



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني
الادارة العامة للتدريب المهني والأهلي
معهد التميز الكندي العالي للتدريب

موضوعات مختارة في إدارة الموارد البشرية



الدرس الأول : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

معنى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعني الإدارة الاستراتيجية التعرف على التحركات الرئيسية في نشاط المنظمة من خلال تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بينية وعلى ما تملكه من نقاط قوة وضعف.

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة. أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل. ويعني هذا أيضاً، على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسير في وادي آخر، ولا يلتقيان. وكأنهما في جزر منعزلة. بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة. ويجب أن يعلن المديرين أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام الإداري للمنظمة، أي أنها تعمل لحساب

ولصالح المنظمة. وما تراه المنظمة صائباً لأعمالها، فهو صائب أيضاً للموارد البشرية، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال ممارساتها على تحقيق ما ترغبه الإدارة العليا للمنظمة وليس ما يراه (شخصياً) المسؤولين في إدارة الموارد البشرية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

- 1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
- 2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
- 3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

إهتمام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إذا كانت الإدارة العليا بالمنظمة تؤمن بالإدارة الاستراتيجية، فهي إذاً تأخذ مواردها البشرية في الحسبان كمورد مؤثر على

الاستراتيجيات ومورد مساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
وفيما يلي أمثلة عن كيف يمكن للإدارة العليا أن تأخذ مواردها
البشرية في الحسبان عند تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها،
وأهدافها، واستراتيجياتها.

رسالة المنظمة **Mission**:

إن القوة الدافعة للمنظمة تكمن في مواردها البشرية، وتحرص
المنظمة على رفع أدائهم ورضاهم عن العمل.
رؤية المنظمة **Vision**: نرى أنفسنا كرواد في السوق بسبب
مهارة مواردنا البشرية.

أهداف المنظمة: تحقيق التكلفة الكلية للإنتاج من خلال
تخفيض تكلفة الموارد البشرية بمقدار 8% سنوياً خلال
الخمس سنوات القادمة.

استراتيجية المنظمة: التوسع في السوق من خلال إدخال سلع
جديدة خلال فترة الخطة، وإعادة هيكلة العمالة والموارد
البشرية لكي تناسب النوعية الجديدة من السلع.

إهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا
لو اهتمت إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة
باستراتيجيات الإدارة العليا، فإنها يمكن أن تساعد في
تحقيقها. وأن لم تهتم بذلك فهناك مشكلة تكمن في أن الإدارة
العليا تسير في طريق بينما إدارة الموارد البشرية (بأقسامها)
تسير في طريق آخر، وفي الغالب لن يلتقيا، بل يمكن اعتبار
الموارد البشرية معرقلاً لرؤية وأهداف واستراتيجيات
المنظمة.

وتقدم الأمثلة التالية كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية. أن
تساعد على تحقيق رؤية وأهداف واستراتيجيات الإدارة العليا:

المثال الأول: إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي القيادة السعرية من خلال تخفيض التكاليف وكانت أهدافها هي تحقيق التكلفة الكلية للمنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساعد في تحقيقها كالاتي:
استراتيجية إدارة الموارد البشرية: إعادة هيكلة الموارد البشرية للمساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة.
وبهدف تخفيض تكلفة الموارد البشرية بنسبة 6% لمدة خمس سنوات.

استراتيجية قسم تخطيط القوى العاملة والتعيينات: تخفيض العمالة في أقسام المنظمة والهدف هو أن الأقسام الإنتاجية يتم تخفيضها بنسبة 2% سنوياً أما الأقسام الإدارية والخدمية فيتم تخفيضها 10% سنوياً.

استراتيجية قسم التدريب: التركيز على التدريب الفني لكي يكون العاملون قادرين على القيام بأكثر من وظيفة، وبهدف منح دورتين تدريبيتين لكافة العاملين الفنيين للتمكين من أداء وظيفتين بدلاً من واحدة.

