامل معه بنجاح. "فقد تقرر المنظمة إلغاء أحد الأنشطة القائمة، فيصبح وجود الوظائف الحالية والمسئولة عن النشاط الملغى أمر غير ضروري ويتحتم إلغاؤها. وبالطبع يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة¹⁶⁰".

ج- دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات: ذلك أن التعويضات ونظم تقييم الأداء والسياسات والقواعد التي تحكم علاقات العمل، يجب أن تعطى اهتماماً خاصاً من قبل فريقي الموارد البشرية في المنظمين المندمجين. ويجب تحديد رئيس جديد لقسم الموارد البشرية وتحديد أي العاملين سيقى ومن سيرحل واختيار أسلوب لدمج قواعد البيانات ونظم المعلومات للمنظمين. قياس فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية:-

أن أنشطة إدارة الموارد البشرية شأها شأن النشاطات الإنتاجية والتسويقية والمالية يجب تقييمها، وتحديد الفوائد التي تعود بها على المنظمة وتبرير التكاليف الكبيرة التي تتطلبها تلك الأنشطة. حيث تم إيجاد مؤشرات فعالة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية تبين بوضوح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة ككل.

¹⁶⁰ أحمد ماهر. 2003م. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر. ص 97.

1- بناء مؤشرات الموارد البشرية واستخدامها: تعرف مؤشرات الموارد البشرية (HR Metrics) بأنها: مقياس محددة ترتبط بفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية. وتوفر معلومات محددة عن فعالية إدارة الموارد البشرية. ويمكن بناء هذه المؤشرات بالاعتماد على التكاليف والكم والنوع والحدود الزمنية وغيرها من العوامل. ويبين الشكل رقم (10) بعض الأمثلة عليها¹⁶¹.

شكل رقم (11)

بعض المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية للموارد البشرية

مؤشرات تشغيلية	مؤشرات استراتيجية
* معدل دوران العمل السنوي.	* العوائد المتولدة عن كل عامل اعتيادي أو ما يكافئه.
* نسبة تكاليف المزايا إلى الأجور.	* صافي الربح قبل الضريبة لكل عامل اعتيادي أو ما يكافئه.
* نفقات التدريب لكل عامل اعتيادي أو ما يكافئه.	* نسبة عدد المدراء إلى عدد غير المدراء.
* متوسط الزمن اللازم لملاء الشواغر الوظيفية.	* نسبة تكاليف العمالة إلى إجمالي التكاليف.
* تكاليف التعويضات لكل عامل اعتيادي أو ما يكافئه.	* العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.
* معدلات التغيّب لكل مستوى وظيفي ولكل قسم.	* نسبة نفقات قسم الموارد البشرية إلى إجمالي النفقات.
	* نسبة تكاليف الأجور / المزايا إلى العوائد.

¹⁶¹ محمود فتوح. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 85.

2- تقييم فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية: "يجب أن تسعى أنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى"¹⁶². وحتى يقوم قسم الموارد البشرية بدوره كشريك إستراتيجي في نجاح المنظمة يجب استخدام مؤشرات فعالة للموارد البشرية، لتقييم كفاءة الفعاليات التي تشمل عليها إدارة هذه الموارد.

3- معدل العائد على الاستثمار: وهو مؤشر مالي واسع الانتشار يمكن استخدامه للمقارنة بين عوائد وتكاليف الأنشطة المختلفة للموارد البشرية، ويمثل قيمة العوائد المتحققة نتيجة إنفاق وحدة نقدية واحدة على نشاط معين. ويحسب معدل العائد على الاستثمار وفق المعادلة التالية:-

$$RoI = [c - (A+B) \div (A+B)] \times 100 \quad \text{RoI} = [C \div (A+B) - 1] \times 100$$

حيث أن:-

(A): تكاليف تشغيل نظام جديد أو محسن لفترة زمنية محددة.

(B): تكلفة شراء أو إنشاء النظام.

(C): العائد الناجم عن زيادة الإنتاجية أو تقليل التكاليف خلال الفترة الزمنية تلك.

¹⁶² المغربي. عبد الحميد. 2007م. دليل الإدارة الذكية لنسبة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة، مصر.

ويتطلب تحديد معدل العائد على الاستثمار إنجاز ثلاث مراحل:-

أ- تحديد كلفة التكاليف المتوقعة (الفعلية).

ب- تحديد العوائد المتوقعة (الفعلية).

ج- حساب معدل العائد على الاستثمار.

4- القيمة المضافة الاقتصادية: تعد (Economic Value Added) مؤشراً لتقييم

كفاءة أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتمثل صافي الربح التشغيلي للشركة بعد حسم تكلفة رأس المال. هذا ويتطلب أسلوب القيمة المضافة الاقتصادية اتخاذ تكلفة رأس المال كنقطة علام تتم مقارنة معدلات العوائد المتحققة من مختلف السياسات والإجراءات معها.

5- إدارة الموارد البشرية وبطاقة الأداء المتوازن: تمثل أحد أساليب تقييم الأداء الاستراتيجي

للمنظمة بما في ذلك قسم الموارد البشرية فيها، ويقصد بتقييم الأداء "مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين¹⁶³". ويركز هذا الأسلوب على الجوانب

الأربع التالية: الجانب المالي. والعمليات الداخلية. والزبون. والتعلم والنمو.

¹⁶³ عمري سامي. فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 63.

هذا ويتطلب استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بذل زمن وجهد كبيرين لتحديد مؤشرات الموارد البشرية المناسبة لكل من الجوانب الأربعة أنفة الذكر، وكيفية ربطها مع مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة.

6- مؤشرات الموارد البشرية والمقارنات: "164 هي كميات أو درجات نسبية أو مطلقة تتعلق بالموارد البشرية، وهي معطيات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة". وتقوم على أساس مقارنة بعض مؤشرات الأداء في المنظمة مع مؤشرات الأداء ذاتها للسنوات السابقة، أو المؤشرات المشابهة لدى منظمات أخرى، ويمكن أسلوب قياس الأداء المقارن من تحديد فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل، ولكن حتى يحقق أقصى فائدة ممكنة فإنه يجب أن يأخذ في الحسبان الاعتبارات الاستراتيجية في المنظمة.

