

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

مقدمة :

التعاقب الوظيفي هو عملية ايجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لاي سبب من الاسباب ، وحتى لا يترك المنصب شاغرا ، وفي حالة عدم العثور علي من يمكنه أن ينوب ، فانه يطلب من شاغل الوظيفة الحالي ان يضع المواصفات المطلوبة لمن سينوب للبحث عنه خارج المؤسسة .

هذه العملية تكتسب أهمية قصوى في حماية المؤسسة من التعرض لاي طارئ يمكن أن يحدث كحالة وفاة او انتقال الي منافس ، خصوصا اذا علمنا ان هنالك مؤسسات تعمل في مجال استقطاب الكوادر المؤهلة لمصلحةمؤسسات كبرى تبحث عن الكفاءات والنجوم مقابل عائد مادي مجزى .

هنالك ثلاث انواع من الموظفين الذين يمكنك ان تجدهم في كل مؤسسة وعليك ان تتعامل معهم بمهنية عالية وتجرد لاغراض التعاقب الوظيفي:-

1. الموظف صاحب الاداء الضعيف او المتوسط ، وهذا لا يمكنك ان تعول عليه في عملية التعاقب ، فهو في العادة يحتاج الي المزيد من التدريب والعمل الكثير من اجل تطويره وتنمية أدائه .

2. موظف يملك مهارات عالية لكن نتائج تقييمه غير جيدة ، فمن الافضل مراجعة تقييمه خوفا من تهميشه او انه بالفعل بحاجة الي توجيه مهاراته للطريق الصحيح .

3. هذا الموظف هو النجم بلا منازع ، هو الافضل تقريبا لديه المهارات والخبرة لكي يكون مؤهلا للتعاقب الوظيفي في منصب قيادي في مؤسستك ، كنوع من المكافأة والترقية ، كما انه يمتلك شخصية قيادية وثقة عالية بنفسه ولا يمكنك الاستغناء عنه . فيستحق منك الرعاية الخاصة وتاهيله للمنصب القيادي .

اسباب اختيار موضوع البحث :

عدم الاهتمام ببناء قادة المستقبل من الصف الثاني بمؤسسات الدولة ، بتوفير الرعاية الكافية لهم والتدريب والتأهيل ، الي جانب اهمال الموهوبين والمبرزين في شتي المجالات ، أدى الي وجود الفجوات الوظيفية في حالات خلو المنصب بالتقاعد أو اى سبب من الاسباب ، وفقدان الكثير من العناصر والكوادر اما بالهجرة الي خارج الوطن ، أو الانتقال الي شركات القطاع الخاص بحثا عن الوضع الافضل .

حدود مشكلة البحث :

ان عدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي ، أدى الي وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية بمنظمات الاعمال ، مما انعكس سلبا علي أدائها الكلي .

أهداف البحث :

يهدف البحث الي اثبات اهمية التخطيط المبكر لعملية التعاقب الوظيفي ، ويتمثل ذلك في الاتي :

- التخطيط السليم للموارد البشرية من اعداد للهياكل ، تحليل الوظائف وتوصيفها، والاستقطاب والتعيين لابد أن تكون بطرق مدروسة لتساعد في عملية التخطيط للخلافة .
- مراجعة هياكل الاجور من وقت لآخر حتي تكون مواكبة لسوق العمل وتساعد بذلك علي استبقاء الكوادر النادرة والموهوبين .
- استحداث طرق حديثة لتقييم الاداء لانه مرتبط الفرص في اختيار القادة المحتملين .
- توفير الدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمقدرات القادة من الصف الثاني .
- توعية المديرين بضرورة اعطاء المرؤسين حق المشورة وتدريبهم علي تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات .

المتغيرات الثابتة والمستقلة والوسيطه :

يوضح نموذج الدراسة المتغيرات الثابتة والمستقلة والوسيطه وتتمثل في الاتي :

- المتغير الثابت هو (التخطيط للتعاقب الوظيفي) .
 - المتغير المستقل (بناء قادة المستقبل بتأثير التخطيط للتعاقب الوظيفي)
 - المتغير الوسيط عبارة عن وظائف الموارد البشرية الاتية :
1. تخطيط الموارد البشرية
 2. توصيف الوظائف
 3. الاختيار والتعيين
 4. التدريب والتاهيل وتنمية الموارد البشرية .

فروض البحث :

- 1- التخطيط للتعاقب الوظيفي يفترض ان يكون اللبنة الاولى فيبناء قادة المستقبل .
- 2- هناك دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وبناء قادة المستقبل .
- 3- هياكل الاجور سيكون لها تاثير كبير ومباشر في بناء قادة المستقبل واستبقاء المواهب .
- 4- من المتوقع أن تقييم الاداء يكون هو المنهجية الاساسية في اكتشاف قادة المستقبل والتميز بينهم .
- 5- والاهتمام برعاية وتطوير قدرات الموهوبين ربما تكون النواة لبناء القادة المحتملين .

منهجية البحث :

- 1- يستند هذا البحث علي الاسلوب الوصفي التحليلي .
- 2- وسائل جمع المعلومات من المصادر الاولى والثانوية والمقابلات الشخصية والاستبانة والملاحظات .

الدراسات السابقة

أولا : دراسة يحي المرزوقي 2003 :

موضوع الدراسة : استراتيجيات وسياسات الاحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية

تناولت الدراسة شرح اهمية تحديد القائد البديل في الانظمة الادارية والانظمة السياسية ، ويكتسب الامر أهمية في المنظمات الحكومية حيث يمكن أن تتسرب اعتبارات المجاملة والمحاربة للقرار . أيضا تناولت الدراسة حجم المشكلة ، موضحين كيف أن الثقافة العربية غير مواتية احيانا لتواصل الاجيال وتعاقب القيادات المتوافقة ، اضافة الي الافتقار الي فكرة المؤسسية في المنظمة لحساب الشخصية . أشارت الدراسة ايضا الي مشكلة حجب الفرصة أمام القيادات الجديدة بألية التمديد بعد بلوغ سن المعاش .

وتتمثل أهم النتائج في الآتي :

1. التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع للقائد الجديد .
2. النصح بشأن الاولويات الواجب الالتفات اليها .
3. عرض الاستعداد للمساعدة بناءا علي طلب القائد الجديد ، بل والمبادرة بها .
4. تجريب القائد المرتقب بتعيينه قائدا مؤقتا أو بالانابة للقائد الحالي .
5. ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي لانه وسيلة رئيسية لمتابعة ورصد واكتشاف القيادات من خلال المسار التدريبي والوظيفي للعاملين⁽¹⁾ .

(1) يحي المرزوقي / مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي / دبي 2003

ثانيا : دراسة د. أحمد ماهر 2013 :

موضوع الدراسة : تخطيط المسار الوظيفي :

اهتمت الدراسة بتحديد معني تخطيط المسار الوظيفي وأهميته ، ومن يقوم بهذه الوظيفة ، ويركز ايضا علي علي مساعدة الافراد علي معرفة اهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ، ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف . وعليه يتضمن ذلك تخطيطا للمستقبل الوظيفي للافراد ، وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق اهدافهم المنشودة ورضائهم عن عملهم .
وتتمثل أهم النتائج في الاتي :

1. التخطيط لتنمية المسار الوظيفي أهمية كبيرة لكل الافراد لتحقيق التوافق والرضي وتخفيض الضغوط ، لتحقيق الانتاجية والسيطرة علي حركة العمالة أو تقادما أو التقليل من تكلفتها .
2. تستطيع المنظمات أن تكشف درجة التوافق (أو عدم التوافق من خلال اساليب أهمها : (1) تقييم الاداء (2) تحديد المسار الوظيفي (3) مراكز التقييم (4) بحوث الرضاء .
3. يمكن للمنظمات أن تخطط للمسار الوظيفي في كل المراحل الوظيفية ، من مرحلة دخول المنظمة ومرورا بمراجعة التوافق بين الفرد ووظيفته وعلاج عدم التوافق الموجود ، انتهاءا بمرحلة الخروج من المنظمة .
4. علي مستوى الفرد يمكن التخطيط للمسار الوظيفي من خلال النظر للامال المستقبلية للفرد ثم مقارنتها بالقدرات والمهارات الحالية ثم تحديد الفرق بينهما لتحديد العلاج مثل التدريب .
5. من أهم النصائح التي يمكن تقديمها للفرد في تخطيطه لمستقبله الوظيفي ، هي أن يتحلي بمهارات البحث عن الوظيفة وأن يكتب سيرته الذاتية وأن يتدرب علي أداء الامتحانات الوظيفية وأن لا يجعل رئيسه يقف حجر عثرة في سبيل تقدمه .
6. تشجيع العاملين في ادارة الموارد البشرية أن يطوروا مهاراتهم كي تتلاءم مع عصر الكمبيوتر والانترنت⁽¹⁾ .

(1) د. أحمد ماهر / ادارة الموارد البشرية / الدار الجامعية للنشر / 84 شارع زكريا غنيم/ 2013

ثالثا : د. سيد محمد جاد الرب 2015 :

موضوع الدراسة : تخطيط الموارد البشرية بهدف توفير العمالة المؤهلة المطلوبة :

تناولت الدراسة العناصر الرئيسة في مجال تخطيط الموارد البشرية بهدف توفير الاحتياجات المطلوبة كما وكيفا ، بحيث يكون هناك نقص ولا يكون هناك زيادة . ايضا عمدت الدراسة الي تقدير الاحتياجات الفعلية من العمالة في الفترة القادمة وبطرق اختيار سليمة .

وتتمثل أهم النتائج في الاتي :

1. ان تخطيط الموارد البشرية يعتبر أهم العناصر الاساسية في ادارة الموارد البشرية في المنظمة .
2. تخطيط القوة البشرية يحتاج الي خبرة وكفاءة بيانات ومعلومات ونماذج حتي يكون فعالا
3. يجب ان تكون هناك مرونة فب البدائل المتاحة للتخطيط وأيضا في حالة ما تكون هنالك زيادة أو نقص في القوة العاملة لا تفاجيء المنظمة بقرارات تؤثر علي قدرتها التنافسية .
4. يؤثر تخطيط الموارد البشرية في جميع وظائف الافراد الاخرى مثل تصميم وتحليل الوظائفوالاجور والنقل والترقية والاحالة للمعاش .
5. وجود نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية ، هام وضرورى لدعم تخطيط القوة العاملة في المنظمة⁽¹⁾ .

(1) د. سيد محمد جاد الرب / ادارة الموارد البشرية / جامعة قناة السويس / الطبعة الثانية / 2015

رابعاً : دراسة مدثر حماد الشيخ 2009 :

موضوع الدراسة : تقويم الاداء الوظيفي واثره في حصيله العمل الادارى :

تناولت الدراسة نظام تقييم الاداء باعتباره عملية هامة وحيوية بالنسبة لاي جهاز ادارى ومن خلاله يمكن الابقاء علي الموظفين الكفاء ومساعدة الموظفين متوسطي الكفاءة علي التقدم والتطور وبالتالي تطوير العمل الادارى .

وتتمثل أهم النتائج في الاتي :

1. وجوب مراعاة التسلسل الادارى في شغل الوظائف القيادية من حيث الكفاءة والاقدمية .
2. الاهتمام بالوصف الوظيفي عند ملء الوظائف .
3. برنامج الترقيات يجب أن تصاحبه تنقلات وتغيير في المهام والمسئوليات حتي لا تكون الترقية مادية فقط .
4. قيام دورات تدريبية متقدمة ومتخصصة لرؤساء الاقسام حول اهمية تقييم الاداء الوظيفي .
5. تفعيل مبدأ الثواب والعقاب عند نتائج التقييم .
6. ضرورة تبني سياسات واضحة وعادلة في طريقة اساليب تقييم الاداء .
7. تفعيل دور دفتر الحضور والانصراف ودفتر الانجازات حتي لا يتم الاعتماد علي الذاكرة في عملية تقييم الاداء⁽¹⁾ .

(1) مدثر حماد الشيخ التجاني / تقويم الاداء الوظيفي واثره في حصيله العمل الادارى / بحث ماجستير / جامعة السودان / 2015

خامسا : دراسة محمد سالم مفتاح 2011 :
موضوع الدراسة : استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين :

تناولت الدراسة تحليل وتقصي مدى نجاح التدريب وأثره علي أداء العاملين . والغرض الثاني هو تذليل الصعوبات وتلافيها وايجاد الحلول للارتقاء بمستوى الخدمة . جاء هذا البحث ليسلط الضوء علي واقع التدريب وانتقال اثره ، وما يحققه من منجزات علمية ومهارات فنية تساعد في تنمية وبناء قدرات العاملين داخل المؤسسة ، وذلك بتقديم تلبية الاحتياج التدريبي من قبل الافراد أنفسهم ، لا عن طريق الترشيح من قبل الرئيس المباشر .

وتتمثل أهم النتائج في الاتي :

1. يجب أن توفق برامج التدريب التقني والاداري بين استيعاب الاعداد من الراغبين في الالتحاق ببرامج التدريب ، الاحتياجات الفعلية لسوق العمل ، الامر الذي يتطلب التوازن بين الجانبين .
2. الذين يشغلون الاجهزة الادارية يجب أن يكونوا مؤهلين علميا بما يتماشى وتخصصاتهم
3. البرامج التدريبية يجب أن تشمل كل العاملين وفق تخصصاتهم العلمية والاعمال التي يقومون بها .
4. التوسع في الدورات التدريبية لمدربي المدربين لتنمية قدراتهم لتقديم احدث المعلومات في المجال بصفة اكاديمية .
5. التركيز علي زيادة الانفاق لتنمية وتطوير المراكز المهنية العليا الخاصة برفع الكفاءة بالداخل .
6. مشاركة المتدرب في تحديد الاحتياج التدريبي الخاص به في المجال الذي يحدده ، ويرى انه يرفع من قدراته ومهاراته⁽¹⁾ .

(1) د. محمد سالم مفتاح / استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين / بحث دكتوراة / جامعة السودان / 2011

سادسا : جارى دسلر 2010 :

موضوع الدراسة : كيفية استخدام الطرق المختلفة في التحفيز :

تناولت الدراسة كيفية استخدام الطرق المختلفة في التحفيز ، ومناقشة كيفية استخدام المديرين للحوافز قصيرة الاجل والحوافز طويلة الاجل . أيضا تناولت الدراسة مزايا وعيوب النظم المختلفة لدفع المرتبات وكيفية تطوير نظام الحوافز لتتلاءم مع الحاجات الفردية والحاجات التنظيمية .

وتتمثل أهم النتائج في الاتي :

1. الحوافز لها دور فعال في زيادة الانتاجية لذلك يجب استخدام اسلوب التحفيز في منظمات الاعمال .
2. طريقة الوقت المعيارى ونظام التحفيز الجماعي ، من افضل الطرق بالنسبة للعماله القائمة علي تشغيل الاليات والمعدات .
3. نظام المشاركة في الارباح من اكثير النظم التي تعتمد عليها المنظمات في تحفيز العاملين ، علي أن يوضع في الاعتبار ما يبزله الفرد من جهد وما يحصل عليه من عوائد .
4. التحفيز يجنب المنظمة تعمد العاملين من تعطيل الماكينات والمعدات وتدني اهتمامهم بمستوى جودة الاداء .
5. الاهتمام بتنمية الموظف وذلك من خلال تشجيع الترقية من داخل المنظمة والاهتمام بأنشطة تنمية وتطوير المسار الوظيفي⁽¹⁾ .

(1) جارى دسلر / ادارة الموارد البشرية / دار المريح للنشر / 2010

التعليق علي الدراسات والمقارنة :

بالرغم من قلة الدراسات التي تناولت موضوع اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل ، الا أن الذى ميز هذه الدراسة بحثت أهمية التخطيط المبكر للتعاقب الوظيفي في منظمات الاعمال ، وما يترتب علي ذلك من مردود ايجابي في استقرار المنظمات من كل النواحي الادارية والانتاجية .

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المتغيرات التابعة والوسيطه خصوصا تلك التي تتعلق بوظائف الموارد البشرية ، والتي تعتبر حجر الزاوية في عملية التخطيط لبناء قادة المستقبل .

وجاء الاختلاف بأن نموذج الدراسة احتوى علي ثلاثة متغيرات :

- متغير مستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي) .
- متغير تابع (اثره في بناء قادة المستقبل) .
- ومتغير وسيط يتمثل في وظائف الموارد البشرية التي تربط بين التخطيط للتعاقب الوظيفي وبناء قادة المستقبل .

بينما اعتمدت الدراسات السابقة التي اوردناها آفا علي متغيرين فقط .

الفصل الاول

المبحث الاول

لمحة عامة عن التعاقب الوظيفي

المقدمة :

ان عملية التعاقب الوظيفي هي جزء لا يتجزأ من المهام التي يقوم بها قسم الموارد البشرية ، فهي تساهم في تطوير المهارات المهنية للموظفين ، حيث انها أضحت من الانشطة والمهام الاساسية التي من واجب مدير ادارة الموارد البشرية القيام بها ، ومن واجب الاخير أيضا أن يلفت انتباه الادارة الي جميع القضايا المتعلقة بالتعاقب الوظيفي ، بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة . المؤسسة أو الشركة التي تهمل هذا الجانب من التخطيط الاستراتيجي سوف تجد نفسها عاجزة عن القيام بمهامها تجاه العاملين ، خصوصا القادة والموهوبين منهم ، وقد يرحل دون سابق انذار بعض الاشخاص المؤثرين من العاملين فيها.

تخطيط التعاقب الوظيفي (**Succession planning**) هو عملية تقرير الادوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة ، وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين للخلافة وتولي المناصب القيادية ، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية ، بحيث يكون علي استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة ، ويكونوا مستعدين لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك . يهدف التعاقب الوظيفي الي ايجاد موظفين بدلاء لشاغلي الوظائف المهمة والمؤثرة في المؤسسة ، بحيث اذا غادر أحد من الموظفين الرئيسيين ، يكون البديل جاهز ليقوم بعمله دون أن ينعكس ذلك سلبا علي أداء العمل أو تقليل الانتاجية وبالتالي نسبة الارباح .

أهمية التعاقب الوظيفي :-

تكمن أهمية التعاقب الوظيفي في تحديد الموظفين اصحاب الكفاءات والمهارات المميزة ، والساعيين للترقية والوصول الي المستويات القيادية ، وتقوم المؤسسة بتوفير فرص التدريب⁽¹⁾

(1) يحي المرزوقي / دبي/ مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي / 2003 / www.alittibad.ac/detiles.php

لهم ، وتوسيع آفاقهم لتهيئتهم لتولي المسؤوليات القيادية مستقبلا . كذلك تكمن أهمية التعاقب التعاقب الوظيفي في استقطاب وجذب اصحاب القدرات والكفاءات المميزة الي داخل المؤسسة والحفاظ عليهم من خلال ايجاد مهام مشتركة ما بين تخطيط الموارد البشرية والتعاقب الوظيفي ان القيادة الفعالة الناجحة للمؤسسة ، هي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح خطط التعاقب الوظيفي ، وسلاسة سير العمل لا تعني ضمان نجاحه ، حيث أن النجاح يعتمد بشكل كبير علي الموارد البشرية التي توظفها المؤسسة . ان معظم المؤسسات والشركات العالمية وضعت منذ 1 مدة خططا واضحة للتعاقب الوظيفي ، ويتم تطبيقها وتطويرها من وقت لآخر وذلك وفقا للمواهب التي تستقطبها تلك المؤسسة أو الشركة .

ان الدراسات تبين أن أقل من 50% من المؤسسات والشركات في الغرب لديها خطط للتعاقب الوظيفي ، بينما تصل النسبة الي اقل من 15% في الشرق . وعلي الرغم من ذلك فان 37% من الخطط تفشل بشكل فادح ، لأن ما يزيد علي 80% من خطط التعاقب الوظيفي تستهدف الموظفين ذوي الاداء العالي ، والذين يأتون بنتائج في وظائفهم الحالية ، وتضعهم ضمن الخطة لتمثيل دور القيادي ضمن الادارة العليا ، متجاهلة بذلك الموظفين ذوي الامكانيات المتميزة والتي يمكن تطويرها وصقلها في المستقبل⁽¹⁾ .

ثقافة الانظمة غير مواتية للتجديد :

يثير تعيين القائد البديل صعوبات وحساسيات متعددة سواء في الانظمة السياسية أو الانظمة الادارية ، ويكتسب الامر أهمية خاصة في المنظمات الحكومية حيث يمكن أن تتسرب اعتبارات المجاملة أو محاربة القرار ، ويكتسب أيضا أهمية كبيرة في الشركات الخاصة وان كان الامر أكثر مرونة فيها . الثقافة العربية غير مواتية احيانا لتواصل الاجيال ، وتعاقب القيادات المتوافقة ، ويعزى ذلك الي الافتقار الي المؤسسية في المؤسسة لحساب الشخصية . درجت الانظمة العربية علي التعامل بكثير من الحساسية مع السؤال الخالد " من سيقود⁽²⁾

(1) يحي المرزوقي / دبي/ مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي / 2003 / www.alittibad.ac/detiles.php

(2) د.خليل بن سعد/الاحلال الوظيفي كاستراتيجية لاعداد وتأهيل القيادة الوسطي /ص/6 / www.dalla-forum.com/book.html

السفينة بعدى ؟ " .. بل وابتكرت بعض الانظمة أساليب ووسائل متنوعة لتأخير تسليم القيادة للقائد التالي ، واصبح تجديد مدة القيادة بغير حدود أمرا عاديا وقانونيا ودستوريا أيضا .

في بعض الاحيان ينظر الي الاشخاص الذين يرون في أنفسهم الكفاءة لتولي مناصب عليا ويسعون اليها ، ينظر اليهم نظرة تحقير أو تسفيه ، وكأن التفكير في الترقى ، أو التصدى لتحمل المسؤولية العامة خطيئة من وجهة نظر القائد الحالي ، لانه ينظر الي هذا الطموح وكأنه مؤامرة للاطاحة به شخصيا . ويصل الامر احيانا الي حد اتهام الخصوم السياسيين بأنهم " ناس عايزين يصلو للسلطة " مع أن الوصول للسلطة هو الهدف المعلن لاي حزب معارض ، والتخلي عنه تفريط في المسؤولية .

ازداد تفاقم المشكلة حيث انتقلت العدوى من الانظمة السياسية الي الانظمة الادارية ، فنجد أن المسئول الادارى في أى موقع يتوجس خيفة من ظهور البديل ، ويبدل قصارى جهده لوأده ، قبل أن تظهر أمامه فرصة حقيقية للخلافة . ومنعا لهذا الخطر من البداية قد يلجأ المسئول الي ابعاد أى كفاءات واضحة عن طريقه أو من حوله ، ويحرص علي الاستعانة فقط بمحدودى الكفاءة ، وانصاف المتعلمين الذين يكون حلمهم الاكبر قد تحقق في كونهم أصبحوا مساعدين للمسئول ، وبلا طموح أعلي .

الاثار السلبية لثقافة مقاومة خطة التعاقب الوظيفي :

يتكرر السيناريو السابق في غالبية المواقع القيادية الخاصة ، وهو ينعكس سلبا علي الادارة العربية في عدة وجوه :-

أولاً: تفويت الفرصة علي المنظمة في في الاستفادة من كفاءة عالية لانها لا تعطي الفرصة أبدا لظهور تلك الكفاءة .

ثانيا : تصاب الكفاءة والقيادة الواعدة بالاحباط وتشعر بعدم العدل ، وكل ذلك له آثار سلبية علي الشخص وعلي المنظمة وعلي المجتمع.

ثالثا : قد تترك الكفاءة المحبطة المؤسسة كلية وتذهب للمنافسين ، وهو ما يضعف مركز المؤسس⁽¹⁾.

(1) يحي المرزوقي / دبي/ مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي / 2003 / www.alittibad.ac/detiles.php

رابعاً : مع تدهور مستوى النواب والمساعدین تتدهور المشورة ويتدهور مستوى الإدارة عموماً .

ظاهرة التمديد بعد سن المعاش :-

ظاهرة جديدة بدأت تظهر في الأفق بالحاح وشدة ، وهي عدم قبول القيادات الإدارية الوسطي كرؤساء للهيئات والمؤسسات بفكرة ان هنالك شيء اسمه " سن التقاعد " حيث يميل الكثيرون منهم الي الطمع في أن يصدر القرار السامي بالتمديد له بعد بلوغه سن التقاعد ، فيستمر رابضاً في عرينه ، قابضاً علي زمام السلطة متحدياً القانون والشباب والزمن .

وقد يكون هذا السلوك مقبولاً في بعض الحالات النادرة التي تتيح الاستمرار للاستفادة من كفاءات وخبرات غير عادية ، وحتى في هذه الحالة فان ترك موقع السلطة يكون أفضل لتتم الاستفادة منه في صيغة المشورة وليس الامر . وفي ذلك سلوك حميد شريطة ألا يساء الاستخدام فتصبح المسألة من باب المجاملات اكثر منها من باب الصالح العام .

ومع وجود هذا الاحتمال في الاستفادة ، فانا نرى أن تفشي " التمديد بعد سن المعاش " يضر الإدارة العربية في عدة وجوه :-

1. يقطع الطريق مؤقتاً علي المؤسسة في أن تستفيد من الكفاءات المتاحة ، مع خطر هجرة تلك الكفاءات الي مؤسسات اخرى ، وربما الي مجتمعات اخرة كلية .
2. يقطع الطريق علي المؤسسة في الاستفادة من الرؤا والافكار الجديدة التي يمكن أن يضخها الوافد الجديد في العمل ، ولا تخفي اهمية " الدم الجديد " في أي منظمة .
3. استمرار القيادة الوسطي في موقعها لفترة طويلة ، قد يتسبب في ضحالة الفكر أو عدم الميل للتجديد (استمرار في السياسة التي نجحت في السابق ومقاومة التغيير دون تقييم لجدواه) وكل هذه الامور تصب في خانة تدني أو تواضع الأداء الإداري .
4. يخلق الامل في " التمديد بعد سن المعاش " سلوكاً غير سوى للرئاسة المتطلعة لهذا التمديد في علاقتها برءسائها ، وفي علاقتها بصاحب السلطة في التمديد ، وفي الميل لتجنب
5. أي مشكلات ، وبالتالي عدم السعي لاي تغيير قد تنتج عنه مشكلات ، وتصبح هذه⁽¹⁾

(1) يحي المرزوقي / نفس المرجع السابق / ص 7 و 8

6. الرئاسة اقل قدرة وشجاعة وأقل صلابة ، سواء في مواجهة الرؤساء أو الزملاء أو العملاء أو حتي في مواجهة احتمال التغيير .

7. غالبا ما يكون " التمديد بعد المعاش " لسنة واحدة وهو ما يجعل القائد المجدد له في حالة قلق مستمر ويتطلع لتجديد ثاني وثالث الخ ، وهذه الحالة النفسية لا تتمشي في تقديرنا مع حسن الادارة من جميع الوجوه .

8. سيسعي القائد تلقائيا الي عدم ظهور اي قيادات واعدة ، وهو ما يضر بالمنظمة في الاجل الطويل ، وتضر المجتمع في نهاية المطاف .

كل هذا ولا يوجد في الفكر العربي عموما ومن الممارسة الادارية ايضا اهتمام حقيقي وجاد وعلمي بقضية تكوين القائد البديل ، حتي لو أخلصت النوايا ، وصدقت الادارة ... فما زال القادة يكتشفون بالصدفة والمديرون العظام يصلون الي مراكزهم دون تخطيط منهجي أو تخطيط وظيفي سليم .

مسئولية القائد الحالي عن القائد البديل :

الاصل في مسئولية القائد الادارى أن يسعي لتأمين استمرار المؤسسة ، بل أن هذا الاستمرار نفسه يمثل ركنا اساسيا في رسالته بالمؤسسة ، والاستمرار يتطلب توفير الكوادر - جيلا بعد جيل - لتولي المسئولية في سفينة يستمر ابحارها ولو اختلف الريان . ولكننا اذا راجعنا الوصف الوظيفي - ان وجد - لأى قائد ادارى بمستوى عالي سنكتشف أن هذا التوصيف خالٍ من تحديد دور القائد في تكوين القائد البديل ، وكاننا نستحي ان نطلب من القائد الحالي البحث عن يحمله ولو بعد حين . يتحدث الناس عن خلافة القائد الادارى من وراء ستار ، وعندما يأتي القرار نجد ان القائد الحالي آخر من يستشار ، وكأننا نفترض فيه سوء القصد ، وبالتالي لن يرشح من يدانيه في الكفاءة والفاعلية ليظل هو " آخر الرجال العظماء " .

عدم التواصل بين الاجيال عادة موروثه من الاف السنين وبالتالي نجد ان القائد الحالي لا يرشح قائدا بديلا له . والقائد البديل حين يأتي ، ينشغل اولاً بمحو آثار ومآثر الرئيس السابق ، وعادة ما يبدأ تناول الامور " من أول سطر " طارحا جانبا ما انجزه السابقون ، أو ناكرا عليهم ما أنجزوه ، أو ناسبا الانجاز لنفسه قبل الاخرين⁽¹⁾ .

(1) يحي المرزوقي / نفس المصدر السابق / ص 8 و 9

ربما ليس صدفة أن فرعون مصر كان اذا يتولي السلطة ، بدأ ولايته بازالة كل اسم خلفه الفرعون السابق وأحيانا وضع اسمه بدلا عنه . لذلك فان المواطن العربي يتعامل مع اشخاص القيادة وليس مع المؤسسات ، والسياسة الادارية يقررها الاشخاص وليس المؤسسات.

وبعد أن تعرفنا علي ماهية التعاقب الوظيفي وحجم المشكلة التي تواجه المؤسسات ، وتحول دونها وتفعيل دور الصف الثاني من القيادات والموهوبين للنهوض بمؤسسات الاعمال ، كان علي أن اتحدث عن في المحور القادم عن كيفية التخطيط للتعاقب الوظيفي ، هذا الموضوع الهام الذي لفت انتباهي له ما يدور في المؤسسة السودانية للنفط سنوردها دراسة لاحقا والاعداد⁽¹⁾ الكبيرة من القيادات التي ترجلت عن صهوات جيادها للمعاش الاجباري ، تاركين من ورائهم الفجوات الكبيرة في العمل ، آخزين معهم خبرات السنين المتراكمة دون توريث .

عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا بد أن تسبقها عدة خطط وأعمال ودراسات لا يمكن تجاوزها ، ولا يمكن أن نتحدث عن التعاقب الوظيفي بمعزل عنها . الا اننا في هذا الفصل سنتناولها بايجاز وسنعود لها بالتفصيل في الفصل الثالث من هذا البحث لاهميتها القصوى . اما المحاور المرتبطة بعملية التعاقب الوظيفي ، والتي يجب أن تسبقه في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة تتمثل في الاتي :-

1. تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات واعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية)
2. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف .
3. الاستقطاب والاختيار والتعيين .
4. الاستبقاء .
5. تقييم الاداء .
6. التدريب وتنمية المهارات⁽¹⁾ .

(1) يحي المرزوقي / نفس المرجع السابق/ ص 9

الفصل الاول

المبحث الثاني

وظائف الموارد البشرية كمتغير وسيط

لما كانت وظائف الموارد البشرية ذات علاقة وطيدة بعملية التخطيط للتعاقب الوظيفي وبالتالي بناء قادة المستقبل ، كان لابد من الاشارة اليها كمتغير وسيط يربط بين عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي وكيفية بناء القادة والمحافظة عليهم . فيما يلي نذكر ملامح عن وظائف الموارد البشرية ذات الصلة بمشكلة البحث :

أولاً : تخطيط الموارد البشرية :-

تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان وفي المستقبل ، وفقا لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر علي ذلك ، وبما يحقق الحصول علي قوة عمل فاعلة وكفوءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .

تتبع اهمية تخطيط الموارد البشرية من ضرورة التنبؤ باتجاهات العرض والطلب من القوى العاملة وذلك بتحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل بما يحقق اهداف الفرد والمنظمة ، بتكلفة تتماشى مع امكانيات المنظمة وسوق العمل . لذلك نجد أن تخطيط الموارد البشرية أصبح نشاطا أساسيا وهاما في ادارة الموارد البشرية ، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية . تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بخمسة خطوات اساسية هي :-

1. التنبؤ ووضع الاهداف .
2. تقدير الطلب علي القوى العاملة .
3. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية .
4. الموازنة بين العرض والطلب علي القوة العاملة .
5. وضع الاهداف⁽¹⁾ .

(1) د. منير نوري ود. فريد كورنل / ادارة الموارد البشرية / الطبعة الاولى / 2011 / مكتبة المجتمع العربي للنشر

ثانيا : تحليل وتوصيف الوظائف :- مفهوم وأهمية تحليل الوظائف :-

تحليل والوظائف هو عملية دراسة المعلومات المرتبطة مع الوظيفة ، بغرض تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها ومحدداتها ، أى أن الاعباء والمسئوليات والمهام ، عناصر رئيسية لابد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف . توفر عملية التحليل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة أى خصائصها والمكان والمعدات المستخدمة لادائها ، والمعرفة والمهارات والقابليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بأدائها ، ونسبة أو مقدار الاشراف والظروف التي تؤدى فيها الوظيفة ، اضافة الي مستوى الاداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الاخرى .