استراتيجية قسم الرواتب: تخفيض ميزانية الرواتب والحوافز. ومزايا العاملين بمقدار 10%، 8%، 6%، 4%، 2% على التوالي خلال الخمس سنوات القادمة.

المثال الثاني: إذا كانت الاستراتيجية الإدارية العليا هي التوسع تسويقياً ودخول أسواق جديدة، وكانت الأهداف هي فتح 3 أسواق جديدة خلال الخمس سنوات القادمة فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساعد في تحقيقها كالاتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: بناء موارد بشرية قادرة على العمل وراضية عنه. أما الهدف فهو زيادة العمالة الفنية الماهرة بمقدار 30% الخمس سنوات القادمة.

استراتيجية قسم تخطيط القوى العاملة والتدريب: زيادة العمالة في الأقسام الإنتاجية 8%، 8%، 6%، 3%، 2% في السنوات الخمس القادمة مع ثبات نسبي في عدد العاملين في الأقسام الإدارية والخدمية. وتحقيق معدل دوران العمالة بنسبة 5% خلال هذه السنوات.

استراتيجية قسم التدريب: رفع المهارات الفنية للعمال الجدد والحاليين وبأهداف تركز على تدريب العاملين الجدد بمعدل دورتين في السنة والتأكد من قدرتهم على العمل بكفاءة، ورفع مهارات العمال الحاليين بواقع دورة سنوياً لكل عامل.

استراتيجية قسم الرواتب: رفع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة لضمان إنتاجية عالية. وعليه يكون الهدف التركيز على حوافز ومزايا وخدمات العاملين كالاتي: إطلاق الحوافز حتى 100% من قيمة الراتب، وإنشاء نظام جديد لعلاج العاملين، ومعاشات التقاعد، وإنشاء نادي الشركة خلال الخمس سنوات القادمة، ومضاعفة ميزانية مزايا وخدمات العاملين خلال نفس الفترة.

باختلاف استراتيجيات الإدارة العليا تختلف استراتيجيات الموارد البشرية يرى البعض أنه حينما يتم تصميم أنظمة عمل (أي السياسات وإجراءات العمل) الخاصة بالموارد البشرية فإنه لا يمكن تغييرها إلا بعد عدد كبير من السنوات، بل يرون أن الأنظمة توضع لكي تبقى مدى حياة المنظمة. ويعتبر ذلك تصوراً خاطئاً، وذلك لأن السياسات وإجراءات العمل (أي أنظمة العمل أو الاستراتيجيات التنفيذية) للموارد البشرية هي في خدمة أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا.

وعليه يمكن القول أن أنظمة العمل والاستراتيجيات التنفيذية (أي السياسات والإجراءات) الخاصة بالموارد البشرية يمكن أن تختلف من وقت لآخر، وذلك وفقاً للأهداف والاستراتيجيات

التي تتبعها الإدارة العليا. أي يمكن القول انه حينما تتغير أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا فإننا نتوقع أن تتغير الأهداف والاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية.

ولتطبيق ذلك بمثال يمكن القول أن إحدى الشركات تعتمد في أداء أعمالها على مشروعات قصيرة الأجل، بينما تعتمد منظمة أخرى على أن أعمالها مستمرة روتينية هنا يمكن القول أن نظام تقييم الأداء المناسب في الشركة الأولى يكون لفترات قصيرة بينما يكون بعد سنة كاملة للمنظمة الأخرى. كما أن التعويضات في الشركة الأولى تعتمد على الحوافز بينما تعتمد أكثر على الرواتب في المنظمة الثانية، والعاملون في الشركة الأولى لهم وصف عام للوظيفة بينما يفضل أن يكون وصف تفصيلياً ومحدداً للوظيفة للعاملين في المنظمة الثانية وعلى العاملين في الشركة الأولى أن يكونوا ذوي مهارات متنوعة وعامة بينما يجب ان يكونوا ذوي مهارات محددة ومتخصصة في المنظمة الثانية. (ماهر ، 2014)

الدرس الثاني : المعالج المهنية

هو أخصائي يعمل لمساعدة العميل على تحقيق والوصول إلى حالة حياتية من خلال استخدام النشاطات الهادفة أو المصممة لتحقيق نتائج مهنية تُعزز الصحة، وتساعده في تجنب الإصابة أو العجز، وذلك لتطوير أو تحسين أو الحفاظ على أو استعادة أعلى مستوى ممكن من الاستقلال.

