



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
Technical and Vocational Training Corporation



مَعْهَدْ آفَاقُ الْقَادِةِ الْعُلَىِ التَّدْرِيْبِ  
APAQ ELQADA HIGHER TRAINING INSTITUTE

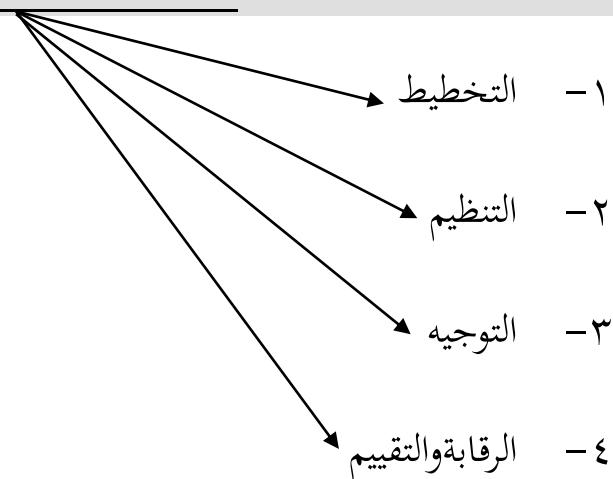
**دبلوم إدارة الموارد البشرية  
مقرر / موضوعات مختارة في إدارة الموارد البشرية**

**الدكتور / أكرم الحاج**

## الوحدة الأولى:- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مفهوم الادارة الاستراتيجية :

الادارة الاستراتيجية عملية ادارية مكونة من اربعة وظائف اساسية هي :



بمارسها عادة مجموعة المديرين في الادارة العليا داخل المنظمة ، الذين يمتلكون قدمًا وظيفياً وخبرة عملية عالية ، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف طويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، وتأسисاً على ذلك يمكن القول :

"تعمل الادارة الاستراتيجية على رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والفشل ثم دراسة وتحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية والمستقبلية ، وبالتالي رسالتها " "رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

## أهمية الادارة الاستراتيجية

١. تدعيم المركز التناصي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية
٢. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة
٣. زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .

٤. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تحطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .

٥. المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .

٦. مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وإنقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

### ماهية استراتيجية ادارة الموارد البشرية

- هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طولية الاجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله
- يتضح لنا ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية خطة طولية الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الادارة ومهمتها داخل المنظمة
- وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بامور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، وتحدف استراتيجية ادارة الموارد البشرية الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة .

### استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية

- يتضح مما تقدم ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة ، مثل استراتيجية الوظائف الانتاج ، التسويق ، ... الخ والتي يشكل مجموعها استراتيجية المنظمة
- ومن هذا المنطلق نجد ان وظائف ومارسات ادارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الادارات الاخرى اي في خدمة استراتيجية المنظمة ، تحت مظلة التكامل والتواافق معا .

### ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية

١. أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها وتعد جزءاً من استراتيجية المنظمة وتعمل بشكل متكامل ومتواافق ومنسق معها .

٢. اصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغير التي سادت العالم في مجالات الادارة والتسويق والانتاج .

٣. تتوافق ممارسات ادارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية .

٤. هدف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجي هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة

٥. النظر الى الانفاق على الموارد البشرية وادارتها على انها انفاق رأس مالى ، اي استثمار له عائد كبير

## الوحدة الثانية:- مهارات الاتصال

### • مقدمة :

- يعتبر التواصل جزء أساسي من حياتنا . فالتواصل بجميع أنواعه ، الشفهي أو المكتوب ، وغير اللفظي يشكل الجزء الكبير من كل ما نقوم به يومياً . فنحن نقضي مابين ٥٠ إلى ٧٥ % من يومنا في التواصل .