اهمية تحليل الوظائف تعتبر اساسا موضوعي للاختيار والتعيين والترقية ، بدلا من الاحتكام الي معايير شخصية غير مقنعة ، ويعتبر اساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية ، ايضا يبني عليه تقييم الاداء واعادة تصميم الوظائف ، كما يساعد في تصميم الخدمات الصحية والامن الصناعي خلال ما يوفره من معلومات حول درجة المخاطر في كل وظيفة .

مفهوم توصيف الوظائف :-

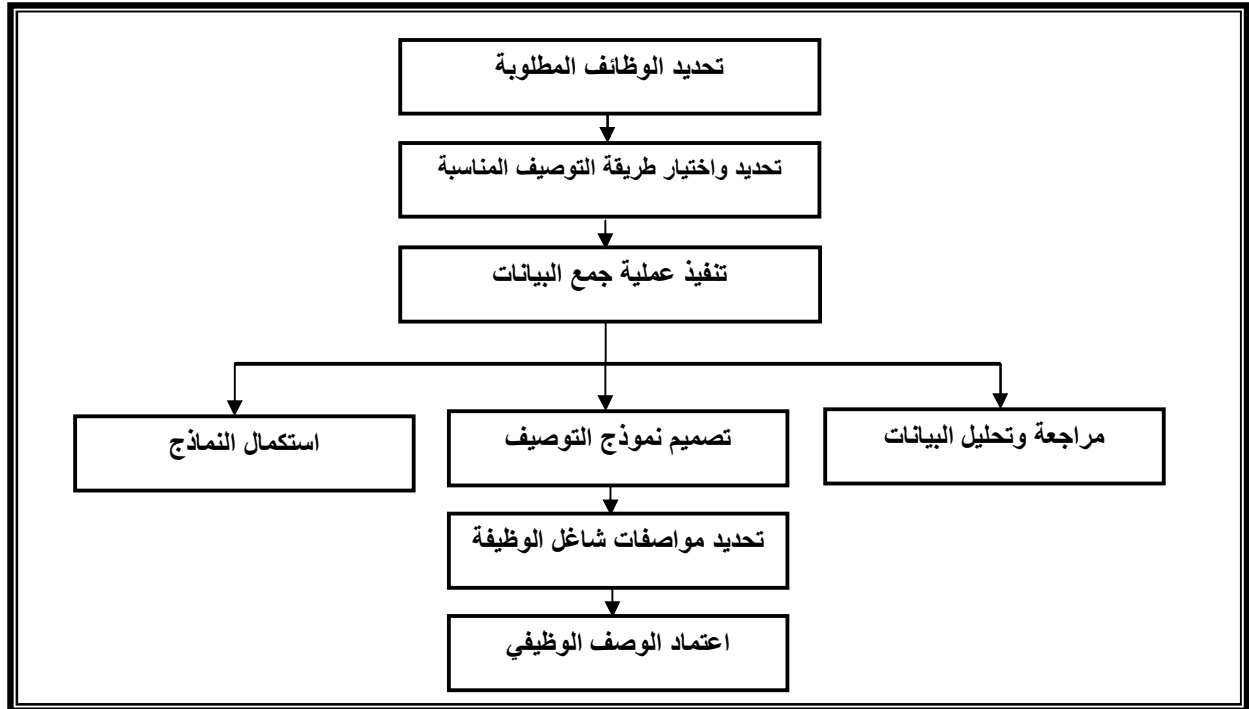
هو اعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسئوليات وسلطات واساليب اعمال . ايضا يقصد به تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتي يأتي آداءه علي الوجه المطلوب . كما يتضمن الوصف الوظيفي العلاقة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف لاحتمالية تبادل الوظائف علي المستوى التنظيمي الواحد . للوصف الوظيفي عدة أهداف ذات صلة وثيقة بعملية التعاقب الوظيفي وهي :-

1. اختيار الفرد الملائم للوظيفية (عملية الاختيار والتوظيف) .
2. وضع برامج سليمة للتدريب .
3. وضع الاسس السليمة للنقل والترقية حيث انها تبني المهارات والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة⁽¹⁾ .

4. رسم سياسة عادلة لللاجور وذلك بتحديد الدرجة الوظيفية المناسبة لشاغل الوظيفة حسب متطلبات الخبرة والقدرات .
5. تحسين نظم العمل بمنع تداخل الصلاحيات .
6. تحسين بيئة العمل ، حيث يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل بها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتي يعمل الافراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم علي أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم⁽¹⁾ .

شكل رقم (1-2-1)

شكل يوضح مراحل عملية التوصيف الوظيفي



المصدر : د. منير نوري ود. فريد كورتل / ادارة الموارد البشرية / الطبعة الاولى / 2011 / مكتبة المجتمع العربي للنشر ص 166

⁽¹⁾د. منير نوري ،د. فريد كورتل / نفس المصدر السابق / ص 118 الي ص 122

ثالثا : الاختيار والتعيين :-

ان قيمة النظام الادارى تتحدد بنوعية افراده لذلك فان كيفية اختيار هؤلاء الافراد لها اهمية خاصة لانها اللبنة الاولى في تدعيم الجهاز الادارى . ان وجود أى خلل في هذه السياسة يمكن أن ينعكس في ارتفاع نفقات الاستخدام ويؤثر علي الكفاءة الانتاجية للمجموعة العاملة وروحها المعنوية . نظرا لان الشخص الذى يعين في وظيفة ، تتعارض مع اهتماماته وقدراته . كثيرا ما يؤدي الي احداث أثر سلبي علي العمل ، وقد يضطر للاستمرار في الوظيفة دون الاستفادة الكافية ، وهو ما يعتبر خسارة وتبديد للطاقات الانسانية للمنظمة والمجتمع .

وعندما نتتبع اسباب نجاح تنظيم معين ، سنجد أن أحد الاسباب الرئيسية لهذا النجاح هو توفر العاملين الذين هم بكفاءة فالنتيجة النهائية للاختيار السليم للأفراد هي الزيادة في الكفاءة الانتاجية ، وتخفيض النفقات الكلية بما فيها الاقلال في النفقات التي يتحملها النظام بسبب ارتفاع معدل دوران العمل ، نظرا لان الافراد الذين تم اختيارهم بعناية عادة ما يتعلمون مهام الوظيفة بسهولة ويصبحون اكثر استقرارا .

بالتالي فان مسئولية اختيار الافراد القادرين علي تحقيق اهداف المؤسسة ، ملقاة علي عاتق ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة . تتطلب كل وظيفة قدرات ومهام خاصة تختلف عنها في الوظائف الاخرى ، ومن أهم وظائف ادارة الافراد ، تدبير القوى العاملة البشرية المؤهلة والملائمة لتشغيل الوظائف والانشطة ، اذ أن كل وظيفة تتطلب مهارة وخبرة مستقلة بها ، لذلك فان تجديد قدرات الشخص المناسب في المكان المناسب ، كما يمكن التعرف علي قدرات الفرد بواسطة وسائل وطرق معينة ، وبالتالي المساهمة في تحقيق الكفاءة الانتاجية.

مرحلة الاختيار هذه تعتمد علي استقطاب الكفاءات من سوق العمل المتمثل في المصادر الداخلية والخارجية⁽¹⁾ .

(1) منصور عبدالقادر منصور / 2002 / سياسات واجراءات اختيار وتعيين العاملين في منظمات القطاع الخدمي بغزة / بحث بجامعة السودان

شك رقم (2-2-1)

جدول يوضح مصادر استقطاب الموارد البشرية

اولا : المصادر الداخلية :-	
Promotion	• الترقيات
Rotation	• النقل الداخلي
Skills Inventories	• مخزون المهارات
Job posting	• الاعلان الداخلي
Friends	• عن طرق الزملاء والمعارف والاصقاء
ثانيا : المصادر الخارجية :-	
Walks in	• التقديم المباشر للمنظمة
Advertisement	• الاعلان
Agencies	• وكالات ومكاتب التوظيف
School and institutes	• المدارس والمعاهد
Unions	• النقابات
Professional Associations	• المنظمات المهنية
Military service	• الخدمة العسكرية
References	• الاخذ بأراء الخبراء (1)

المصدر منصور عبدالقادر منصور / 2002 / سياسات واجراءات اختيار وتعيين العاملين في منظمات القطاع الخدمي بغزة / بحث بجامعة السودان

الاستبقاء :-

هو عملية حفز العاملين للبقاء مع المنشأة لاطول مدة ممكنة ، وهو أكثر العناصر تحدياً بين عناصر ادارة الموارد البشرية ، لا سيما وأن المنشأة لابد لها من أن تهتم ابلغ ما يكون الاهتمام بفقدانها لمواردها البشرية المتميزة من العاملين اصحاب المهارات العالية والخبرات . هؤلاء العاملين لهم قابلية عالية من حيث التوظيف وأمامهم فرص جزابة علي نطاق العام . لم يعد العاملين يحفلون بالتغيير لمدة طويلة ، فالعديد منهم يتوقع ان يعمل من سنتين الي (1) خمسة

(1) د. عبدالعزيز مصطفى / المفهوم العصري لادارة الموارد البشرية / 2004 / ص 11 / بحث اكاديمية السودان

سنوات لدى المؤسسة من قبل أن ينضم لغيرها . هذا هو الاتجاه الذي ينبغي علي المؤسسة مكافحته باستبقاء مواردها البشرية ، ويستلزم ذلك أن تزود المنشأة العاملين بها بما يلي :-

1. العوامل التي تساعد علي تحقيق درجات عالية من الرضاء الوظيفي .
2. اتاحة الفرص لاثراء المعرفة واكتساب مهارة جديدة .
3. اتاحة فرص النمو الوظيفي عبر الترقيات .
4. مكافأة وتقدير الانجاز والنتائج الجديدة .

يتطلب استبقاء الموارد البشرية في المؤسسة ايضا القيام بالاتي :-

1. تطوير استراتيجية الموارد البشرية بالاتي :

- التاكيد من كفاءة وفاعلية العاملين الذين تم استقطابهم للمؤسسة واسهامهم في الوفاء برسالة المؤسسة واهدافها .
- تزويد العاملين بفرص التحدي الذي يرغبونه لاستغلال قدراتهم ومهاراتهم لاقصي حد .
- تزويد العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها مدعومة بخدمات اتصال فاعلة تسهل البحث عن المعلومات والحصول عليها .
- اتاحة فرص التقدم والنمو والتطور الوظيفي .
- تطوير الشعور بالفخر تجاه العاملين مما يساهم في احساس العاملين بالفخر تجاه المؤسسة والاحترام والتقدير حيث يتوقع العاملون معاملتهم معاملة انسانية طيبة ، وتقديرهم كأفراد لهم قيمة بالنسبة للمؤسسة .

2- ايجاد بيئة عمل جاذبة وثقافة تنظيمية تنمي وتدعم الصراحة والثقة والمبادرة والابتكار والاخلاص والالتزام وروح الفريق .

ان ما يضيف اهمية الاستبقاء هو أنه مطلب ضروري لاستقرار قوة العمل التي هي احدى المزايا التنافسية نظرا لان الناس حينما يظلون معك لفترة طويلة ، يعرفون خلالها عملائك ومتعهدى توريداتك ، ويعرفون زملائهم العاملين . هذا من شأنه تحقيق السلاسة في سير العمل ، فكلما بقوا معك لفترة اطول كلما كانت نتائج اعمالك افضل . لكنها من دون شك ترتبط⁽¹⁾ ارتباطا مباشرا بالدخل وتؤثر فيه . ان طول بقاء الموظف يؤدي عادة الي التفاني في

(1) د. عبدالعزيز مصطفى / نفس المصدر السابق / ص 11 الي ص 12

تجويد الأداء وتحقيق فهم افضل لكيفية زيادة الارياح . كما أن ارتفاع نسبة دوران العمل يؤدي الي عدم الاستقرار وتتجم عنه تكاليف باهظة . الاستبقاء له عدة ركائز هي :-

1- الثقة والوضوح : حيث يجب علي المؤسسة من خلال سياساتها وممارساتها أن تظهر ثقتها في عامليها وقدراتهم ودوافعهم . ان الثقة عامل جوهري في اعطاء العاملين حرية العمل في اطار الحد الادني من الرقابة . ان مثل هذه الرقابة هي من الخصائص التي تميز المهرة والموهوبين من العاملين ، وهم يرونها مطلباً جوهرياً لتعلم وتبادل المعرفة واسترجاع الاثر واستقباله .

2- اشراك العاملين في اتخاذ القرار في المسائل ذات الصلة بهم وتلمس وجهات نظرهم وآرائهم والسعي الي الاستفادة منها ، واعطاء اهتمام كافي للمسائل التي يثيرونها ، وتبادل اكبر قدر ممكن من المعلومات معهم .ان العاملين حين لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرار في المسائل التي تخصهم ، سيفقدون الحافز الذي يفضي بهم الي تحقيق النجاح والحفاظ عليه عبر الأداء العالي .

3- توقعات الأداء ، فالعاملين من أصحاب المهارات العالية ، يتطلعون دوما الي وضعهم امام اهداف وطموحات عليا . انهم يتطلعون الي المهام الهامة والجوهرية التي تركز علي انجاز نتائج محددة يمكن قياسها .

4- تطوير معارف ومهارات وسلوكيات العاملين ، وتتبع اهمية التطوير والتدريب . العاملين من اصحاب المهارات العالية والقدرات المتميزة يفضلون المؤسسات التي يتمكنون فيها من توسيع نطاق قدرتهم ، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم .

5- التحضير لتحقيق الرضاء الوظيفي الذي يعتبر اكثر عوامل الاستبقاء اهمية لانه يؤثر في درجة الولاء للمؤسسة والالتزام نحوها ، فالملتزمين من العاملين ومن يتوفر عندهم الرضاء⁽¹⁾

(1) د. عبدالعزيز مصطفى / نفس المصدر السابق / ص 11 الي ص 12

6- الوظيفي ، هم اكثر ارتباطا بالمؤسسة ورسالتها وهم الاكثر انتاجية ورغبة في البقاء مع المؤسسة⁽¹⁾.

أسباب هجرة الكفاءات والعمل علي تلافئها :-

1- الاجور والمرتبات والامتيازات التي يتقاضاها الفرد تعتبر من اهم المؤشرات للبقاء في المهنة أو تركها لان الجميع يتطلع الي وضع افضل . فنجد أن الزيادة التي تطرأ علي المرتبات من وقت لآخر لا تتناسب والارتفاع الكبير في اسعار السلع الاستهلاكية ، مما يجعل المعادلة صعبة (الحديث هنا للوضع في السودان) لعدم تناسب الاجر مع متطلبات المعيشة . يقابل ذلك في الجانب الاخر ارتفاع ملحوظ في الاجور والمرتبات في سوق العمل الخليجي والدول الاخرى ، الذي يصعب مجارته في السودان .

2- اوضاع وظروف العمل في اى مكان ترتبط ارتباطا وثيقا بالموقف المدروس للمشاريع وتوفير المعدات وادوات العمل وتهيئة جو العمل المناسب ، وهذا بالطبع يتفاوت من مرفق لآخر ، ولكن بشكل عام نجد أن السودان مع قلة الموارد وتضارب السياسات الاقتصادية ، فقد عانى نقصا كبيرا في المعدات والخدمات ، حتي اننا نجد أن من يؤدي أى عمل لا يجد المقومات الاساسية له ، مما تنتج عنه خيبة امل كبيرة بين تطلعاته والمتاح من الموارد ، بالرغم من كفاءته وخبرته واتقانه للعمل . بينما نجد أن الدول النفطية توفر جميع ما يحتاجه المهني من أحدث ما توصلت اليه التكنولوجيا ، بجانب تهيئة ظروف العمل الملائمة .

3- هنالك ارتباط وثيق بين فرص التقدم والتطوير المهني ، وعملية التاهيل ايا كان نوعها ، مع الاخذ في الاعتبار قدرات ورغبة الفرد ، شح الامكانيات وتضارب في سياسات التاهيل داخليا وخارجيا بجانب النقص في المعاهد ومراكز التدريب .

4- السياسات والقوانين والاجراءات المنظمة للعمل لا يوجد التزام نحوها من قبل الدولة ، وهنالك الكثير من التجاوزات كالتعيين الذي يأخذ الطابع السياسي .

5- التبدل المستمر في الهياكل والتنظيم ، سواء كان بالدمج أو التوزيع الذي يفترق للمعايير النابعة من الوصف الوظيفي .

هنالك اسباب شخصية أدت الي هجرة الكفاءات :-

1 - القيم كالنظرة المادية والعفانية والايولوجية والاخلاقية كان لها الاثر في هجرة عدد من الكفاءات⁽²⁾ .

(1) د. عبدالعزيز مصطفى / نفس المصدر السابق / ص 11 الي ص 12

(2) محمد نصر الدين / هجرة الكفاءات وأثرها في الدخل القومي / اكااديمية السودان/ بحث / 311 / ص 9 الي ص 15

- 2-المسئولية الاجتماعية والاسرية ، الزواج المبكر يجعل من السوداني تبني اسرة كبيرة منذوقت مبكر ، وقد يكون متبني لاسرة اخرى مما يتطلب امكانية مادية اكبر .
- 3-عدم منح الثقة وتحمل المسئولية للعاملين من قبل الرؤساء حيث ظلت طاقاتهم حبيسة ودفينة يبحثون للهجرة لتفجيرها .
- 4-عدم احترام مشاعر الفرد ، الكبير لا يتواضع للصغير ولا يعطيه انطبعا جيدا بأنه عضو فاعل ومهم .
- 5-الحاجة للامان والطمأنينة كالتأمين علي العامل وضمان التزامات الحياة له ولاسرته فاذا لم يتوفر ذلك بالتأكيد يفكر في جهات اخرى .
- 6-اسباب سياسية " المعارضون للنظام الحاكم " يهاجرون لبلاد اخرى لممارسة اعمالهم وأجندتهم الاخرى⁽¹⁾.

رابعاً : تقييم الاداء :-

حتى تتمكن المؤسسة من التمييز بين منسوبيها من حيث الكفاءة وجودة الأداء ، كان لابد من أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في اعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم آدائهم من خلال تلك الفترة . فتقييم الاداء هو نظام لتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لاعمالهم ، أو نظام تقاريرالكفاءة . يقع الدور الاكبر علي ادارة الموارد البشرية في اعداد بطاقات التقييم ، بالشكل الذي يضمن قياس الأداء ، ويبين مواطن النجاح والفسل أو مواطن القوة والضعف في الاداء ولا يتأتى ذلك الابوضع معايير دقيقة للتقييم بواسطة المديرين التنفيذيين ورؤساء الاقسام . لذلك هناك معايير لابد من توافرها في استمارة تقييم الأداء .

معايير جودة الاداء :-

1- معايير نواتج الاداء :-

معايير كمية (كمية الاداء) وجودة الأداء

2- معايير تتعلق بسلوك الاداء :-

- معالجة شكاوى العملاء
- ادارة الاجتماعات⁽²⁾ .

(1) محمد نصر الدين / المصدر السابق نفسه / ص 9 - ص 15

- كتابة التقارير
- المواظبة علي العمل
- التعاون مع الزملاء
- قيادة المرؤسين

3- معايير الصفات الشخصية :-

- المبادأة
- الانتباه
- دافعية عالية
- الاتزان الانفعالي

هذه المعايير غير ثابتة بل تتغير بتغير وصف ومتطلبات الوظيفة .وهناك عدة مبادئ فياستخداممعايير الأداءوهيكالاتي :-

- 1- يجب استخدام عددكبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدةمعايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أنتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداءالفرد.
- 2- يجب أن تكونالمعايير موضوعية بقدرالإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية . ففي النوع الأول منالمعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتهاأيضاً عدد الأمتار المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة، وعدد الفساتين المطرزة، وعددالوحدات السليمة المنتجة. أما النوع الثاني منالمعايير فهو يعتمد بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بلتمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعاييرالسلوكية معالجة شكاوي العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعاتبكفاءة. وأخيراً يمكن اللجوءإلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر الشخصية التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوكالأداء، ومعايير الصفات هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنماتصف صفات الشخص

القائم⁽¹⁾ بالأداء، وأنه إذا توافرد به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، والانتباه، والمبادأة، واللباقة، والالتزان الانفعالي.

3- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما يكفي تحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

4- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة التقييم توضع المعايير الفنية الخاصة بهم ضمن القائمة .

استخدام نتائج التقييم :-

اهم استخدامات نتائج تقييم الاداء للعاملين ، انه يمكن ان يستخدم كاساس للترقية (وان كان هذا معيبا بعض الاحيان لانه ليس هناك ضمان ان من يؤدي عمله الحالي بكفاءة ، سيؤدي عمله الجديد بعد الترقية بكفاءة) كما يمكن ان يستخدم كاساس لمنح العلاوات السنوية والمكافآت والحوافز . كما انه يمكن أن تحدد علي اساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض ان التقارير توضح أوجه القصور في الاداء ، والجوانب التي تحتاج الي تطوير) كما يمكن أن تستخدم تقارير الكفاءة في عملية النقل والندب من ادارة الي اخرى . يمكن أيضا أن يستخدم كاساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين ، من خلال توجيههم واعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء .

خامسا : التدريب :-

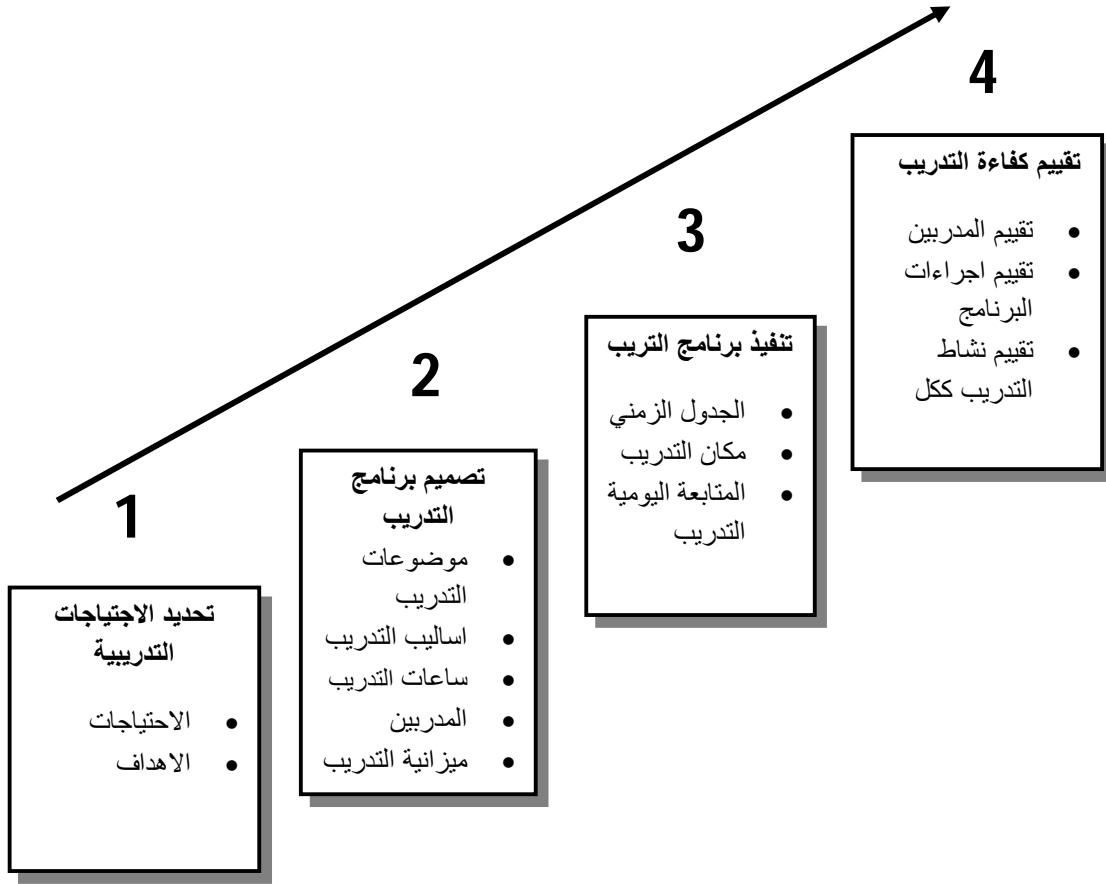
من خلال تقييم الاداء ومن قبله الوصف الوظيفي يتم تحديد احتياجات العاملين من الدورات التدريبية ، بغرض تجويد الاداء . لذلك نجد أن التدريب يسعى لزيادة المهارات لاداء عمل معين ، وهو يغير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله .

تعتمد نظرية التدريب (او نرية تطوير وتنمية العاملين) علي مكونات اساسية تظهر في الشكل أدناه والتي هي في حد ذاتها خطوات التدريب ، وتتكون من اربعة مراحل منطقية ومتتابعة⁽¹⁾ .

(1) د. أحمد ماهر / المصدر السابق نفسه / ص 318

شكل رقم (3-2-1)

خطوات التدريب



المصدر : د. ماهر أحمد / ادارة الموارد البشرية / 2005 / الدار الجامعية / 84 شارع زكريا غنيم / ص 320 ال ص 321

وتتكون نظرية التدريب وخطواتها من اربعة مراحل منطقية ومنتابعة كما مبين بالشكل اعلاه ، وتبدأ هذه المراحل بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وادارات معينة ، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب ، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات ، وزيادة في المعارف ، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة⁽¹⁾ .

(1). أحمد ماهر / المصدر السابق نفسه / ص 319

(1). أحمد ماهر / المصدر السابق نفسه / ص 320 الي ص 321

ينتقل الامر بعد ذلك الي تصميم برنامج التدريب ، الذى يعنى ترجمة الاهداف الي موضوعات تدريبية يمكن أن تدرس . بعدها يتم تنفيذ برنامج التدريب . واخيرا تقييم البرنامج بعد نهاية الدورة .

انواع التدريب :-

1. بغرض توجيه الموظف الجديد (Orientation) :-

يحتاج الموظف في الاسابيع الاولى من التعيين لعدد من البرامج التعريفية التي تهدف الي تهيئة العاملين الجدد الي كيفية التعامل وآداء العمل ، ومعرفة الحقوق والواجبات والامن والسلامة وكل ما يدور ببيئة العمل الداخلية والخارجية .

2- التدريب اثناء العمل :-

ترغب المنظمات احيانا في تقديم التدريب في موقع العمل حتي تضمن كفاءة التدريب وغالبا ما يتم ذلك بواسطة المشرفين المباشرين للعمل فيها ، بتقديم المعلومات والتدريب علي مستوى فردى للمتدربين . ومما يزيد أهمية هذا التدريب أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الامر الذى لا يكفي معه استعداد العامل وخبرته الماضية ، وانما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا علي الالة نفسها ومن المشرف عليها .

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :-

حينما تتقدم معارف ومهارات الافراد علي الاخص حينما يكون هناك اساليب عمل وتكنولوجيا وانظمه جديدة ، يلزم الامر التدريب المناسب لذلك . وعلي سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثه و انظمه الكمبيوتر في اعمال المشتريات والحسابات والاجور والمبيعات وحفظ المستندات ،يحتاج شاغلو هذه الاعمال الي معارف ومهارات تمكنهم من آداء العمل .

4- التدريب بغرض الترقيات والنقل :-

تعني الترقية والنقل ان يكون هنالك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحاليه للفرد بالمقارنه مع المهارات والمعارف المطلوبه والوظيفه التي سينقل اليها . وهذا الاختلاف والفرقيتطلب التدريب عليه لسد هذه الثغره في المهارات والمعرفه . مثال لذلك عندما

تكونهنالك⁽¹⁾ رغبة للشركة في ترقية احد عمال الانتاج الي وظيفه مشرف اي ترقية العامل في وظيفه فنيه الي وظيفه اداريه وهذا الفرق يبرر التحاق العمال ببرنامج تدريبي عن المعرفه و المهارات الاداريه والاشرافيه .

5- التدريب للتهيئه للمعاش :-

في المنظمات الراقية يتم تهيئه العاملين من كبار السن الي الخروج علي المعاش . وبدلا من ان يشعر الفرد فجاه انه تم (ركنه علي الرف) بالخروج علي المعاش ، ويتم تدريبيه علي البحث عن طرق جديدة للعمل او طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخري غير الوظيفة والسيطره عن التوترات الخاصه بالخروج علي المعاش .

من خلال الطرق المذكوره لتلقي التدريب يتم قياس فعاليه التدريب من قبل ادارة تنمية الموارد البشرية ، بالتنسيق مع المدراء المباشرين للعاملين ، فتبرز مقدرات العاملين الموهبين في درجه استفادتهم من البرامج وكيفيه تطبيقها الي واقع عملي . ايضا من خلال الدراسات المتواصله التي تتم للاداء التدريبي يساعد في وضع خطط التدريب للاعوام المقبله . تتكامل تلك الادوار لتكوين ارضيه خصبه تساعد في انشاء خطه للتعاقب الوظيفي ، طالما توفرت للمنظمه خطط للموارد البشريه ، الهياكل التنظيميه ، الوصف الوظيفي ، الاختيار ، والتعين بالطرق السليمه ، استقطاب الكوادر المواهله ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ايضا توفر نظام فعال لتقييم الاداء الوظيفي والاهتمام بالتطوير المستمر عن طريق التدريب والتاهيل ومواكبة التطورات المتسارعه في عالم التكنولوجيه ولادارات الحديته⁽¹⁾.

(1) د. أحمد ماهر / المصدر السابق نفسه / ص 324 الي ص 326

(1) د. أحمد ماهر / المصدر السابق نفسه / ص 326

الفصل الاول

المبحث الثالث

كيفية التخطيط للتعاقب الوظيفي

أولاً : نشر ثقافة التعاقب الوظيفي :-

بعد أن قامت ادارة الموارد البشرية بدورها في اعداد الهياكل ، تصميم وتوصيف الوظائف ، الاستقطاب والاختيار والتعيين ، بدأت برامجها التدريبية ووضعت اسس ومعايير تقييم الأداء فان الخطوة التالية هي نشر ثقافة التعاقب الوظيفي بين كل اعضاء المؤسسة ، وذلك بعقد ورش عمل تشارك فيها كل القيادات وعمل تنوير لهم (Brainstorming) علي أن يحتوى ذلك التنوير علي الاتي :-

1. لابد أن يعلم جميع القادة وعلي مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم الفنية والادارية ، وأن يؤمنوا ايماناً قاطعاً بأن المصلحة العامة للمؤسسة هي الاولى ، لا المصالح الشخصية .
2. تحفيز وتشجيع روح الانتماء للمؤسسة ، ولابد أن تسود روح الفريق الواحد في انجاز المهام بغية الوصول لاهداف المؤسسة .
3. ايضاً من خلال التنوير لابد أن يعلم القادة بأن الوظيفة ليست حكراً علي شخص معين " اذا ذهب ذهب معهُ " بل البقاء للصالح والجدارة هي المعيار الوحيد للاستمرار في كرسي القيادة .
4. توضيح اهمية تخطيط التعاقب الوظيفي كواحد من استراتيجيات المؤسسة الهامة جداً ، ويعتبر توجيه رسمي من الادارة العليا ، وتقع مسئولية نجاحه علي عاتق الرؤساء والقادة الحاليين .
5. بناء القادة المحتملين يتوقف علي الشفافية في المتابعة والتقييم والنظرة الفاحصة لاكتشاف المواهب الكامنة والمقدرات لدى المرؤسين . والقائد الحالي تقع عليه مسئولية ترشيح القائد المحتمل من خلال الممارسة العملية والمتابعة والخطط والسياسات المتبعة بالمؤسسة⁽¹⁾ .

(1) د. خليل بن سعد / الاجلال الوظيفي كاستراتيجية لاعداد وتأهيل القيادة الوسطي / ص 9 www.dallah-forum/book.html

6. يجب أن يعلم القادة بأن هنالك لجنة للتعاقب الوظيفي سيتم تشكيلها من بينهم ، لتكون مسؤولة عن خطة التعاقب الوظيفي وفق موجهات ورؤية معينة ، وذلك من باب اشراك جميع القياديين في صنع قرار الخلافة بدلا من يستأثر به مدير الموارد البشرية او افراد اخرين بعيدين عن واقع المؤسسة .

عقب انتهاء الورشة يكون قد علمالقياديين ماهية التعاقب الوظيفي ، " وبأنه مسألة طبيعية ومطلوبة في نفس الوقت ، لان المديرين يرقون لمناصب اعلي أو ينتقلون لوظائف اخرى أو يستقيلون أو يتقاعدون ، كل هذا يعني أن هنالك مناصب تملو ومطلوب شغلها ، ومن المفترض أن نخطط مسبقا لشغلها ، وأن نجهز الاشخاص الجديرين بشغلها . التخطيط للتعاقب مطلوب لاننا ينبغي تجديد الدماء ، وتجديد الفكر والبحث عن ابداعات جديدة .