يمكن دور أخصائي العلاج الوظيفي في تحسين أداء الفرد والتغلب على جوانب القصور أو العجز الناتج عن الإصابة وتحسين قدرة الفرد على أداء الواجبات والأعمال اليومية باستقلالية والحد من الاعتماد على الغير. وتعزيز الصحة، ومنع الإصابات والعجز أو تطورها، والحفاظ على أو استعادة أعلى مستوى ممكن من الاستقلالية.

أخصائي العلاج الوظيفي يساعد الناس من جميع الأعمار في تحسين قدراتهم على تنفيذ مهام الحياة اليومية والعمل. يعملون مع الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لديهم مشاكل عقلية ، جسدية، اجتماعية ، نفسية في الإدراك أو تأخر النمو. فهو يساعدهم على تطوير، أو استعادة، أو المحافظة على مهارات الحياة اليومية والعمل. ليس فقط لتحسين وظائفهم الحركية الأساسية وقدرات التفكير فقط، ولكن أيضا للتعويض عن فقدان القدرة الوظيفية. أخصائي العلاج الوظيفي يساعد العملاء في أداء الأنشطة من جميع الأنواع، بدءاً من استخدام الكمبيوتر لرعاية الاحتياجات اليومية مثل ارتداء الملابس والطهي، وتناول الطعام. ويمكن استخدام التمارين البدنية لزيادة القوة واستعادة البراعة الجسدية، في حين يمكن اختيار أنشطة أخرى لتحسين حدة البصر والقدرة على تمييز الأنماط على سبيل المثال، قد يكون شجع عميل مصاب في فقدان الذاكرة القصيرة لصنع قوائم يقوم بالكتابة عليها حتى تساعده على التذكر، أو شخص يعاني

من مشاكل التنسيق التناغم الحركي ليقوم في تمارين لتحسين
التنسيق بين اليد والعين. أيضا يستخدم برامج الكمبيوتر
لمساعدة العملاء في تحسين عملية صنع القرار، التفكير ،
التلخيص، حل المشكلات ، ومهارات الإدراك الحسي وكذلك
الذاكرة والتسلسل والتنسيق. وكلها هامة للعيش باستقلالية.
أخصائي العلاج الوظيفي غالبا ما يكون ماهراً في
الاستراتيجيات النفسية مثل العلاج السلوكي المعرفي خاصة
عند إدخال الناس إلى استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأنشطة
اليومية. (ويكيبيديا ، 2018)

الدرس الثالث : مهارات الاتصال

مهارات التواصل هي أهم المهارات التي يحتاج موظف الموارد البشرية لاكتسابها وإتقانها. تذكر أنك كموظف موارد بشرية، فأنت حلقة الوصل بين الشركة والموظفين، الأمر الذي يتطلب مهارات تواصل رائعة. مهارات التواصل المكتوبة ضرورية أيضاً، حيث ستكون الشخص الذي يصمم وينشئ كتيبات الموظفين وسياسات الشركة وأية مذكرات رسمية. أن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم .

وأن الاتصال عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد و لا تتم إلا بها .
لكونها أخذ وعطاء متبادل .

أهداف الاتصالات الإدارية:

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي:

• إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى .

• كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و يستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار .

متطلبات الاتصال الفعال:

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات و مبادئ للاتصال الفعال منها:

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة و إلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها .
- تحديد الهدف المُخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير أو المسئول نفسه، ما الذي يريد توصيله و إلى مَنْ يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة و المدخل المناسب. (محمد ، 2016)

الدرس الرابع : تمكين العاملين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ما المقصود بالتمكين .

أن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في

الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الادارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف (Conger, and Caning, 1988; Wilkinson,) (1998).