7- مراجعة أنشطة إدارة الموارد البشرية: تسعى إلى تقييم جودة أنشطة إدارة الموارد البشرية بكافة أجزائها (التعويضات والتوظيف والتأمين الصحي والأمان وغيرها) التي تم أدائها، وهذا ما يمكن الإدارة من تحديد الجوانب الواجب إدخال بعض التحسينات عليها.

¹⁶⁴ خليل أبوزرق. 2007م. مؤشرات الموارد البشرية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الاقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. صنعاء. اليمن. خلال الفترة 8-10 ديسمبر (كانون الأول).

وخلاصة القول أنه وبصرف النظر عن الجهد والزمن المخصصين لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأنظمتها، فإن الاعتبار الأهم هو تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية والعوائد المتحققة نتيجة لأنشطتها المختلفة، وذلك لمعرفة مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمة¹⁶⁵.

التخطيط والتطوير المهني للعاملين (الموارد البشرية):-

من أحد المكونات الأساسية لخطة الموارد البشرية التخطيط المهني للعاملين (Career Planning)، ويساعد التخطيط المهني على إشباع رغبات كل من الطرفين حيث تحصل المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتحقق أهدافها من خلال أداء تلك الموارد، ومقابل ذلك يشبع كل فرد من هذه الموارد رغباته المتعددة داخل العمل، أي من خلال الانضمام إلى هذه المنظمة أو تلك، من هنا نجد أن العلاقة بين الطرفين علاقة متداخلة تكمل بعضها البعض¹⁶⁶. وبالواقع يرغب الأفراد بتخطيط المهن التي يرغبون بها، كون هذا التخطيط أمراً مرغوباً به لديهم، وكونه مفيداً جداً لهم وللمؤسسات التي تستفيد من مهارة وبراعة هؤلاء الأفراد حالما تمنحهم المشاركة في الوظائف التي تتناسب مع مهنهم¹⁶⁷.

¹⁶⁵ محمود فتوح. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 86-92.

¹⁶⁶ دة. عبدالباري إبراهيم. وزهير نعيم الصباغ. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. مرجع سابق. ص 192.

¹⁶⁷ بلوط. حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. مرجع سابق. ص 149.

تعريف التخطيط والتطوير المهني:-

تعرف المهنة (Career) "إلتزام الفرد لفترة زمنية طويلة بمهنة معينة، وهناك من يعرفها بأنها الوظيفة التي يحدد الفرد من خلالها مستقبله الاقتصادي". أما عن تعريف التخطيط المهني فهو "ذلك التخطيط الذي يحاول الفرد من خلاله أن يحدد إمكانياته وقدراته الحالية في مهنة ما، وكيفية تسجيها للعمل في مهنة أخرى مستقبلاً"¹⁶⁸. أما التطوير المهني فيعرف بأنه "مجموعة من الوظائف المختلفة التي يستطيع الفرد أن يشغلها انطلاقاً من أسفل السلم الوظيفي في المنظمة صعوداً إلى القمة حتى الوصول إلى سن التقاعد"¹⁶⁹.

أهمية التخطيط المهني للعاملين: للتخطيط المهني فوائد نجملها فيما يلي:-

- 1- توفير الشعور بالرضا في العمل والشعور بالالتزام بين العاملين، وبالتالي تخفيض حدة دورانهم في العمل.
- 2- مساعدة العاملين على تحمل العديد من الضغوط في العمل التي قد تنشأ من التغير في المسؤوليات والصلاحيات وفي متطلبات العمل.
- 3- المعاونة في مواجهة التغير الفني (التكنولوجي)، الذي قد يؤثر على نوعية طبيعة المهام والوظائف ومحتوى العمل مما قد يشعر الفرد بأنه عديم النفع أو الجدوى.

W. Glueck. 1982. Personnel. Business Publishing Inc. P. 262.

168

R. Barkhouse. 1978. Career Development: Whose Responsibility. SAM: advanced Management, Journal, Summer. PP. 51-57.

169

- 4- فهم تقبل التغيير الذي يطرأ باستمرار على المفاهيم والقيم الاجتماعية الخاصة، حيث لم يصبح العمل كما كان أهم الاهتمامات في الحياة هناك أيضاً اهتمامات اجتماعية وأسرية.
- 5- التعرف بموضوعية على كافة إمكانيات وقدرات ومهارات العاملين المختلفة والمتعددة وكيفية تنميتها وحسن استغلالها.
- 6- التخطيط لأفضل استغلال للموارد البشرية لتطوير وتنمية المنظمة كضمان لاستمرار فاعليتها.
- 7- محاولة التقريب ما بين إمكانيات العاملين المختلفة واحتياجات العمل.
- 8- تفهم الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين بسبب تجدد مستقبلهم المهني والوظيفي وشعورهم بالحاجة إلى تغييره.
- 9- مواجهة المنافسة الشديدة في أسواق العمالة على العاملين خاصة ذوي الخبرة والاختصاص.
- 10- توجيه اهتمامات العاملين لتكون أكثر تركيزاً على مستقبلهم المهني منها على احتياجات المنظمة وأهدافها¹⁷⁰.

مراحل اختيار المهنة والقيم المرتبطة بها:-

1- مراحل الخيال (Fantasy): يفكر الفرد فيما يريد أن يفعل أو يريد أن يصبح في

المستقبل بدون النظر لواقع الأمور، وبدون إدراك لإمكانياته وخبراته وقدراته ونقاط ضعفه.

2- المرحلة المؤقتة (Tentative): يختار الفرد مؤقتاً، أو مرحلياً مهنة ما، وهذا الاختيار

غير موضوعي حيث انه مبني أساساً على الاهتمامات الشخصية، والمبادئ، والقيم الشخصية، والاحتياجات، والرغبات الشخصية.

3- مرحلة الاختيار الواقعي أو النهائي (Realistic Choice): تخضع هذه المرحلة

إلى التوفيق بين ما يريده الفرد وبين ما يستطيع الحصول عليه، أو ما هو متوفر فعلياً من فرص

عمل، أو وظائف في سوق العمالة أئخذين بعين الاعتبار إمكانيات الفرد ورغباته. كما تخضع

عملية التوفيق إلى عمليتين أساسيتين هما البحث عن جمع المعلومات من عدة وظائف وبلورة

تلك المعلومات. وترتبط عملية البلورة مباشرة بعدة عوامل شخصية منها الجنس، والخبرة،

والذكاء، والدوافع، والأهداف، والإمكانيات، والقيم والمبادئ، والاتجاهات¹⁷¹.