القائد الادارى ينشر هذه الثقافة بالافعال وليس بالاقوال فقط ، بمعنى أن اضافة الي اعلان سياسة التعاقب الوظيفي والتجديد ، الاشارة الي الالتزام بهذه السياسة وعدم التحرج من اشارة المدير لحلافته شخصيا.

ثانيا : تكوين اللجان :-

بعد نشر ثقافة التعاقب الوظيفي بين قادة المؤسسة ووضعها كالتزام رسمي للمؤسسة ، يجب تحديد الجهة المسؤولة عن التخطيط لهذا المشروع ، لذل ك يجب تكوين لجنة مسؤولة عن التعاقب الوظيفي من فريق قوى ومؤهل ومتخصص ، بمقدوره قيادة العملية بحنكة ودراية تحقق الاهداف المرجوة للمؤسسة . علي أن يكون المقترح لتكوين اللجنة كالاتي :-

1. مدير ادارة الموارد البشرية

2. مدير ادارة الشؤون المالية

3. ممثلي الادارات الفنية

4. مدير الادارة القانونية (المستشار القانوني)

مهام لجنة التعاقب الوظيفي :-

1. وضع خطة التعاقب الوظيفي بالتنسيق مع مدراء الادارات ورؤسا الاقسام ووضع

المعايير لاختيار المرشحين والتي تبني عادة علي الاداء⁽¹⁾.

(1). خليل سعد / نفس المصدر السابق / ص 9

2. التأكد من فاعلية نظام قياس أداء العاملين ورصد ومتابعة أداء الخلفاء المحتملين .
3. اختيار وتحديد الخلفاء المحتملين للخلافة لكل الوظائف القيادية بالمؤسسة .
4. متابعة تنفيذ الاحتياجات التدريبية للقادة المحتملين داخليا وخارجيا حسب مقتضى الحال .
5. الاحتفاظ بسجلات لجميع المرشحين ورصد تحركاتهم وقدراتهم ، وذلك بخلاف ملف الموظف العادي الذى يفتح له عند التعيين .
6. ترتيب المرشحين واختيار الخليفة الاول والثاني لكل وظيفة وفق معايير دقيقة .
7. الاشراف الكامل والرعاية التامة للموهوبين من الدرجات الدنيا ، بتوفير الحافز المادى والمعنوى واعطائهم فرصة الانطلاق والابداع .
8. اشراك المرشحين للخلافة في صناعة القرار ومنحهم الثقة والتدريب العملي بتمثيل دوره وذلك باعطائه الفرصة لانابة القائد في حالة غيابه لاي سبب وفق صلاحيات محددة .
9. متابعة ودراسة البيئة الخارجية لسوق العمل والمراجعة المستمرة لنظام الاجور والحوافز درءا لهجرة الكوادر المؤهلة ، بحثا عن وضع افضل .
10. المساهمة في استقطاب الكوادر النادرة من خارج المؤسسة ، باتصالهم بالجامعات ، لجان الاختيار للخدمة ومن خلال السير الذاتية المودعة طرف المؤسسة لوقت الحاجة أو بأى طرق اخرى من طرق الاستقطاب .
11. التحرى من جودة الخدمات التي تقدم للعاملين ، وبيئة العمل الداخلية من أجل نشر ثقافة الاستبقاء .
12. الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال ادارة الموارد البشرية بغية الوصول الي مؤشرات النجاح في عمل اللجنة .

ثالثا: الاعداد التدريبية الفعال :-

يتعين علي القائد الادارى أن يعتمد خطة للتدريب الفعال للقيادات الواعدة ، سواء من خلال ربطها بالمسار الوظيفي أو من خلال برامج خاصة تعد وتنفذ للقيادات الواعدة من مختلف قطاعات المنظمة⁽¹⁾.

(1) د. خليل سعد / نفس المصدر السابق / ص 10

رابعاً: المتابعة الانتقائية :-

علي القائد الادارى هنا أن يتابع جميع العاملين بادارته بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل ، ويتم عمل بنك للمعلومات (بطارية القيادات) ليكون جاهز للبحث فيه عن ضالتنا عندما يقترب موعد الاحلال ، ومثل هذا البنك يجب أن يتضمن كحد أدنى علي المعلومات التالية :-

شكل رقم (4-3-1)

شكل يوضح بنك المعلومات

<ul style="list-style-type: none"> • الانجازات البارزة أو الابتكارات والاعمال الكبرى • الصفات الشخصية (القدرة القيادية ، التوازن الانفعالي ... الخ) • المشكلات والصعوبات التي ساهم في حلها • الانفتاح علي العالم وتجارب السفر للخارج • العلاقات السابقة بالزملاء والرؤساء والمرؤسين 	<ul style="list-style-type: none"> • الاسم والسن والمؤهلات • المهارات الاضافية (مثل اللغات والحاسب) • الانواط والجوائز والاوزمة وختلف صور التكريم • التدريب الرسمي وغير الرسمي • الوظيفة الحالية وتاريخ شغلها • التسلسل الوظيفي وتفاصيل الخبرات السابقة • الانجازات المختلفة في الوظيفة الحالية وفي الوظائف السابقة
--	--

المصدر (د. خليل بن سعد / الاحلال الوظيفي كاستراتيجية لاعاداد وتاهيل القيادة الوسطي / ص 10 / www.dallah-forum.com/book.html)

خامساً: التجهيز للقائد البديل :-

المطلوب هنا خمسة امور :-

1. التحفيز القانوني والاجرائي .
2. التحفيز النفسي والتهيئة الزهنية للقائد البديل⁽¹⁾ .

(1) د. خليل بن سعد / نفس المصدر السابق / ص 11

3. التأكد من اتمام الاعداد والتدريب .

4. طرح الاسم كمرشح علي السلطة المختصة .

5. امكانية التعيين في الوظيفة كنائب أولا .

سادسا: مساندة القائد البديل :-

سواء تم التعيين في وظيفة نائب أولا ، أو تم التعيين مباشرة في الوظيفة ، فالمطلوب من القائد الحالي المساندة بالمشورة دون فرض الوصايا علي القائد الجديد . يمكن حصر مسئولية القائد الحالي بشأن مساندة القائد البديل فيما يلي :-

1. التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع للقائد الجديد .
2. النصح بشأن الاولويات الواجب الالتفات اليها .
3. عرض الاستعداد للمساعدة بناء علي الطلب .
4. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب .
5. عدم تعمد الاعلان الكبير عن مضمون المساندة⁽¹⁾ .

كيف نخطط جيدا للتعاقب الوظيفي :-

لابد من وضع منهجية واضحة للتعاقب الوظيفي بدلا من وضع اسماء علي صناديق الهيكل التنظيمي ، وفيما يلي اربعة خطوات أساسية للانتقال من تلك الصناديق الي شئ عملي :-
الخطوة الاولى :-

اشراك جميع المعنيين بالتخطيط للخلافة من مديرين ورؤساء اقسام في عملية التخطيط ، بدلا من ترك الامر للرئيس التنفيذي ومدير الموارد البشرية بتقديم الخطة للمجلس . تبدأ العملية بموافقة مجلس الادارة أو السلطة المختصة بالمؤسسة ، علي تطوير المهارات والخبرات وتفويض سلطاته الي المديرين التنفيذيين للقيام بعملية التخطيط (كما ورد سابقا بتكوين لجنة التعاقب الوظيفي) وذلك بالغوص عميقا في اكتشاف الخبرات والكفاءات المطلوبة واعداد لوحة تصنيف القادة بطريقة موضوعية . ولتكون العملية تكون اللجنة المسئول الاول في تحديد المعايير التي يمكن من خلالها اختيار الزعيم القادم⁽²⁾ .

(1) د. خليل سعد / نفس المصدر السابق / ص 12

(2) Stephen A. Miles / 31.7.2009 / www.forbes.com/2009/07/31/succssion-planning

الخطوة الثانية :-

يتم تقييم المرشحين الداخليين من قبل المدراء المختصين ، ومن خلال هذا التقييم يتم تصنيفهم الي القائمة (أ) والقائمة (ب) مع ضرورة النظر الي المواهب والمبرزين من الدرجات الوظيفية الدنيا . يمكن تشبيه هذه الخطوة بسباق الخيل ، بأن تكون الخيول التي في المقدمة في القائمة (أ) والتي تليها في القائمة (ب) وهكذا علي أن تتم عملية المتابعة لهذا السباق في كل مرة وتحديث المعلومات .

الخطوة الثالثة :-

اجراء اختبارات التحمل للمدير التنفيذي المقبل ، وذلك بتكليفه بمهام الوظيفة الاعلي عند غياب شاغلها في الاجازة أو المأمورية ، حتي يتم قياس مدى تحملهم للقيادة عند الطوارئ أو المدي القصير . ايضا تعطي مؤشر لمدى صلاحيتهم للخلافة علي المدى المتوسط أو البعيد . لذلك علينا الاجابة علي اربعة اسئلة في هذا المضمار :-

1. هل لدينا مرشح للطوارئ يمكن أن يأخذ بزمام الامور متي ما طلب منه ذلك ؟
2. هل لدينا من المرشحين ما يمكن استثماره غدا في المناصب القيادية ؟
3. هل وضعت المؤسسة فريقا قويا لتسهيل مهام الرئيس التنفيذي الجديد عند تقلده المهام ؟
4. هل لدينا قيادي محنك ، أو المدير الذي هو علي استعداد لتدريب وتوجيه الرئيس التنفيذي الجديد ؟

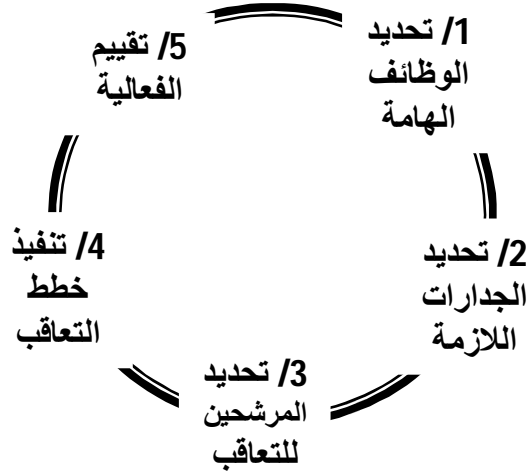
الخطوة الرابعة :-

الرئيس القادم يحتاج الي قدر من المعرفة والمهارات المتحركة والمتجددة ، من أجل القيام بأعباء وظيفته بشكل فعال . المديرين الذين يقوم علي عاتقهم التخطيط للتعاقب الوظيفي ، لا ينتهي دورهم بمجرد تحديد المرشحين ، بل عليهم تقديم الدعم اللازم لهم حتي يقفون علي ارجلهم⁽¹⁾

⁽¹⁾ نفس المصدر السابق Stephen A. Miles / 31.7.20090 / www.forbes.com/2009/07/31/succssion-planning

شكل رقم (5-3-1)

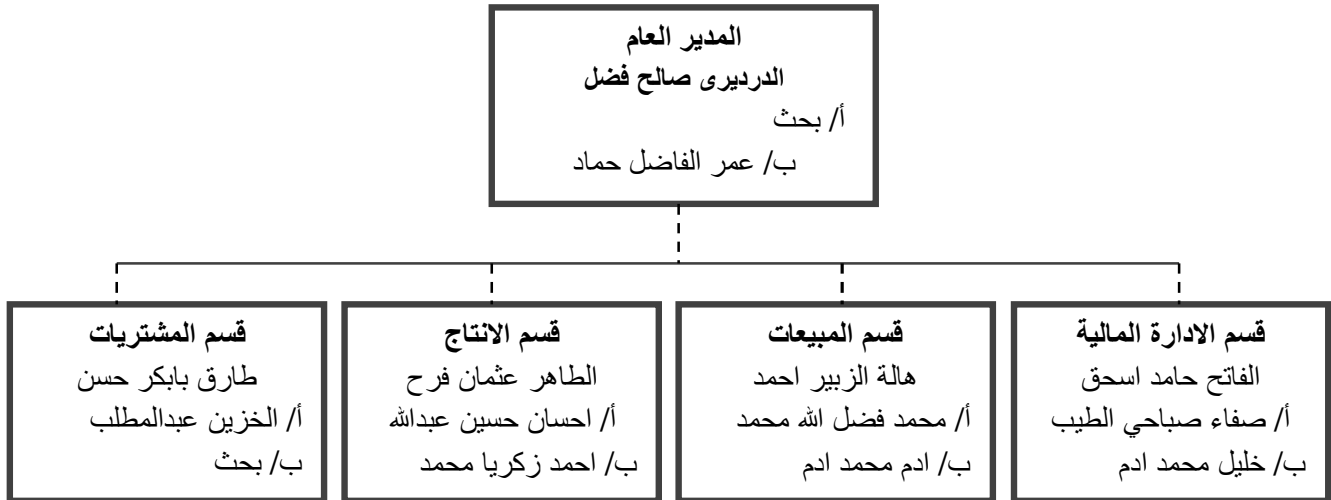
مراحل تخطيط عملية التعاقب الوظيفي



المصدر د. ماهر أحمد / ادارة الموارد البشرية / 2005 / الدار الجامعية / 84 شارع زكريا غنيم

شكل رقم (6-3-1)

نموذج لهيكل تنظيمي يحتوي علي التعاقب الوظيفي



المصدر الدرديري صالح فضل / تخطيط التعاقب الوظيفي / المؤسسة السودانية للنفط / مذكرة

إذا بني النموذج اعلاه علي اسس مدروسة ، روعي فيها الدراسة المتأنية لكفاءة وخبرة المرشحين ، من واقع التقييم المستمر والمنافسة الشريفة مع رصفتهم في العمل ، يمكن اعتماد هذا الهيكل انموذجا للتعاقب الوظيفي والاسماء المدرجة به هم الخلفاء الحقيقيين . اما اذا تم اختيار هؤلاء المرشحين دون دراسة ، بل جاءت من باب المزاج والمحابة ممن يمتلكون القرار ، بالتأكيد يكون ذلك وبالا علي المؤسسة .

كيفية تحديد الموظف الامثل للتعاقب الوظيفي :-

بعد تحديد المرشحين للخلافة بواسطة الرؤساء المباشرين ، واستنادا الي تقارير الاداء والمتابعة المستمرة ، ومن خلال السجلات التي تحتفظ بها لجنة التخطيط للتعاقب الوظيفي ، يتم ترتيب المرشحين بالقائمتين القائمة (أ) والقائمة (ب) . هذا الترتيب يخضع للمراجعة والمتابعة المستمرة في كل عام وعلي مدى ثلاث أعوام أو خمس أعوام بحد اقصي ، تكون اللجنة قد اطمأنت للخليفة المحتمل ونائبه الاول . فيتم وضع اسماء المرشحين " الاول والثاني " بجدول التعاقب كالاتي :-

- مسمي الوظيفة التي ستشغر .
- مستوى الدرجة الوظيفية بالهيكل الراتبى .
- موقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي وسجل الوظائف .
- اسم المرشح لشغل الوظيفة .
- درجته الوظيفية الحالية .
- التاريخ المقترح لشغل الوظيفة .
- المدة التي قضاها في الدرجة الحالية .
- خطة التطوير المطلوبة لشغل الوظيفة .
- متي سيكون جاهز لشغل الوظيفة⁽¹⁾ .

(1) الدرديرى صالح فضل / تخطيط التعاقب الوظيفي / المؤسسة السودانية للنظ

شكل رقم (1-3-7)
ستمارة احلال العاملين للوظائف

الوظيفة التي ستشغل : عنوانها : موقعها :			
اسم شاغل الوظيفة الحالي	تاريخ الميلاد (العمر)	تاريخ شغلها	تاريخ التقاعد
الشخص المقترح لشغل الوظيفة (1) الاسم : الادارة : الدرجة الحالية :	تاريخ الميلاد (العمر)	التاريخ المقترح لشغل الوظيفة الحالية	المدة التي قضاها فيها
خطة التطوير المطلوب لشغل الوظيفة		متي سيكون جاهز لشغلها	
الشخص المقترح لشغل الوظيفة (2) الاسم : الادارة : الدرجة الحالية :	تاريخ الميلاد (العمر)	التاريخ المقترح لشغل الوظيفة الحالية	المدة التي قضاها فيها
خطة التطوير المطلوب لشغل الوظيفة		متي سيكون جاهز لشغلها	

المصدر الدريبرى صالح فضل / تخطيط التعاقب الوظيفي / المؤسسة السودانية للنفط

تلي هذه المرحلة خطة التطوير المطلوبة لتمكين المرشح من من القيام بمهامه القيادية وباعباء الوظيفة . وكما اسلفنا فان الدور الاعظم لتجهيز القائد البديل يقع علي عاتق القائد الحالي ، بمد يد العون والمساعدة للبديل القادم ، وذلك باشراكه في صنع القرار

وتدريبه⁽¹⁾ التدريب العملي علي تقلد ذلك المنصب ، واعطائه فرص الانابة للقيام بدور القائد الحالي سواء كان ذلك في فترات المأموريات التي يقوم بها القائد الحالي أو الاجازات السنوية والعرضية أو أسباب اخرى ، حتي يصل الي قمة الجاهزية . في الوقت المناسب يرفع اسم المرشح للسلطات المختصة مشفوعا بكل التوصيات والمستندات التي تبرر الترشيح ، للسلطة المختصة للتصديق بالترقية .

تجدر الاشارة الي أن دور اللجنة لا ينتهي عند هذا الحد ، بل عليها مواصلة العمل في تجهيز الصف الثالث ، ايضا تواصل اللجنة بالتنسيق مع القادة المختصين في اكتشاف ورعاية المواهب الرعاية الخاصة ، وتحفيزهم من كل الجوانب للحفاظ علي استمراريتهم ، ومن ثم ترفيعهم لقيادة العمل والانتاج بالمؤسسة في المستقبل⁽¹⁾ .

(1) الدرديري صالح فضل / نفس المصدر السابق

(1) الدرديري صالح فضل / نفس المصدر السابق

الفصل الثاني

علاقات تنظيمية ترتبط بمشكلة البحث

المبحث الأول

تخطيط الموارد البشرية

تناولنا البحث في الفصل الثاني عملية تخطيط التعاقب الوظيفي لما له من أهمية قصوى في المحافظة على القيادات الواعدة و تنمية قدراتها و مهاراتها ، كما تناول أيضاً كيفية وأهمية الاهتمام بالموهب و رعايتهم بالتحفيز و توفير فرص التدريب و التطوير حفاظاً عليهم من الهجرة لجهات أخرى ، لتفجير طاقاتهم وقدراتهم و الحصول على وضع أفضل لأن سوق العمل يتصيد و يستقطب المبرزين أينما كانوا لأنهم يصنعون الفارق و وتتحقق للمؤسسة عن طريقهم الميزة التنافسية .

تناول الفصل الثاني كذلك كيفية إستبقاء الموارد البشرية بتوفير الجو المناسب لممارسة اعمالهم ومراجعة وضعهم المادى من وقت لآخر لمواكبة العروض التى يتقاضوها بالمقارنة مع رصفائهم في المؤسسات و الشركات الأخرى . و جاء في البحث أيضاً بأن المؤسسة كي تضع تخطيطاً سليماً للتعاقب الوظيفي ، لابد أن تتوفر لديها العديد من العناصر . كالتخطيط للموارد البشرية ، الوصف الوظيفي ، الهياكل التنظيمية ، الاستغطاب و التعيين ، تقييم الأداء التدريب و رعاية المواهب ، و تناولنا بشئ من الایجاز توضيحاً لتلك العناصر كل على حدى .

لاهمية العناصر التي تسبق خطة التعاقب الوظيفي، كان لابد أن نعود لها بتفصيل أكثر لضمان نجاح كل الخطط الاستراتيجية بالمؤسسة ، و لبناء نظام متكامل للموارد البشرية ، تتحقق معه أهداف المؤسسة ، فنتناول في هذا المبحث عملية تخطيط الموارد البشرية بإعتبارها بداية السلم لنجاح الأعمال و تحقيق رؤية و رسالة المؤسسة.

أولاً : مفهوم تخطيط الموارد البشرية :-

تخطيط الموارد البشرية يعني عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة، كما ونوعاً في الوقت المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف⁽¹⁾

(1) د. عبدالرحمن توفيق / تنمية الموارد البشرية / 2010 / مركز الخبرات المهنية / القاهرة / ص 108

العامّة للمؤسسة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها . وفي ضوء ذلك يمكننا إستخلاص النتائج التالية :-

- 1- تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منطقية مستمرة .
 - 2- تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة .
 - 3- تعد دراسة و تحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً من أهم الموضوعات التي يركز عليها تخطيط الموارد البشرية .
 - 4- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية الهيئة ككل ، و تهتم بقاعدتها و إدارتها و أقسامها كل على حدة .
 - 5- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل او من ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ و التوقع بالابعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية كما و كيفاً .
 - 6- من الابعاد الواجب مراعاتها عند اجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل من المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
 - 7- ان تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المؤسسة ككل ، فيجب أن يكون له الاثر الواضح في تحقيق أهداف المنظمة .
- ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية :**

- 1- التعرف إلى الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي .
- 2- تحديد مصادر إستقطاب للموارد البشرية ودراستها .
- 3- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- 4- تقديم المقترحات و الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية .
- 5- التنبؤ بإعداد مستويات و هياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية .
- 6- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية .
- 7- التعرف إلى المعروض منالعمالة ودراسة وتحليل خصائصه الجغرافية والديمغرافية⁽¹⁾.

8- العمل على صيانة الموارد البشرية ، والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية .

ثالثاً: فوائد تخطيط الموارد البشرية :-

- 1- المساهمة في تحديد أهداف و خطط المنظمة من خلال بيان الأعمال المطلوبة ، و ما يحتاج لتنفيذها من أفراد ، وما تتطلبه من معايير و مقاييس لأدائها .
- 2- موازنة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف وتطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت ، أيضاً إستمرار دراسة قرارات وإمكانيات و مهارات الأفراد و إعداد الهيكل المناسبة .
- 3- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية ولضمان فعالية ورضاء العاملين .
- 4- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد و المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة .
- 5- الحد من ظاهرة العطالة المقنعة ، إذ يتم تحديد المطلوب من العمالة بدقة و بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة .
- 6- مواجهة العجز في العمالة بالدراسة وسرعة توفيرها .
- 7- يساعد في إعداد موازنات الأجور والمكافآت والرواتب ويؤدي إلى الاعداد الجيد لها .
- 8- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل في الإدارات و الأقسام المخلفة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تخطيط الموارد البشرية :-

- أولاً: تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل على المؤسسة : يرتبط به ارتباطاً وثيقاً ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام و إنما تصوير متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية .
- ثانياً: تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء و تنمية الموارد البشرية: ويعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء و تنمية الموارد البشرية ، إذ تتوقف عليه⁽¹⁾

(1)د. عبدالرحمن توفيق / نفس المصدر السابق ص 109 - 110

كل السياسات الأخرى كالإختيار والتعيين ، والتدريب وتوصيف الوظائف ونظم معلومات الموارد البشرية ، و تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها و بين تخطيط الموارد البشرية .

- ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية :

لابد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الإعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية ، و كذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية ، و سوق العمل بكافة متغيراته .

- رابعاً: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يتم التخطيط الأستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا ، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية ، عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية ، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات في جميع إدارات الهيئة أو المؤسسة ، ومن ثم يشارك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية .

- خامساً: تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات :

لا يمكن أن يتم تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة بمعزل عن المستويات الأخرى كالتخطيط على المستوى الإقليمي ، والتخطيط على المستوى القاعدي ، والتخطيط على مستوى الوحدات . فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه. هذا و تهتم كل المؤسسات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على إختلاف أنواعها وأحجامها . ومع أن المنظمات الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعمليات التخطيط ، إلا أن ذلك يمنع الأخيرة في دراسة إحتياجاتها من الأفراد على قدر طاقتها .

- سادساً: التخطيط الدوري و المتابعة للموارد البشرية :

غالباً ما تضطلع المؤسسة بالإعداد لعملية الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام ، و تركز عملية التخطيط في المرحلة الأولى للمؤسسة على إحتياجات التوظيف الفعلية ، مع تقليل حجم العمالة ، في حين تحتاج المؤسسات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية ، وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) في حين تهتم المؤسسات الكبيرة و الرائدة بالتخطيط طويل الأجل⁽¹⁾.

(1). عبدالرحمن توفيق / نفس المصدر السابق ص 112 - 113

مراحل تخطيط الموارد البشرية :-

المرحلة الأولى في عملية تخطيط الموارد البشرية هي جمع البيانات والمعلومات ، فلا يمكن للمؤسسة التنبؤ أو فعل أي شئ من العمليات التخطيطية إلا بعد الحصول على البيانات المطلوبة ، ويتطلب تخطيط الموارد البشرية نوعين من البيانات و المعلومات ، حيث يتم تجميع النوع الأول من البيئة الخارجية في حين يأتي النوع الثاني من داخل المؤسسة .

وبعد حصول القائمين على العملية التخطيطية على المعلومات الداخلية و الخارجية المطلوبة عن العمالة وما يتعلق بها ، فإنه من الممكن أن تبدأ المرحلة الثانية والتي تهتم بالتنبؤ بالطلب المستقبلي على العمالة . وفي المرحلة الثالثة يتنبأ القائمون بعملية التخطيطية بعرض العمالة . أما المرحلة الرابعة فتهم بوضع خطط و برامج إحتياجات من القوى ، لضمان أحداث التوافق بين العرض و الطلب المستقبلي ، وفي المرحلة الأخيرة توجد عملية التغذية المرتدة بما يسمح بالتعليم والإفادة من الجهود التخطيطية السابقة . وإذا كانت تنبؤات العرض أو الطلب ليست دقيقة كالمرغوب فيه ، فإنه من الممكن تحسينها في السنوات التالية ، و بالمثل فالبرامج التي يثبت عدم مناسبتها يجب تعديلها مستقبلاً⁽¹⁾ .

(1) د. عبدالرحمن توفيق / نفس المصدر السابق ص 114

شكل رقم (1-1-2)

شكل يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية



اساليب تخطيط الموارد البشرية :-

أولاً : الإسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) :-

يقوم التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المؤسسة إعتماًداً على طلب عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها ، و تأخذ المؤسسات ، بنظرا لاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكلي و النوعي لمواردها البشرية ، وهذه الإعتبارات هي :-

1-التغيرات التكنولوجية :-

كثيراً ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل ، تغييراً في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة ، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أو أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية و المعرفية للموارد البشرية . لذلك فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية .

2-التغيرات التنظيمية :-

تتضمن إعادة تنظيم الصلاحيات و المسؤوليات و إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ، كإستحداث وحدات تنظيمية جديدة و تغير ، جمال أعمالها في حالة التنبوع .

ويستخدم حجم المبيعات المتوقع في فترة قادمة أساساً في تحليل عبء العمل في المؤسسة ، والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المؤسسة وتستخدم أساساً في تحليل عبء العمل ، إضافة إلى تقدير عدد العاملين المطلوبين ، و تستخدم أساساً الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في إنجازكمية العمل المخطط.

ثانياً : الإسلوب الإحصائي :-

يعتمد إستخدام هذا الإسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الإجتماعيةوالإقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية⁽¹⁾

(1)د. منير نوري ود. فريد كورتل / ادارة الموارد البشرية / 2011 / مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع / الجزائر

الخارجية علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة . إعتقاداً فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة و منفعة أياً من الأساليب المتاحة أمام المؤسسة والمعروفة ، والتي يمكن أن تتضمن .

- تحليل السلاسل الزمنية .

- استخدام نماذج الإغراء .

- تحليل سلسلة ماركوف .

ونظراً للتطورات المتسارعة في البيئة فقد اضيفت الكثير من الاساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية . فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية ، و يقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف ، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هي :

1-التخطيط العقلاني:-

يعتمد هذا النوع من التخطيط علي الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية ، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحاً ، فإن على المؤسسة وضع خطة للموارد البشرية ، تستثمر حالة الاستقرار التي قد تتعكس بغرض الحصول علي موارد بشرية افضل .

2-التخطيط الحدي :-

يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الامر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية ، في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية ، ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية .وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي . يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الإستراتيجي للأعمال و التخطيط الإستراتيجي للموار البشرية و التخطيط التشغيلي للموارد البشرية .

يستخلص مما سبق إنه لا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية ، يمكن تعميمه على جميع المؤسسات والهيئات ، وإنما علي المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع⁽¹⁾

(1) د. منير نوري و دز فريد كورتل / نفس المصدر السابق / من ص 130 الي ص 131

خصائصها والبيئة التي تعمل فيها ، فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية ، كالتوظيف و التدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية ، بسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تخفيض التكاليف في المنظمة عن طريق :-

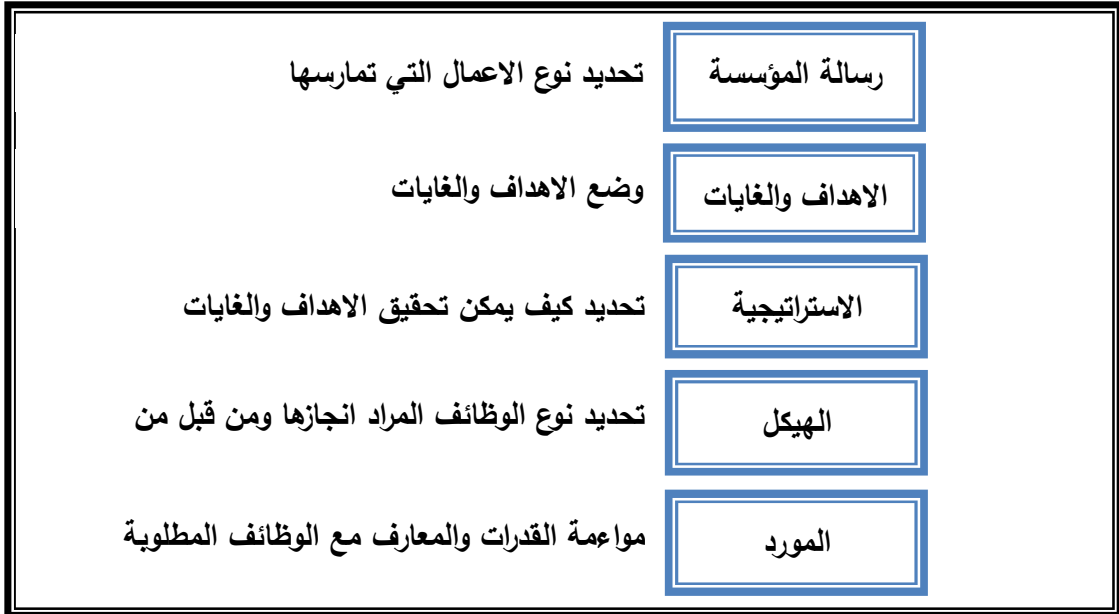
- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية .
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية ، لتكلفة العمل التي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية.

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة :

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الإستراتيجي ، بهدف تحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية ، في ضوء الطلب و العرض الحالي و المستقبلي ، فإذا أرادت المنظمة مضاعفة نشاطات أعمال السنوات الخمس القادمة ، فإن مثل هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال و الموارد البشرية المطلوبة لأنجازها ، إعتماًداً فإن حركة إدارة الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة ، انظر العلاقات بالشكل ادناه⁽¹⁾ :

شكل رقم (2-1-2)

علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية



المصدر : د. منير نوري ود. فريد كورتل / ادارة الموارد البشرية / 2011 / مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع / الجزائر

(1) د. منير نوري ود. فريد كورتل / نفس المصدر السابق / من ص 131 الي ص 132

يشير الشكل الي أن تحطيط الموارد البشرية يتم جنباً إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة حيث أن نوع الأهداف و الغايات التي تحدها المنظمة ، ولسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة و التي تحدد بدورها نوع و كم الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة الحصول عليها ، فالمؤسسة التي تستهدف تحقيق النمو ، مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب بما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها .

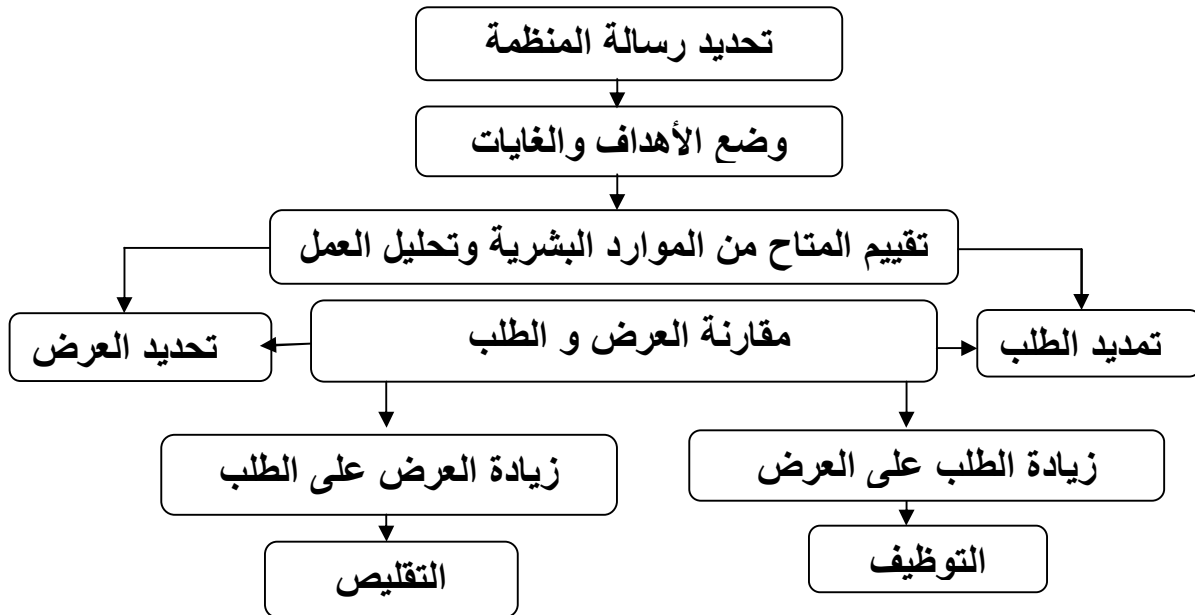
والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الغرض والتهديدات المتوقعة بوفرة وشحة الموارد البشرية ، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل ، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة في المنظمة.

ويتم تحديد الفرص و التهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة للمؤسسة من إستقرار إلى توسع ، يتطلب في إدارة الموارد البشرية عند وضع خطواتها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية ، و التي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات الخاصة بهدف المنظمة العامة . فقصور خطة الموارد البشرية عن الإيفاء بهدف المتطلبات قد يضع المؤسسة في موقف لا يمكن معه إستغلال الفرص البيئية المتاحة لها .

و الشكل التالي يوضح كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون إستراتيجياً .

شكل رقم (2-1-3)

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



الفصل الثاني المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي والوظيفي

مفهوم الهيكل التنظيمي :-

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة ، وتتمحور أغلب التعريفات على انه شكل واطار التسلسل الاداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسئولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر الى الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسئوليات والسلطات فيها .

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا أنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توفرها في الهيكل التنظيمي:

- وجود الوحدات الادارية المختلفة للمنظمة .
- وضوح التخصص والمهام .
- وضوح نطاق الاشراف وخط السلطة والمسئولية .

الهيكل التنظيمي و العملية الإدارية :

تعريف العملية الإدارية :

تعرف بأنها عمل يقوم به شخص يدعى المدير أياً كان منصبه الإداري ، وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والاسس والأصول والقواعد الإدارية ، يستعين بها في تسيير العمل وادارة شئونه وتحقيق أهداف المنظمة . وتتكون العملية الإدارية من أربعة عناصر هي: (التخطيط -التنظيم -التوجيه -القيادة-الرقابة) (1) .

(1) محمد احمد اسماعيل/ الهياكل التنظيمية تعريفها واشكالها/ المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية/ 2007

www.hrdiscussion.com/hr335.html

عناصر العملية الادارية :

1- التخطيط:

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

2- التنظيم :

والتنظيم عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف." فالهيكل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإدارية وهوام أركانها وهما من التلازم ما قد يشار إلى احدهما بالآخر.

3- التوجيه:

ويعني التوجيه " إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه " وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

4 - الرقابة والتقويم :

تعتبر الرقابة والتقويم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية ، والرقابة تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له. والتقويم عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء⁽¹⁾.

(1) نفس المصدر السابق

الهيكل التنظيمي والتنظيم :

والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية ويعتبر التنظيم أهم موضوعات الإدارة فالعلماء يطلقون على الإدارة علم التنظيم فالهيكل التنظيمي هو من يترجم التنظيم الإداري وهو أهم أركانه وهما من التلازم ما قد يشار إلى احدهما بالآخر.

خطوات عملية التنظيم :

- 1- تحديد هدف المؤسسة .
- 2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة .
- 3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .
- 4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- 5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا".
- 6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- 7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسئولية للوحدات المرتبطة رأسياً ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- 8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات .
- 9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية .
- 10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة .

فوائد التنظيم :

- لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي :
- توزيع الاعمال والانشطة بشكل عملي .⁽¹⁾

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

- يقضي التنظيم علي الازدواجية في الاختصاصات .
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح .
- يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الاعمال .

خطوات بناء الهيكل التنظيمي :

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الاولى :

الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية :

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالانشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة :

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

- 1- التقسيم والتجميع حسب الوظائف .
- 2- التقسيم والتجميع حسب المنتج .
- 3- التقسيم والتجميع حسب العملاء .
- 4- التقسيم والتجميع حسب المناطق الجغرافية .
- 5- التقسيم والتجميع حسب مرحلة الانتاج .

الخطوة الرابعة :

تحديد العلاقات التنظيمية : بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً . وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

(السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان)⁽¹⁾

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

الخطوة الخامسة:

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة:

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية: بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة:

إعداد الدليل التنظيمي في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة :

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه

أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية :

عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة. وفيما يلي نوضح جميع هذه الخطوات التي سبق عرضها: (1)

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

- التقسيم الوظيفي
- التقسيم حسب مراحل العمل
- التقسيم حسب الموقع الجغرافي
- التقسيم حسب السلعة او الخدمة
- التقسيم حسب مراحل العمل
- التقسيم حسب العملاء
- التقسيم حسب الوقت
- التقسيم المركب

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي :

- حجم المنظمة .
- دور حياة المنظمة.
- الموقع الجغرافي للمنظمة .
- درجة التخصص.
- الموارد البشرية.
- التكنولوجيا .

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

- الاستفادة من التخصص.
- التنسيق بين أعمال المنظمة.
- فعالية الرقابة.
- مراعاة الظروف البيئية.
- عدم الإسراف⁽¹⁾.

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

• اعلية الهيكل التنظيمي.

محددات الهيكل التنظيمي :

1/ الإستراتيجية:

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2/ حجم المنظمة:

لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي ، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله أثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

3/ التكنولوجيا :

فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.

4/ بيئة المنظمة :

فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

5/ القوة والسيطرة :

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة⁽¹⁾.

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

أنواع الخرائط التنظيمية :

- **خريطة تنظيمية رئيسية:** وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها كاملا .
- **خريطة تنظيمية مكملة :** وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة .

رسم الخريطة التنظيمية :

عند رسم او تصميم الخريطة التنظيمية لا بد من مراعاة العناصر التالية:

- 1-تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة .
 - 2-الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى .
 - 3- يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل او مربع) .
 - 4- رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى .
 - 5- يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق .
 - 6- خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة .
 - 7- ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (ادارة الإنتاج أو مدير الإنتاج) .
 - 8- تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع:
- عمودى أو رأسي
 - أفقي
 - دائرى

الدليل التنظيمي :

وإعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي ، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها ، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل ، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية.

والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها ، يعرض⁽¹⁾

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات ، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء ، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة ، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة

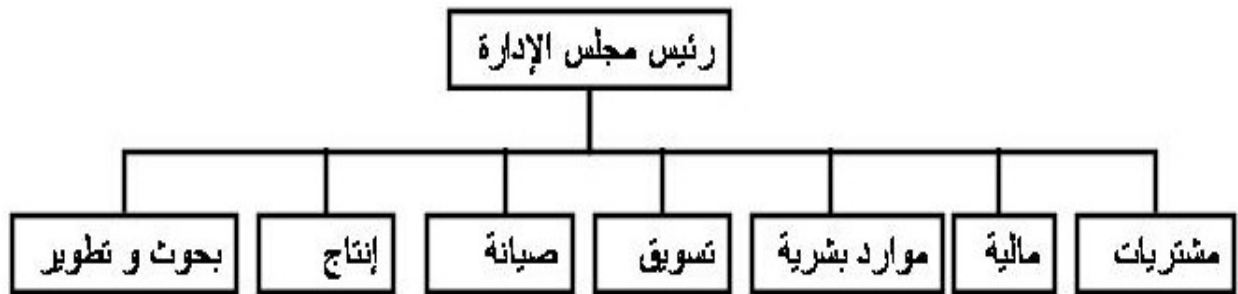
نماذج لبعض الهياكل التنظيمية:

1/ الهيكل الوظيفي :

فيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في ادارة واحدة ، فتكون هنالك ادارة مالية واحدة وادارة هندسية واحدة وادارة مخازن واحدة وادارة صيانة واحدة . يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة ، وطول الهرم الوظيفي ، بمعنى أن مستويات الادارة كثيرة . ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي ، لاننا نحتاج لكثر من مخزن واكثر من ورشة ... بل كل شئ مركزي ، كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لانهم يعملون في نفس الادارة والقطاع⁽¹⁾ .

شكل رقم (4/2/2)

شكل يوضح نموذج للهيكل الوظيفي



المصدر: محمد احمد اسماعيل / الهياكل التنظيمية تعريفها واشكالها /

المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية / 2007

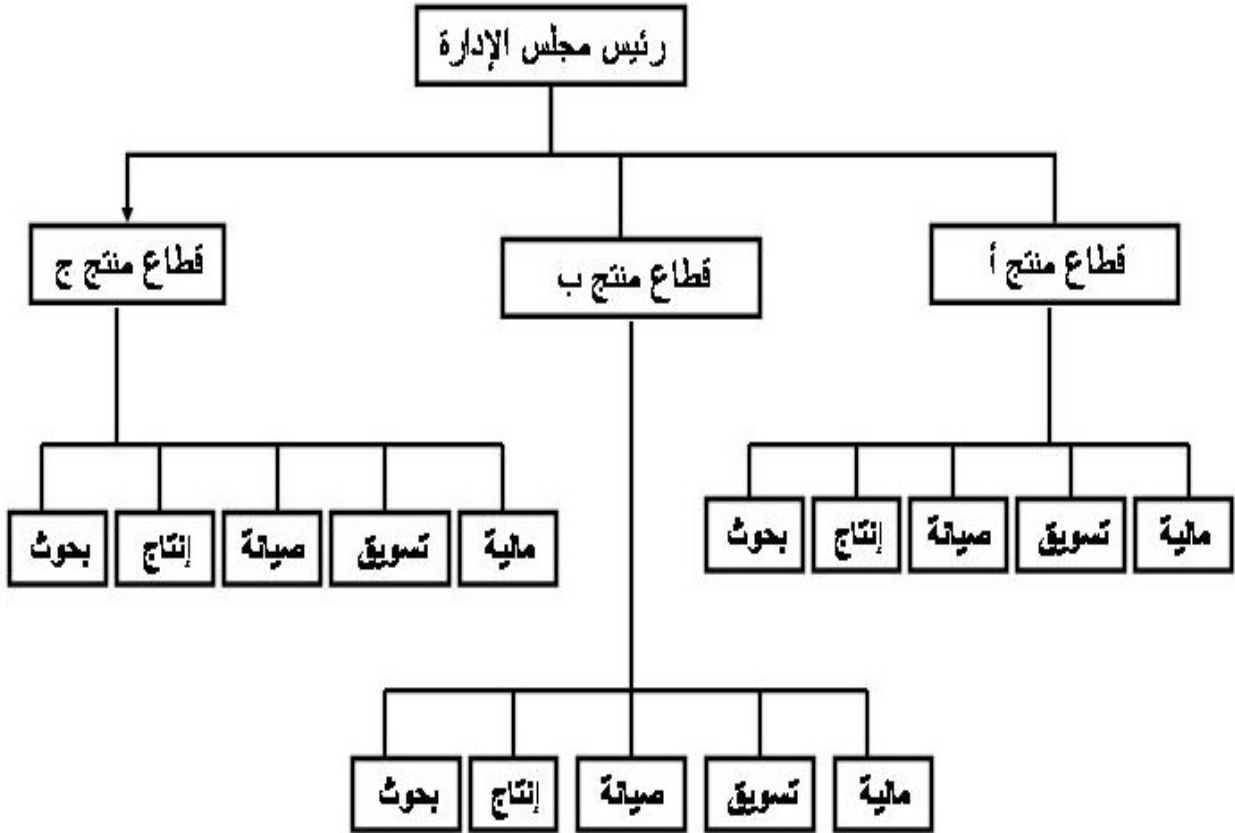
WWW.hrdiscussion.com/hr335.html

2/ الهيكل القطاعي :

فيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة ، في قطاع واحد . مثال :
مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين (أ) و (ب) يتم تقسيم الشركة الي قطاعين (أ) و (ب) وكل قطاع تتبع له كل خدماته من انتاج ، صيانة ، ومخازن . لاحظ أنه من استخدام هذا النظام فانه يتم أحيانا الابقاء علي بعض الادارات مركزية ، مثل ادارة الموارد البشرية⁽¹⁾ .

شكل رقم (5/2/2)

شكل يوضح الهيكل القطاعي (نموذج 1)



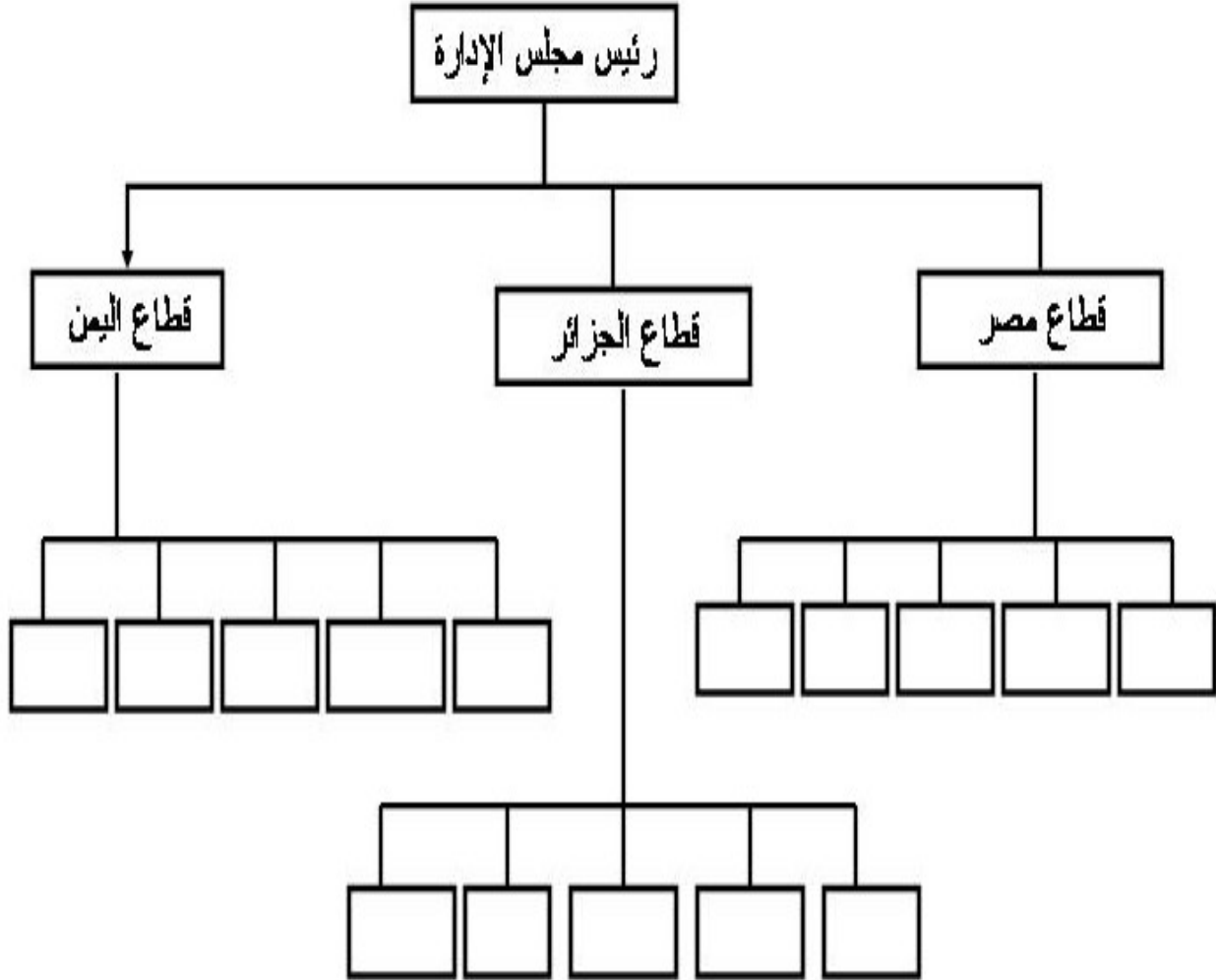
المصدر: محمد احمد اسماعيل / الهياكل التنظيمية تعريفها واشكالها /

المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية / 2007

WWW.hrdiscussion.com/hr335.html

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

شكل رقم (6/2/2)
 شكل يوضح الهيكل القطاعي (نموذج 2)



المصدر: محمد احمد اسماعيل / الهياكل التنظيمية تعريفها واشكالها /

المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية / 2007

WWW.hrdiscussion.com/hr335.html

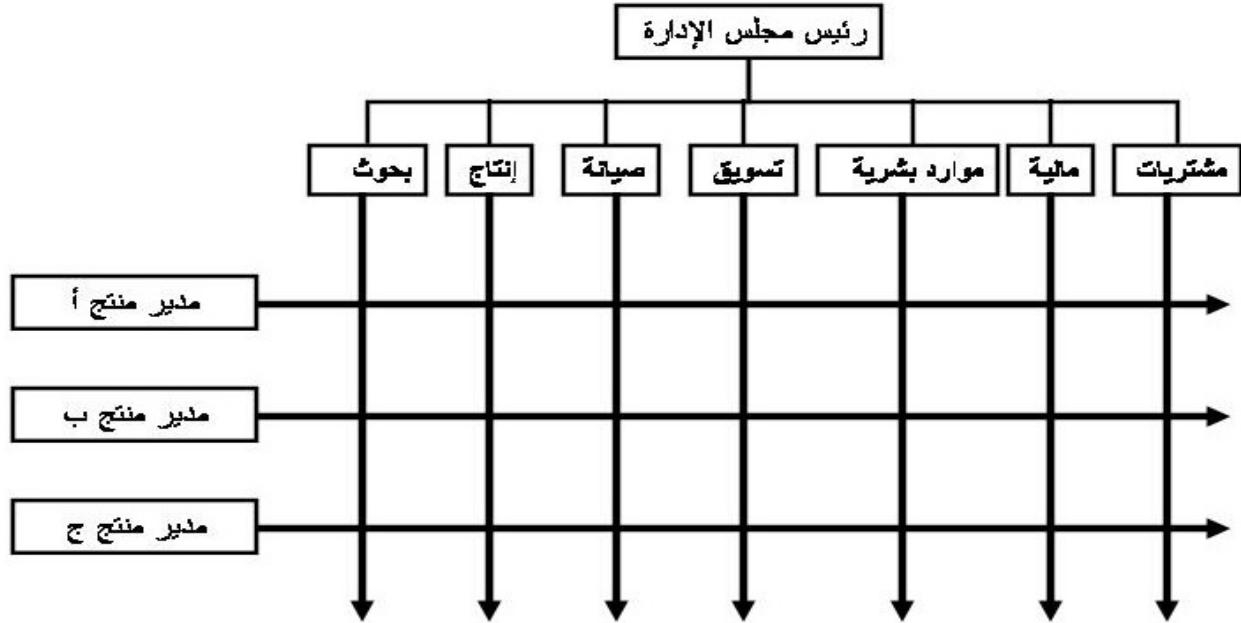
3/ الهيكل المصفوفي :

فيه تتم عملية تقسيم العاملين حسب الوظائف ، في هيكل وظائف ، وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون ايضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة . بالطبع هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان .

مثال : مصنع ينتج منتج (أ) و (ب) فعين مسئول ذو مستوى عالي عن المنتج (أ) وآخر عن المنتج (ب) وهذا المسئول يتبعه عاملون من ادارات مختلفة ، وكل له رئيس اخر في ادارته . عيب هذا النظام صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ، ولكنه يتميز بجمع كثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي⁽¹⁾ .

شكل رقم (7/2/2)

شكل يوضح الهيكل المصفوفي



المصدر: محمد احمد اسماعيل / الهياكل التنظيمية تعريفها واشكالها /

المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية / 2007

www.hrdiscussion.com/hr335.html

(1) نفس المصدر السابق www.hrdiscussion.com/hr335.html

الفصل الثاني

المبحث الثالث

الوصف الوظيفي

مداخل توصيف الوظائف :-

توصيف الوظائف هو وضع مجموعة من المعلومات والحقائق المستمدة من مصادر متعددة مثل تحليل الوظيفة، تصميم الوظيفة، ومواصفات الوظيفة في صورة مقننة ووفقا لمنهج معين يفيد في تحقيق أغراض محددة .

فان المشكلة لن تكون في المعلومات ولكن في المنهج الذي سيتم على أساسه عرض هذه المعلومات أو استخدامها فيه تحقيقا للهدف من التوصيف .

والتوصيف الجيد لابد وأن يحقق مجموعة من الاشتراطات أهمها :-

1. التأكد من تميز الوظيفة من حيث موضوعها ومن حيث المكان الذي تتواجد فيه .
2. التعبير الكامل عن العمل أو الوظيفة وعن القائم بالعمل وأن تقدمه له بشكل منطقي .
3. أن يقدم لإدارة المنشأة أداة جيدة في الحكم على مخرجات الوظيفة . ومعنى الاشتراطات السابقة أن التوصيف لابد وأن يتسم بالسمات التالية :-

1. البعد عن العمومية فالوظيفة في النهاية ذات بعد مكاني بمعنى أن وظيفة محاسب في الشركة العامة للبتترول تختلف عن وظيفة محاسب في شركة مصر للبتترول على الرغم من أنهما يقومان بعمل المحاسب في شركة بتترول والتوصيف الجيد لابد وأن يوضح اختلاف المكان الذي لابد وأن ينعكس بالضرورة على الأداء ومتطلباته .
2. البعد عن الأفعال الغامضة التي يصعب الاستدلال عليها أو قياسها مثل يلزم، يرسم، يعرف، يقدر، يوجه، ويحدد، حيث لا يمكن وضع حدود دقيقة للامام أو المعرفة أو التوجيه⁽¹⁾ .

(1) د. محمد كمال مصطفى / تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف / القاهرة / 2003 / مركز الخبرات المهنية للإدارة

3. أن يقتصر الأمر على مجرد سرد لما يجب القيام به بوجه عام دون وضع مقادير كمية تحكم على مخرجات الوظيفة .

4. أن لا يتم التركيز فقط على المهام والواجبات كأفعال يجب أن تتم في اطار الوظيفة دون تحديد للمدخلات اللازمة لاحداث هذه المهام والواجبات .

5. أن لا يتم التركيز فقط على المهام والواجبات دون أن يتم تركيز مماثل للمعايير التي يجب أن يتم الحكم بها على مدى كفاءة وفعالية أداء هذه المهام والواجبات .

أن هذه الاشتراطات والسمات في مجملها هي الحدود الواجبة للوصف الجيد للوظائف والأعمال والوصول إليها أمر ليس بالسهل اليسير ولكنه غالبا مايكون أمر صعب للغاية وهو متوقف بالدرجة الأولى على المدخل الذي يتبعه القائم بالتوصيف عند إعداد الوصف .

وفي هذا الصدد يوجد أكثر من مدخل للتوصيف ابرزها المدخل التقليدي للوصف، ومدخل الإنتاجية، ومدخل النتائج، والأنشطة(المدخل الحديث) .

المدخل التقليدي لوصف الوظائف :-

ربما ترجع تسمية هذا المدخل التقليدي الي أنه ذلك المدخل المتبع منذ بداية الاهتمام بإعداد بطاقات وصف الوظائف والأعمال، هذا المدخل يحافظ الي حد كبير

على احتواء بطاقة الوصف على معظم أن لم يكن كل العناصر التي وردت في أدبيات التوصيف والسابق ذكرها مثل التميز، والمهام والواجبات، ومطالب شغل الوظيفة وفقا لنمط معين يغطي مجموعة من البنود التي غالبا ماتكون على سبيل المثال هي :

- رقم وكود الوظيفة .
- اسم الوظيفة .
- الدرجة .
- الإدارة⁽¹⁾ .

(1) د. محمد كمال مصطفي / نفس المصدر السابق ص 178 الي ص 179

- القسم .
- الوحدة .
- الواجبات والمسئوليات .
- السلطات .
- التعليم .
- الخبرة .
- التدريب .
- المجهود الذهني .
- القدرات العقلية والبدنية .
- العلاقات مع الآخرين .

والتي يتم ترتيبها وفقا للتصميم المناسب لبطاقة الوصف ولكن هذا التصميم لابد وأن يراعي الاعتبارات التالية :

ضوابط تصميم بطاقات وصف الوظائف وفقا للمدخل التقليدي :-

1. أن يكون البطاقة في مجملها مختصرة ومباشرة وغير مملوءة بالجمل المعقدة أو صعبة الفهم.
2. أن تكون كل الكلمات المستخدمة في التوصيف دقيقة المعنى ولا تعتمد على الزخارف اللفظية أو الرنانة أو تشير إلى قدر من المبالغة، أو تستخدم تلك التي تعبر عن أحكام نسبية مثل قليل، كبير، جدا .
3. أن لاتعطي الكلمات أو الجمل المستخدمة معلومات عن الوظيفة بديهية أو يمكن الاستغناء عنها، مثل تلك المعلومات التي تعبر عن أهمية الوظيفة .
4. أن تبدأ كل جملة بفعل وليس باسم وأن يكون هذا الفعل معبر عن مهمة أو واجب معين يؤدي في اطار الوظيفة .
5. أن تبتعد الافعال المستخدمة عن صيغة المبني للمجهول حيث يجب أن تكون كلها أفعال معلومة⁽¹⁾ .

(1) د. محمد كمال مصطفى / نفس المصدر السابق من ص 179 الي ص 180

6. أن يركز وصف الواجبات على ابراز القدرات والمهارات الخاصة بأدائها دون السماح بالدخول في تفاصيل الحركات أو الخطوات التي تؤدي إلى انجاز هذه الواجبات .
7. البعد بقدر الإمكان عن استخدام مصطلح ربما أو من الممكن، وعند الاضطرار إلى استخدام هذا المصطلح يكون فقط بالنسبة للمهام التي ترتبط بعلاج شئ مانادر الحدوث، أولئك المهام التي تحدث بغرض التأكيد على شئ ما .
8. البعد بقدر الإمكان عن استخدام مصطلح أحيانا وعند الاضطرار إلى استخدام هذا المصطلح يكون لوصف المهام التي تحدث بين فترة وأخرى وليس لها منه التكرار، وليست كجزء أساسي من هيكل العمل، وهذه المهام يجب ألا تعالج بمصطلح ربما أو من الممكن .
9. في حالة وصف أعمال ذات طابع فني تنفيذي يجب أن تذكر العدد والأدوات المستخدمة بواسطة العمال في كل مهمة بوضوح من حيث العدد والتنوعية أو الاسم .
10. أن تحدد كل المهام أو الواجبات التي تشترك مع وظائف وأعمال أخرى مع الإشارة إلى الأعمال التي تشترك معها بشكل ما .
11. أن تحدد بدقة كل العلاقات بين الوظيفة والوظائف الأخرى، أو الأفراد الآخرين، أو الإدارات والاقسام .
12. أن يحدد الوصف بدقة ويقدر كافة من التفصيل، وفي بنود قاطعة مواصفات شاغل الوظيفة من حيث التعليم، والتدريب والخبرة .

هذا يتم عرض العوامل السابقة وفقا لتسلسل معين على النحو التالي :

1. رقم وكود الوظيفة .
2. اسم الوظيفة .
3. اسم الإدارة .
4. اسم مكان العمل .
5. مسئول أمام .
6. مهام وواجبات الوظيفة⁽¹⁾ .

(1). محمد كمال مصطفى / نفس المصدر السابق من ص 180 الي ص 181

7. المدخلات .
 8. المخرجات (النتائج) .
 9. المؤهل المطلوب
 10. الخبرة اللازمة .
 11. التدريب اللازم لممارسة العمل .
 12. معايير الحكم على الأداء .
 13. حدود السلطات .
 14. المرؤوسون المباشرون .
 15. العلاقات الوظيفية .
 16. الاشتراطات الخاصة .
- وفيما يلي عرض لنماذج تطبيقية وفقا لهذا المدخل :

- ❖ تحديد معايير الجودة .
- ❖ الإشراف على تنفيذ الصيانة الدورية في مواعيدها المقررة، فضلا عن الإشراف على تنفيذ تعليمات الأمن الصناعي في الورش .
- ❖ تنظيم وتوجيه العمل في الأقسام والورش بما يضمن تنفيذ أوامر الإنتاج والطلبات وفقا للمواصفات المحددة لها والمواعيد المقررة .
- ❖ الإشراف إعداد التقارير الدورية (شهريا - فتريا) الخاصة بكل مايتعلق بالمصنع وتحليلها واستخلاص المشاكل منها واقتراح متابعة تنفيذ الحلول .
- ❖ دراسة المشاكل المتعلقة باستخدام الإمكانيات المتاحة في المصنع، خاصة مايتعلق بزيادة العوادم والهالك وانحرافات الجودة مع مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام .
- ❖ التأكد من عدم وجود انحرافات في التكلفة أو الجودة عن ماهو مخطط ووارد في أوامر الإنتاج . وتقصى أسباب هذه الانحرافات، والعمل على منعها .
- ❖ العمل على حل المشاكل المتعلقة بالمصنع في تعاملاته مع الإدارات الأخرى كالمبيعات والشئون المالية والإدارية والتخطيط⁽¹⁾ .

(1) د. محمد كمال مصطفى / نفس المصدر السابق من ص 181 و ص 20

المدخلات :

- ❖ بيانات ومعلومات كاملة عن الطاقات المتاحة في المصنع، والإمكانات البشرية والمادية الموجود في الورش .
- ❖ بيانات ومعلومات كاملة عن المبيعات الحالية والمتوقعة في المعارض أو العملاء .
- ❖ أية تعديلات في الخطط والبرامج الخاصة بالمبيعات والإنتاج .
- ❖ الموقف الحالي للخدمات والمستلزمات .
- ❖ الكتالوجات المختلفة للأثاث بمختلف أنواعه وأغراضه .
- ❖ تقارير عن المشاكل الحالية في المصنع، أو عن مشاكل المصنع مع الإدارات المختلفة .
- ❖ معاملات استخدام المواد ومعايير الأداء ومستويات الجودة (سواء تم تحديدها بمعرفته أو عن غير طريقه) .

المخرجات :

- ❖ خطة إنتاجية سنوية (مقترح لمجلس الإدارة) .
- ❖ أوامر إنتاج تفصيلية .
- ❖ خطط أو برامج بديلة .
- ❖ كميات إنتاج وفقا للأوامر الإنتاجية .
- ❖ تقارير عن انحرافات الإنتاج أن وجدت .

الؤهـل المطلوب :

عال أو متوسط مع تخصص مناسب لطبيعة العمل .

الخبرة اللازمة :

اثنا عشر عاما على الأقل في حالة المؤهل العالي، وسبعة عشر عاما في الحالة المؤهلا لمتوسط على الأقل في مجال الإنتاج في صناعة الأثاث، على أن يكون خمسة سنوات منها في أعمال إشرافية وإدارية تتصل بورش تصنيع الأثاث⁽¹⁾ .

(1) د. محمد كمال مصطفى / نفس المصدر السابق من ص 212 الي ص 213

التدريب اللازم لممارسة العمل :

- ❖ برنامج تعريفي في تخطيط الانتاج واقتصاديات التشغيل.
- ❖ برنامج مهارات اشرافية ادارة .

معيار الاداء :

- ❖ نسبة العوادم والفاقد والهالك في الخامات .
- ❖ الزمن المستغل في الانتاج الي الزمن المستهدف (علي مستوى كل امر انتاج) .
- ❖ نسبة الانحرافات في التكلفة في كل امر انتاجي .
- ❖ نسبة الانحرافات في الجودة (اعادة التشغيل) الي اجمالي الانتاج (مرفوضات المعارض والمبيعات) .
- ❖ عدد الساعات المفقودة نتيجة التوقفات .
- ❖ تطور الانتاج .

حدود السلطات :

- ❖ اجراء الاتصالات مع نواب المدير العام أو مديري الادارات لحل مشاكل الانتاج .
- ❖ الاشراف اليومي علي كافة الاعمال التي تتم في المصنع والورش .
- ❖ اقتراح الحوافز السلبية والايجابية للعاملين في المصنع تمهيدا لاقرارها من الادارة العليا .