كما عرف (Murrel and Meredith (2000) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف (Ginnodo (1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها. وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات، فقد اقترحت (Lashley (1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

أولاً: التمكين من خلال المشاركة- Empowerment through participation

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment – through involvement

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

-Empowerment through delayering

وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب. (العتيبي ، 2010)

الدرس الخامس : نظم إدارة الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية. وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أسس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة ، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني " طبيعة الشخص ، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان "1.

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها " درجة الامتياز " 2. وكانت الجودة في بداية القرن العشرين تعني العناية وتصحيح الأخطاء ، ثم تطور مفهومها تطورا كبيرا وأصبحت له أبعاد جديدة تتلائم مع هذا التطور

تعريف Juran:

عرف جوران في الجودة في كتابه **qualité Control Book** الذي نشر عام 1981 بأنها " القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال.

أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما: 1:

أ - أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن. ب أهداف تحسين الجودة: هي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضى الزبائن بفاعلية اكبر.

ويمكن التصنيف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي: 2:

1 أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

2 أهداف أداء المنتج ويتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

3 أهداف العمليات ونتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها لأضبط.

4 أهداف الأداء الداخلي ونتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها

ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط

العمل

5 - أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين.
أبعاد الجودة.

إن قياس الجودة لم يكن أيدا بالأمر السهل ، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط
وإنما هناك أبعاد غير كمية وأبعاد نوعية تمثل : 1
1 احتمالية الفشل:

هذا البعد بعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي لل منتج فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عالية، كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج.
ويعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة.

2 التشغيل ومستوى الأداء:

هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى الموصفات الأخرى التي يمكن قياسها ، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

3 التطابق:

يعنى تطابق الجودة مدى تحقيق المنتج للموصفات المحددة سابقا حيث يمكن قياسه نسبة الفشل في مواجهة المعايير المحددة ، ومن تم يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح.

4 الجمالية :

ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي

يعكس مدى تصور الأفراد تجاه منتج معين أو تشكيلة من
المنتجات ويتضمن متغيرات

مثل : النظر ، اللمس ، الصوت ، الذوق، الرائحة.

5 العمر الافتراضي للمنتج:

وهو عدد سنوات استخراج المنتج في الخدمة وفق للموصفات
التشغيلية قبل الضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة. (

هوارى ، 2015)

الدرس السادس : ادارة فرق العمل الدولية

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

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

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

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:
 هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- 3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- 5- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
 - إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
 - الحد من الصراعات.
 - الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
 - تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
 - استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
 - تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
 - التفويض الفعال من قبل المدراء.
 - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
 - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:
- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
 - 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
 - 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.

- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع،

ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه. وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

- 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- 8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق. (عبد الغني ،

(2016

الدرس السابع : نظم معلومات ادارة الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يُستخدم لتجميع وتخزين معلومات موظفي المؤسسة أو الشركة. في معظم الأوقات يحتوي هذا النظام على تطبيقات لإدارة الموارد البشرية جميعها كتطبيق التوظيف، وتطبيق إدارة الأداء، وتطبيق التدريب والتطوير، وغيرها من الأنظمة. يُعرف نظام معلومات الموارد البشرية أيضاً بالنظام الأساسي الذي يحتوي على تطبيقات لإدارة نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS Software). هذا مُحيرّ بعض الشيء لأنه يشير إلى أنه يمكن للأنظمة المختلفة تشغيل برامج مختلفة عليها. ولكن هذا ليس هو الحال. هذا النظام هو في جوهره عبارة عن حزمة برامج.