وتتأثر مراحل اختيار الفرد لمهنة ما (وظيفة) من خلال المراحل الثلاث السابق ذكرها بقيمة تجاه

العمل (Value Orientation Toward Work) كما يتفاوت معدل التأثر بهذه

القيم من فرد إلى فرد وبدرجات مختلفة طبقاً لأهمية هذه القيم أو أحداها للفرد مهنيًا.

وهناك أربعة أنواع من هذه القيم:-

أ- القيم الفردية (Individualistic): يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالرغبة الشديدة في التجديد شخصياً وتفصيلاً للمهام والأنشطة المطلوبة في العمل، والرفض الشديد لأي تدخل أو أية مؤثرات خارجية من أية مصدر كان قد يؤثر على أو يعيق أداة وإشباع رغباته الشخصية، كما يسعى الفرد هنا إلى استغلال كافة طاقاته بأقصى صورة، كما يتميز أيضاً بالرغبة في الحرية والاستقلالية في العمل مع وفض آراء وإرشادات الآخرين.

ب- القيم القيادية (Leadership): يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالتركيز والاهتمام بالعلاقات الأفقية والرأسيّة مع الآخرين في العمل، كما يتميز أيضاً بالرغبة الشديدة في السيطرة على وتوجيه سلوك الآخرين في العمل، والبحث عن دور قيادي يعترف به الآخرون ويتيح له فرصة امتلاك الصلاحيات ومن ثم التأثير على سلوك الآخرين.

ج- القيم الاجتماعية (Social): يتميز الفرد طبقاً لتلك القيم بالرغبة في الحصول والاحتفاظ بموافقة الآخرين على الانضمام إليهم في مجموعة العمل بحيث يتمكن من إشباع رغباته المتعددة، وينشأ عن قبول انضمامه للمجموعة الالتزام بآرائها وقيمتها ومبادئها، كما إنه على استعداد لتقبل آراء وإرشادات الآخرين والتخلي عن استقلالية الذات في سبيل صالح

المجموعة.

د- القيم الأيدولوجية (Ideological): يتميز الفرد بالإيمان بأيدولوجية معينة سواء كانت سياسية أو دينية، ويكون على استعداد للدفاع عنها والدعاية لها، ويكون اهتمامه بالاحتياجات والرغبات الشخصية ليس بقدر الاهتمام بما يؤمن به من أيدولوجية، ويكون للالتزام بقضية معينة واستغلال العمل للدفاع عن تلك القضية مميّزاً عن أفراد يؤمنون بقضايا (أيدولوجية) أخرى.

دور الفرد في التخطيط والتطوير المهني:-

- 1- تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل والمنظمة.
- 2- استخدام كافة إمكانياته ومهاراته بأقصى طاقة ممكنة في العمل الحالي للحصول على المزيد من الخبرة والمهارة، مما يؤهله لمهنة أخرى في مستوى أعلى من السلم الوظيفي في المنظمة.
- 3- الاستمرار في تقييم جميع احتياجاته ورغباته وأهدافه مع الاستفادة القصوى من جميع البرامج التدريبية والتنموية التي توفرها المنظمة.
- 4- وضع أهداف محددة وذات طبيعة واقعية وموجّهة.
- 5- الاستمرار في تقييم ذاته وتقييم فرص العمل المتوفرة في المنظمة خاصة الفرص ذات المستويات العليا، وقد يشمل ذلك البحث عن بدائل للعمل خارج المنظمة¹⁷².

شكل رقم (12)

دور الفرد في التخطيط المهني



المصدر: درة. عبدالباري إبراهيم. والصياغ. زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. مرجع سابق. ص 199.

دور المنظمة في التخطيط والتطوير المهني: لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في التخطيط

والتطوير المهني، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة، منها ما يلي:-

- 1- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- 2- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.

- 3- التقييم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية ومدى قدرته على النمو والتطوير.
- 4- التأيد والدعم المستمر للفرد لأحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنظمة.
- 5- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله المهني.
- ويمكن تمثيل العلاقة بين الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني من خلال التالي¹⁷³:-

شكل رقم (13)

دور المنظمة في التخطيط المهني



الأداء وتخطيط المهنة¹⁷⁴:-

لا يعكس تخطيط المهنة الفائدة العملية ما لم يطال التخطيط واقع المهنة ويطوره نحو الأفضل. والمقياس السليم للتأكد من حصول التطور المهني المرتقب يأتي عن طريق رقابة وتقييم أداء الأفراد. فدور المخطط أن يتأكد من تحقيق التخطيط للنتائج المرغوب بها سواء عن طريق تغيير وتطوير سلوك الأفراد، أو عن طريق خلق الأداء الجيد، نتيجة توزيع الأفراد على نشاطات المهنة التي يرغبون ويرعون فيها، ومدتهم بالخوافز والموارد التي تساعدهم على ماثرة بقائهم وإبداعهم داخل المؤسسات التي أعطوها، أو سوف يعطونها الجزء الأكبر من حياتهم (حياة العمل الإنتاجية).

أن المؤسسات تستفيد جداً عندما تخطط مع الأفراد كيفية قضاء حياتهم في العمل لها والتي تشكل جزءاً هاماً من أمدتهم، أي عمرهم. لأن التخطيط يولد بالنتيجة لها بذل وعطاء الأفراد كافة الجهود والطاقت بما يخدم مصالح المؤسسات. يأتي إلقاء أداء الأفراد نتيجة مساعدة المؤسسات لهم وتحديد المسارات التي ينبغي سلكها، شرط أن توفر لهم هذه المؤسسات شروطاً جيدة ل استخدام مهاراتهم وخبراتهم وكافة مقومات معرفتهم بما يولد لهم التقييم الايجابي المتوقع والمستمر وبما يولد للمؤسسات الأداء المميز المرغوب به.

¹⁷⁴ بلوط. حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. مرجع سابق. ص 153، 154.

المبحث الرابع

جمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" ويشتمل على:-

- تمهيد.

- مدخل لعلم الدعوة الإسلامية.

- هيكل الجمعية.

- مجالات عمل الجمعية.

- التعاون مع المنظمات والهيئات والمؤسسات.

- الحوار والتواصل الثقافي.

- مواقف ثابتة للجمعية.