المروسين المباشرين :

- ❖ مدير ادارة تخطيط الانتاج .
- ❖ مدير المصنع (1) .

العلاقات الوظيفية :

- ❖ علاقة مع نائب المدير العام للشئون التجارية لتلقي طلبات البيع وأرقام وتقديرات المبيعات، ومعرفة المخزون من الاحتياجات من الخامات والمستلزمات تمهيدا لتوريدها .
- ❖ علاقة مع نائب المدير العام للشئون المالية والإدارية، لتنظيم تكاليف الوحدات المنتجة، وتبادل المعلومات المتبادلة حول الأفراد في المصنع .
- ❖ علاقة مع مدير إدارة التخطيط لوضع خطط وأهداف وسياسات الإنتاج وتنظيم معلومات الإنتاج .

اشتراطات خاصة :

- ❖ المام واسع بأسس واقتصاديات صناعة الأثاث .
- ❖ أن يتوفر لديه الحس الهندسي والإداري معا .
- ❖ أن يكون قادر على الاتصال الفعال مع الآخرين .
- ❖ أن يتوافر لديه الحس الجمالي بالأشياء، والقدرة على الموازنة بين القيمة الاجمالية والاستعمالية في الأشياء.(1)

الفصل الثاني

المبحث الرابع

هيكل الاجور والمرتبات

طالما ان الحديث يتعلق بالتعاقب الوظيفي ومايتطلبه من استقطاب للخبرات وتدريبها واستبقائها للفائدة المستقبلية للمنظمة ، كجزء اصيل لا يتجزأ عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة . كان لابد من وجود نظام لهياكل الاجور والمرتبات التي تحقق الاستقرار الحقيقي للموظفين، ورفع روحهم المعنوية للاستقرار والنمو والتطور وذلك بما يتماشى مع امكانيات المنظمة وعدم اغفال ما يحدث من تطور متسارع في سوق العمل والاغراءات المادية التي اصبحت طعاما لاصطياد الكفاءات . نتناول فيما يلي بعض الامور الهامة التي تتعلق بالاجور ونوجزها في الاتي :-

1- تعريف الاجور واهميتها .

2- خطوات تصميم نظام الاجور

اولاً : تعريف الاجور واهميتها :

الاجر هو المقابل الذي يدفع كقيمة للوظيفة التي يشغلها الفرد . وهناك مفاهيم مرتبطة بالاجر يحسن التفريق بينها ، ومن اهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالاجر مايلي :-

- المرتب : وهو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا .
- الاجر: هو ما يحصل عليه العامل ، وهو ما يصرف يوميا او اسبوعيا .
- اجمالي الاجر : هو ما يستحقه الفرد من اجر (كمقابل للوظيفية) قبل خصم اي استقطاعات .
- صافي الاجر : هو عبارة عن الاجر بعد خصم الاستقطاعات ، اي هو الاجر الذي يستلمه الفرد في يده ، وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الاجر في الضرائب ، التامينات ، السلفيات والمعاش⁽¹⁾ .

-الاجر العيني : هو مقابل غير مادي في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد ، كالرعاية الطبية ، المواصلات ، السكن ، الملابس والوجبات الغذائية اثناء العمل .

(1) د. احمد ماهر/ ادارة الموارد البشرية/ الدار الجامعية / الاسكندرية / الطبعة الثانية/ 2013/ ص 284

وتكمن أهمية الاجور في انها الوسيلة لاشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ، سواء كانت احتياجات اساسية لمعيشة وبقائه ، او لشعوره بالامان او الاندماج في العلاقات الاجتماعية باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها ، او كوسيلة نقيس بها تقديره واحترامه لذاته . اما علي مستوي المؤسسة فان الاجر ذو اهمية بالغة لانه يؤدي الوظائف التالية :

- 1- ان الاجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .
- 2- الاجر هو وسيلة المنظمة لاستبقاء الكفاءات العاملة حاليا بها
- 3- الاجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لاشاعة العدالة بين العاملين.

- دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاجور :-

ينصب دور ادارة الموارد البشرية في عملية تصميم النظام وادارته ، وتقييم الوظائف ودراسة الاجور في المؤسسات الاخرى . اما المديرين التنفيذيين فهم يقومون (بعد الاسترشاد بنظام الاجور) باقتراح فئات الاجر التي يمكن ان يبدا بها العاملون الجدد ، واقتراح زيادات الاجور والبدلات والعلاوات قبل اقرارها من الموارد البشرية ، كما انهم يقدمون معلومات لادارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف ويقوم الشكل التالي الفرق بين دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في اعداد هيكل الاجور⁽¹⁾ .

شكل رقم (8-4-2)

شكل يوضح الفرق بين دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاجور

دور المديرين التنفيذيين	دور الموارد البشرية
1- اقتراح بداية الاجر للعاملين الجدد	1- تصميم نظام الاجور
2- اقتراح الزيارات الاجرية والعلاوات	2- ادارة البرامج(حساب الاجور)
3- تقديم المعلومات اللازمة لادارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف	3- تقييم الوظائف
	4- دراسة مستويات الاجور في المجتمع (او مسح الاجور)

المصدر : د. احمد ماهر / ادارة الموارد البشرية/ الدار الجامعية الاسكندرية/ الطبعة الثانية / 2013 / ص 284

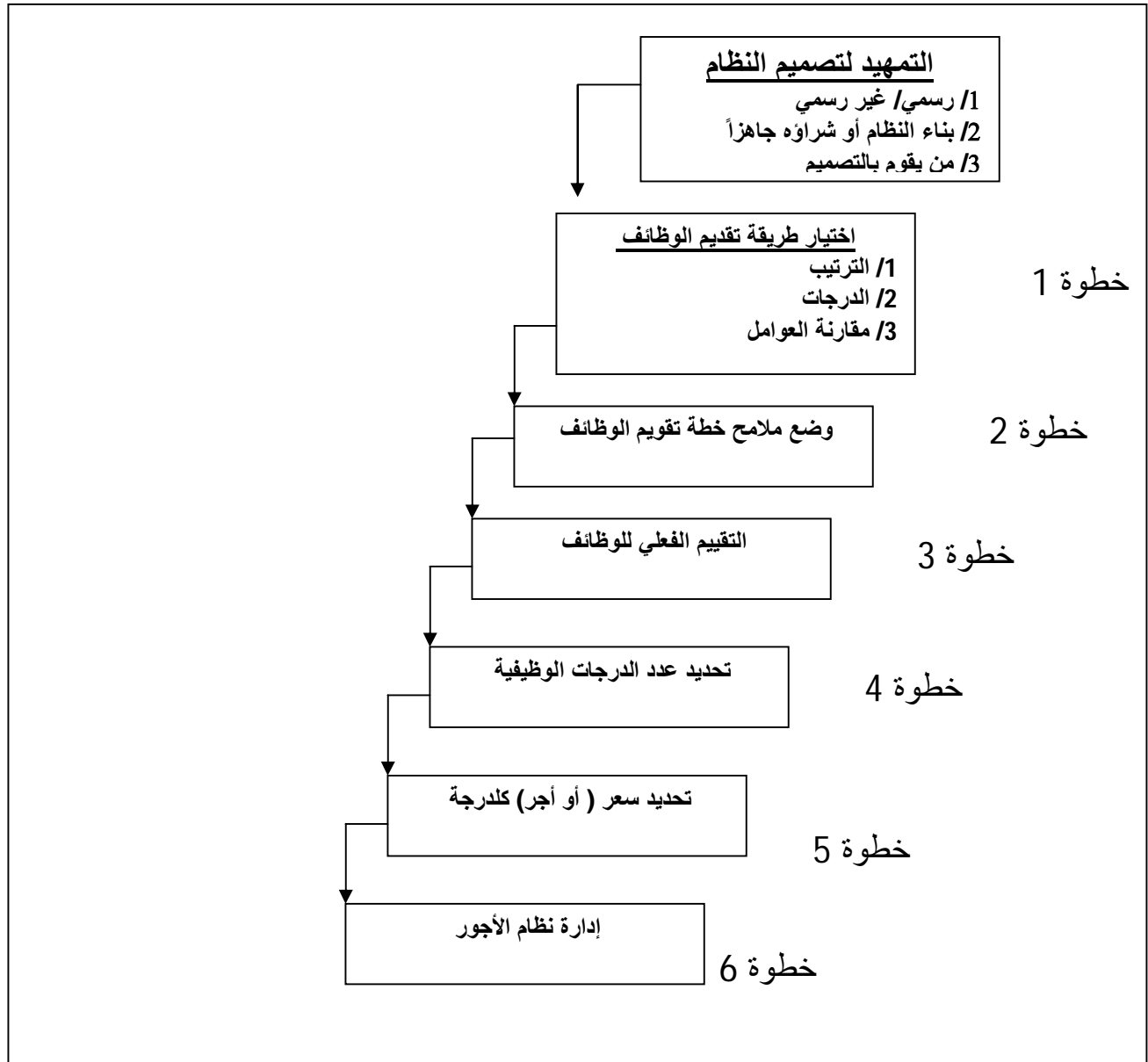
(1)د. أحمد ماهر / نفس المصدر السابق ص 285

ثانياً : خطوات تصميم نظام الاجور :

اذا كانت الوظيفة الاساسية لادارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الاجور ، فينبغي اذاً الاهتمام بتحديد المراحل او الخطوات التي تمر بها عملية التصميم ، ويعرض الشكل (3-4-18) تبسيطاً لهذه الخطوات⁽¹⁾.

شكل رقم (2-4-9)

شكل يوضح خطوات تصميم نظام الاجور



(1) د. أحمد ماهر / نفس المصدر السابق ص 286

المصدر : د. احمد ماهر / ادارة الموارد البشرية/ الدار الجامعية الاسكندرية/ الطبعة الثانية / 2013 / ص 285

- الخطوة الاولى : التمهيد لتقييم النظام :

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :-

1/ تحديد ما اذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي ، وقواعد محددة ومكتوبة ومقننة ، ومتعارف عليها تنظيمياً ، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح ، ام ان هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي لا تحكمة قواعد محددة وانه يتم بشكل ودي وغير مكتوب ، ويتم علي اساس شخص وحسب الظروف .

2/ تحديد ما اذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفعيل علي احتياجات المؤسسة ، وفي خلال تطويرها خطوة بخطوة بناء علي ظروف المؤسسة ام ان النظام سيتم شراؤه من مكتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي ، تمكن الشركة من التوصل الي تقييم الوظائف بصورة نظامية) وحيث ان معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب ، فانه يصعب عليها شراء مثل هذه الانظمة الجاهزه .

3/ تحديد من يقوم بتقييم الوظائف ، والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي ان تقوم ادارة الموارد البشرية بما يتاح لها من مختصين بتقييم الوظائف ، وان يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الاجراء ، او ان يتم تكوين فريق من بين ادارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين .

- الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف :-

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالآتي :

1. الترتيب

2. الدرجات

3. مقارنة العوامل

4. النقط

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه ، والظروف المناسبة له . وعلي المؤسسة ان تجدد مسبقا اي الطرق سيتم استخدامها . وسيتم تناول هذه الطرق بالشرح في قسم لاحق⁽¹⁾ .

(1)د. أحمد ماهر / نفس المصدر السابق ص 288 الي ص 289

- الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم :-

وتتضمن هذه الملامح مايلي :-

1/ تحديد الوظائف الاساسية التي سيتم تقييمها ، وذلك لان من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة ، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار اوكمقياس للوظائف الاخري بالمؤسسة .

2/ وضع الجدول الزمني للتنفيذ ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ او الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة ، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة .

3/ تحديد تكلفة التقييم ، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم ، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمختصين المشاركين في ادارة الموارد البشرية .

4/ تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، واهدافها ، واسلوب مشاركتهم فيها ، وذلك لكسب تاييدهم لهذه الخطة .

- الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف :

يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءاً علي الخطة الموضوعية ومسؤولية ادارة الموارد البشرية هي في التحقيق من ان الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب .

- الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات :

ويطلق ايضا علي هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا) ، وكل درجة تحتوي علي عدد من الوظائف . ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة علي حدة .

- الخطوة السادسة : تسعير الدرجات :

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة ، وتحديد بداية الاجر (او بداية المربوط) ، او نهاية الاجر (او نهاية المربوط) لكل درجة⁽¹⁾.

(1)د. أحمد ماهر / نفس المصدر السابق صـ 289 الي صـ 291

- الخطوة السابعة : ادارة نظام الاجور :

وهنا يتعينالتعرض لموضوعات اخري مثل اسلوب دفع الاجر ، والزيادة العامة للاجر بناء علي استقصاء ودراسة الاجور السائدة وتحديد العلاقات ، والزيادة الخاصة بالتكليف مع نفقات المعيشة وازافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، او اضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفا في هيكل الوظائف ، ومعالجة اي مشاكل تطراء علي نظام الاجور⁽¹⁾ .

(1)د. أحمد ماهر / نفس المصدر السابق / ص 293

الفصل الثاني المبحث الخامس

الاستقطاب والاختيار والتعيين

مفهوم الاستقطاب :

الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع. كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، وذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة ، إذا هي محاولة جذب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة ، أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة .

الفرع الثاني : أهمية الاستقطاب:

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية :

- 1- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب الاطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي .
- 2- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب ، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة ، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
- 3- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملاءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها. (1)

(1) مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان 2001
www.ibtesamh.com/showthread-t_300224.htm

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يكمن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة على الأيدي العاملة اللازمة الي
الفرع الأول : المصادر الداخلية :

في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:
1. الترقية:

حيث تقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية ، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين ،
يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى
الوظيفة الأعلى.

وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية ، يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

2. النقل والتحويل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة
إلى أخرى أو من فرع إلى آخر ، و الهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في
مختلف الإدارات.

3- الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم
موظفون في الداخل ، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل ، وهذا المصدر أثبت
أهميته وجدواه في بعض المنظمات.

كما انه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في
أماكنهم بحالة لم يكن صحيحا .

وهناك عدة مزايا تتجح المصادر الداخلية منها :

- جعل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين ، حيث تتيح هذه الطريقة فرص للتقدم
والترقية للعاملين.

- . تخفيض تكلفة البحث والتعيين.(1)

(1) مازن فارس رشيد / نفس المرجع السابق

- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

الفرع الثاني : المصادر الخارجية :

من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج:

1- الإعلان :

يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف , وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق الصحف والمجلات.

2- مكاتب العمل :

توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام , سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف والمهن الفنية والإدارية.

3- الجامعات و المدارس :

حيث هناك البعض من المنظمات من تحرص على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها سنويا ، هذا وهناك بعض المصادر أقل استعمالا منها:

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
- الجمعيات المتخصصة كجمعية , المحاسبين , جمعية الأطباء ، ...

فاعلية استقطاب الموارد البشرية :

تعتمد فاعلية الاستقطاب على القيام بمجموعة من العوامل التي تستعد على جذب وترغيب القوى العاملة و زيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها , ومن هذه العوامل :

1- توفير تصميم تنظيمي حديث ، حيث يتصف هذا التصميم بما يلي :

- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات . (1)

(1) ماذن فارس رشيد / نفس المرجع السابق

- حرية التعبير عن الرأي.
- ضمان استمرارية العمل للعاملين.
- محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري.

2- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل :

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام , والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص .

3-توسيع مسارات الترقية :

تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة ، التي تعمل لديها حالياً عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها , ولمن تقوم باستخدامه , هذا وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقر أدائها من ناحية الجودة و الاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا و اتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة. وأخيراً يمكن القول بأنه كل منظمة لابد تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فاعلية لاستقطاب أفرادها⁽¹⁾.

ماهية الإختيار :

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .

من الذي يقوم بالاختيار:

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي⁽²⁾

⁽¹⁾مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان 2001
www.ibtesamh.com/showthread-t_300224.htm

(2) احمد ماهر / الاختيار وتعيين الموارد البشرية / 2014

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1335&SecID=50#sthash.0WxFk2Cy.dpuf>

ما هي معايير الاختيار :

تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة. وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء. ونستعرض فيما يلي هذه المعايير:

1- مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة، أو معهد معين، أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظم العمل المستمدة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج. فعلى سبيل المثال إذا طلبت إحدى المنظمات شغل وظيفة محاسب فإنها قد تشترط الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) بتقدير جيد على الأقل، على أن يكون المتقدم من خريجي كلية التجارة جامعة الإسكندرية. ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

2- الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال الافراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحقق بها. وفي المنظمات والشركات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسي) ويكون المبرر في ذلك هو خفض التكلفة العمالة، وإتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة.⁽¹⁾

(1) د. احمد ماهر / نفس المصدر السابق رقم (2)

3- الصفات البدنية والجسمانية :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين وفي وظيفة مضيئة جوية، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة. ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعناصر الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

4- الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج، ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب. وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء .

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية. ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم. وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد. فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

5- المعرفة السابقة بالشخص :

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً مهماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى. ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرابة كأساس للتعيين في المناصب.⁽¹⁾

(1) د. أحمد ماهر / نفس المصدر السابق

الفصل الثاني

المبحث السادس

ادارة المواهب

مفهوم إدارة المواهب :

يعتبر مصطلح الموهبة Talent من المصطلحات الغامضة الى حد ما ، فهي تعني الافراد الذين لديهم قدرات وكفاءات واعدة بالنسبة للمؤسسة ، وبالذات الافراد ذوو القدرات القيادية ، والافراد ذوو الاداء العالي القادرين على اداء الادوار المحورية ذات الاهمية القصوى بالنسبة للمنظمة .

وإدارة المواهب : Talent management : هي اتجاه تنظيمي لقيادة الافراد من خلال بناء الثقافة التنظيمية والمشاركة وبناء القدرات والطاقات من خلال اتجاه متكامل لعمليات التزويد بالمواهب المتلائمة مع اهداف المؤسسة وتطويرها وتوظيفها واستثمارها واستبقائها وتتمثل العناصر او المكونات الهامة لإدارة المواهب فيما يلي .

- استقطاب وتوظيف الموظفين Acquisition
- تخطيط المسار الوظيفي Career Planning
- التقييم Assessment
- تخطيط الاستخلاف الوظيفي Succession Planning
- التطوير التنظيمي Organization management
- إدارة الاداء performances management
- تطوير الافراد وفرق العمل Team and individual development
- الاستبقاء

وإدارة المواهب هي عملية تيسير تطوير التقدم الوظيفي للافراد الموهوبين والماهرين في المؤسسة باستخدام موارد وعمليات رسمية مع التركيز على تطوير موظفي وقادة المستقبل⁽¹⁾ .

(1). حاتم ابوالجدائل / ادارة المواهب / مركز الخبرات المهنية للإدارة / القاهرة / 2013

وهي عملية منهجية لدورة التخطيط والتنفيذ والتقييم لإدارة تدفق المواهب الى وعبر وخارج المؤسسة لتحقيق اهدافها وتلبية احتياجاتها وهي تحقيق الاستغلال الامثل للمواهب في المؤسسة ، أي الافراد الذين يشغلون المؤسسة ، وتشتمل على ادارة وتدريب واعادة تدريب ومشاركة وتخطيط القوى العاملة المستقله .

وعلى الرغم من ان المفاهيم الكامنة خلف ادارة المواهب هي مفاهيم قديمة قدم المؤسسات نفسها الا ان التقنيات الحديثة باستطاعتها اجراء تعديل جزري على طريقة تطبيق هذه المفاهيم والممارسات .

ويمكن أيضاً تعريف ادارة المواهب بأنها الادارة الاستراتيجية لتدفق المواهب عبر المؤسسة ، وهي عملية تمتد من الاستقطاب الى استبقاء الافضل . وهي اتجاه شمولي للادارة في المؤسسة يتم من خلاله ايجاد ثقافة تنظيمية مواتية لصنع المزايا التنافسية وتشمل على الجوانب المختلفة لمشاركة وتطوير المواهب في المؤسسات على مهام ومشروعات قيمة ، وتدريبهم على مجالات وظيفية متنوعة وتوجيه التدريب الخارجي وارجاع الاثر المستمر ، والتعرض للتجارب والخبرات الدولية بالاضافة الى برامج تعليم التنفيذيين .

مبادئ إدارة المواهب :

هنالك عدة اسهامات فكرية لتجديد المبادئ الاساسية التي يجب ان تحكم نماذج وجهود ادارة المواهب في المؤسسات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها . ومن ابرز تلك الاسهامات ما يلي :

اولاً : المبادئ الست للادارة الفعالة العالمية للمواهب :

1/ التوافق مع استراتيجية المؤسسة : تعتبر استراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاق الطبيعية والمنطقية لادارة المواهب لان الاستراتيجية تساعد على تحديد انواع المواهب التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية .

2/ الاتساق الداخلي : يقصد بذلك درجة توافق عناصر ادارة المواهب مع بعضها فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي الى نتائج عكسية⁽¹⁾ .

(1) د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 31 - ص 32

3/ تضمين قيمة المواهب ضمن الثقافة التنظيمية : تنظر العديد من الشركات الناجحة الى ثقافتها التنظيمية كمصدر هام من مصادر مزايا التنافسية المستدامة كالاساليب الفعالة في استقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الاداء .

4/ مشاركة الادارة : ان نجاح ادارة المواهب يتطلب رعاية الادارة العليا لادارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسئولية إدارة الموارد البشرية عنها .

5/ تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية : تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في عدد من الدول ، وفي بيئات ثقافية متنوعة ، حيث ينبغي على المؤسسة ان تتعرف على كيفية الاستجابة للطلب المحلي مع المحافظة على تبني اتجاه استراتيجي وتضع لنفسها معايير اداء عالمي، وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات واستقطاب وتوظيف المواهب محلياً .

6/ بناء سمة مميزة لرب العمل : هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معاً في بروز المؤسسة وتكوين صورتها الذهنية في عين المجتمع في اطار زمني قصير وذلك باستقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات فلا بد من تمييز نفسها عن غيرها في المؤسسات المناهضة لها في سوق العمل .

فوائد إدارة المواهب :

1- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة :

فمن خلال التأكد من مهارات ونقاط قوة الموظفين تصبح قرارات الموارد البشرية ، تقويم الكفاءات والمهارات بالمؤسسة وجرد مخزون المهارات . وهذا يعود بالفائدة على كل المنظمة والموظف الذي يحقق رغباته واهتماماته ويحقق له الرضاء الوظيفي .

2- الاستبقاء :

المؤسسات التي تحقق في الحفاظ علي مواهبها المتفوقة تواجه خطر عدم القدرة علي مواجهة المنافسين ، ولذلك اصبحت المؤسسات الان تركز اكثر من أي وقت مضي علي وضع برنامج لاستبقاء الموظفين الموهوبين ، واستراتيجيات للاستقطاب⁽¹⁾

(1) د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 33 و ص 53 - 54

والتطوير للموظفين المميزين . وينبغي ان تعني المؤسسة بنمو الموظفين الموهوبين من خلال تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط الاستخلاف الوظيفي .

3- تحسين جودة التوظيف :

تستمد المؤسسة جودتها النوعية في الجودة النوعية لقواها العاملة ، وفضل السبل الي ايجاد المواهب في قمة الهرم التنظيمي . فلاغرابة اذا في ان تصبح برامج ادارة المواهب والتقييم والتدريب جزء لا يتجزأ من عمليات الموارد البشرية .

4- فهم الموظف بشكل افضل :

يمنح تقويم الموظفين المؤسسة رؤية عميقة لموظفيها ، الامر الذي يمكنها من تحديد احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية ونقاط قوتهم وضعفهم ، ومايحبون ومايكرهون وبالتالي يصبح من السهل تحديد مايفرزهم .

5- اتخاذ قرار تطوير مهني افضل :

عندما تعرف المؤسسة مقدار مالمديها من الموظفين الموهوبين ذوي القدرات العالية ، يصبح عندئذ من السهل عليها ترشيد الاستثمار في التطوير المهني ، وهذا بدوره يساعد علي اتخاذ قرارات الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير وتخطيط الاستخلاف الوظيفي وادارة الاداء .

6- ايجاد ثقافة قوية لرعاية وادارة المواهب :

تجعل الموظفين يؤمنون بممارسات ادارة المواهب بالمنظمة ويتقون في مستقبل مؤسستهم ومستقبلهم معها ، وهذا بدوره يعمق ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة ، والتزامهم ومشاركتهم فيما يحقق لهم التفوق علي منافسي المؤسسة لضمان الحصول علي مركز قيادي وريادي .

الاتجاهات والتحديات الراهنة والمستقبلية لادارة المواهب :

اولاً : الاتجاهات الراهنة:

يجب علي المؤسسة ان تتعرف علي الاتجاهات والتحديات الحالية لادارة المواهب سواء علي الصعيد المحلي او العالمي ، حيث ان مثل هذه المعرفة تمكن المنظمة⁽¹⁾ .

(1) . حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 54 و 67 - 68

من تقدير حجم التحديات التي تواجهها فيما يتعلق بإدارة المواهب ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة تلك التحديات . وتتمثل اهم الاتجاهات الراهنة فيما يلي :-

1-الصراع علي المواهب : ان البحث عن المواهب واستبقائها هي من اصعب وظائف ادارة الموارد البشرية . وتشير اراء ووجهات نظر دور الخبرة والاستشارات التي تجري دراسات واستطلاعات في هذا الصدد ، ان المؤسسات علي مستوي العالم تواجه ندرة الموظفين الهوبين ، وان العثور عليهم اكثر صعوبة من استبقائهم .

2- التقنية وادارة المواهب : تزداد اهمية استخدام التقنية الحديثة في ادارة المواهب سواء فيما يتعلق بالاستقطاب عبر الانترنت - حيث اصبحت البوابات الالكترونية للموظفين شائعة الاستخدام ، او استخدام التقنية في تطبيقات ادارة المواهب الاخرى مثل ادارة وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وتخطيط الاستخلاف الوظيفي والتعلم والتطوير .

3- ترقية المواهب داخليا : ووفقا لهذا الاتجاه يتم توظيف الفرد عندما يكون هناك توافق بين قدراته ومهاراته ومتطلبات المؤسسه ، ومن ثم يتم تمكينه من البقاء بالمؤسسة من خلال التدريب والتطوير .

ثانياً : مستقبل ادارة المواهب :

وفقا لحدث الدراسات الميدانية التي اجرتها شركة بيرسن اند اسوشيشي (Bersin & Associates) تمثل اهم التوجهات المستقبلية لادارة المواهب والتي سيشهدها العالم فيما يلي :

1- سيدفع الاختلال العالمي في سوق المواهب المنظمات علي التركيز مجددا علي التزود بالمواهب ، في الوقت الذي تشهد فيه الولايات المتحدة الامريكية ودول غرب اوروبا تنامي مشكلة البطالة وتباطؤ الاقتصاد ، فان الصين والبرازيل والهند وسنقافورة وروسيا ودول اوروبا الشرقية تشهد نموا اقتصاديا . وهذا ما دفع دولة مثل الولايات المتحدة الي العولمة بطريقة محمومة . وهناك ثلاثة قوي دافعة نحو هذا الاتجاه وهي كما يلي (1) :

(1)د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 83 الي ص 85

أ/ فجوة المهارات

ب/ زيادة التخصص

ج/ مزيد من الباحثين عن العمل

2- سيعمل فريق الموارد البشرية وادارة المواهب علي الصعيدين المحلي والعالمي . ففي ظل هذا الاختلال العالمي في سوق المواهب فان الاولوية الاولي للمؤسسات المعاصرة ينبغي ان تكون ايجاد العقلية العالمية للموارد البشرية ، والنموذج العالمي المحلي ، بحيث تفكر المؤسسات في مشكلاتها المتعلقة بمواهب القوي العاملة بمنظور عالمي . وان تستخدم اساليب عالمية وان تستفيد من افضل الممارسات ، علي ان تمكن في نفس الوقت المديرين المحليين وفريق الموارد البشرية للتفكير عالميا والعمل محلياً .

3- دمج فريق التزود بالمواهب بفريق ادارة المواهب ، لتمكن المؤسسة في ادارة شؤون مواهبها بشكل متكامل وفعال . وبالتالي فقد اصبحت المؤسسات تدرك ان استقطاب المواهب هو جزء لا يتجزأ من العملية الشاملة لادارة المواهب . وستتحول ادارات الموارد البشرية في المستقبل من ادارات للاستقطاب والتوظيف الي ادارات للمواهب متكاملة الوظائف .

4- سيلجا القائمون علي عملية التزود بالمواهب الي وسائل التواصل الاجتماعي ، وسيبرغم ذلك وكالات التوظيف علي التجديد . اظهرت احدي الدراسات الحديثة ان الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الامريكية تنفق ما نسبته (10%) من ايراداتها علي استخدام شبكات التواصل الاجتماعي ، وقد حققت مثل هذه الشبكات ايرادات ضخمة من التوظيف عبر الانترنت وقد ادي ذلك الي تقليل الاعتماد علي مكاتب التوظيف .

5- ستأخذ مشاركة الموظفين مكان الصدارة ، فبالإضافة الي ضغوط فجوة المواهب واختلال سوق المواهب العالمي ، تأتي مشاركة الموظفين لتشكل قوة ضاغطة علي المؤسسات المعاصرة ، حيث لم تعد القوى العاملة في الولايات المتحدة الامريكية تفكر في العلاقة الوظيفية طويلة المدى ، كما أن ما نسبته 40% من القوى العاملة تعمل⁽¹⁾ .

(1)د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 85 الي ص 86

بموجب عقود عمل على اساس التفريغ الجزئي . لذلك اصبحت هذه المشكلة تحتل مكان الصدارة في قائمة اهتمامات المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات المعاصرة . لقد استنتجت احدى الدراسات الميدانية ان من اهم مفاتيح النجاح في بناء المشاركة الفعالة هو تطوير القادة ، ويجاد بيئة ثقافية تعزز التدريب وتطبيق برامج فعالة للمشاركة والتطوير ، وتحفيز كل من جيل المسنين وجيل الشباب .

6- سيواصل التدريب في المؤسسات في تطوير نفسه وتجديدها . يمر التدريب حالياً بمرحلة تحويل كبيرة ، حيث يتحول من التركيز على برامج التدريب المركزية والجامعية الى التركيز على تطوير الكفاءات المتكامل والمتعمق من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي والوسائل الاجتماعية وشبكات المعرفة التخصصية والتعليم الالكتروني (أو التعليم عن بعد) ومن المتوقع مستقبلاً ان تكون نسبة التدريب الرسمية 20% مقارنة بنسبة 80% في برامج التعليم غير الرسمية مثل التعلم الاجتماعي والتعلم حسب الطلب والتعلم الالكتروني .

7- ستتصف ادارة المواهب بالرشاقة ولقد تغير عالم ادارة الاداء رأساً على عقب وسيتحول من التركيز على الاساليب التقليدية الممقوتة ، لتقديم الاداء الوظيفي الي التركيز بشكل مستمر علي اساليب وضع الاهداف التنازلي ومن ثم التقويم والتخطيط للتطوير والتوجيه والتدريب لتحسب الاداء وربط الحوافز بنتائج الاداء .

8- ستشكل نماذج القيادة الجديدة والتنوع والعولمة استراتيجيات تطوير القيادة في المستقبل لذلك فإن من أهم مفاتيح النجاح في ادارة المواهب هي حيازة المديرين التنفيذيين للقدرات والكفاءات ويأتي اخصائي ادارة المواهب لتسيير دور القادة في ممارسة ادارة المواهب . من هنا يأتي اهتمام الدراسات الحديثة لادارة المواهب بتطوير القادة وادارة الاستخلاف الوظيفي .

9- سينمو سوق برمجيات ادارة المواهب .

10- سيؤدي علم البيانات وتجزئة المواهب الى تمييز المؤسسات الرائدة .

1- ستركز المؤسسات عالية الاداء على اعادة تدريب موظفي الموارد البشرية وتزويدهم بالمهارات⁽¹⁾ .

(1)د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 83 الي ص 85

الدراسات السابقة لإدارة المواهب :

نتيجة للاتجاهات الرئيسية المؤثرة على المنظمات وقدرتها على إدارة مواهبها والتي سبق ان تحدث عنها المؤلف في معرض الحديث عن اهمية ادارة المواهب ، فقد ظهر الاهتمام بدراسات ادارة المواهب وتأثيرها على الاداء التنظيمي ، وقد عنيت الكثير في مراكز البحوث والاستشارات بدراسة ممارسات إدارة المواهب واجراء دراسات للقياس المقارن وهناك خمسة دراسات لإدارة المواهب سنتناول دراسة واحدة منها في هذا المبحث ، والدراسات هي :

1- دراسة ماكينزي : Sarvey Mckingey Consulting group

2- دراسة دي. دي . آي DDI (استطلاع ادارة المواهب) Talent management

3- دراسة معهد ADP للبحوث The ADP Research Institute

4- دراسة بيرسن آن استوشيتس Bersin & Associates

نتناول في هذا المبحث وعلى سبيل المثال ، الدراسة التي بواسطة مجموعة ماكينزي الاستشارية .