نظام معلومات الموارد البشرية HRIS ونظام إدارة الموارد البشرية HRMS هما إسمان لنفس النظام، وهما أيضاً يُعرفان بما يُسمى بنظام إدارة رأس المال البشري HCM. هناك أنواع مختلفة من تطبيقات وأنظمة معلومات الموارد البشرية. نظراً لأن هذه التطبيقات والأنظمة تتضمن كافة الوظائف المتعلقة بعمل الموارد البشرية، فإن كل وظيفة من هذه الوظائف المنفصلة تعتبر جزء من النظام، تتضمن هذه الوظائف ما يلي:

نظام التوظيف: يعالج هذا النظام جميع احتياجات التوظيف لدى الشركة. حيث انه يساعد في تعقب معلومات المرشحين وسيرهم الذاتية، ويَمكّن ادارات التوظيف من مطابقة فرص العمل مع المرشحين المناسبين من المصادر الخاصة بهم، ويساعد في توجيه عملية التوظيف.

نظام الرواتب: هذا النظام يقوم بأتمتة عملية دفع الرواتب للموظفين. غالبًا ما يتم إدخال البيانات التعاقدية في هذا النظام - يتم دمجها أحيانًا مع بيانات الحضور والانصراف - وفي نهاية الشهر، يتم إنشاء أوامر الدفع.

نظام المزايا: وظيفة أخرى من وظائف أنظمة معلومات الموارد البشرية هي إدارة المزايا للموظفين. تُعد مزايا الموظفين جانبًا مهمًا من التعويضات ويتم إدارتها أيضًا في هذا النظام. توفر الأنظمة الأكثر تقدمًا نموذجًا للخدمة الذاتية لمزايا الموظفين. في هذه الحالة، يُمكن للموظفين تحديد الفوائد التي يبحثون عنها لأنفسهم. قد يرغب موظف في الحصول على مزيد من إجازة الأبوة، والآخر ربما يريد سيارة شركة أكثر تكلفة. ويطلق أيضًا على النوع من الخدمة الذاتية في المزايا، نموذج المزايا المرنة.

شهادات نظم معلومات موارد بشرية HRIS

لا يوجد شهادة نظم معلومات موارد بشرية HRIS محددة في الوقت الحالي ولكن يُنصح الأشخاص المهتمين بالعمل في أنظمة معلومات الموارد البشرية بدراسة تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية. دراسة تقنية المعلومات من شأنه ان يساعد في فهم تعقيدات النظام في حين تساعد دراسة إدارة الموارد البشرية على فهم العمليات التي يدعمها النظام. الجمع بين كليهما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل عندما يتعلق الأمر بتنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. (الاسمري

، 2019)

الدرس الثامن : ادارة التنوع الثقافي الحضاري

لدى كل المنظمات موارد بشرية ذات تنوع Diversity عالٍ. ولكن هذه المنظمات تختلف فيما بينها في درجة التنوع. ويشير التنوع إلى اختلاف في الآتي على سبيل المثال:

- السن: كبار وصغار السن.
- النوع: ذكور وإناث.
- الجنسية: من دول كثيرة.
- الدين: مسلم ومسيحي وآخرون.
- اللون: أبيض وأسود.

الآثار السلبية للتنوع

ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر، والقيم، وعادات العمل الأمر الذي قد يعرقل العمل ما لم توضع ضوابط لذلك، كما يؤدي إلى تحيزات من قبل العاملين والمديرين (والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية) ضد بعض الأقليات أو النوعيات من العمالة (مثل التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات معينة).

سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية

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

- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ضد مجموعات معينة أو الأقليات.
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز.
- تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع.
- مواجهة التحيزات بشدة والتي توجه ضد الآخرين.

- تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.

وإذا استطاعت المنظمة أن تأخذ بالسياسات السابقة فيعني هذا أنها قادرة على التغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا التنوع في الموارد البشرية.

مزايا التنوع في الموارد البشرية

- 1) حينما تستطيع المنظمة أن تتغلب على صعوبات التنوع فهي إذاً لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع التغلب على صعوبات التنوع.
 - 2) المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة لديها.
 - 3) ارتفاع سرعة المنظمة وقدرتها على العمل إنتاجياً وتسويقياً.
 - 4) التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل.
 - 5) زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة.
- (ماهر ، 2014)

الدرس التاسع :ادارة البيية الخضراء في الموارد البشرية

يعرّف راماشاندران **Green HRM** بأنه تكامل الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية. يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في الغالب للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في جدول الأعمال البيئي للشركة الأوسع.