تمهيد: -

لقد اشتمت الحاجة اليوم إلى كتابة المداخل العلمية لمختلف العلوم الضرورية الهامة، تعريفاً للناس بها وتقريباً لموضوعاتها ومضامينها من الدارسين لها. وكلما كان العلم أبعد عن حياة الناس وأكثر تنوعاً في موضوعاته وأحدث نشأة وتاريخاً من غيره، كانت الحاجة إلى كتابة مدخل إليه أكثر وأكبر. ولما كان علم الدعوة من أحدث العلوم الشرعية نشأة، وأخطر العلوم الإسلامية موضوعاً، كان لابد من كتابة مدخل إليه يقربه من الدارسين له، ويعرف به من يجمله.

والدعوة الإسلامية ليست حركة تلقائية عفوية، ولا مجرد وعظٍ للناس، وتذكيرٍ بفضائل الإسلام وآدابه فحسب، كما فهمها كثير من المسلمين، ومارسها كثير من الدعاة في العصور المتأخرة، وإنما هي كما كانت في نشأتها الأولى حركة علمية وعملية، تتميز في مبادئها وأهدافها ومصادرها، وترتكز على أسس وقواعد علمية مدروسة، وتنضبط بضوابط شرعية محددة، فيختار لها أقوم المناهج، وأحكم الأساليب، وأفضل الوسائل... إذ هي عمل صفوة الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعمل من سبقه من رسل كرام عليهم الصلاة والسلام، وعمل من تبعه على هدى وبصيرة... 175

مدخل لعلم الدعوة الإسلامية:-

تعريف علم الدعوة¹⁷⁶: اختلفت تعريفات علم الدعوة وتعددت لدى الكاتبين والباحثين، فهناك من نظر إلى الدعوة على أنها تبليغ وبيان لما جاء به الإسلام فحسب، وهناك من نظر إليها على أنها علم وتعليم وجردها عن الجانب التطبيقي والتنفيذي... إلى غير ذلك من نظرات. وهناك من عرفها تعريفاً عاماً يمزج بين مفهوم الدين ومفهوم الدعوة إليه، كما فعل الأستاذ الشيخ محمد الراوي في كتابه (الدعوة الإسلامية دعوة عالمية) فقال: "هي الضوابط الكاملة للسلوك الإنساني وتقرير الحقوق والواجبات".

والعلم في اللغة: "إدراك الشيء بحقيقة" أو هو "إدراك الشيء على ما هو به"، ويطلق العلم في الاصطلاح على "مجموع مسائل وأصول كلية تجمعها جهة واحدة، كعلم الكلام وعلم النحو وعلم الأرض وعلم الكونيات وعلم الآثار، وجمعها علوم". والدعوة في اللغة: "الطلب، يقال دعا بالشيء طلب إحضاره، ودعا إلى الشيء حثه على فعله، يقال دعاه إلى القتال، ودعاه إلى الصلاة، ودعاه إلى الدين، وإلى المذهب: حثه على اعتقاده وساقه إليه". وتعرف الدعوة الإسلامية اصطلاحاً بأنها: (تبليغ الإسلام للناس، وتعليمه إياهم، وتطبيقه في واقع الحياة).

¹⁷⁶ البانوي. محمد أبو الفتح. المدخل إلى علم الدعوة. مرجع سابق. ص 14-19.

وقد بين الله عز وجل عمل رسوله صلى الله عليه وسلم، الداعية الأول للإسلام، وفصله في أكثر من موضوع في كتابه، فقال سبحانه وتعالى:-

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلِ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾¹⁷⁷ .

وتطلق الدعوة أحياناً على الإسلام نفسه المدعو إليه، ولعل منه قوله تعالى:-

﴿لَهُ دَعْوَةُ الْحَقِّ﴾¹⁷⁸ .

ومما سبق بيانه يمكننا تعريف علم الدعوة بأنه "مجموعة القواعد والأصول التي يتوصل بها إلى تبليغ الإسلام للناس وتعليمه وتطبيقه".

ولقد تبهت بعض المؤسسات والهيئات والجمعيات إلى أهمية علم الدعوة ودراسته، ففتحت بعض الجامعات الإسلامية أقساماً لعلم الدعوة، وخصص له بعضها كليات مستقلة.

ومن بين هذه المؤسسات والهيئات والجمعيات التي تبهت للمجال الدعوي جمعية الدعوة

الإسلامية العالمية "ليبيا".

¹⁷⁷ القرآن الكريم. الجمعة: 62: 2.

¹⁷⁸ القرآن الكريم. الرعد: 13: 14.

التعريف بجمعية الدعوة الإسلامية العالمية "ليبيا" 179:-

تأسست جمعية الدعوة الإسلامية سنة 1972 مسيحي، تنفيذاً لقرارات وتوصيات المؤتمر العام الأول للدعوة الإسلامية الذي دعاه إليه الأخ العقيد معمر القذافي، والذي عقد في مدينة طرابلس بليبيا في شهر الكانون (ديسمبر) سنة 1970 مسيحي بمشاركة علماء ومفكرين من جميع أنحاء العالم، إضافة إلى رؤساء العديد من الهيئات والمؤسسات والمنظمات الإسلامية، والذين أجمعوا فيه على ضرورة إنشاء هيئة خاصة ذات نفع عام تهتم بشؤون الدعوة، ونشر الثقافة الإسلامية وتعليم اللغة العربية وتقديم المساعدات الإنسانية في مجالاتها المختلفة، والتعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية في كل ما من شأنه أن يرسخ مبادئ السلام والمساواة، ويبنى أسس التعاون والحوار بين الثقافات والعقائد، ويحرر الإنسان من قيود الجهل والتخلف. ولوضع هذه القرارات موضع التنفيذ صدر القانون رقم (58) لسنة 1972 مسيحي، بتأسيس هيئة علمية للدعوة تسمى (جمعية الدعوة الإسلامية العالمية)، والتي اتخذت من مدينة طرابلس بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى مقراً لها.

ومنذ تأسيسها وحتى الآن تواصل الجمعية تادية رسالتها الإسلامية الإنسانية وتوسع نشاطها الذي يغطي كل قارات العالم. ولها اليوم وقد تجاوزت ثلاثة عقود من عمرها - ما يربو عن ثلاثة آلاف منتسب بين داعية، ومدرس، ومدرب مهني، وممرن، وطبيب، ينتشرون في

179 منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. جمعية الدعوة الإسلامية العانية. دار الكعب الوطنية بنغازي. ص2-5.