### • مفهوم الاتصال :

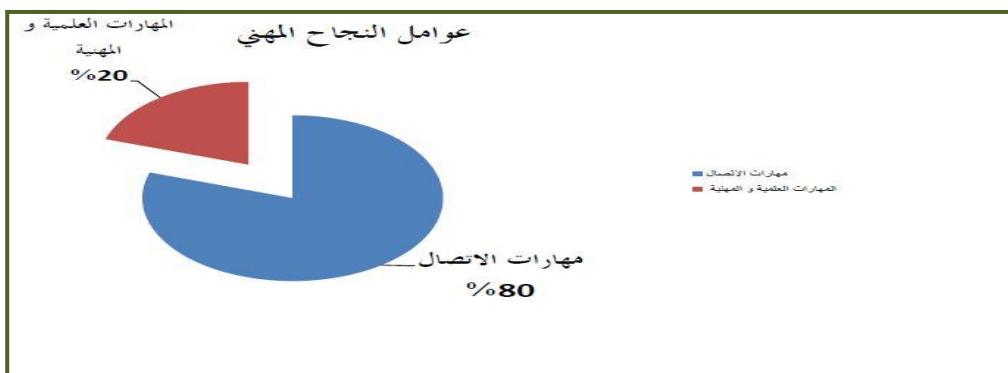
- هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال ومن هذه التعريفات :
  - ✓ الاتصال عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه ، وإحداث استجابة .

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

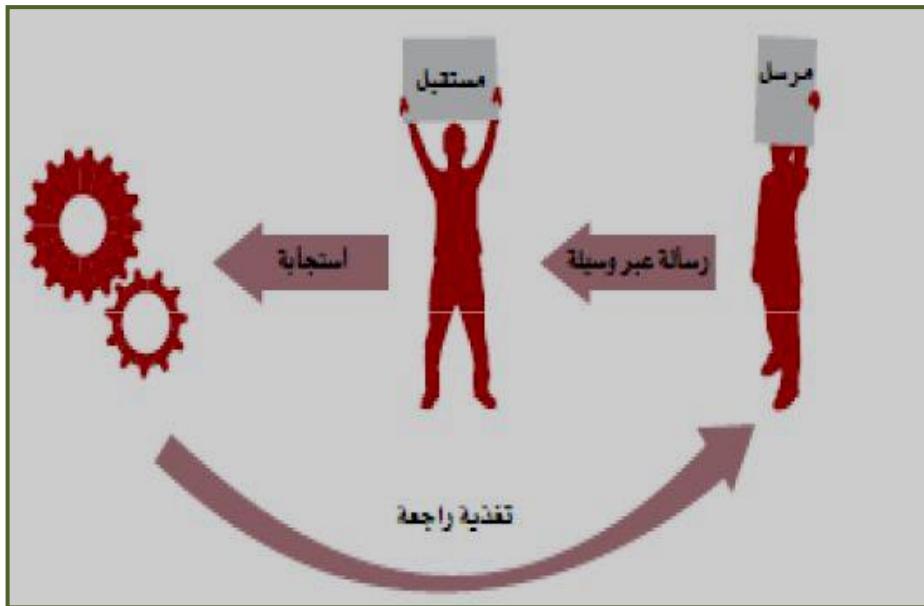
- ✓ فجميع الوسائل الظاهرة هي عبارة عن اتصال ، فالاتصال مفهومه الشامل لا يقصد به الاتصال الشفهي بين شخص وآخر ، الاتصال اشمل من ذلك ، فأي موقف يتم فيه نقل رسالة من شخص لآخر هو اتصال ، كالاتصال عن طريق الفيس بوك والایميل ..

### • أهمية الاتصال :

١. القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب .
٢. الاتصال يمثل جزءاً كبيراً من أعمال الشخص اليومية .
٣. نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم مما يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة ، وتحقيق النجاح المطلوب .
٤. توجيه وتغيير السلوك والفردي والجماعي للأشخاص . كخطيب المسجد يقوم بعملية اتصال للمصلين ويوجههم لغرض معين ، أو عندما يتنصل المدرس لطلابه وينقل لهم خبرة معينة .
٥. ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد .



## • عناصر الاتصال



- تكون عملية الاتصال من مجموعة عناصر متكاملة وهي : **المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، المستقبل ، والتغذية الراجعة ،** وفيما يلي توضيح لها :

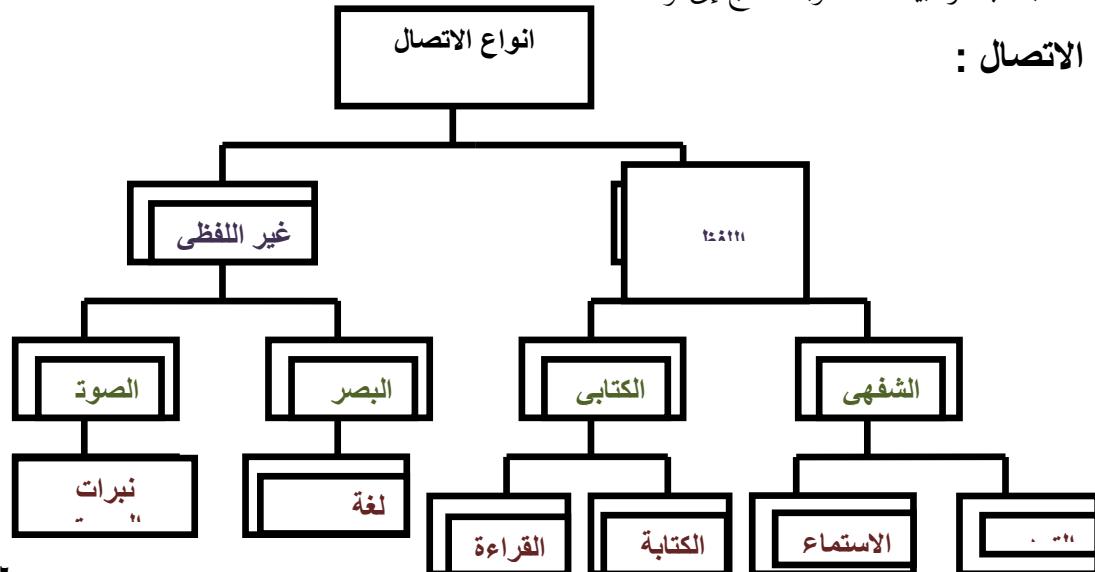
**✓ المرسل :** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

**✓ الرسالة :** وهي الموضوع أو المحتوى ( المعاني أو الأفكار ) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، **الوسيلة ( القناة ) :** هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

**✓ المستقبل :** الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يستقبلها من خلال حواسه ( السمع ، البصر ، الشم ، التذوق ، اللمس ) . ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة و محاولة إدراك معانيها .

**✓ التغذية الراجعة ( الاستجابة ) :** هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته وفهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدمها على مضمون الرسالة و تختلف سرعة الاستجابة باختلاف الموقف . ~> فالرسالة الشفهية تصل الاستجابة مباشرة بينما المكتوبة تحتاج إلى وقت .

## • انواع الاتصال :



• أولاً : الاتصال اللفظي :

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

• مهارات الاتصال الشفهي :

- وتشمل مهارتين هما :

- ✓ مهارة التحدث : وتنتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل .
- ✓ مهارة الاستماع : وتنتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل ،  
ولأن الرسالة المرسلة شفهية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي .

• مهارات الاتصال الكتابي :

- وتشمل مهارتين هما :

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

• ثانياً : الاتصال غير اللفظي :

- يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد مجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم .
- وينقسم إلى قسمين هما : مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية ، ومهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية .

١- مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية :

- وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره ، وآرائه ، ورغباته ، ومشاعره للآخرين ، ومن هذه المهارات أيضاً تعبيرات الوجه ،

وحرکات العینین ، والابتسامة ، وجمیع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين . ~> وهذه المهارة مهمة جداً فقد یساء فهم الشخص بمجرد تعابیره الجسدیة .

## ٢- مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية :

- وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوی طبقات صوته ونبراتها لإیصال الرسالة وليس معنى الكلمة ، وبهذا فإن نبرة الصوت تعطی معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقی ، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظیة رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات .

## ـ دور الاتصال في ادارة الموارد البشرية

- إدارة نظام للإقتراحات و نظام للشكاوى، یتيحان للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن آرائهم .
- اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد و العمل، كلما زادت مقدرتة على تفهم مشكلات العمل و التعبير عنها، كلما زادت أمكانیات الإتصالات .
- اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الإتصال و الإستماع للأخرين .
- محاولة الكشف عن نواحی الضعف في الإتصالات و تعويضها برسم سياسات التدريب للرؤساء و المرؤوسين .
- اجراء البحوث و الدراسات على حالة الأفراد المعنوية و سلوكهم و اتجاههم نحو المنظمة و الإدارة و رؤسائهم المباشرين و ٠٠٠ الخ، مما یحسن من عملية الإتصالات .
- اصدار نشرات المعلومات و توزيعها على العاملين بالمنظمة بصفة دورية، الأمر الذي يخلق من التنظيم و اعضاؤه وحدة متكاملة

## الوحدة الثالثة:- تمكين العاملين

### تمكين العاملين Employees Empowerment

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

#### ابعاد التمكين الاداري :

##### أ- كفاءة العاملين Efficiency of Employees

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

##### ب - معنى العمل Meaning fullness of Job

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

##### ت - استقلالية العمل Self-Determination

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

##### ث - تطوير العمل Development Of Job

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

#### متطلبات نجاح التمكين :

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

##### 1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب

من الإدارة العليا أن تتبني فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

## 2 تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذري في اتجاهات المديرين والعمالين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يأتي بين يوم وليلة حيث يرى البعض أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشكرون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

## 3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها،

## 4- الالتزام الداخلي:

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

## 5- المشاركة الفعالة:

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

## دور التمكين في بناء قيادات المستقبل :

١. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

٢. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
٣. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
٤. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسية.
٥. تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واحتزاز الوقت الضائع.
٦. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
٧. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
٨. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
٩. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
١٠. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
١١. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية

## الوحدة الرابعة:- الجودة

### مفهوم الجودة :

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

### أهمية الجودة :

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة فوائد عديدة منها :

- ١- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .
- ٢- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .
- ٣- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
- ٤- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
- ٥- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .
- ٦- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .
- ٧- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن .

### نظم ادارة الجودة :

( quality management system ) (QMS) نظام إدارة الجودة [بالإنجليزية](#)

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

كانت الأنظمة القديمة تمكّن من التنبؤ بالنتائج من خطوط إنتاج المنتجات الصناعية ، وذلك باستخدام إحصاءات بسيطة و أخذ العينات العشوائية. وبحلول [القرن العشرين](#) ، أصبحت مدخلات [العمل](#) أكثر وتكلفة في معظم المجتمعات الصناعية .

و هذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل [الدول](#) المشاركة في اللجنة الفنية ISO\TC 176 المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة [أيزو ٩٠٠٠](#) ، وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سبؤدي إلى تحسين أداء المنظمة . ومن المعلوم أن مواصفات نظم [ادارة الجودة](#) ISO 9001:2000 & ISO

الأيزو 9001:2008 (المنظمة الدولية للتقييس) هي أكبر مطور وناشر للمواصفات الدولية على مستوى العالم

- كلمة أيزو عبارة عن مجموعة من المواصفات وخصائص ومعايير وهي متطلبات الجودة
- وقد صدرت مواصفات الأيزو فكانت :
  ١. المستوى الأول: أول ما جاء هدفها ضبط الجودة لسعادة العميل وإشباع رغباته، وال فكرة مع اكتشاف الخطأ بعد وقوعها وإعادة تصحيحها.
  ٢. مرحلة متقدمة: يركز على تأكيد الجودة: الأنشطة الدورية الازمة لإرضاء المستهلك يجب أن تكون متوفرة (عملية وقائية) وضمان معظم الأنشطة والاحتياجات الازمة أن تكون متاحة ومتوفرة.
  ٣. المرحلة الأخيرة: نوع من الكمالية تتجه لتطبيق كل الأنشطة المطلوبة والمحتاجة لضمان حاجات المستهلك (التركيز على التوجيه)

### أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة

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

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

## ❖ ادارة الجودة في الموارد البشرية :

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

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

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

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

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

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

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

٢- أصبح مدير و الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبيهم على أداء أكثر من مهمة في الوقت نفسه ، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.