يشير إلى استخدام كل موظف لدعم الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين والتزاماتهم بشأن مسألة الاستدامة. تعرف أنجانا ناث الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءات أفضل وتكلفة أقل ومستويات مشاركة عالية للموظفين. يتم تنفيذ الأنشطة الخضراء النموذجية لمتطلبات السفر من خلال توظيف الفيديو أو استخدام المقابلات عبر الإنترنت والفيديو.

تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء القيام بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين والاحتفاظ بهم، والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل البصمة الكربونية للموظفين عن طريق حفظ الملفات الإلكترونية، ومشاركة السيارات، ومشاركة الوظائف، وعقد المؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، إعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب عبر الإنترنت، والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة، إلخ.

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا مهمًا في الصناعة لتعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة.

يجب على المنظمات صياغة سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتدريب الأفراد لزيادة الوعي بالبيئة، وتنفيذ القوانين المتعلقة بحماية البيئة.

قد تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً أصحاب العمل والمصنعين في بناء صورة العلامة التجارية وسمعتها. تحتاج المنظمات إلى إجراء تدقيق بيئي، وبالتالي تغيير الثقافة التنظيمية، والتفكير في إدارة النفايات، والتلوث، ومساعدة المجتمع وأفراده، الذين يتأثرون بالتلوث. كما ستجعل الموظفين وأعضاء المجتمع على دراية باستخدام الموارد الطبيعية بشكل اقتصادي أكثر وتشجع المنتجات الصديقة للبيئة.

حدد الخبراء فوائد GHRM، والتي تم ذكرها أدناه:

1. مساعدة الشركات على خفض التكاليف دون فقدان مواهبهم.
2. تتمتع المنظمات بفرص نمو هائلة من خلال كونها خضراء وخلق بيئة ودية جديدة، مما يساعد في تحقيق وفورات تشغيلية هائلة عن طريق تقليل انبعاثات الكربون.
3. يساعد في تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستدامة.
4. خلق ثقافة الاهتمام برفاهية وصحة زملائك العاملين.
5. تحسين معدل الاحتفاظ بالموظف.
6. تحسين الصورة العامة. في أي وقت

عيوب GHRM

في حين أن الحياة الصديقة للبيئة هي مثالية إيجابية، إلا أن هناك العديد من العيوب المحتملة للتحويل إلى البيئة. قام جريجوري هامل بمراجعة العيوب إذا كانت المنظمة تتجه نحو البيئة.

يتم سرد العيوب الرئيسية أدناه؛

- * التكاليف الأولية.
- * المدخرات غير الكافية.
- * زيادة نفقات رأس المال.
- * منافسة غير متكافئة.
- * تأثير هامشي.
- * لامبالاة الموظف وتردده.

اعتبر جبور وسانتوس (2008) أن إدارة الموارد البشرية قد تساهم في الإدارة البيئية في الشركات إذا كانت:

1. تجنيد واختيار الأشخاص الملتزمين بالبيئة؛
2. تدريب وتقييم أداء الموظفين على أساس المعايير البيئية؛
3. تنفيذ طرق لمكافأة الأداء البيئي الفردي والجماعي بطريقة مدفوعة وغير مأجورة؛
5. تحفيز التعليم المستمر في الإدارة البيئية (العربي ، 2021)

الدرس العاشر: التوطين والإحلال وموضوعات اخرى

السعودة (التوطين) هي مصطلح يطلق في السعودية، على عملية إحلال المواطنين السعوديين مكان العمالة الوافدة في وظائف القطاع الخاص، [1][2][3] وقد بدأت أولى محاولات السعودية الجادة حوالي عام 1975م، إذ يوجد موظف سعودي واحد مقابل كل 3 موظفين غير سعوديين في سوق العمل السعودي، وهي نسبة كبيرة كما يرى المسؤولون السعوديون الذين يواجهون تحدياً حقيقياً في توظيف السعوديين في الوظائف المختلفة في البلاد، ويرى بعض غير السعوديين أن السعودية إجراء عنصري، بينما يرى كثير من السعوديين أن هذا الإجراء كفيل بالحد من مشكلة البطالة التي انتشرت مؤخراً بين الشباب السعودي، في عام 2018، صدر قرار من مجلس الوزراء، أن تقتصر منافذ البيع في 12 مهنة على توظيف السعوديين والسعوديات.