إفريقيا، وآسيا، وأوروبا، والأمريكتين، ويقومون بمهامهم الدينية والثقافية والإنسانية من خلال عشرات المدارس، والمعاهد والكليات، والمراكز الطبية، ودور رعاية الأيتام، التي أسستها الجمعية، أو ساهمت في تأسيسها، أو تعاونت في رعايتها مع القائمين عليها.

هيكل الجمعية: يتكون الهيكل التنظيمي للجمعية من:-

*المؤتمر العام:-

وهو بمثابة الجمعية العمومية لجمعية الدعوة الإسلامية العالمية، ويضم في عضويته أكثر من (250) منظمة، وهيئة، ومؤسسة إسلامية من جميع قارات العالم، وينعقد المؤتمر مرة واحدة كل أربع سنوات، ومهمته وضع الخطوط العريضة لبرامج الجمعية وأنشطتها، في الميادين الإنسانية والدينية والثقافية والاجتماعية، على مدى السنوات الأربع التالية لانعقاده، كما يختار المؤتمر العام ستة وثلاثين عضواً من بين أعضائه لعضوية المجلس العالمي للدعوة الإسلامية.

*المجلس العالمي للدعوة الإسلامية¹⁸⁰:-

وهو بمثابة المجلس التنفيذي لجمعية الدعوة الإسلامية العالمية، وأولى مهامه تحويل الخطوط العريضة التي تتضمنها توصيات ومقررات المؤتمر العام إلى برامج عمل سنوية، وتحديد الوسائل وتوفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذها، ويجتمع المجلس مرة واحدة في العام، أو كلما اقتضت الحاجة، للاضطلاع بتلك المهمة، ويحيل المجلس قراراته وتوصياته إلى الأمانة العامة للتنفيذ.

¹⁸⁰ منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. المجلس العالمي للدعوة الإسلامية. دار الكتب الوطنية بنغازي. ص6-10.

*اللجنة التنفيذية:-

وتتكون من سبعة أعضاء منهم الأمين العام والمقرر العام، وخمسة يعملون أمناء مساعدين حسب التوزيع الجغرافي، حيث يمثلون إفريقيا، وأوروبا، وآسيا، والأمريكتين، والوطن العربي، وتجتمع اللجنة مرة كل أربعة أشهر، وتعهد إليها مهمة متابعة تنفيذ الأمانة العامة للبرامج التي يقررها المؤتمر العام ويعتدها المجلس.

*الأمانة العامة:-

وتتضطلع بتنفيذ تلك البرامج والأنشطة وفقاً لما حدده المجلس العالمي وتحت مراقبته، عن

طريق لجنته التنفيذية، وتتكون من إدارات متخصصة هي:-

- 1- الدعوة والمراكز الإسلامية.
- 2- المؤتمرات والهيئات الدولية والإغاثية.
- 3- البحوث والإعلام والنشر.
- 4- المعلومات والمتابعة.
- 5- الشؤون العامة.
- 6- الشؤون المالية.
- 7- الاستثمار.
- 8- المشروعات والتنفيذ الذاتي.

*اللجنة الإدارية:-

تتكون اللجنة الإدارية لجمعية الدعوة الإسلامية العالمية مما لا يقل عن خمسة أعضاء ممن يتوفر فيهم الالتزام والأمانة والكفاءة، ويتم تعيينهم وإعفاؤهم من مهامهم بقرار من المجلس العالمي للدعوة الإسلامية بناء على اقتراح من الأمين العام للجمعية. وتتولى اللجنة الإدارية إدارة الشؤون اليومية للأمانة العامة وتسييرها، وتوجيه ومتابعة نشاطها بما يحقق أهداف الجمعية.

*التمويل ومصادر الدخل: تمول الجمعية برامجها من ريع استثمارها داخل وخارج دولة المقر، إضافة إلى الهبات والعطايا غير المشروطة التي يقدمها أهل البر والإحسان من أفراد أو مؤسسات، كما يكون العائد الضريبي المستقطع لصالح الجمعية من دخول الأفراد العاملين في دولة المقر جزءاً من ميزانية الجمعية.

مجالات عمل الجمعية¹⁸¹:-

1- المجال الدعوي: العمل الدعوي هو محور النشاط الذي تقوم به الجمعية، ويأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى لتحقيقها استجابة لأمر الله تعالى:-

﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ...﴾¹⁸²

¹⁸¹ منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. الدعوة والفراكر الإسلامية. دار الكتب التونسية سغاري. ص3-7.

¹⁸² القرآن الكريم. النحل 16: 125.

وللنهوض بهذا العمل قامت الجمعية بإعداد الدعاة ليلغوا رسالة الإسلام، وينيروا العقول ويصروا الناس بحقائقه وقيمه عن طريق التدريس والمحاضرات والدروس، ومن خلال مشاركتهم في الرحلات الدعوية إلى القرى والمدن النائية التي لم تصلها دعوة الإسلام في إفريقيا، آسيا، وأوروبا، وأمريكا الجنوبية. وللنهوض بالعاملين في الحقل الدعوي تقوم الجمعية بتنظيم العديد من الدورات التأهيلية للائمة والخطباء، للارتقاء بقدراتهم الدعوية واللغوية، وترشيد خطابهم الديني، وتوجيههم للأخذ بمبدأ التيسير بما يؤكد ثوابت الدين ويعددهم عن الغلو والتشدد.

2- الاهتمام بالمرأة: تقديراً من الجمعية للدور التربوي والثقافي والنهضوي للمرأة المسلمة في المجتمع، وهي تمارس رسالتها التربوية والدعوية والاجتماعية مباشرة من خلال حضورها المتواصل بين أسرتها وداخل المجتمع، وتقوم الجمعية بتنظيم الدورات التثقيفية والتدريبية في مجال الحياة والتدبير المنزلي وتقنيات الحاسوب، إضافة إلى الدورات التعليمية، مما أكسب الأخوات المشاركات في هذه الدورات مهارات مكنتهن من تطوير قدراتهن، وساعدتهن على مواكبة متطلبات العصر، والمشاركة الفاعلة في تطوير مجتمعاتهن من خلال ما يقمن به من أعمال.