دراسة مجموعة ماكينزي الاستشارية :

في عام 1998م نشرت مجموعة ماكينزي الاستشارية بحثاً في الدورية الربع سنوية بعنوان الصراع على المواهب The war for talent حيث قامت باجراء دراسة شملت (77) شركة امريكية كبرى ، وقد كشفت الدراسة عن نشوء صراع بين تلك الشركات على المواهب التنفيذية العليا والتي ستبقى تمثل الخصائص المميزة لبيئتها التنافسية لعقود من الزمان وتمثل هذه الدراسات الولادة الحقيقية لحقل ادارة المواهب كما استنتجت هذه الدراسة ايضاً ما يلي :

1- ان المخاطر عالية : ففي عصر الاقتصاد المعرفي تناقصت القيمة النسبية للاصول المادية لحساب زيادة القيمة النسبية لرأس المال البشري . لذلك فان العجز في المواهب يمثل اليوم خطراً كبيراً بالنسبة لاي مؤسسة .

ان الصراع سيستمر وان الشركات غير جاهزة لمواجهة . ولنفس السبب فان الصراع والتنافس علي المواهب اليوم اكثر احتداماً من ذي قبل⁽¹⁾ .

(1) د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 92 الي ص 94

2- وسيستمر وعلي مدى عقود من الزمان . واذاء تلك التحديات أوصت ماكنزى المؤسسات بالتوصيات الخمس التالية :

- غرس عقلية أو ذهنية المواهب علي كل المستويات بالمؤسسة .
- ايجاد مقترح قيمة الموظف التي تحقق له الكسب ، أى ما يستحقه الموظفون من قيمة من خلال الحاقهم بالعمل بالمؤسسة .
- استقطاب مواهب عظيمة باستمرار .
- تنمية القادة داخل المؤسسة .
- التمييز بين المواهب والتأكيد .

وفيما يلي يتناول المؤلف هذه المحاور الخمس بمزيد من التفصيل :

- 1- غرس عقلية المواهب لدى المسؤولين في كل المستويات التنظيمية ابتداء من كبار المسؤولين الاداريين . ويقصد بعقلية المواهب الاعتقاد الراسخ والجازم بأن بناء مخزون المواهب لدى المؤسسة ، أمر في غاية الضرورة لتحقيق تطلعات وطموحات المؤسسة .
- 2- عرض قيمة الموظف : ويقصد بذلك العوامل التي تتحقق للموظف ، الرضاء الوظيفي اذا التحق في العمل بالمؤسسة ، وهي عادة تتمثل في العوامل الاربع التالية :
 - أن يكون العمل مشوقا .
 - أن تكون المؤسسة حسنة السمعة من حيث ثقافتها التنظيمية وقيمها وبيئة العمل وقيادتها ، وتركيزها علي الاداء .
 - وان تحقق الوظيفة للموظف العوائد المالية والمعنوية التي يتطلع اليها .
 - وان توفر المؤسسة فرص التطور والنمو للموظف .
- 3- استقطاب المواهب المميزة باستمرار : تستخدم المؤسسات الناجحة في مجال ادارة المواهب ، أدوات ذات تأثير قوى لاستقطاب أفضل المواهب ، وتحرص علي قياس مدى فعالية ونجاح جهود الاستقطاب⁽¹⁾ .

(1) د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 93 الي ص 94

4- تنمية القادة : تغفل الكثير من المؤسسات تنمية قدرات مواردها البشرية ، كما تغفل أن الافراد الموهوبين يتطلعون الي النمو والي تسلم مناصب قيادية تمكنهم من استثمار قدراتهم القيادية الواعدة .

5- التمييز بين المواهب والتأكيد : تميل المؤسسات التقليدية الي معاملة موظفيها بنفس الطريقة التي تعامل بها جميع الموظفين العاديين ، بينما تحرص المنظمات الرائدة علي تقويم كفاءات مواهبها والتمييز بينها في مدى الاستثمار فيها ، بناء علي مستوى الاداء والتعويضات . كما تسعى الي رفع مستوى الاداء والرضى الوظيفي من خلال التطوير والتأكيد علي اهمية الموظف كعنصر حيوي بالنسبة للمؤسسة .

الاطار العلمي للإدارة المتكاملة للمواهب :

اصبح مفهوم الإدارة المتكاملة للمواهب شائعاً خلال السنوات الاخيرة ومنذ ذلك الوقت والمؤسسات تستخدم هذا المسمى لوصف الاتجاه المتكامل والتوظيف والتطوير وإدارة الاداء والتعويضات والتخطيط للتطوير والتعلم . الهدف هو ليس إدارة الموارد البشرية بكفاءة ، وانما الالهم من ذلك هو ايجاد نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية ، تمكن من سرعة الاستجابة لاحتياجات المؤسسة ، ويتضمن النموذج المتكامل لإدارة المواهب العناصر السبع التالية :

1/ استراتيجية تخطيط المواهب .

2/ الاستقطاب والتوظيف .

3/ إدارة الاداء .

4/ التعلم والتطوير .

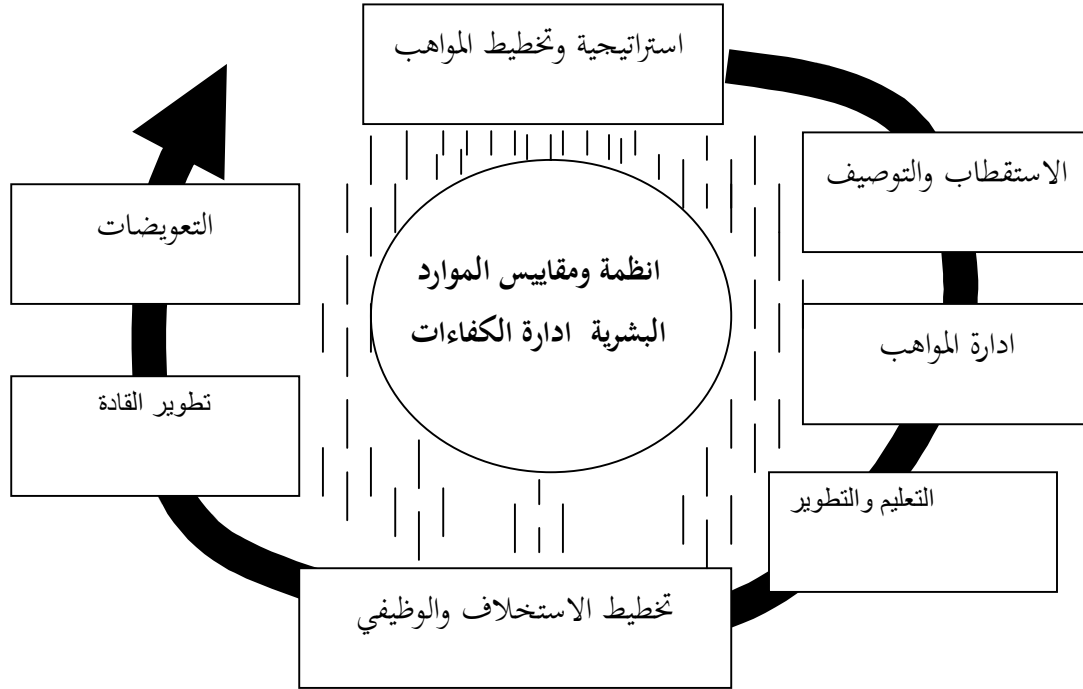
5/ تخطيط الاستخلاف الوظيفي .

والشكل التوضيحي التالي يجسد تكامل هذه العناصر السبع في اطار النموذج المتكامل لإدارة المواهب⁽¹⁾ .

(1)د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق صد 93 وصد 154 - 155

شكل رقم (2-6-12)

شكل يوضح النموذج المتكامل لإدارة المواهب



المصدر : د. حاتم ابوالجدائل / ادارة المواهب / مركز الخبرات المهنية للإدارة / القاهرة / 2013

اعداد القادة : Leadership Development

يقصد بتطوير القيادة برامج التدريب والتطوير المهني الرسمية وغير الرسمية والمصممة للمستوى القيادي التنفيذي والإداري لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم القيادية واكتساب الانماط القيادية المطلوبة للتعامل مع المواقف المختلفة . وتشمل استراتيجية تطوير القادة في اطار هذا النموذج على توصيات محددة بشأن اتجاهات تصميم وتطبيق واعداد القادة الحاليين والمستقبليين ، والتقنية المستخدمة في تقديم برامج وادوات وحلول وتطوير القادة .

ورؤية القيادة والاعتبارات العالمية وتكامل وتطوير القادة مع العمليات الأخرى لإدارة المواهب ، والتخطيط للمحافظة على استمرارية الاستراتيجية . وتعتبر عملية تطوير القادة عملية منهجية مستمرة لتقويم وتطوير ودعم نمو مواهب القادة على مختلف المستويات التنظيمية⁽¹⁾

(1) د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق من ص 164 الي ص 165

وذلك من خلال تحقيق التكامل بين تطوير القادة وادارة الاداء وادارة الاستخلاف الوظيفي وتشمل برمجة تطوير القادة على ما يلي :

- 1- البرامج الرسمية Format Programs
- 2- مهام تنمية المواهب القيادية Stretch Assignment
- 3- برامج تعليم المسؤولين التنفيذيين Executive Education
- 4- التدريب Coaching
- 5- التوجيه Mentoring
- 6- التدوير الوظيفي Job rotation
- 7- التقويم Assessment

المصفوفة التاسعة لمراجعة وحصر ادارة المواهب :

ان المصفوفة التاسعة هي اداة تستخدمها المؤسسة لحصر مخزونها من المواهب من خلال استخدام مصفوفة تتكون من تسع مربعات بناءً على عاملين هي (الاداء Performance) والقدرات الواعدة Potential ويمثل المحور الافقي في هذه المصفوفة الاداء ويتدرج من متدني الى متوسط الى عالي ، ويتم قياسه باستخدام تقويم الاداء الوظيفي . ويمثل المحور الرأسي القدرات الواعدة وتتدرج من متدنية الى متوسطة الى عالية وتشير الى احكام نموء الفرد عبر عدد من مستويات الكفاءة الادارية او المهنية .

ويكون استخدام المصفوفة التاسعة فعالاً اثناء عملية مراجعة وحصر المواهب . ويتم اثناء هذه العملية اجتماع مجموعة من المديرين معاً لوضع الافراد ضمن المصفوفة على المحورين (س) و (ص) وذلك للمساعدة على تحديد الافراد ذوي الكفاءة والقدرات الواعدة ، وتحديد الافراد الذين يحتاجون الى تطوير والافراد الذين⁽¹⁾

يحتاجون الى توجيه وارشاد لتحسين ادائهم . وتعتبر المصفوفة التاسعية اداة قيمة جداً للاسترشاد بها في تقدير قرارات التعويضات .

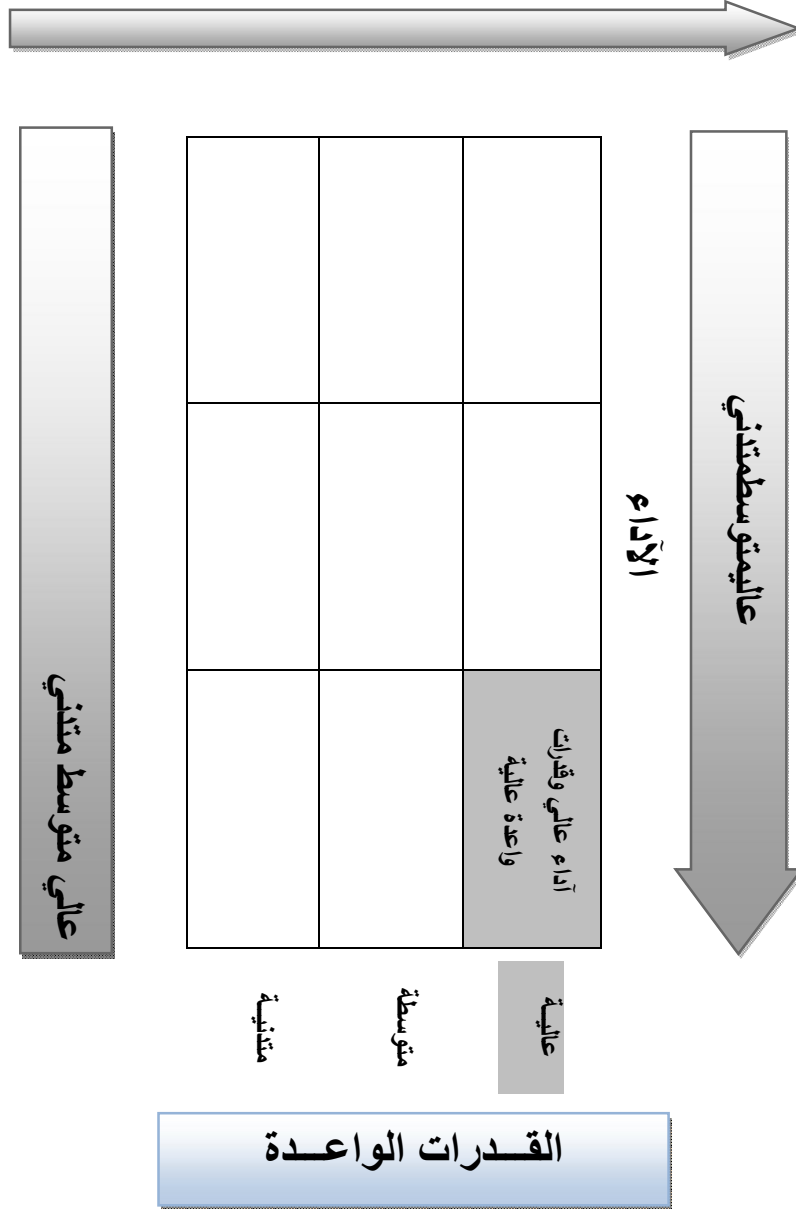
ان كل مربع من المربعات التسع في هذه المصفوفة تتطلب مجموعة مختلفة من القرارات والاجراءات فعلى سبيل المثال فان الافراد ذوو الاداء العالي في وظائفهم الحالية ولكنهم لا يملكون قدرات عالية واعدة ويعتبرون غير جاهزين للترفيه الى وظائف قيادية .

في الصفحة التالية شكل يوضح المصفوفة التاسعية لمراجعة وحصر ادارة المواهب والتي يجب الاستعانة بها في المؤسسات والمنظمات والشركات⁽¹⁾ .

(1) د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 168

شكل رقم (2-6-13)

شكل يوضح المنظومة التاسعية لحصر المواهب



الاستنتاجات :

- 1- الصراع على المواهب يزداد حدة واحتداماً في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة ، وقد ادى ذلك الى تزايد اهتمام المنظمات المعاصرة بإدارة المواهب .
- 2- ادارة المواهب مفهوم حديث انبثق من حقل الموارد البشرية ويسعى الى التركيز على استقطاب وانتقاء واستبقاء افضل القدرات الواعدة .
- 3- ان لادارة المواهب العديد من الفوائد المالية وغير المالية ، ومن اهم فوائدها الارتقاء بمستوى الاداء واكساب المؤسسة الميزة التنافسية .
- 4- تحديات ادارة المواهب تختلف من دولة لاخرى حسب المتغيرات السكانية والديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية . وان تحديات ادارة المواهب في الدول النامية تختلف عنها في الدول المتقدمة .
- 5- ان ردم فجوة المواهب واستبقاء المواهب يمثلان اهم تحديين يواجهان ادارة المواهب على المستوى العالمي .
- 6- ان المنظمات المعاصرة اصبحت تتوخى في انتقاء المواهب مدى توافقها مع الوظيفة ، وكذلك مدى توافقها مع المؤسسة وثقافتها التنظيمية .
- 7- المفكرين والكتاب ودور الخبرة والاستشارات في دول العالم المتقدم اولت اهتماماً كبيراً لدراسة موضوع ادارة المواهب .
- 8- تقنية المعلومات والانظمة الالية الحديثة لادارة الموارد البشرية تلعب دوراً فاعلاً ومؤثراً لنجاح تطبيق ادارة المواهب .
- 9- ان دول مجلس التعاون الخليجي هي احوج ما تكون الى صياغة استراتيجية شاملة لتطوير ادارة المواهب ، تتطلق من دراسة واقع سوق العمل ومخرجات المؤسسات التعليمية بمختلف مراحل التعليم العام والتعليم العالي ومؤسسات التدريب بمختلف تخصصاته ، وذلك بهدف توجيه كل تلك المؤسسات لردم فجوة المواهب وتقليل الاعتماد على الكوادر غير الوطنية ، بما يحقق القضاء على مشكلة البطالة ، وسد إحتياجات سوق العمل من المواهب كماً ونوعاً⁽¹⁾ .

(1)د. حاتم ابوالجدائل / نفس المصدر السابق ص 186 الي ص 188

الفصل الثالث

المبحث الاول

المؤسسة السودانية للنفط كحالة دراسية

في عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي

نبذة تعريفية عن المؤسسة السودانية للنفط :-

أنشئت المؤسسة السودانية للنفط بموجب قانون الثروة النفطية لعام 1998 كمؤسسة عامة لها شخصية اعتبارية مستقلة. والمقر الرئيسي للمؤسسة بالخرطوم ويجوز لها بموافقة وزير النفط أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه . وتخضع المؤسسة لإشراف وزير النفط .

أغراض المؤسسة وسلطاتها :-

في إطار الأهداف والخطط والسياسات التي يقرها مجلس شؤون النفط يكون للمؤسسة الأغراض والسلطات الآتية :

- 1) تنمية الثروة النفطية وحسن إستغلالها .
- 2) إدارة جميع العمليات النفطية في البلاد والرقابة والإشراف على تلك العمليات وتكون صاحبة الإمتياز الوحيد في جميع العمليات النفطية .
- 3) مسئولية توفير إحتياجات البلاد من المواد النفطية المختلفة .
- 4) القيام داخل السودان وخارجة بعمليات الإستكشاف والبحث عن النفط وإنتاجه وذلك بذاتها أو عن طريق الشركات المملوكة لها أو بالإشتراك مع الغير .
- 5) تكرير النفط وتصفيته .
- 6) تسويق المواد النفطية ومنتجاتها وتوزيعها .
- 7) مد خطوط الأنابيب وإنشاء مستودعات التخزين والمنشآت النفطية الأخرى وتشغيلها وصيانتها .
- 8) نقل النفط ومشتقاته وتسويقه داخل السودان وخارجه والقيام بجميع العمليات

اللازمة لتحقيق هذا الغرض.(1)

- (9) وضع مواصفات المنتجات النفطية ومراجعتها واعتمادها ومراقبة جودتها .
- (10) إتباع أفضل الطرق للمحافظة على الثروة النفطية .
- (11) الرقابة على جميع العمليات النفطية والأشخاص القائمين على تلك العمليات .
- (12) وضع البرامج اللازمة لتدريب الكوادر وتأهيلها لتنفيذ العمل في صناعة النفط والعمليات النفطية بذاتها أو بالإشتراك مع أي جهة أخرى ذات إختصاص .
- (13) إنشاء وامتلاك المواني النفطية وتشغيلها وصيانتها لإستعمالها لأغراض المواد
- (14) إجراء البحوث والدراسات لجميع العمليات النفطية . وذلك بالتنسيق والإتفاق مع الجهات ذات الإختصاص .
- (15) إقتراض الأموال من أي جهة داخل السودان وخارجه أو إقراضها للقيام بأعمالها وتمويل مشاريعها وذلك طبقاً للشروط التي يضعها الوزير بالتشاور مع بنك السودان ويوافق عليها مجلس شؤون النفط .
- (16) تأسيس شركات تابعة لها وتملك الأسهم في أي شركة قائمة .
- (17) إبرام العقود أو الدخول في أي التزامات داخل السودان وخارجه وذلك للقيام بأعمالها .
- (18) إبرام إتفاقيات النفط ومنح رخص الإستكشاف وفق السياسات التي يجيزها مجلس شؤون النفط وتكون مسئولة عن متابعة تنفيذها .
- (19) تشييد العقارات والمصانع والمنشآت اللازمة للقيام بمهامها وتملكها وإستثمارها .

الرؤيا:

إستغلال ثروات باطن الأرض ومصادر الطاقة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة في إطار بيئة نظيفة وتنمية متوازنة .

الرسالة:

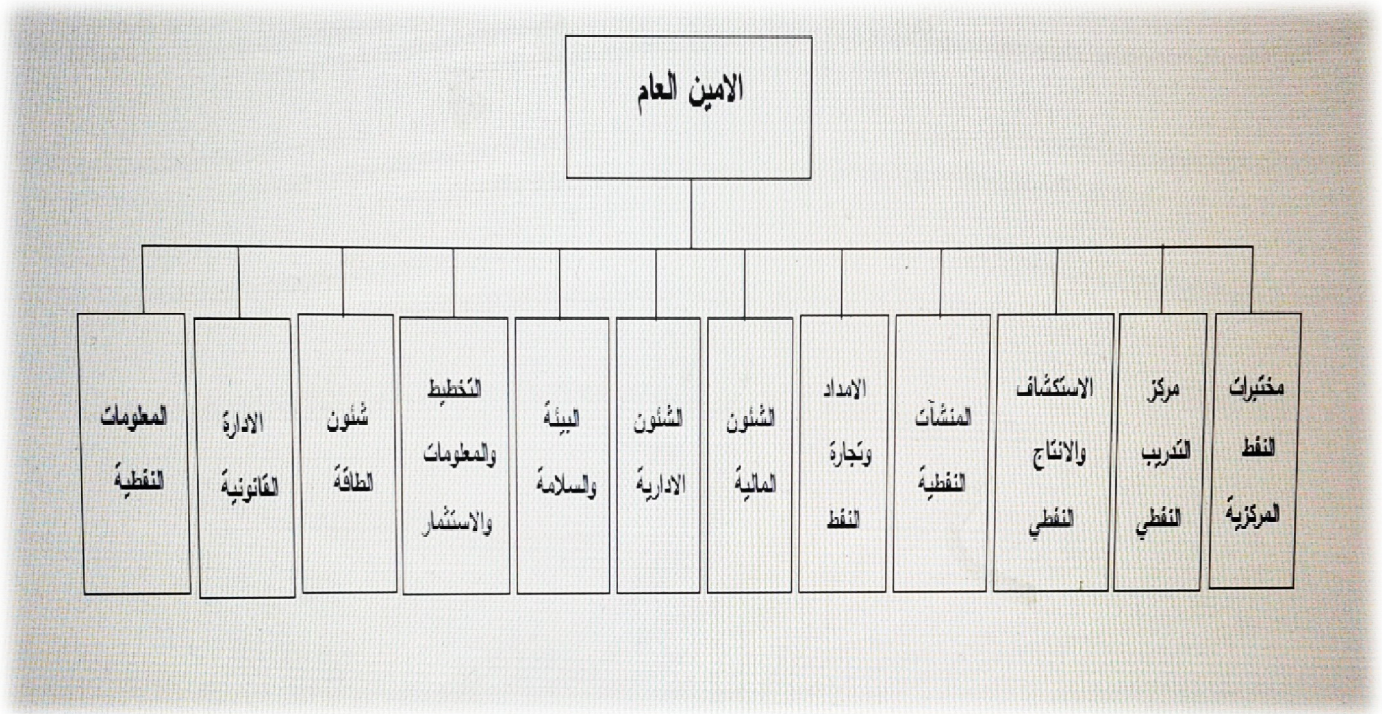
إستكشاف وإنتاج وتطوير الثروات النفطية بأحدث التقنيات العلمية والمعرفية وفي ظل المعايير العالمية للمواصفات والجودة والبيئة مع بناء القدرات الوطنية وتأهيلها للوصول لمستويات الخبرة العالمية⁽¹⁾.

(1) موقع المؤسسة السودانية للنفط / نفس المصدر السابق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة السودانية للنفط :-

تتكون المؤسسة السودانية للنفط من عدد ثلاثة عشر ادارة عامة وكل ادارة عامة تحتوى علي عدد من الادارات المتخصصة وعدد من الاقسام . هذا يعني بأنه علي رأس كل ادارة مدير عام وعدد من مديري الادارات المتخصصة وكذلك رؤساء الاقسام ، حسب ما موضح بالهيكل التنظيمي الاتي :-

شكل رقم (8-4-1)



المصدر: عثمان السعيد ابراهيم / المؤسسة السودانية للنفط/ ادارة الموارد البشرية

بناءا علي المقابلة الشخصية التي تمت مع مدير ادارة الموارد البشرية والسيد/ رئيس قسم تخطيط الموارد البشرية ، نتناول فقط في هذا المبحث الجانب المتعلق بالموارد البشرية في المحاور الاتية :-

- كيفية الاستقطاب والتعيين .
- الوصف الوظيفي .

- الطرق المتبعة في تقييم الاداء .
- الطرق المتبعة في تحفيز واستبقاء العاملين .
- دوران العمالة خلال الثلاث سنوات الاخيرة .
- التخطيط للتعاقد الوظيفي .

ونعود فيما يلي بشئ من التفصيل للمالموضحة أعلاه حتي نقف علي الواقع المعاش بالمؤسسة السودانية للنفط كواحدة من المؤسسات الهامة بالسودان .

أولاً: كيفية الاستقطاب والتعيين :-

عندما تكون هنالك حاجة لملء الوظائف الشاغرة بسجل وظائف المؤسسة السودانية للنفط وفقاً للخطة المجازة ، يتم الاعلان عن تلك الوظائف عبر لجنة الاختيار للخدمة العامة ، بعد تحديد شروط شغلها بواسطة المؤسسة . ايضاً من الطرق المتبعة في التعيين :-

1. التعيين المباشر ويكون عادة في حالة الوظائف القيادية ، أو الوظائف النادرة .
2. التعيين عن طريق النقل ، ومثل هذا النوع من التعيين من التعيين يتم عن طريق استقطاب كوادر مؤهلة حسب الحاجة من المؤسسات الحكومية الاخرى ، أو شركات القطاع الخاص العاملة في مجال النفط .
3. التعيين عن طريق التعاقد ، وتلجأ المؤسسة الي مثل هذا التعيين في حالة الحاجة لشغل الوظيفة مؤقتاً ولعمل محدد في زمن محدد .في كل الحالات الموضحة اعلاه لا يتم التعيين الا بقرار من وزير النفط ولكل المستويات الوظيفية .

ثانياً : طريقة تقييم الاداء :-

تحتفظ المؤسسة السودانية للنفط بوصف وظيفي لكل الوظائف المجازة والمصدقة بالهيكل الوظيفي وتحتوى بطاقة الوصف الوظيفي علي :

- مسمي الوظيفة .
- متطلبات شغلها (المؤهل - الخبرة)⁽¹⁾

(1) عثمان السعيد ابراهيم/ المؤسسة السودانية للنفط/ ادارة الموارد البشرية/ مقابلة شخصية

- حدود المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لشاغلها .
- المهام والواجبات الواجب القيام بها .
- الدورات التدريبية التي يحتاجها شاغل الوظيفة .

تم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي في العام 2013م ضمن متطلبات الخطة الخمسية التي تقوم المؤسسة بتنفيذها ، تمشيا مع توجهات الدولة . قامت المؤسسة السودانية للنفط بالاستعانة بخبير في مجال تحليل وتوصيف الوظائف واعدت بطاقات يتم العمل بها الان .

ثالثا : تقييم الاداء :-

في السابق كانت المؤسسة السودانية للنفط تقوم بتقييم أداء العاملين معها بواسطة بطاقات التقييم التابعة لديوان شئون الخدمة السوداني ، والتي تستخدمها جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية حتي الان . ومع تطور الصناعة النفطية بالسودان واطلاع ادارتها علي الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين ، استحدثت المؤسسة عدد ستة بطاقات لتقييم الاداء السنوي ، بشكل مختلف ويخدم أغراض المؤسسة وهي :

1. بطاقة تقييم أداء الوظائف القيادية .
2. بطاقة تقييم أداء الوظائف الادارية الوسطي .
3. بطاقة تقييم أداء الوظائف المهنية العلمية .
4. بطاقة تقييم أداء الوظائف التنفيذية .
5. بطاقة تقييم أداء الوظائف المحاسبية .
6. بطاقة تقييم أداء العمال .

البطاقات اعلاه لم تكن هي الامثل في تقييم الكفاءات وتطوير المهارات ، لان الطريقة التي تكتب بها ، بعيدة كل البعد عن الشفافية ، حيث ظلت كسابقتها يستأثر بكتابتها رئيس القسم ومدير الادارة ، محاطة بهالة من السرية تمنع العامل من معرفة مواطن الضعف والقصور في أدائه لتلافيها . ايضا وضعت المؤسسة السودانية للنفط تحديث طريقة تقييم الاداء ضمن خطتها الخمسية ، وبالفعل تمت دراسة للامر ورفعت مقترحات تحقق الطريقة الحديثة في

التقييم (1)

(1) عثمان السعيد ابراهيم / نفس المصدر السابق

الا أن هذه المقترحات لم ترى النور بعد ، وظل العمل مستمر ببطاقات التقييم الوارد ذكرها اعلاه .

رابعاً : الطرق المتبعة في تحفيز واستبقاء العاملين :-

تمتاز المؤسسة السودانية للنفط عن مثيلاتها من المؤسسات الحكومية الاخرى ، بهيكل راتبى خاص ، حيث يتقاضى العاملون بها برواتب مميزة ، وبدلات وامتيازات اخرى مجزية ، ساعدت في استقرار الموارد البشرية ، لان الامتيازات المذكورة لا تتوفر بالمؤسسات الحكومية الاخرى . اذا استثنينا من ذلك شركات القطاع الخاص العاملة في مجال النفط .

لم تطبق المؤسسة السودانية للنفط مجال آخر لتحفيز المبرزين من القيادات الواعدة والموهوبين " أى نوع من التحفيز " هذا الوضع ساعد في فقدان بعض الكوادر الهامة اما بالهجرة أو الاستقالة بحثا عن الوضع الافضل⁽¹⁾ .

خامساً : دوران العمل خلال الثلاث سنوات الاخيرة :-

تزايدت أعداد المتقاعدين للمعاش الاجبارى خلال الثلاث سنوات الاخيرة العام 2012 - 2013 والعام 2014 الاحصائية التالية تضمنت الي جانب المعاشيين حالات الوفاة ، الاستقالة والتنقلات عن تلك الفترة

شكل رقم (1-4-9)

جدول يوضح موقف دوران العمالة بالمؤسسة السودانية للنفط

الجملة	2014	2013	2012	العام
71	25	28	8	تقاعد للمعاش
15	10	5	-	تنقلات
5	1	4	-	استقالة
4	1	3	-	وفاة
85	37	40	8	اجمالي
38	12	22	6	الوظائف القيادية

المصدر: يوسف عجب ازرق / المؤسسة السودانية / قسم تخطيط القوة العاملة

(1) عثمان السعيد ابراهيم / نفس المصدر السابق

الاحصائية اعلاه تبين أن عدد العاملين الذين انتهت خدمتهم بالمؤسسة السودانية للنفط خلال الثلاث سنوات الاخيرة 2012 - 2014 بلغت 85 عامل ، وعدد القياديين منهم 38 من بينهم عدد 6 مدير ادارة عامة و32 مدير ادارة متخصصة ورئيس قسم .

سادسا : التخطيط للتعاقب الوظيفي :-

من خلال المقابلة الشخصية التي تمت مع مدير ادارة الموارد البشرية ، ورئيس قسم تخطيط الموارد البشرية ، اتضح عدم تطبيق أى خطة للتعاقب الوظيفي في المدى السابق أو الحالي ، وكل ما هناك أنه في العام 2013 رفع تصور من مدير عام الشؤون الادارية للامين العام شارحا فيه اهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي ، مشيرا للكفاءات التي تفقدها المؤسسة في كل عام بسبب التقاعد والاسباب الاخرى ، الا أن هذا التصور لم يرى النور وظلت المؤسسة السودانية للنفط حتي الان لا تطبق خطة للتعاقب الوظيفي .

ظل الوضع كما هو حتي الان ، وقد تم سد البعض من الشواغر بالاستقطاب من خارج المؤسسة والبعض الاخر من داخلها بمعيار الاقدمية في العمل لا بمعيار الجدارة ، مما انعكس سلبا في أداء المؤسسة .

ان المؤسسة السودانية للنفط ومنذ انفصال دولة جنوب السودان ، وذهاب النصيب الاكبر من النفط الي تلك الدولة الوليدة ، لم نلاحظ أى تقدم في الصناعة النفطية بالسودان ، وما كان ذلك الا نتاج لفقدان الكوادر المدربة التي كانت تقود مسيرة النفط بالمؤسسة . ذهبوا وذهبت معهم خبراتهم الثرة دون أن تورث للصف الثاني . ومن خلال هذا المثال ظهرت أهمية التخطيط للخلافة الذى يجب أن يطبق في هذه المؤسسة الرائدة ، تقاديا للفجوات التي تحدث في العمل بسبب ذهاب أحد أو موت آخر فيتأثر بذلك الانتاج ومصالح البلاد والعباد⁽¹⁾ .