مفهوم السعودة

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي رواها الكتاب والباحثين المهتمين بموضوع توطين الوظائف (السعودة)، في وضع تعريف محدد لمعنى توطين الوظائف. عرف مجلس القوى العاملة (السعودة بأنها " قصر العمل على السعوديين بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والإبعاد وصولاً في النهاية إلى توطين الوظائف والاستخدام الكامل والأمثل للعمال الوطنية". كما عرفها أحد الباحثين بأنها" تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني". وفي نفس الإطار، عرف باحث آخر السعودة بأنها " إحلال مواطن محل مقيم غير

سعودي في وظيفة معينة، على أن تتوافر في السعودي القدرات والمؤهلات والكفاءة التي يحتاجها العمل نفسه". معوقات تطبيق سعودة الوظائف في منظمات القطاع الخاص تعد قضية سعودة الوظائف إحدى أهم القضايا التي أصبحت تشكل هاجساً كبيراً لكثير من المواطنين لا سيما الشباب. وأيضاً تعتبر من أولى اهتمامات الجهات المسؤولة في المملكة العربية السعودية. كما أن ظاهرة توطين الوظائف لها طابع دولي، أي أن بعضاً من الدول تعاني منها أيضاً مثل: ألمانيا وفرنسا وبريطانيا. وتكمن أهمية توطين الوظائف في أن الفشل أو الإخفاق أو التباطؤ في إيجاد حلول مناسبة لها في الوقت المناسب، قد يؤدي إلى نتائج لا يحمد عقباهما مثل تفشي ظاهرة البطالة وتأثيراتها الاقتصادية والنفسية والاجتماعية على أفراد المجتمع.

معوقات السعودة في القطاع الخاص

على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة السعودية لإنجاح نظام السعودة، فلقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في يناير عام 2003م أن التقدم في نسب السعودة لم يتحقق بعد، وفق الخطة المفترضة من قبل الجهات المسؤولة. فقد كان متوسط نسب السعودة في الوظائف الإدارية ما بين 15%- 16%. أما الوظائف الفنية فلم يتجاوز المتوسط 11%. وهذه النتيجة تؤيد تأكيدات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في عدم تجاوب المنشآت الخاصة مع نداءات المسؤولين. كما تواجه عمليات السعودة بالقطاع الخاص بعض المعوقات، التي أشير إليها بوضوح في الخطة الخمسية السابعة لتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام (2004-2000م) وهي:

* الارتفاع النسبي في تكلفة العمالة الوطنية مقارنة بالعمالة الوافدة، حيث تشير نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة إلى

ضعف استجابة القطاع الخاص بشأن تنفيذ توجهات السعوده نظراً للارتفاع النسبي في أجور ورواتب العمالة الوطنية. * استمرار تدفق العمالة الوافدة إلى سوق العمل خلال خطة التنمية السادسة، مما أدى إلى زيادتها بنسبة تقدر بنحو (1.5%) من حجمها في سنة الأساس 1415/1414هـ (1994م). وقد شكلت هذه الزيادة ضغوطاً على الوضع التنافسي للعمالة الوطنية سواء بالنسبة لحصولها على وظائف جديدة أو إحلالها محل العمالة الوافدة.