3- الاهتمام بالشباب: إدراكاً من الجمعية للدور الحيوي الذي يضطلع به الشباب في عملية التنمية وبناء المجتمع فقد أولته الجمعية اهتماماً متميزاً، فقيم لهم المخيمات والملتقيات التثقيفية، كما تسهم في تأسيس المؤتمرات والاتحادات الشبابية في إفريقيا، آسيا، وأوروبا والأمريكتين،

وتدعم برامجها التثقيفية والتنموية التي تحقق الارتقاء بالشباب المسلم، وتحصينه من التيارات والأفكار المتطرفة وتدفع به إلى الانخراط في مجتمعه باعتباره عنصراً فعالاً ومؤثراً.

4- برامج إفطار الصائم خلال شهر رمضان المبارك: لما لشهر رمضان المبارك من مكانة خاصة عند المسلمين في مشارق الأرض ومغاربها، عملت الجمعية على الاحتفاء به بتنفيذ برنامج عمل دعوي وخطبي مكثف يهدف ترسيخ القيم الروحية والتربوية والاجتماعية التي فرضت عبادة الصوم من أجل ترسيخها في المجتمع المسلم، ويتمثل هذا البرنامج في إيفاد القراء والوعاظ المتميزين إلى مناطق الأقليات المسلمة في مختلف بلدان العالم، لإحياء ليليه المباركة، بإلقاء الدروس الوعظية والإرشادية التي تناوئها مختلف القضايا التي تخص المسلمين، وبإمامة المصلين في صلاة القيام، وتنظيم مسابقات حفظ القرآن الكريم. بالإضافة إلى تنفيذ برنامج خطبي موسع تقام فيه مواعيد إفطار للصائمين، يستفيد منها سويماً ما يزيد على مليون مسلم في إفريقيا وأسيا وأوروبا والأمريكتين.

5- المجال الإعلامي¹⁸³: يقوم الإعلام بوسائله المتعددة بدور مهم في نشر الوعي والمعرفة والثقافة الإسلامية والإنسانية، وإدراكاً من الجمعية لهذه الأهمية يتم الاعتناء بالمجال الإعلامي في جوانبه المختلفة. ففي مجال نشر الثقافة العربية والإسلامية كانت للجمعية إسهامات كبيرة في مختلف فروع المعرفة، حيث أولت القرآن الكريم، بمختلف رواياته طباعة وترجمة وتوزيعاً اهتماماً

¹⁸³ منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. البحوث والإعلام والنشر. دار الكتب الوطنية سغاري. ص3-11.

متميزاً. كما تولي الجانب الثقافي والتعليمي اهتماماً ماثلاً حيث عملت الجمعية على طباعة ونشر مئات الإصدارات في شتى المعارف الإسلامية باللغة العربية وبلغات أخرى، وتقوم بطباعة وتوزيع ملايين النسخ من الكتب المنهجية للمراحل التعليمية المختلفة مساهمة منها في ترسيخ التعليم العربي الإسلامي وفي إنجاح برنامج محو الأمية في العالم الإسلامي وخصوصاً في القارة الإفريقية، كما يتواصل العديد من المؤسسات الثقافية والإعلامية والإذاعات المرئية والمسموعة، مادياً، بالإضافة إلى تزويدها بأشرطة البرامج الدينية. وفي إطار التعريف بجهودها تشارك الجمعية سنوياً في العديد من معارض الكتب الدولية، كما تقوم بتنظيم معارض خاصة تتضمن صوراً ومعلومات عن المناشط التي تقوم بها وذلك على هامش المؤتمرات والندوات التي تقيمها.

وتنفيذاً لقرارات وتوصيات المؤتمرات العامة للجمعية والتي تؤكد على ضرورة الاستفادة من التقنية الحديثة، في المجال الإعلامي والعمل على إنشاء قناة فضائية للجمعية، فقد بدأ البث التحريبي لقناة (التواصل) الفضائية، كما يتواصل تحديث موقع الجمعية على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، بما مكن من توسيع مساحة صفحاته باللغات: (العربية، والإنجليزية، والفرنسية، والهوسا)، والعمل جار على تصميم الموقع باللغة الإسبانية.

وفي إطار الاهتمام بالإعلام المقروء تصدر عن الجمعية صحيفة الدعوة الإسلامية أسبوعياً باللغات العربية، والإنجليزية، والفرنسية، والإسبانية، والهوسا، وكذلك تصدر عنها دورية ثقافية

فضلية تحمل اسم (التواصل) باللغة العربية، ولتسهيل الحصول عليها تم وضع المجلة على شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت".

وإيماناً من الجمعية بأهمية الإعلام الدعوي أولته اهتماماً خاصاً ، فأنشأت بالتعاون مع المجالس والاتحادات الإسلامية عدداً من الإذاعات المسموعة المحلية في أوغندا والتوجو، وبوروندي، ورواندا، وكينيا، والموزمبيق، وغانا، وبوركينا فاسو، إلى جانب دعمها البرامج الدينية التي يشرف عليها ويعدّها دعاة الجمعية أسبوعياً وتذاع عبر الإذاعات المحلية المسموعة والمرئية في العديد من دول العالم، كما أولت الجمعية الإعلام الدعوي المقروء عناية مميزة، إذ تقوم بدعم العديد من الصحف الإسلامية المحلية في إفريقيا وآسيا وأوروبا، للتعريف بالدين الإسلامي، وفق منهجية تتسم بالاعتدال وفهم واحترام خصوصيات الآخر.

6- المجال التعليمي¹⁸⁴: أولت جمعية الدعوة الإسلامية العالمية اهتماماً خاصاً بقضايا البحث العلمي والتعليم الأكاديمي والمتوسط والتدريج المنهجي، فأنشأت عام 1974 مسيحي كلية الدعوة الإسلامية، التي عهدت إليها مهمة إعداد دعاة متخصصين في العلوم الإسلامية يتولون التعريف بالإسلام والدعوة إليه بالحكمة والموعظة الحسنة، كما أمرنا الله سبحانه وتعالى، ولتحقيق هذه الرسالة أفسحت المجال لقبول طلاب من مختلف أنحاء العالم.

¹⁸⁴ مشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. كلية الدعوة الإسلامية دار الكتب الوطنية سعاري. ص6-12.