## **الوحدة الخامسة:- ادارة فرق العمل الدولية**

### **مفهوم فريق العمل :**

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

### **أهداف بناء فرق العمل:**

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- ١ - بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢ - تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ٣ - تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤ - تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥ - توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلىزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- ٦ - إعطاءزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ٧ - زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- ٨ - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- ٩ - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

### **اختيار اعضاء الفريق :**

- ١ - المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ٢ - التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ٣ - المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- ٤ - الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

- ٥- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- ٦- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقطيع العادل للمهام بين الأعضاء.
- ٧- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترنات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ٨- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات لآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر وجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- ١- وضوح المهام والأهداف.
- ٢- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- ٣- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضير في إدارة الصراعات والخلافات.
- ٥- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

### **منهجية بناء فرق العمل (المراحل)**

#### **١- التشكيل:**

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

#### **٢- مرحلة العصف (الصراع):**

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

### ٣- مرحلة التعاون:

يبداً الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

### ٤- مرحلة الأداء:

يبداً التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتنسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

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

- ١- تحديد الحاجة للفريق.
- ٢- تعيين قائد للفريق.
- ٣- توضيح المهمة، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- ٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- ٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- ٨- المحافظة على الأداء الفعال.
- ٩- الإنتهاء والاحتقال.

## الوحدة السادسة: - نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

### مفهوم نظم المعلومات :

مجموعة من العناصر المتداخلة والمترادفة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء تشغيل نظم الأعمال

### أهمية نظام المعلومات :

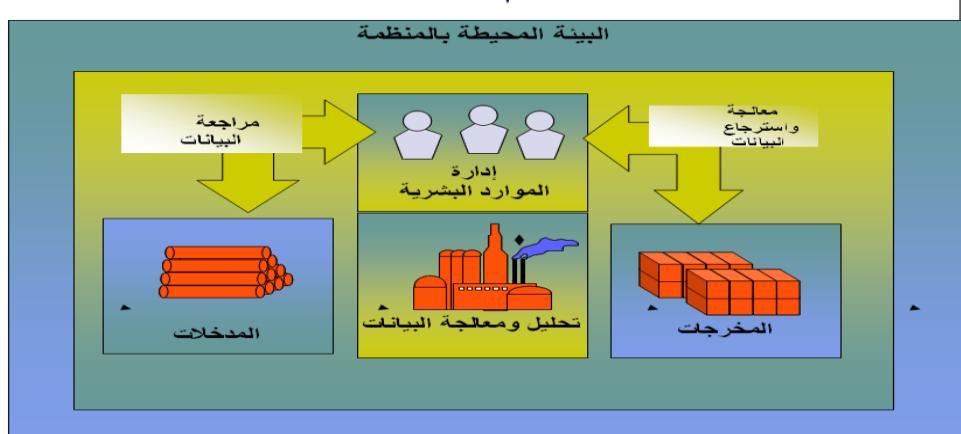
❖ تجميع البيانات الازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين وإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد

❖ متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة

❖ مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل

❖ خدمة الموارد البشرية من خلال تكامل عناصر النظام المعلومات والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر

### مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية



### ❖ المدخلات :

بيانات عن المنظمة : ( البيئة الداخلية للمنظمة – البيئة الخارجية )

بيانات عن الموظفين ( المؤهلات – تاريخ التعيين – المهارات – الدورات التدريبية – الأداء – الحالة الاجتماعية – الخبرات .... الخ )

بيانات عن الوظائف : الإجراءات – المهام- الأهداف

❖ العمليات :

- تحليل البيانات - تصنيفها -أنتاج التقارير

المخرجات:

- ١- بيانات شخصية لرفع الإنتاجية وبالتالي (تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي)
  - ٢- بيانات تنظيمية للمحافظة على الانتاج وبالتالي (تحقيق المحافظة على الإنتاج والتطوير التنظيمي)

❖ التغذية العكسية :

**أعادة مراجعة بيانات (المدخلات أو المخرجات) على ضوء سياسات الموارد البشرية في المنظمة**

نظم معلومات ادارة الموارد البشرية