وعلى الرغم من تعدد واختلاف قوانين وإجراءات "توطين الوظائف" في بلدان مجلس التعاون الخليجي وتفاوت حدة مشكلة البطالة في كل بلد إلا البعض يعتقد بأنه من الممكن ملاحظة بعض الجوانب التالية والتي تمثل ما هو مشترك في هذه التجارب:

1. هناك تركيز على الجوانب الكمية في مجال فرص العمل (نسب توطين- مهن محددة- قطاعات اقتصادية) بدون أن يترافق ذلك مع اعتماد مؤشرات نوعية للوظائف مثل مستوى الأجور، ظروف وشروط العمل، التدريب.. الخ، النتيجة هي تراكم وظائف شاغرة لدى اغلب مكاتب تشغيل العمالة المواطنة في بلدان المجلس بدون تقبل العاطلين لها بسبب مستويات الأجور السائدة وطبيعة العمل في هذه الوظائف.
2. أغلب مشاريع توطين الوظائف كانت بمبادرة وقرار من جهة واحدة. أي بدون حوار واتفاق بين أطراف الإنتاج باستثناء تجربة "قانون العمالة الوطنية" بدولة الكويت، الذي تمت مناقشة وإقراره من قبل البرلمان الكويتي. والنتيجة هي تدمير كلا من طرفي علاقة العمل وازدياد لجوء بعض أصحاب الأعمال إلى التحايل على قرارات التوطين.
3. ضعف وعدم دقة بيانات سوق العمل جعل من تقييم مستوى الإنجازات لمشاريع التوطين مدار جدل مستمر في أوساط

الرأي العام المحلي. خاصة في ظل عدم اعتماد واستخدام معيار واضح ومتفق عليه؛ لاستخلاص هذه المعلومات والتي يجب أن تركز على المسح الإحصائي بالعينة للقوى العاملة. أفضل طريقة للسعودة هي تأهيل المواطن السعودي في جميع مجالات العمل النظرية والعملية بشكل يعطي المواطن قيمة سوقية عالية مع وضع قوانين تكفل حق جميع الأطراف (صاحب العمل - العامل - العميل).

كجزء من بدء السعودية بدأت المملكة في يوليو 2020 في توظيف صيادلة سعوديين محليين وأعلنت توظيف 3000 آخرين بحلول عام 2022. وسيحل التوظيف محل الوافدين في قطاع الصيدليات السعودية حيث يبلغ عدد الصيادلة الأجانب المسجلين في السعودية 21,530.

التوطين الموازي:

إن لم تبلغ شركة نسبة التوطين بتوظيف عدد حقيقي من المواطنين فإنه يجوز لها أن تدفع مقابل ذلك مبلغاً مالياً يتراوح بين 3600 و6000 ريال عن كل موظف ناقص، ويستعمل مكتب العمل هذا المقابل في التدريب ودعم السعودية.

ويكيبيديا ، 2021)

المراجع

د.ماهر ، أحمد ، 2014 ، إدارة الموارد البشرية ، الدار
الجامعية - الإسكندرية ، رقم الصفحة 86
ويكيبيديا الموسوعه الحرة ، 2018 ، مقال
https://ar.wikipedia.org/wiki/المهني_الوظيفي_العلاج_أخصائي

محمد ، عبد الكريم ، 2016 ، مهارات الاتصال في العمل ، مقال
<http://dr-ama.com/?p=1610>

العتيبي ، سعد ، 2010 ، جوهر تمكين العاملين : اطار مفاهيمي
مقال ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190279>

هوارى ، العابد ، 2015 ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتسحين
اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية ، مذكرة لنيل شهادة
ماجستير ، جامعة محمد خضير بسكرة

الأسمرى ، فواز ، 2019 ، ماهو نظام معلومات الموارد
البشرية ، مقالات ترجمة ، المصدر :

<https://www.analyticsinhr.com/blog/human-resources-information-system-hris>

عبد الغنى ، أحمد ، 2016 ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقه عمل
مقدمة للملتقى الأول للجوده في التعليم

رائد الاعمال العربي ، 2021 ، ادارة الموارد البشرية الخضرا ،
الخضراء/البشرية-الموارد-إدارة/مقال <https://the-arabic-entrepreneur.com>

ويكيبيديا الموسوعه الحرة ، 2021 ، السعودية ، مقال
<https://ar.wikipedia.org/wiki/السعودية>