وتتم الدراسة بالكلية باللغة العربية، وعلى مدى أربع سنوات ينال الطالب بعدها شهادة الإجازة الجامعية (الليسانس) في الدعوة والثقافة الإسلامية، من خلال مناهج تعتمد التأكيد على الثوابت الإسلامية، وتشجيع استخدام التقليد السليم بما يتماشى والعقيدة الإسلامية التي لا تتعارض والعقيدة وثوابت العلم وبما يساعد على أن يعيش المسلم حياة إنسانية تليق بمتطلبات الحياة، ومستجدات العصر.

ولكلية الدعوة الإسلامية اليوم فروع في كل من: سوريا، ولبنان، والسنغال، وتشاد وبنين، إضافة إلى الكلية الإسلامية في بريطانيا، ويلحق بالكلية معهد لتأهيل الطلاب الذين لا يجيدون اللغة العربية للدراسة بالكلية، كما ألحق بها قسم للتدريب المهني يضم مراكز لتدريب الطلاب على حرف الكهرباء بأنواعها، وميكانيكا السيارات، والحجارة، والحاسب الآلي، لتزويد الطالب بحرفة مهنية تمكنه من الاعتماد على النفس في تأمين مستقبله، وفي نقله نوعية للدراسة بكلية الدعوة الإسلامية واستجابة لحاجة المسلمين شرعت الكلية في افتتاح أقسام للعلوم التطبيقية بما حيث بدئ بقسم للاقتصاد والمحاسبة، وقسم للعلوم الحاسوب، كنواة لأقسام علمية أخرى ستلحق بالكلية مستقبلاً بإذن الله. كما خطت الكلية خطوات وثيقة في مجال الدراسات العليا بقسميها: (الماجستير والدكتوراه)، فقد نوقشت في الكلية العديد من الرسائل العلمية التي تعالج قضايا تتعلق بواقع العالم الإسلامي وبإبراز قيمة ومكانة التراث الإسلامي ودوره في إثراء الميراث الثقافي والعلمي الإنساني.

ومن جهة أخرى تهتم الجمعية بتعليم اللغة العربية ونشرها، باعتبارها لغة القرآن الكريم، والأداة التي تمكن المسلمين وغيرهم من فهم حقيقة الدين الإسلامي وتعاليمه حيث قامت بتنظيم العديد من الدورات التعليمية بمستويات مختلفة وفق منهج تعليمي أعدته الجمعية، إلى جانب دعمها العديد من الجامعات والمؤسسات الإسلامية في العالم التي تعنى بتعليم اللغة العربية، وذلك بتزويدها بمعامل تعلم اللغة وبالوسائل التعليمية المساعدة.

إضافة إلى ذلك كله، لم تقتصر جهود الجمعية على نشر اللغة العربية والثقافة الإسلامية، بل إدراكاً منها لحاجة المجتمعات الإسلامية إلى التحصيل العلمي في المجالات العلمية، أخذت الجمعية تقدم سنوياً منحاً دراسية لعدد كبير من أبناء المسلمين لاستكمال دراساتهم الجامعية في الكليات العلمية والتقنية، كالطب، والهندسة، والاقتصاد، والصيدلة، إضافة إلى منح في العلوم الإنسانية والتربوية التي لا تتوفر بالكلية.

185

*التعاون مع المنظمات والهيئات والمؤسسات

للجمعية تعاون وثيق مع العديد من الهيئات والمنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية، وخاصة في ميادين التربية والثقافة والعلوم ومجالات العمل الإنساني المختلفة وتمشياً مع تعاليم الإسلام السمحة، وتنفيذاً لأهداف الجمعية خاصة فيما يتعلق بالاهتمام باللاجئين والمهجرين بفعل الحروب والكوارث الطبيعية، تعمل الجمعية بشكل متواصل بالتعاون مع منظمة

185 منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. التعاون مع المنظمات الدولية. دار الكتب الوطنية بنغازي. ص 4-14.

الصحة العالمية ومنظمة (اليونيسيف) والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين، على تسير قوافل طبية وإغاثية إلى دول عديدة في إفريقيا وآسيا، لتقديم خدماتها الطبية إلى مئات الآلاف من المواطنين، كما عملت الجمعية في هذا الشأن على إنشاء بعض المستشفيات، والمراكز الصحية، في بنين، والفلبين، وبنغلاديش، وأوغندا، ومالي، والتوجو ورواندا، وبوركينا فاسو، وبورندي، والنيجر، وغامبيا، وموزمبيق، والكونغو الديمقراطية، وأفغانستان، وساهمت الجمعية أيضاً مع هيئات وجمعيات أخرى في بناء عدد من المستوصفات ومراكز الخدمات الصحية، ومولت بعض الندوات العلمية الطبية، كما تولت الجمعية عناية مميزة للفئات ذات الاحتياجات الخاصة، ولم تقتصر جهود الجمعية على ذلك، بل تواصل دعم الكثير من المؤسسات والهيئات الإسلامية والإنسانية في عدد من الدول، فتقدم لها سنوياً الدعم الثابت في صور مختلفة لتمكينها من تنفيذ برامجها الدعوية والإنسانية والتعليمية وإنشاء وترميم المرافق والمساجد والمراكز الإسلامية والمدارس. وللجمعية في هذا المجال برنامج تعاون واسع مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) منذ 1985 مسيحي وما زال متواصلاً حتى الآن حيث ينفذ من خلاله عدد من البرامج الاستراتيجية المشتركة في الميادين الثقافية والتربوية والعلمية والتنموية، تتمثل في إنجاز أعمال موسوعية كبرى يأتي في مقدمتها مشروع المظاهر المتنوعة للثقافة الإسلامية، ومشروع إعادة كتابة تاريخ الإنسانية، والمشروع الإقليمي الرئيسي لترشيد استخدام مصادر المياه في المناطق الريفية في إفريقيا، وحفر عدد من آبار المياه في دول الساحل الإفريقي، وتزويد عشرات المدارس في المنطقة

ذاتها بمعامل مصفرة لمساعدة الطلاب على إجراء التجارب العلمية في مادتي الكيمياء والفيزياء، هذا إضافة إلى عدد من المناشط الأخرى، منها: تنظيم معارض عن أنشطة الجمعية بمقر اليونيسكو أثناء انعقاد مجلسها التنفيذي¹⁸⁶.