(1) عثمان السعيد ابراهيم / نفس المصدر السابق

الفصل الثالث

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من مؤسسات وشركات القطاع العام بالسودان ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (120) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض بالمؤسسة السودانية للنفط واستجاب (104) فرداً أي ما نسبته (86.6%) من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25 سنة، 25-35 سنة، 36-45 سنة، 45-55 سنة، أكثر من 55 سنة).
- 2- الأفراد من الجنسين (الذكور والإناث).
- 3- الأفراد من حيث الهيكل التنظيمي (مدير، رئيس قسم، موظف).
- 4- الأفراد من حيث عدد سنوات العمل (أقل من سنتين، 2-6، أكثر من 6 سنوات).
- 5- الأفراد من حيث طبيعة العمل (تجارية، فنية صناعية، ادراية خدمية).
- 6- الأفراد من حيث عدد الدورات التي شاركوا فيها (أقل من 3 دورات، 3-6 دورة، أكثر من 6 دورة).
- 7- الأفراد من مختلف المؤهلات الاكاديمية (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (1/1/3)

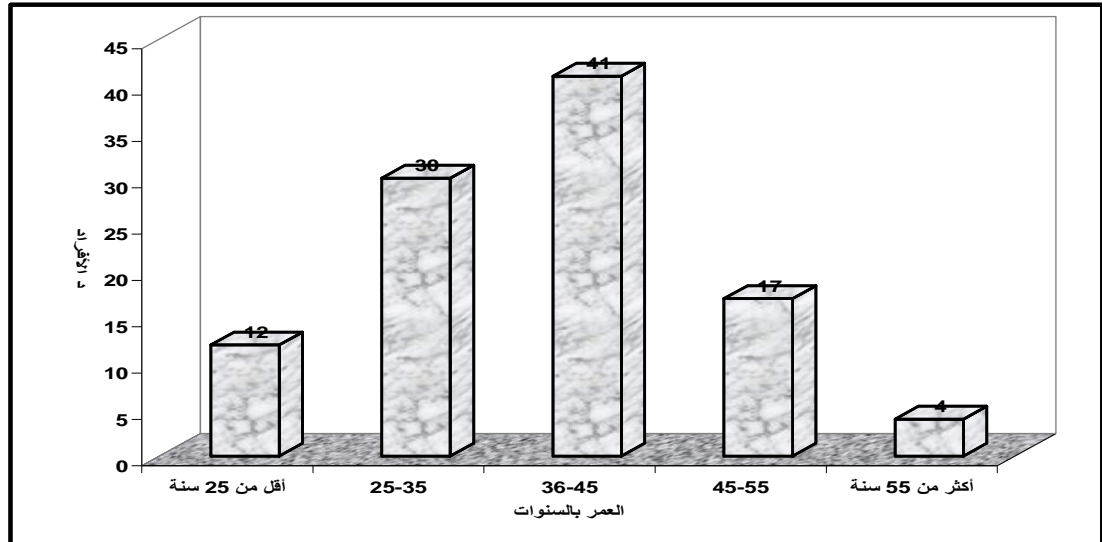
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	12	%11.5
25-35	30	%28.8
36-45	41	%39.4
45-55	17	%16.3
أكثر من 55 سنة	4	% 3.8
المجموع	104	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م.

شكل رقم (1/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يبين الجدول رقم (1/1/3) والشكل رقم (1/1/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين (36-45) سنة، فقد بلغ عدد هؤلاء الأفراد (41) فرداً وبنسبة (39.4%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30) سنة (12) فرداً وبنسبة (11.5%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (41-50) سنة (15) فرداً وبنسبة (21.7%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (25-35) سنة (30) فرداً وبنسبة (28.8%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (45-55) سنة (17) فرداً وبنسبة (16.3%)، كما تضمنت العينة على (4) أفراد وبنسبة (3.8%) أعمارهم (أكثر 55) سنة.

1- النوع:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (2/1/3)

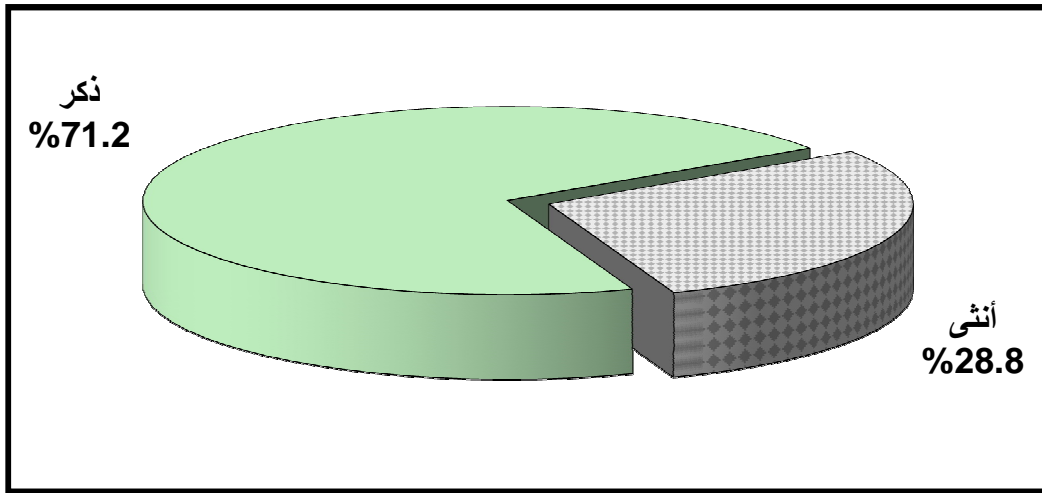
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	74	71.2%
أنثى	30	28.8%
المجموع	104	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (2/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يتبين من الجدول رقم (2/1/3) والشكل رقم (2/1/3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (74) فرداً ويمثلون ما نسبته (71.2%) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (30) فرداً ويمثلون ما نسبته (28.8%) من العينة الكلية.

3- الموقع من الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع من الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (3/1/3)

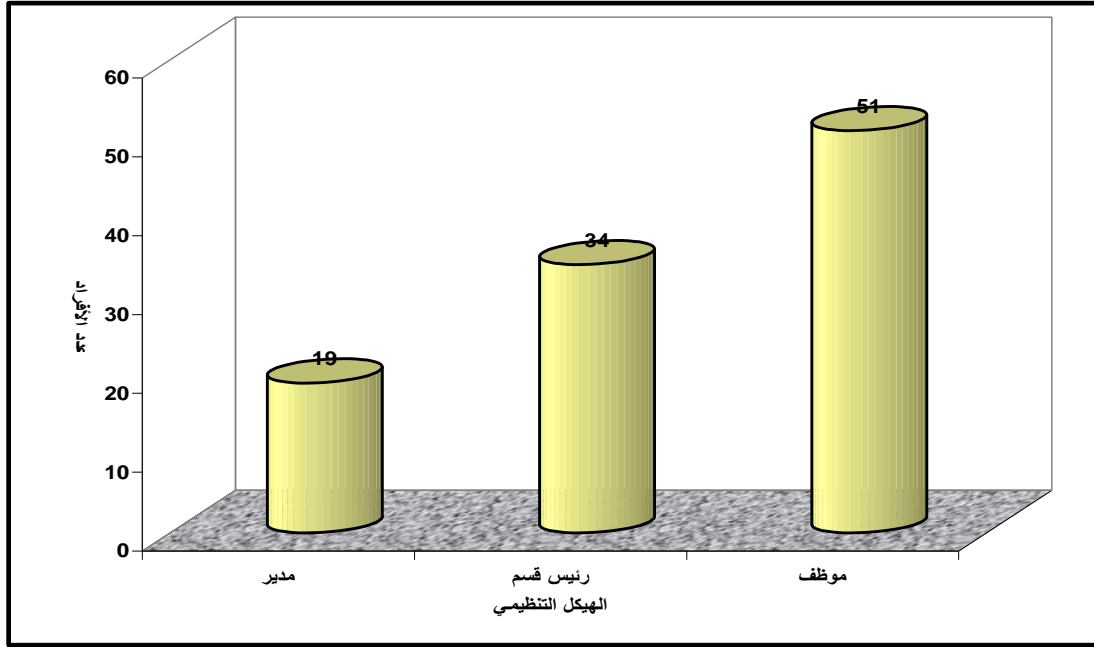
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع من الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية	العدد	الهيكل التنظيمي
18.3%	19	مدير
32.7%	34	رئيس قسم
49.0%	51	موظف
100%	104	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (3/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع من الهيكل التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يظهر الجدول رقم (3/1/3) والشكل رقم (3/1/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هيكلهم التنظيمي موظف إذ بلغ عددهم (51) فرداً وبنسبة (49.0%)، وتضمنت العينة على أن (19) فرداً وبنسبة (18.3%) هيكلهم التنظيمي مدير ، و(34) فرداً وبنسبة (32.7%) هيكلهم التنظيمي رئيس قسم.

4- عدد سنوات العمل:

يوضح الجدول رقم (4/1/3) والشكل رقم (4/1/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة

الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل.

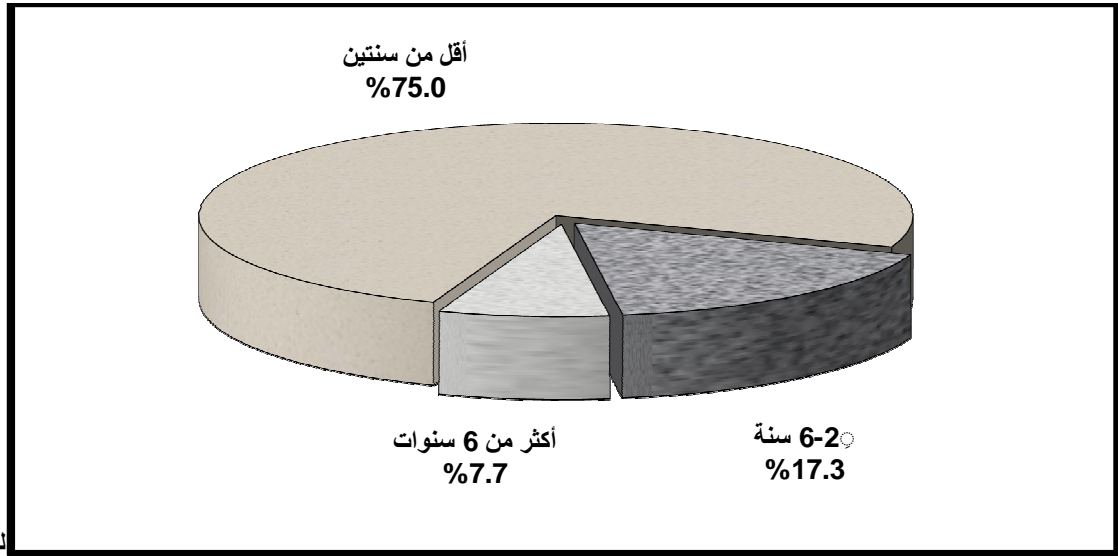
جدول رقم (4/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات العمل
75.0%	78	أقل من سنتين
17.3%	18	2-6
7.7%	8	أكثر من 6 سنوات
100%	104	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (4/1/3)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل



الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يتبين من الجدول رقم (4/1/3) والشكل رقم (4/1/3) أن هناك (78) فرداً وبنسبة (75.0%) لهم خبرة (أقل من سنتين)، وهناك (18) فرداً وبنسبة (17.3%) لهم خبرة ما بين (2-6 سنوات)، وهناك (8) أفراد وبنسبة (7.7%) لهم خبرة (أكثر من 6 سنوات).

5- طبيعة العمل:

يوضح الجدول رقم (5/1/3) والشكل رقم (5/1/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل.

جدول رقم (5/1/3)

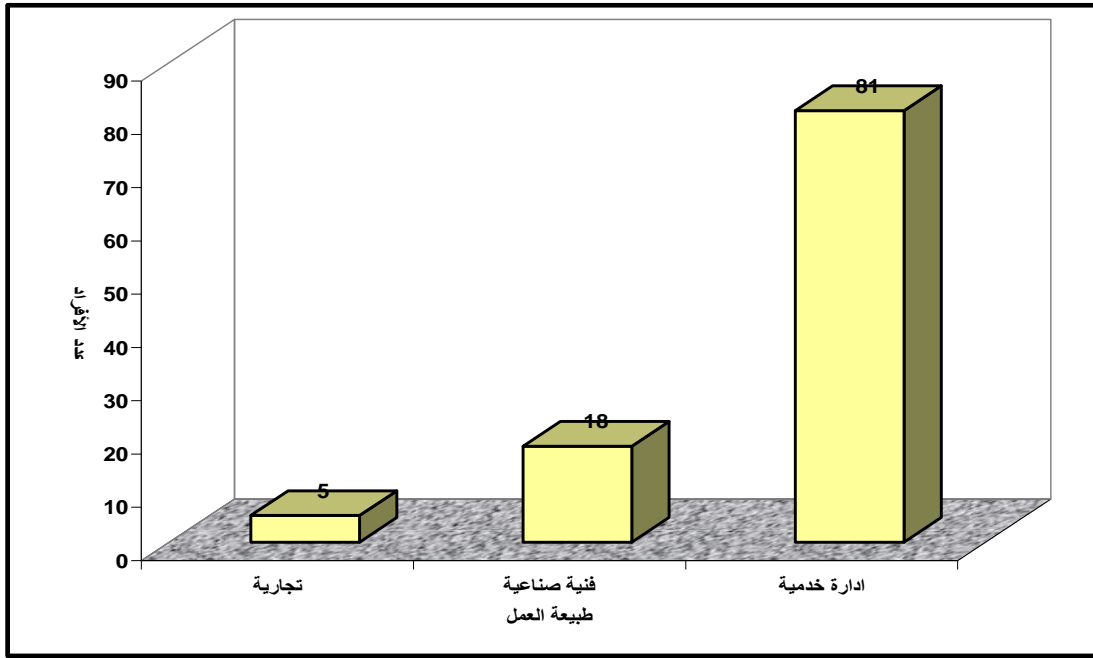
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
4.8%	5	تجارية
17.3%	18	فنية صناعية
77.9%	81	ادارة خدمية
100%	104	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (5/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

وجد من خلال الجدول رقم (5/1/3) والشكل رقم (5/1/3) أن طبيعة عمل غالبية أفراد عينة الدراسة هو ادارة خدمية، حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (81) فرداً وبنسبة (77.9%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين طبيعة عملهم فنية صناعية في العينة (18) فرداً وبنسبة (17.3%). كما احتوت العينة على (5) أفراد وبنسبة (4.8%) طبيعة عملهم تجارية.

6- عدد الدورات التي شاركت فيها:

يوضح الجدول رقم (6/1/3) والشكل رقم (6/1/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التي شاركت فيها.

جدول رقم (6/1/3)

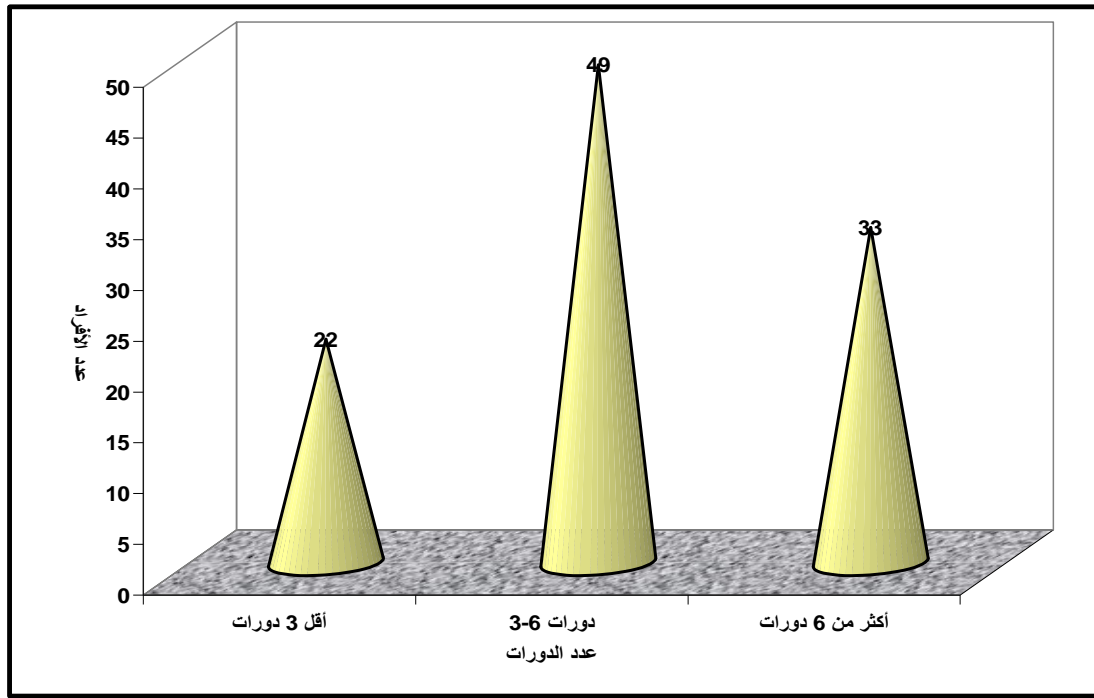
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التي شاركت فيها

عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية
أقل 3 دورات	22	21.2%
3-6 دورات	49	47.1%
أكثر من 6 دورات	33	31.7%
المجموع	104	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (6/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التي شاركت فيه



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يتبين من الجدول رقم (6/1/3) والشكل رقم (6/1/3) أن هناك (22) فرداً وبنسبة (21.2%) شاركوا في (أقل من 3 دورات) خلال ثلاث سنوات، وهناك (49) فرداً وبنسبة (47.1%) شاركوا في (3-6 دورات) خلال ثلاث سنوات، وهناك (33) فرداً وبنسبة (31.7%) شاركوا في (أكثر من 6 دورات) خلال ثلاث سنوات.

7- المؤهل الأكاديمي:

يوضح الجدول رقم (7/1/3) والشكل رقم (7/1/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الأكاديمي.

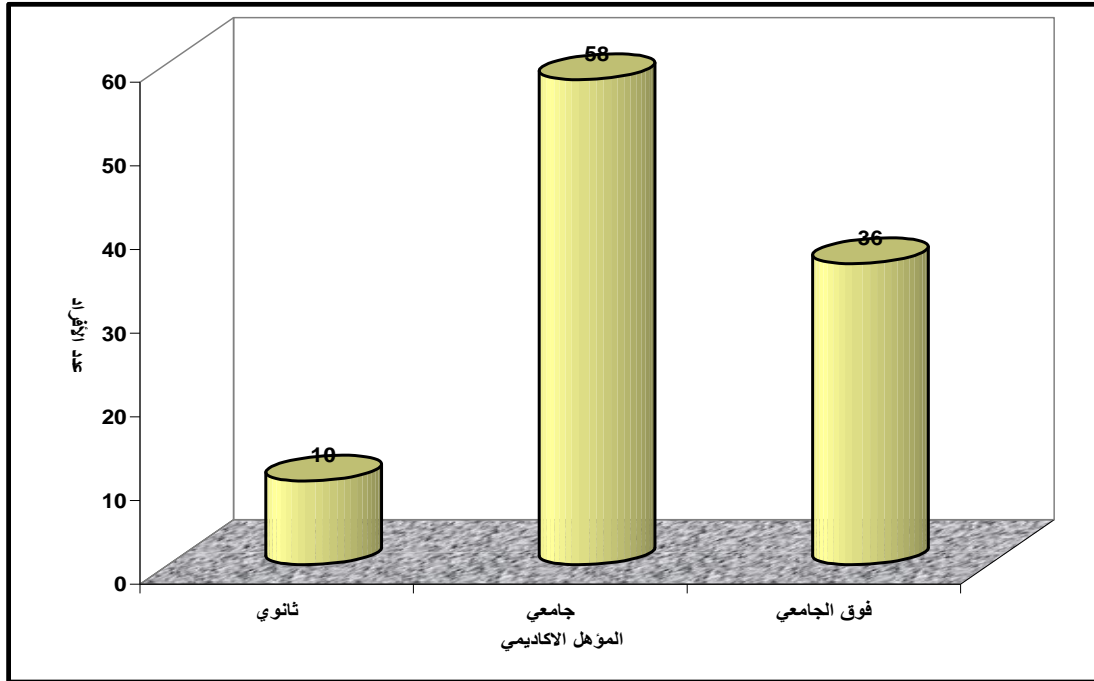
جدول رقم (7/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الأكاديمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
9.6%	10	ثانوي
55.8%	58	جامعي
34.6%	36	فوق الجامعي
100%	104	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

شكل رقم (7/1/3)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2015م

يتبين من الجدول رقم (7/1/3) والشكل رقم (7/1/3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم المؤهل العلمي الجامعي ، حيث بلغ عددهم (58) فرداً وبنسبة (55.8%)، ثم يليهم من حيث العدد الأفراد من ذوي المؤهل الاكاديمي فوق الجامعي ، حيث بلغ عددهم (36) فرداً وبنسبة (34.6%). كما أن العينة أحتوت على (10) أفراد بنسبة (9.6%) له التحصيل الدراسي الثانوي.

ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان :

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين: (راجع الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: العمر، النوع، الموقع من الهيكل التنظيمي، عدد سنوات العمل، طبيعة عمل الوظيفة، عدد الدورات التي شاركت فيها، المؤهل الاكاديمي.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (50) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- الفرضية الأولى: تتضمن (10) عبارة.
- الفرضية الثانية: تتضمن (10) عبارات.
- الفرضية الثالثة: تتضمن (10) عبارات.
- الفرضية الرابعة: تتضمن (5) عبارات.
- الفرضية التابع: تتضمن (15) عبارات.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (3) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (8/2/3)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

العنوان	الاسم	م
جامعة السودان	د. الطاهر احمد محمد علي	1
جامعة السودان	عبدالسلام محمد علي	2
المؤسسة السودانية للنفط	فضل علي احمد كرار	3

الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} =$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:⁽²⁾

(1) عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.
(2) سعد عبد الرحمن (1998م): القياس النفسي-النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، ص149.

$$r \times 2$$

معامل الثبات = —

$$r + 1$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15)

فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9/1/3)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضية	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	0.85	0.92	0.96
الثانية	0.89	0.94	0.97
الثالثة	0.79	0.88	0.94
الرابعة	0.80	0.89	0.94
الاستبيان كاملاً	0.79	0.88	0.94

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

يتضح من نتائج الجدول رقم (9/1/3) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الأشكال البيانية.

2- التوزيع التكراري للإجابات.

- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات.
- 6- الانحدار الخطي البسيط.
- 7- الارتباط الخطي البسيط.
- 8- الانحدار الخطي المتعدد.
- 9- معامل التحديد.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (91) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لأوافق، لأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية.

اولا :متطلبات التخطيط للتعاقب الوظيفى :
التخطيط للتعاقب الوظيفى :

الجدول (10/1/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بوضع خطة للتعاقب الوظيفى وتحديد بدلاء للوظائف القيادية .	24 %23.1	38 %36.5	18 %17.3	16 %15.4
2	التخطيط للتعاقب الوظيفى يسهم في استقرار العمل بالمؤسسة.	60 %57.7	36 %34.6	4 %3.8	0 %0.0
3	مدير الادارة يرشح الخليفة المحتمل له ويسانده ويشجعه .	16 %15.4	37 %35.6	20 %19.2	26 %25.0
4	تطبق بالمؤسسة سياسة التمديد للمدير بعد سن المعاش .	9 %8.7	36 %34.6	17 %16.3	25 %24.0
5	الوظائف القيادية الشاغرة تملأ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفى .	27 %26.0	33 %31.7	11 %10.6	28 %26.9
6	يتم اشراك رؤساء الاقسام في اختيار نائب المدير او ترشيح القائد المحتمل.	21 %20.2	24 %23.1	20 %19.2	31 %29.8
7	تدخل المؤسسة في اشكالية ايجاد البديل عند انتهاء مدة خدمة احد المديرين .	18 %17.3	31 %29.8	17 %16.3	32 %30.8
8	يوجد ينوب لمدير ادراتى اذا تغيب بسبب المأمورية، الاجازة أو أى سبب اخر .	45 %43.3	44 %42.3	6 %5.8	4 %3.8
9	المدير الحالى لايساند نائبه لرفع كفاءته خوفا على منصبه بالمؤسسة .	20 %19.2	20 %19.2	28 %26.9	25 %24.0
10	يوجد تمييز للعاملين ذوى الاداء العالى لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلا.	21 %20.2	31 %29.8	21 %20.2	22 %21.2

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

تخطيط الموارد البشرية:

الجدول (11/1/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	نظام تخطيط الموارد البشرية مفهوم لدى العاملين بالمؤسسة	13 %12.5	30 %28.8	19 %18.3	36 %34.6
2	تطبيق المؤسسة مفهوم تخطيط الموارد البشرية بانتظام	12 %11.5	30 %28.8	32 %30.8	25 %24.0
3	هناك جهة منوط بها تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة	23 %22.1	50 %48.1	15 %14.4	9 %8.7
4	المؤسسة تستعين بالسوق الوطنى في توفير احتياجاتها من العمالة	23 %22.1	34 %32.7	23 %22.1	14 %13.5
5	تقوم المؤسسة باختيار العاملين بناء على المفاضلة وليس العلاقات الشخصية	18 %17.3	26 %25.0	31 %29.8	14 %13.5
6	تحرص المؤسسة على استخدام الاختبارات والاساليب العملية في الاختيار والتعيين	21 %20.2	33 %31.7	22 %21.2	18 %17.3
7	نظام الاختيار بالمؤسسة يمكن من الحصول على الكوادر المطلوبة	14 %13.5	34 %32.7	30 %28.8	18 %17.3
8	تهتم المؤسسة بمن تختارهم باعطائهم الفرصة الكافية لاثبات مهاراتهم وقدراتهم	22 %21.2	43 %41.3	23 %22.1	13 %12.5
9	تخطيط الموارد البشرية يضع اعتبارا لكيفية ملء الوظائف الشاغرة	21 %20.2	41 %39.4	20 %19.2	19 %18.3
10	لديك امام كامل بمسارك الوظيفي	19 %18.3	42 %40.4	14 %13.5	21 %20.2

هيكل الاجور والمرتبات :

الجدول (12/1/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق بشدة
1	تحدد الرواتب بالمؤسسة علي موضوعي وعادل	20 %19.2	44 %42.3	16 %15.4	4 %3.8
2	يتناسب راتبك الحالي الذي تتقاضاه مع وضعك الاجتماعي	13 %12.5	41 %39.4	12 %11.5	12 %11.5
3	توافق بأن المرتب الذي يمنح لك مجزى مقارنة بالمؤسسات الأخرى الشبيهة	21 %20.2	42 %40.4	15 %14.4	6 %5.8
4	الراتب له اثر ايجابي على استقرارك بالعمل بالمؤسسة	55 %52.9	36 %34.6	7 %6.7	2 %1.9
5	إذا تم تعديل الهيكل الراتبى وأدى ذلك الي نقصان في راتبك ، هل ستبقى في عملك	10 %9.6	24 %23.1	29 %27.9	20 %19.2
6	إذا اتبحت لك فرصة عمل اخر براتب أفضل هل ستبقى في عملك .	14 %13.5	21 %20.2	20 %19.2	16 %15.4
7	الراتب الذي توفره لك المؤسسة حاليا يتناسب وأعباء الوظيفة .	12 %11.5	43 %41.3	15 %14.4	4 %3.8
8	تطبق المؤسسة القوانين واللوائح فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات .	17 %16.3	38 %36.5	14 %13.5	10 %9.6
9	هيكل الاجور بالمؤسسة يواكب الي حد كبير الاجور المطروحة بسوق العمل	8 %7.7	46 %44.2	24 %23.1	7 %6.7
10	تتم مراجعة الهيكل الراتبى من وقت لآخر	17 %16.3	51 %49.0	17 %16.3	5 %4.8

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

تقييم الاداء :

الجدول (13/1/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	تتم مقابلة شخصية بيني والرئيس قبل كتابة تقرير ادائى السنوى .	14 %13.5	22 %21.2	15 %14.4	33 %31.7
2	يطلعنى الرئيس المباشر بالنتيجة النهائية ادائى السنوى .	14 %13.5	26 %25.0	12 %11.5	28 %26.9
3	ساعد تقرير الاداء في اتخاذ قرار ترقية العاملين .	29 %27.9	41 %39.4	19 %18.3	6 %5.8
4	ساهمت تقارير الاداء السنوى في تنمية قدراتى ومهارتى في العمل .	21 %20.2	39 %37.5	25 %24.0	11 %10.5
5	ساعد تقييم الاداء بالمؤسسة على تحديد الاحتياجاتى التدريبية .	18 %17.3	42 %40.4	17 %16.3	18 %17.3

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين :
بناء قادة المستقبل :

الجدول (14/1/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	فاعلية القيادة تؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة	65 %62.5	29 %27.9	6 %5.8	4 %3.8
2	غياب قيادة واعية تفقد المؤسسة فرص النمو والتطور ومواكبة العصر	62 %59.6	33 %31.7	7 %6.7	2 %1.9
3	القيادة الواعية تكون قادرة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها	60 %57.7	37 %35.6	5 %4.8	1 %1.0
4	القيادة الفاعلة هلي التي تتخذ الاجراءات التي تساعد علي تنفيذ الخطط	59 %56.7	38 %36.5	4 %3.8	2 %1.9
5	ظهور المشكلات والمعوقات تكون بسبب غياب القيادة	37 %35.6	44 %42.3	14 %13.5	8 %7.7
6	المام القائد بالمهارات الادارية تؤهله لاحداث التغيرات في علاقات العمل الداخلية والخارجية .	52 %50.0	45 %43.3	4 %3.8	2 %1.9
7	القائد الواعى هو الذى يمتلك السمات الشخصية والعقلية وروح المبادرة في القيادة .	60 %57.7	37 %35.6	3 %2.9	3 %2.9
8	وجود نظام الحوافز والجزاءات (الثواب والعقاب) من اساليب القيادة الفعالة .	45 %43.3	44 %42.3	11 %10.6	3 %2.9
9	القيادة الفعالة تضمن وجود نظام التغذية العكسية من اسفل لاعلى	40 %38.5	53 %51.0	7 %6.7	2 %1.9
10	اشراك المرؤوسين في عملية التخطيط يعتبر سر في نجاح القادة	63 %60.6	31 %29.8	8 %7.7	1 %1.0

رعاية الموهوبين وتطوير قدراتهم

الجدول (15/1/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1	يوجد اهتمام كبير للمؤسسة لاكتشاف المواهب .	14 %13.5	19 %18.3	27 %26.0	32 %30.8
2	تتم معاملة الموهوبين ورعايتهم رعاية خاصة وتنمية مهاراتهم .	13 %12.5	23 %22.1	25 %24.0	30 %28.8
3	تجاهل الموهوبين يؤدي الي هجرتهم لجهات اخرى أو احباطهم .	56 %53.8	32 %30.0	10 %9.6	6 %5.8
4	تتبع المؤسسة نظام الحوافز للمحافظة على الموهوبين .	11 %10.6	26 %25.0	26 %25.0	31 %29.8
5	هنالك نماذج للموهوبين تمت ترقيتهم بالمؤسسة لمهام اعلى .	13 %12.5	22 %21.5	33 %31.7	29 %27.9

الفصل الثالث

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص التخطيط للتعاقب الوظيفي واثره في بناء قادة المستقبل ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة " ، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق " ، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد " ، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لأوافق " ، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لأوافق بشدة " . إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية واسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

التخطيط للتعاقب الوظيفي يؤثر في بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يؤثر بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعةً ، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/2/4)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تقوم المؤسسة بوضع خطة للتعاقب الوظيفى وتحديد بدلاء للوظائف القيادية .	4	أوافق
2	التخطيط للتعاقب الوظيفى يسهم في استقرار العمل بالمؤسسة.	5	أوافق بشدة
3	مدير الادارة يرشح الخليفة المحتمل لة ويسانده ويشجعه .	4	أوافق
4	تطبق بالمؤسسة سياسة التمديد للمدير بعد سن المعاش .	4	أوافق
5	الوظائف القيادية الشاغرة تملأ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفى .	4	أوافق
6	يتم اشراك رؤساء الاقسام في اختيار نائب المدير او ترشيح القائد المحتمل.	4	أوافق
7	تدخل المؤسسة في اشكالية ايجاد البديل عند انتهاء مدة خدمة احد المديرين .	4	أوافق
8	يوجد ينوب لمدير ادراى اذا تغيب بسبب المأمورية ،الاجازة أو أى سبب اخر .	5	أوافق بشدة
9	المدير الحالى لايساند نائبه لرفع كفاءته خوفا على منصبه بالمؤسسة .	3	محايد
10	يوجد تمييز للعاملين ذوى الاداء العالى لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلا.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتبين من الجدول رقم (1/2/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تقوم المؤسسة بوضع خطة للتعاقب الوظيفى وتحديد بدلاء للوظائف القيادية.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يسهم في استقرار العمل بالمؤسسة.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن مدير الإدارة يرشح الخليفة المحتمل له ويسانده ويشجعه.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تطبق بالمؤسسة سياسة التمديد للمدير بعد سن المعاش.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الوظائف القيادية الشاغرة تملأ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفي .
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتم اشراك رؤساء الاقسام في اختيار نائب المدير او ترشيح القائد المحتمل.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تدخل المؤسسة في اشكالية ايجاد البديل عند انتهاء مدة خدمة احد المديرين.
8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن يوجد من ينوب لمدير ادارتي اذا تغيب بسبب المأمورية، الاجازة أو أى سبب اخر.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن المدير الحالي لايساند نائبه لرفع كفاءته خوفا على منصبه بالمؤسسة.
10. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة

أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يوجد تمييز للعاملين ذوي الاداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلا.

11. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الأولى.

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التخطيط للتعاقب الوظيفي كمتغير مستقل ممثل بـ (X1) و قادة المستقبل ورعاية الموهوبين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط للتعاقب الوظيفي وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	3.025	3.168	\hat{B}_0
معنوية	0.000	11.423	0.239	\hat{B}_1
			0.65	معامل الارتباط (R)
			0.42	معامل التحديد (R^2)
			19.153	أختبار (F)
$\hat{y} = 3.168 + 0.239x_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (2/2/3)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التخطيط للتعاقب الوظيفي كمتغير مستقل وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.65).

2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.42)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط للتعاقب الوظيفي كمتغير مستقل تساهم بـ (42%) في قادة المستقبل ورعاية الموهوبين (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (19.153) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 3.168: متوسط قادة المستقبل ورعاية الموهوبين عندما يكون التخطيط للتعاقب الوظيفي صافراً .

5. 0.239: وتعني زيادة التخطيط للتعاقب الوظيفي وحدة واحدة قادة المستقبل ورعاية الموهوبين بـ24% .

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " التخطيط للتعاقب الوظيفي يؤثر علي بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين " قد تحققت .

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تخطيط الموارد البشرية يؤثر علي بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين "

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تخطيط الموارد البشرية يؤثر علي بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3/2/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	نظام تخطيط الموارد البشرية مفهوم لدى العاملين بالمؤسسة	4	أوافق
2	تطبق المؤسسة مفهوم تخطيط الموارد البشرية بانتظام	4	أوافق
3	هناك جهة منوط بها تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة	4	أوافق
4	المؤسسة تستعين بالسوق الوطني في توفير احتياجاتها من العمالة	4	أوافق
5	تقوم المؤسسة باختيار العاملين بناء على المفاضلة وليس العلاقات الشخصية	4	أوافق
6	تحرص المؤسسة على استخدام الاختبارات والاساليب العملية في الاختيار والتعيين	4	أوافق
7	نظام الاختيار بالمؤسسة يمكن من الحصول على الكوادر المطلوبة	4	أوافق
8	تهتم المؤسسة بمن تختارهم باعطائهم الفرصة الكافية لاثبات مهاراتهم	4	أوافق

وقدراتهم		
9	تخطيط الموارد البشرية يضع اعتبارا لكيفية ملء الوظائف الشاعرة	4 أوافق
10	لديك امام كامل بمسارك الوظيفي	4 أوافق
	جميع العبارات	4 أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتبين من الجدول رقم (3/2/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن نظام تخطيط الموارد البشرية مفهوم لدى العاملين.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تطبق المؤسسة مفهوم تخطيط الموارد البشرية بانتظام.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن عدم وجود جهة منوط بها تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن المؤسسة تستعين بالسوق الوطني في توفير احتياجاتها من العمالة.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تقوم المؤسسة باختيار العاملين بناء على المفاضلة وليس العلاقات الشخصية.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تحرص المؤسسة على استخدام الاختبارات والاساليب العملية في الاختيار والتعيين.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن نظام الاختيار بالمؤسسة يمكن من الحصول على الكوادر المطلوبة.
8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة

أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تهتم المؤسسة بمن تختارهم باعطائهم الفرصة الكافية لاثبات مهاراتهم وقدراتهم.

9. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تخطيط الموارد البشرية يضع اعتباراً لكيفية ملء الوظائف الشاغرة.

10. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على ان لديك المام كامل بمسارك الوظيفي.

12. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثانية.

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تخطيط الموارد البشرية كمغير مستقل ممثل بـ (X2) و قادة المستقبل ورعاية الموهوبين كمغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	18.875	3.068	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.882	0.275	\hat{B}_1
			0.77	معامل الارتباط (R)
			0.59	معامل التحديد (R^2)
			34.597	أختبار (F)
النموذج معنوي				
$\hat{y} = 3.068 + 0.275x_2$				

يتضح من جدول رقم (4/2/3)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقلة وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.59)، هذه القيمة تدل على ان تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل تساهم بـ (59%) في قادة المستقبل ورعاية الموهوبين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (34.597) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 3.068: متوسط قادة المستقبل ورعاية الموهوبين عندما تخطيط الموارد البشرية يساوي صفراً.
5. 0.275: وتعني زيادة تخطيط الموارد البشرية وحدة واحدة قادة المستقبل ورعاية الموهوبين بـ 28%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " تخطيط الموارد البشرية يؤثر بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين " قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هيكل الاجور والمرتبات يؤثر بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن هيكل الاجور والمرتبات يؤثر على بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعةً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5/2/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تحدد الرواتب بالمؤسسة علي اساس موضوعي وعادل	4	أوافق
2	يتناسب راتبك الحالي الذى تتقاضاه مع وضعك الاجتماعى	4	أوافق
3	توافق بأن المرتب الذى يمنح لك مجزى مقارنة بالمؤسسات الاخرى الشبيهة	4	أوافق
4	الراتب له اثر ايجابي على استقرارك بالعمل بالمؤسسة	4	أوافق
5	اذا تم تعديل الهيكل الراتبى وأدى ذلك الي نقصان في راتبك ،هل ستبقى في عملك	4	أوافق
6	اذا اتاحت لك فرصة عمل اخر براتب أفضل هل ستبقى في عملك .	4	أوافق
7	الراتب الذى توفره لك المؤسسة حاليا يتناسب وأعباء الوظيفة .	4	أوافق
8	تطبق المؤسسة القوانين واللوائح فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات .	4	أوافق
9	هيكل الاجور بالمؤسسة يواكب الي حد كبير الاجور المطروحة بسوق العمل	4	أوافق
10	تتم مراجعة الهيكل الراتبى من وقت لآخر	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتبين من الجدول رقم (5/2/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تحدد الرواتب بالمؤسسة علي اساس موضوعي وعادل.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتناسب راتبك الحالي الذى تتقاضاه مع وضعك الاجتماعى.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة

- أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن توافق بأن المرتب الذى يمنح لك مجزى مقارنة بالمؤسسات الاخرى الشبيهة.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الراتب له اثر ايجابي على استقرارك بالعمل بالمؤسسة.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنهاذا تم تعديل الهيكل الراتبى وأدى ذلك الي نقصان في راتبك ،هل ستبقى في عملك.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن اذا اتاحت لك فرصة عمل اخر براتب أفضل هل ستبقى في عملك.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الراتب الذى توفره لك المؤسسة حاليا يتناسب وأعباء الوظيفة.
8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تطبق المؤسسة القوانين واللوائح فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات.
9. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هيكل الاجور بالمؤسسة يواكب الي حد كبير الاجور المطروحة بسوق العمل.
10. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على انتمم مراجعة الهيكل الراتبى من وقت لآخر.
11. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة. لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن هيكل الاجور والمرتباتكمتغير مستقل ممثل بـ (X3) و قادة المستقبل ورعاية الموهوبينكمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين هيكل الاجور والمرتببات وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.010	2.633	3.449	\hat{B}_0
معنوية	0.000	16.232	0.163	\hat{B}_1
			0.61	معامل الارتباط (R)
			0.37	معامل التحديد (R^2)
			34.597	أختبار (F)
النموذج معنوي				
$\hat{y} = 3.449 + 0.163x_3$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (6/2/3)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين هيكل الاجور والمرتببات كمتغير مستقل وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.61).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.37)، هذه القيمة تدل على ان هيكل الاجور والمرتببات كمتغير مستقلة يساهم بـ (37%) في بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (16.931) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 3.449: متوسط قادة المستقبل ورعاية الموهوبين عندما يكون هيكل الاجور والمرتببات مساوي صفرًا.

5. 0.163: وتعني زيادة هيكل الاجور والمرتباتوحدة واحدة في بناءقادة المستقبل ورعاية الموهوبينب16%.
الموهوبينب16%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " هيكل الاجور والمرتبات يؤثر بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين" قد تحققت.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تقييم الاداء يؤثر بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تقييم الاداء يؤثر بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الرابعة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعةً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/2/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تتم مقابلة شخصية بيني والرئيس قبل كتابة تقرير ادائى السنوى .	4	أوافق
2	يطلعنى الرئيس المباشر بالنتيجة النهائية ادائى السنوى .	4	أوافق
3	ساعد تقرير الاداء في اتخاذ قرار ترقية العاملين .	4	أوافق
4	ساهمت تقارير الاداء السنوى في تنمية قدراتى ومهارتى في العمل .	4	أوافق
5	ساعد تقييم الاداء بالمؤسسة على تحديد الاحتياجاتى التدريبية .	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتبين من الجدول رقم (7/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تتم مقابلة شخصية بيني والرئيس قبل كتابة تقرير ادائي السنوي.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يطلعنى الرئيس المباشر بالنتيجة النهائية لآدائى السنوى.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه قدساعد تقرير الاداء في اتخاذ قرار ترقية العاملين.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن ساهمت تقارير الاداء السنوى في تنمية قدراتى ومهارتى في العمل.

5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على انساعد تقييم الاداء بالمؤسسة على تحديد الاحتياجاتى التدريبية .

6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الرابعة.

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تقييم الاداء كمتغير مستقل ممثل بـ (X4) و قادة المستقبل ورعاية الموهوبين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بينتقييم الاداء وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	25.178	3.263	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.921	0.226	\hat{B}_1
			0.67	معامل الارتباط (R)

	0.45	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	35.057	أختبار (F)
$\hat{y} = 3.263 + 0.226x_4$		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول من رقم (8/2/3)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تقييم الاداء كممتغير مستقل وقادة المستقبل ورعاية الموهوبين كممتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.67).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.45)، هذه القيمة تدل على ان تقييم الاداء كممتغير مستقل يساهم بـ (45%) في قادة المستقبل ورعاية الموهوبين (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (35.057) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 3.263: متوسط قادة المستقبل ورعاية الموهوبين عندما تقييم الاداء يساوي صفراً.
 5. 0.226: وتعني زيادة تقييم الاداء وحدة واحدة عندما يساوي قادة المستقبل ورعاية الموهوبين بـ 23%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "تقييم الاداء يؤثر على بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين" قد تحققت.

عرض ومناقشة نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

متغيرات الدراسة:

- بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين (y):
- التخطيط للتعاقد الوظيفي (x_1):
- تخطيط الموارد البشرية (x_2):
- هيكل الاجور والمرتبات (x_3):
- تقييم الاداء (x_4):

جدول رقم (9/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير التخطيط للتعاقب الوظيفي تخطيط الموارد البشرية وهيكلا اجور والمرتبات وتقييم الاداء وبناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.149	0.204	\hat{B}_0
معنوية	0.000	7.210	0.210	\hat{B}_1
معنوية	0.000	9.113	0.158	\hat{B}_2
معنوية	0.000	6.400	0.292	\hat{B}_3
معنوية	0.000	5.361	0.480	\hat{B}_4
			0.79	معامل الارتباط المتعدد (R)
			0.62	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			35.498	أختبار (F)
النموذج $\hat{y} = 0.204 + 0.210x_1 + 0.158x_2 + 0.292x_3 + 0.480x_4$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح جدول رقم (9/2/3)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التخطيط للتعاقب الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية و هيكل الاجور والمرتبات وتقييم الاداء و بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.79).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.62)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط للتعاقب الوظيفي و تخطيط الموارد البشرية و هيكل الاجور والمرتبات وتقييم الاداء كمتغيرات مستقلة تساهم ب(62%) في بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (35.498) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. من النتائج اعلاه نجد ان جميع معاملات الانحدار (B) معنوية مخاطر ادخال التخطيط للتعاقب الوظيفي ، بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.210) وهي عند مستوى أقل (0.000)، تخطيط الموارد البشرية بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.113) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، هيكل الاجور والمرتبات بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.400) وهي

عند مستوى أقل من (0.000)، وتقييم الاداء بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.360) وهي عند مستوى أقل من (0.000). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (التخطيط للتعاقب الوظيفي تخطيط الموارد البشرية و هيكل الاجور والمرتبات وتقييم الاداء) على المتغير التابع (بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين).

تقييم النموذج:

يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية . النموذج قام بإجراء اختبار الارتباط الذاتي والتداخل المتعدد والتوزيع الطبيعي للاخطاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10/2/3)

أختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

Durbin-Watson	نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.180	1.176	0.222	0.261	1.259	0.794	التخطيط للتعاقب الوظيفي
	1.653		0.367	1.876	0.533	تخطيط الموارد البشرية
	1.135		0.252	1.313	0.761	هيكل الاجور والمرتبات
	1.445		0.321	1.887	0.530	تقييم الاداء

المصدر: المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

1. أختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الذاتي للاخطاء العشوائية باستخدام إحصائية دارين واتسن (DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية $n=104$ و $P=4$ فان إحصائية $DW=2.181$ تشير الى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الاخطاء العشوائية.

2. أختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity):

للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة إحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وهذا يعني ان النموذج لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي اي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من ان توزيع البيانات طبيعياً تم قسمة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري ونجد أن نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (2و-2) ويشير ذلك الى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعياً .

الاهمية النسبية للمتغيرات المستقلة:

تم استخدام نموذج المقدرات القياسية لبيان الاهمية النسبية للمتغيرات والتخطيط للتعاقب الوظيفي تخطيط الموارد البشرية و هيكل الاجور والمرتببات وتقييم الاداء) على المتغير التابع (بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين). كمايلي:

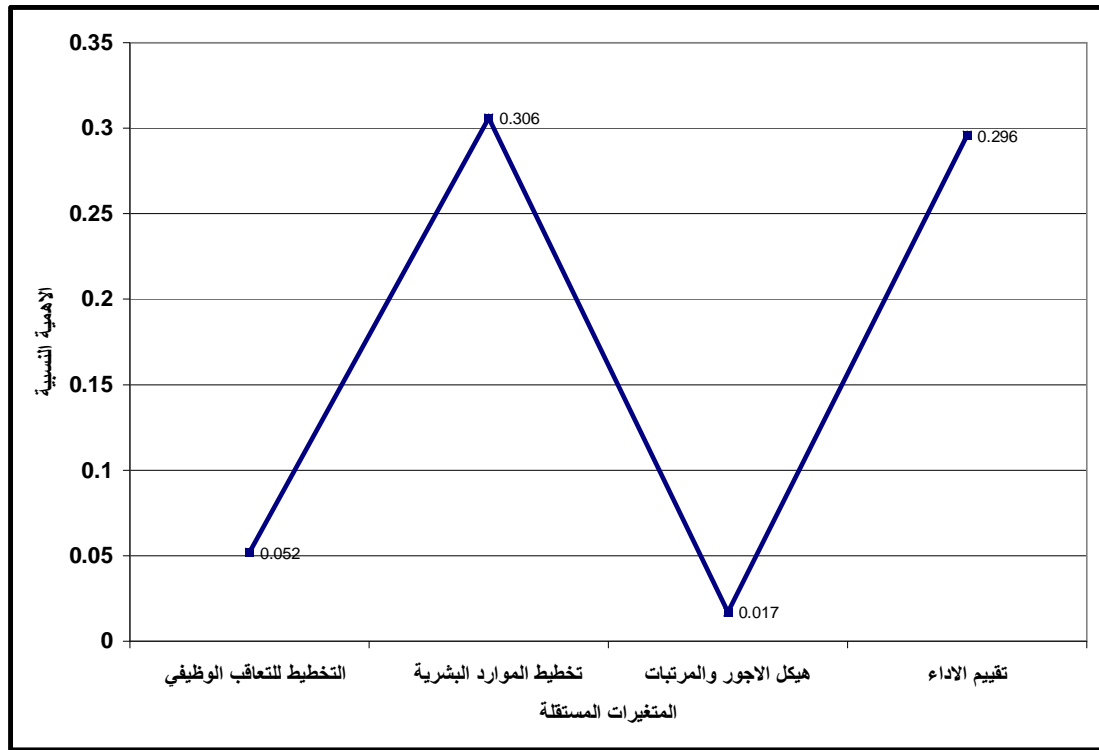
جدول رقم (11/2/3)

نموذج المقدرات القياسية

الترتيب من حيث الاهمية النسبية	الاهمية النسبية	المتغير المستقل
الثالث	0.052	التخطيط للتعاقب الوظيفي
الأول	0.306	تخطيط الموارد البشرية
الرابع	0.017	هيكل الاجور والمرتببات
الثاني	0.296	تقييم الاداء

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م

جدول رقم (12/2/3)
يوضح الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة بالنسبة للتابع



النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

- هناك علاقة ايجابية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وبين اعداد قادة المستقبل ، وذلك بناءا علي ما ورد في تحليل بيانات الدراسة ، حيث أن الباحث قد توصل الي النتائج التالية :-
- 1- التخطيط السليم للموارد البشرية في أى منظمة اعمال يقود الي توفير الكفاءات والخبرات التي يمكن من خلالها اعداد القادة المحتملين للخلافة ، وذلك باتباع الطرق السليمة في الاستقطاب والاختيار والتعيين .
 - 2- التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن يتم بمعزل عن عن تحليل وتقييم الوظائف وتوصيفها .
 - 3- المعايير السليمة المتبعة في تقييم أداء العاملين ، مع وجود الرقابة والمتابعة ، يعتبران حجر الزاوية في عملية حصر وتمييز اختيار قادة المستقبل .
 - 4- دراسة الهياكل والاجور ومقارنتها بسوق العمل، تساعد في اعداد هياكل راتبية موازية ، وتسهم في استقرار الموارد البشرية ، والمبرزين في انجاز المهام علي وجه الخصوص .
 - 5- استقطاب المواهب واتباع اسلوب فعال للمحافظة عليها " بالتأهيل والتدريب والتحفيز " يساهم ذلك في استقرار المؤسسة ورفع الكفاية الانتاجية وتحقيق ميزة التنافس المنتظرة .
 - 6- لابد من اقناع القادة الحاليين بالمؤسسة ، بأن المصلحة العليا تقتضي مساهمتهم الفعالة في اختيار القائد الذي سينوب عنهم من الصف الثاني ، وضرورة اعطائهم الفرصة في التأهيل ، بتمثيل دورهم وممارسة جزء من سلطات وصلاحيات القائد الحالي ، واشراكهم في صنع واتخاذ القرار .
 - 7- استخدام الا ساليب الادارية التي تساعد علي استبقاء الكوادر المدربة ، والحد من هجرتها ، خصوصا وأن شركات القطاع الخاص علي المستوى الداخلي والخارجي ، في حالة استقطاب دائم للكوادر النادرة .

ثانيا : التوصيات :

قياسا علي ما جاء اعلاه من نتائج مستخلصة من صلب هذه الدراسة ، يوصي الباحث بالاتي :

- 1- حتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات القطاع العام وشركاته ، علي أن يدعم ذلك بقرار من أعلي سلطة في الدولة ، ويكون التخطيط للتعاقب الوظيفي جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لادارة لموارد البشرية .
- 2- اتباع أحدث الطرق في تقييم الاداء ، بتحديث استمارات التقييم الحالية وادخال اسلوب المقابلات والتقييم الذاتي ، وابتكار الية لرصد ومتابعة الانجازات والاختافات لكل موظف علي حدة . بحسبان أن تقييم الاداء هو الوسيلة الافضل في اكتشاف المواهب والقادة المحتملين ، والتميز بينهم ورفصائهم في نفس المجال .
- 3- استقطاب المواهب والمبرزين في المجالات الهامة التي تحتاجها المؤسسة ، وذلك بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد الفنية ولجان الاختيار للخدمة ومكاتب الاستخدام .
- 4-ادارة الموارد البشرية عليها ان تولي اهتمام خاص بعملية التعاقب الوظيفي كواحد من مهامها الاساسية .

ثالثا : توصيا لبحوث مستقبلية :

- 1-اجريت الدراسة علي عينة عشوائية معينة مؤسسة من مؤسسات القطاع العام ، ويقترح الباحث توسيع دائرة الدراسة لتشمل عدد من المؤسسات .
- 2-يقترح الباحث توسيع مجتمع العينة ليشمل مؤسسات خارج ولاية الخرطوم .
- 3-توزيع الاستبانة علي شركات القطاع الخاص ، يفيد كثيرا في محاور الدراسة ، بحسبان أن الشركات الخاصة الاكثر قدرة علي مواكبة نظم المعلومات واتباع الاساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية .

خاتمة :

المعاناة التي واجهت الباحث في ايجاد دراسات أو رسائل سابقة في مضمار التخطيط للتعاقب الوظيفي ، وذلك علي مستوى المكتبات الكبرى بالجامعات السودانية ، ما هو الا دلالة واضحة علي عدم الالتفات لهذا الجانب الهام ، لا سيما وأن الكثير من الفجوات التي تحدثت في مؤسسات القطاع العام وشركاته ، سواء كان بوفاة احد القادة أو تركه الخدمة لاي سبب من الاسباب ، يلقي بظلاله السالبة علي مستوى الاداء العام للمؤسسة ، لان البديل الذي سيأتي لا يكون ملما بالبيئة الداخليه للمؤسسة ، ونفسيات العاملين ومستوى كفاءتهم ، فانه يحتاج الي وقت للتعرف علي اشياء اساسية وضرورية عن المؤسسة والعاملين بها ، وعملاء المؤسسة خارج محيط العمل ، وبالتالي لا يكون هو الامثل لتحريك دولاب العمل .

ايضا لاحظ الباحث من خلال بحثه عن دراسات مشابهة ، اتضح بأن مشكلة البحث وعلي مستوى العالم العربي لم تلقي حظها من الاهتمام الا بقدر زهيد في السنوات الاخيرة . بيد أن الدول الغربية بحسب المواقع الالكترونية ، ذهبت بعيدا في امر التخطيط للخلافة ومنذ اقدم العصور ، بل ان التخطيط للتعاقب الوظيفي ظل جزء لا يتجزأ عن الخطط السنوية لادارة الموارد البشرية .

يرى الباحث أن هنالك ضرورة قصوى للاسراع في تطبيق هذه الخطة لانها ستفيد كثيرا في استقرار ونماء مؤسسات الدولة ، وتحقق الاستقرار والانسجام التام بين العاملين ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للدولة في الاجل القريب والبعيد ان شاء الله .

مراجع البحث

- 1) منير نوري وفريد كورتل / ادارة الموارد البشرية / مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع / الطبعة الاولى / 2011 .
- 2) منصور عبدالقادر منصور / سياسات واجراءات اختيار وتعيين العاملين في منظمات القطاع الخدمي بغزة / بحث بجامعة السودان / 2002
- 3) احمد ماهر / ادارة الموارد البشرية / الدار الجامعية للنشر / الطبعة الثانية / الاسكندرية / 2005 .
- 4) عبدالرحمن توفيق / تنمية الموارد البشرية / مركز الخبرات المهنية / القاهرة/ 2010 .
- 5) محمد كمال مصطفى / تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف/ مركز الخبرات المهنية للادارة / القاهر / 2003.
- 6) مازن فارس رشيد/ إدارة الموارد البشرية / الأسس النظرية والتطبيقات العملية / مكتبة العبيكان/ الرياض: 2001 www.ibtesamh.com/showthread-t_300224.htm
- 7) حاتم ابوالجدائل / ادارة المواهب / مركز الخبرات المهنية للادارة / القاهرة / 2013 .
- 8) عبد الله عبد الدائم/ التربية التجريبية والبحث التربوي /دار العلم للملايين / بيروت 1984 .
- 9) سعد عبد الرحمن / القياس النفسي -النظرية والتطبيق /دار الفكر العربي / القاهرة / 1998 .
- 10) يحي المرزوقي / مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي / دبي / 2003 / www.alittibad.ac/detiles.php
- 11) د. خليل بن سعد / الاحلال الوظيفي كاستراتيجية لاعداد وتاهيل القيادة الوسطي www.dallah-forum.com/book.html

(12) عبدالعزيز مصطفى / المفهوم العصري لادارة الموارد البشرية / بحث اكاديمية السودان 2004 .

(13) محمد نصرالدين / هجرة الكفاءات واثرها علي الدخل القومي / بحث اكاديمية السودان / 1985/

(14) Stephen A. Miles / 2009

www.forbes.com/2009/07/31/succession-planing

(15) الدريدي صالح فضل / تخطيط التعاقب الوظيفي / المؤسسة السودانية للنفط /مذكرة / 2003

(16) عثمان السعيد ابراهيم/ المؤسسة السودانية للنفط/ ادارة الموارد البشرية/ مقابلة شخصية / 2015 /

(17) محمد احمد اسماعيل/ الهياكل التنظيمية تعريفها واشكالها/ المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية/ 2007 www.hrdiscussion.com/hr335.html

(18) محمود فرج حسين / منتدى ادارة الموارد البشرية / 2012 / www.hrdiscussion.com

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

استبيان لنيل درجة الماجستير

عنوان البحث : التخطيط للتعاقب الوظيفي وأثره في بناء قادة المستقبل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أرجو منكم مساعدتي في تعبئة هذه الاستبانة حول بحثي لنيل درجة الماجستير . الدراسة حول التخطيط للتعاقب الوظيفي وأثره في بناء قادة المستقبل . هذا الاستبيان يتركز علي أهمية اعداد المدير المحتمل في المستقبل القريب أو البعيد ، ورعاية المواهب والمبرزين وتنمية قدراتهم ، وذلك تفاديا لحدوث الفجوات الادارية بسبب تقاعد أو هجرة الموارد البشرية المؤهلة .

أولا : البيانات الشخصية:-

ملحوظة: (الرجاء وضع اشارة (√) يسار العبارة المناسبة)

(تستخدم هذه البيانات لاغراض البحث العلمي فقط)

1/ العمر :

- أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سنة من 45 سنة الي 55 أكثر من 55

2/ النوع : ذكر أنثي

3/ الموقع من الهيكل التنظيمي : مدير رئيس قسم موظف

4/ عدد سنوات العمل : اقل من سنتين من 2 الي 6 سنة اكثر من 6 سنوات

5/ طبيعة عمل الوظيفة : تجارية فنية صناعية ادارية خدمية

6/ عدد الدورات التي شاركت فيها خلال الثلاث سنوات الماضية :

- اقل من 3 دورات من 3 - 6 دورات اكثر من 6 دورات

7/ المؤهل الاكاديمي :

- ثانوى جامعي فوق الجامعي

أولا: متطلبات التخطيط للتعاقب الوظيفي :

(1) التخطيط للتعاقب الوظيفي :

العبارة				
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة

					1. تقوم المؤسسة بوضع خطة للتعاقب الوظيفي وتحديد بدلاء للوظائف القيادية
					2. التخطيط للتعاقب الوظيفي يسهم في استقرار العمل بالمؤسسة
					3. مدير الادارة يرشح الخليفة المحتمل له ويسانده ويشجعه
					4. تطبيق بالمؤسسة سياسة التمديد للمدير بعد سن المعاش
					5. الوظائف القيادية الشاغرة تملأ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفي
					6. يتم اشراك رؤساء الاقسام في اختيار نائب المدير او ترشيح القائد المحتمل
					7. تدخل المؤسسة في اشكالية ايجاد البديل عند انتهاء مدة خدمة احد المديرين
					8. يوجد من ينوب لمدير ادارتي اذا تغيب بسبب المأمورية ، الاجازة أو أى سبب آخر
					9. المدير الحالي لا يساند نائبه لرفع كفاءته خوفا علي منصبه بالمؤسسة
					10. يوجد تمييز للعاملين ذوى الاداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلا

(2) تخطيط الموارد البشرية :

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارة
					11. نظام تخطيط الموارد البشرية مفهوم لدى العاملين بالمؤسسة
					12. تطبيق المؤسسة مفهوم تخطيط الموارد البشرية بانتظام
					13. هناك جهة منوط بها تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة
					14. المؤسسة تستعين بالسوق الوطني في توفير احتياجاتها من العمالة
					15. تقوم المؤسسة باختيار العاملين بناء علي المفاضلة وليس العلاقات الشخصية
					16. تحرص المؤسسة علي استخدام الاختبارات والاساليب العلمية في الاختيار والتعيين
					17. نظام الاختيار بالمؤسسة يمكن من الحصول علي الكوادر المطلوبة
					18. تهتم المؤسسة بمن تختارهم باعطائهم الفرصة الكافية لاثبات مهاراتهم وقدراتهم
					19. تخطيط الموارد البشرية يضع اعتبارا لكيفية ملء الوظائف الشاغرة
					20. لديك امام كامل بمسارك الوظيفي

(3) هيكل الاجور والمرتبات :

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارة
--------------	---------	-------	------	-----------	---------

					21. تحدد الرواتب بالمؤسسة علي اساس موضوعي وعادل
					22. يتناسب راتبك الحالي الذي تتقاضاه مع وضعك الاجتماعي
					23. توافق بأن المرتب الذي يمنح لك مجزى مقارنة بالمؤسسات الاخرى الشبيهة
					24. الراتب له اثر ايجابي علي استقرارك بالعمل بالمؤسسة
					25. اذا تم تعديل الهيكل الراتبى وأدى ذلك الي نقصان في راتبك ، هل ستبقي في عملك
					26. اذا اتاحت لك فرصة عمل آخر براتب أفضل هل ستبقي في عملك
					27. الراتب الذي توفره لك المؤسسة حاليا يتناسب وأعباء الوظيفة
					28. تطبق المؤسسة القوانين واللوائح فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات
					29. هيكل الاجور بالمؤسسة يواكب الي حد كبير الاجور المطروحة بسوق العمل
					30. تتم مراجعة الهيكل الراتبى من وقت لآخر

(4) تقييم الأداء :

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارة
					31. تتم مقابلة شخصية بيني والرئيس المباشر قبل كتابة تقرير أدائي السنوى
					32. يطلعني الرئيس المباشر بالنتيجة النهائية لتقييم أدائي السنوى
					33. ساعد تقرير الاداء في اتخاذ قرار ترقية العاملين
					34. ساهمت تقارير الاداء السنوى في تنمية قدراتي ومهاراتي في العمل
					35. ساعد تقييم الأداء بالمؤسسة علي تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانيا: بناء قادة المستقبل ورعاية الموهوبين :

(1) بناء قادة المستقبل :

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارة
					36. فاعلية القيادة تؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة
					37. غياب قيادة واعية تفقد المؤسسة فرص النمو والتطور ومواكبة العصر
					38. القيادة الواعية تكون قادرة علي التفاعل مع البيئة المحيطة بها
					39. القيادة الفاعلة هلي التي تتخذ الاجراءات التي تساعد علي تنفيذ الخطط
					40. ظهور المشكلات والمعوقات تكون بسبب غياب القيادة
					41. المام القائد بالمهارات الادارية تؤهله لاحداث التغييرات في علاقات العمل الداخلية والخارجية
					42. القائد الواعي هو الذي يمتلك السمات الشخصية والعقلية وروح المبادرة في القيادة
					43. وجود نظام الحوافز والجزاءات (الثواب والعقاب) من اساليب القيادة الفعالة
					44. القيادة الفعالة تضمن وجود نظام التغذية العكسية من اسفل لاعلي
					45. اشراك المرؤوسين في عملية التخطيط يعتبر سر في نجاح القادة

(2) رعاية الموهوبين وتطوير قدراتهم :

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارة
					46. يوجد اهتمام كبير للمؤسسة لاكتشاف المواهب
					47. تتم معاملة الموهوبين ورعايتهم رعاية خاصة وتنمية مهاراتهم
					48. تجاهل الموهوبين يؤدي الي هجرتهم لجهات اخرى أو احباطهم
					49. تتبع المؤسسة نظام الحوافز للمحافظة علي الموهوبين
					50. هنالك نماذج للموهوبين تمت ترقيتهم بالمؤسسة لمهام اعلي

ختاما لكم مني اسمي آيات الشكر والتقدير ،،

وبارك الله فيكم ،،