كما ترتبط الجمعية ببرامج تعاون مع المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو) إذ لها معها تعاون واسع، وخاصة في إفريقيا منذ ما يزيد على عقدين من الزمن نفذ من خلاله الجانبين عشرات البرامج التربوية والعلمية والثقافية المشتركة في مناطق مختلفة من العالم، نذكر منها على سبيل المثال: البرنامج الثقافي التربوي الواسع الذي تموله الجمعية بالكامل وتنفذه (الإيسيسكو) في دول الساحل الإفريقي، الذي أنجزت في إطاره مئات من الأنشطة التربوية والاجتماعية والثقافية والإنسانية، تمثل في توفير الكتب والمعامل والوسائل التعليمية وتعيين الأساتذة والمدرسين المهنيين، وقد استفادت من هذه الأنشطة جل الدول الإفريقية، إضافة إلى الجماعات والأقليات الإسلامية في دول كثيرة في مختلف القارات. وللجمعية تعاون وثيق مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الأليكو)، ومع منظمة المؤتمر الإسلامي، كما أن لها تعاوناً متواصلاً مع مجمع الفقه الإسلامي، يتمثل في دعم بعض الندوات التي يقيمها، وتغطية تكاليف أعداد من مجلة المجمع، ودعم مشروع معلمة الفقه الإسلامي. وتقديراً لجهود الجمعية في الميادين الإسلامية والإنسانية فإنها تحظى بالعضوية في عدد من الهيئات والمنظمات الدولية، إضافة

¹⁸⁶ منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. الإغاثة وشؤون اللاجئين. دار الكتب الوطنية بنغازي. ص 18-30.

إلى عضويتها في المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو)، فهي عضو مراقب بمنظمة المؤتمر الإسلامي، وعضو بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بوحدة المنظمات غير الحكومية بالأمم المتحدة، وعضو متعاون مع مفوضية الأمم المتحدة السامية للاجئين. وعرفاناً بهذا المجهود الفائق منحتها منظمة (اليونسكو) العضوية فيها بدرجة (مشارك)، ولها تمثيل في (اليونسكو)، و (الإيسيسكو)، و (الأيكسو)، للإشراف على تنفيذ برامج التعاون مع هذه المنظمات.

* في مجال الحوار والتواصل الثقافي :-

انطلاقاً من التوجيهات القرآنية الداعية إلى الالتقاء مع الآخر على كلمة سواء، وإلى تعزيز علاقة التعارف والعوامل والتعاون بين الشعوب والأمم على البر والتقوى، اهتمت الجمعية بعقد لقاءات ومؤتمرات للحوار والتواصل الثقافي مع الآخر، حيث قامت بتنفيذ برامج حوارات ولقاءات عدة مع بعض الهيئات المسيحية، وفي مقدمتها المجلس البابوي للحوار بين الأديان بالفاتيكان، والكنيسة الأنجليكانية، ومؤسسة روج أوروبا الأنجليكانية في بريطانيا، ومجلس الكنائس العالمي والكنيسة الأرثوذكسية اليونانية. ولعل الأحدث بالإشارة إليه ونحن بصدد الحديث عن الحوار والتعارف ذلك الملتقى العالمي الكبير الذي التأم في طرابلس خلال شهر الفاتح 1371 من وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم (سبتمبر 2003 مسيحي)، تحت شعار "لتعارفوا" والذي حضره مائتا باحث ومفكر ومهتم بشأن الحوار بين المسلمين والمسيحيين، إضافة إلى عدد من المنظمات الدولية، وقد صدر عنه "نداء طرابلس من أجل الحوار" الذي أثريت أفكاره بعدد

من ورش العمل التي نظمت في وندرز ببريطانيا، وفي عمان، وفي تورنتو، وفي موسكو، إضافة إلى ملتقى الحوار بين المسلمين والمسيحيين والإنجلييين الذي عقد في طرابلس من 3 - 6 شهر أي النار 1376 من وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم (يناير 2008 مسيحي)، كذلك المؤتمر الحواري بين جمعية الدعوة الإسلامية ومجلس الكنائس العالمي، تحت شعار: (مسلمون ومسيحيون من أجل بناء مستقبل مشترك-) والذي عقد في جنيف في الفترة ما بين 1-4 نوفمبر 2010م). وقد كان ملتقى "لتعارفوا" أكبر تجمع حوارى يعقد بعد المؤتمر الشهير حول الحوار الإسلامى المسيحى الذي عقد في شهر النور عام 1354 من وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم (فبراير 1976 مسيحي) بطرابلس، وقد ساهمت هذه اللقاءات الحوارية في تعزيز نقاط الالتقاء وتضييق هوة الاختلاف بين الجانبين، كما ساعدت على فهم كل منها الآخر.

*مواقف ثابتة للجمعية:-

ولما تتسم به أهدافها ورؤاها ونشاطاتها من شفافية ووضوح، كان للجمعية دائماً مواقف ثابتة وواضحة حيال العديد من القضايا الثقافية والسياسية في العالم، تعكسها البيانات الختامية لمؤتمراتها العامة، ودورات مجلسها العالمى، التي تؤكد توجيهاً ومقرراً على استنكار الجمعية واستهجائها كل ما من شأنه أن يمكن للظلم والعنصرية والقهر والاستعباد فوق الأرض، ومطالبة الدول والهيئات والمؤسسات كافة بدعم كل الجهود التي تسعى لإحلال السلام، وإشاعة المحبة والوثام بين الشعوب، وحل قضايا عالمنا بالطرق السلمية، والدعوة إلى أن تتضافر الجهود لرفع كل

أشكال الهيمنة والظلم عن بني البشر، والعمل على أن يسود عالمنا السلام والحرية والعدل والمساواة. كما تواصل أديباتها تقديم خطاب شفاف ورضين، يدعو للتآزر من أجل تطويق كل مظاهر التطرف الديني والتمييز العنصري، ونبذ الإرهاب الفكري ومحارته، ونشر ثقافة السلام والتسامح، واحترام الخصوصيات العقديّة والثقافية للأمم والشعوب، وتقدير إسهام كل منها في الحضارة الإنسانية الواحدة، وحماية الإرث الثقافي للبشرية، وصونه من جميع أنواع التشويه والتدمير، والعمل بكل جد وإخلاص على ترسيخ القيم الإنسانية المثلى التي تمثل جوهر الإسلام ومجاهدة الدعوات التي تروج لصراع الحضارات¹⁸⁷.

¹⁸⁷ منشورات جمعية الدعوة الإسلامية. 2009م. جمعية الدعوة الإسلامية العانية. مرجع سابق. ص 24.