

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم  
رائع إن شاء الله بعنوان

# دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



بقيادة المدرب العالمي / د/ طارق إبراهيم رجب

# محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

تعريف – اهداف – التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية  
تحديات إدارة الموارد البشرية

## إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

الاستقطاب والاختيار والتعيين  
الاحتياجات التدريبية

الرضا والولاء الوظيفي

التحفيز وبناء فرق العمل

الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية

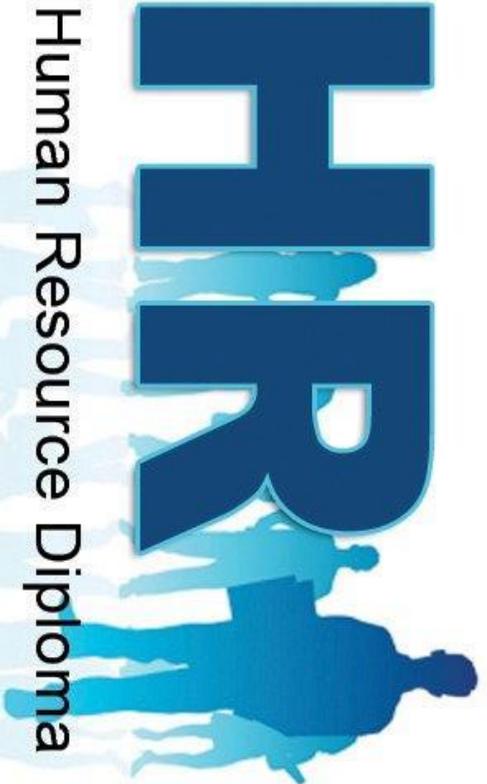
تقويم وقياس أثر التدريب

رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية

نظم معلومات الموارد البشرية

تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب



الهندسه

# BUSINESS PROCESS REENGENEERING (B.P.R)



# مقدمة

- لقد أصبحت حياة الأفراد لا تعتمد فقط على ما لديهم من قدرات مادية وما يمتلكون من أصول ثابتة ومتحركة ، بل تعتمد على مستوى قدرتهم على فهم الأحداث والمستجدات والتعايش معها.
- ما يحدث لنا قد اختلف من ناحية المفهوم والوقت والتكرار عن العقود الزمنية الماضية ، فقد أصبحت الأحداث تقع بشكل متكرر وسريع ، الأمر الذي تطلب قدرات تختلف القدرات المطلوبة للتعامل مع الأحداث الماضي .
- تباينت ردود أفعال المنظمات من القطاعين ، ما بين التخصيص وتحويل كثير من الملكيات العامة إلى القطاع الخاص ، وما بين متحفظ و متمسك بزمام البيروقراطية والاستمرار في تنمية حجمها .
- لكن في الواقع كلا التوجهين غير مناسبين ، والأنسب هو إعادة هيكلة الجهاز العام وتفعيل أداءه ، ومن ثم تحويل الأجهزة إلى مجالات إنتاجية أشبه ما تكون بمنظمات قطاع الخاص .



# إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

- ماهية الهندرة .
- أهدافها .
- خصائصها .
- المنظمات التي بحاجة إلى الهندرة .
- مراحل تطبيقها .
- أهمية تطبيق الهندرة في الأجهزة الحكومية .
- عوامل نجاح وفشل تطبيقها .



# ماهية الهندرة



# الهندره هي

( إعادة التفكير المبدئي والأساسي ، وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية

بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة

والجودة والخدمة والسرعة ، باستخدام تقنية المعلومات المتطورة كعامل

تمكين أساسي يسمح للشركات بهندره نظم أعمالها ) (١)



(١) دليل سبنسر : هندرة الموارد البشرية ، شعاع " ، القاهرة ، ٢٠٠٠م

# الهندره هي

( الهدم والبناء ) " جوزيف شومبيتر "



# الهندره هي

( تعني إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية أنظمة المعلومات، من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية ) (١)

(١) دليل سبنسر : هندرة الموارد البشرية ، شعاع " ، القاهرة ، ٢٠٠٠م



# الهندره هي

تعني إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه  
(أي تأكيد مدى الحاجة إليه أو الاستغناء عنه) (١)



(١) دليل سبنسر : هندرة الموارد البشرية ، شعاع " ، القاهرة ، ٢٠٠٠م

# ماهية الهندرة

هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات .



## تتضمن الهدره

( إعادة التفكير المبدئي والاساسي في تصميم العمليات الإدارية  
بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء  
: التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، السرعة ، رضا العميل ) (١)



(١) د محمد الخشروم ، د نبيل مرسى: إدارة الأعمال، الرياض ١٩٩٩ ص ٢٤٣

# الهندره هي

العملية التي تبدأ من نقطة الصفر وتختلف عن أساليب التطوير التقليدية ، بحيث تركز على العمليات الإدارية لأعلى الأنشطة، وتهتم بالنتائج ، وبحاجة العميل، إن تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتتميز بأنها تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء، باختصار إن الهندره تقوم على أنقاض البيروقراطية (١)



(١) د فهد بن صالح السلطان، آفاق الإدارة، العدد الثاني ٤٢١ هـ

# ما الذي يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة ؟

- (١) إن موضوع الهدره هو نظم العمل والآليات التي تنفذ من خلالها العمليات
- (٢) إن الهدف هو إدخال تغييرات جذرية وأساسيه على هذه النظم وهذه الآليات، تنعكس إيجابا على مستوى الكفاءة والتكلفة والمردود
- (٣) إن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل محددة
- (٤) إن الإنسان هو هدف الهدره ووسيلتها في ذات الوقت



# ما الفرق بين الهدره ومفهوم إدارة الجودة الشاملة

في حين ركزت إدارة الجودة الشاملة على إدخال تحسينات على طرق وآليات العمل للحصول على مواصفات ونتائج تتفق مع متطلبات ورغبات العميل، فإن الهدره تركز على التغيير الشامل لكل أنظمة وطرق وآليات العمل، وإعادة تصميمها من جديد بحيث تتحقق أهداف محددة على مستوى الكفاءة والتكلفة والمردود



# خطوات ومراحل الهندسه



# ما الذي تحتاجه عملية الهندرة في المنظمة ؟

- (١) شبكة حاسبات آلية مرتبطة مع بعضها، بحيث تسمح القيام بجميع العمليات الإدارية وإجراءات العمل المستخدمة ، وتحويلها إلكترونيا
- (٢) حصر شامل لكل العمليات التي سيتم بعد تحليلها إلى إعادة تصميمها انطلاقا من :

- مبدأ تقسيم العمل وتجزئته إلى أجزاء
- مبدأ ترابط العمليات مع بعضها
- مبدأ التكلفة – المردود لكل عملية



# ما الذي تحتاجه عملية الهندرة في المنظمة ؟

٣) موارد بشرية بخصائص وصفات ومهارات محددة وأهمها ؟

- إتقان استخدام الشبكة
- إتقان إدخال وإخراج وتحليل البيانات على الشبكة
- إتقان عملية تصميم وتحليل العمل
- تزويدهم بالصلاحيات اللازمة
- الاستعداد الذاتي لعملية الهندرة ، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الفريق
- التفكير التحليلي والمستمر
- التوجه نحو الإنجاز ونحو خدمة العملاء



# ما الذي تحتاجه عملية الهندرة في المنظمة ؟

تابع - ٣) موارد بشرية بخصائص وصفات ومهارات محددة وأهمها ؟

□ مهارات قيادة فريق العمل الخاص بالهندرة وأهمها :

- الحسم والنفوذ
- الشعور بالانتماء
- الترحيب بالآراء المخالفة
- التوجيه والتدريب



# خطوات ومراحل الهدره

## تمر عملية الهدره عادة بالخطوات والمراحل التاليه :

(١) تحديد الأعمال والوظائف المطلوب هدرتها : وفي هذا المجال من الممكن للإدارة أن تختار أحد الخيارين التاليين :

أ - إما أن تشمل الهدره كل الأعمال والوظائف دون استثناء

ب - أو أن تقتصر في المرحلة الأولى على الوظائف التي تحتاج أكثر من غيرها لإعادة

الهيكله والتنظيم



# خطوات ومراحل الهدره

## تمر عملية الهدره عادة بالخطوات والمراحل التالية :

(٢) توسيع قاعدة المشاركة في عملية الهدره : فقد تأتي المبادرة من الإدارة العليا، ولكن نجاح هذه المبادرة يتوقف إلى حد بعيد على المشاركة الواسعة من جانب العاملين ، وخاصة أولئك المعنيين مباشرة بالهدره

(٣) وضع خريطة بيانية تفصيلية لكل مهمة، بحيث تتوضح فيها جميع خطوات العمل، ووضع الجداول الزمنية لهذه الخطوات، بحيث تحمل هذه الجداول على الخريطة



# خطوات ومراحل الهدره

## تمر عملية الهدره عادة بالخطوات والمراحل التالية :

وغالباً ما يتم التمييز في هذه الخريطة البيانية بين المهام الرئيسية والمهام الفرعية وبين الأعمال والتصرفات والمواقف في كل مهمة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين :

- الحركة : أصغر أجزاء العمل
- العنصر : جزء من العمل ، ويتضمن مجموعة من الحركات
- المهمة : مجموعة عناصر متكاملة ومتسلسلة
- منتج وسيط : مخرجات لمدخلات أخرى
- منتج نهائي : أداء مكتمل



# خطوات ومراحل الهدره

## تمر عملية الهدره عادة بالخطوات والمراحل التالية :

- (٤) دراسة الخريطة البيانية وتقييم المشاكل وتحديد نقاط الاختناق، والتميز بين مهام ضرورية وأخرى غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها
- (٥) البحث عن جملة بدائل لتجاوز المشاكل ، وتقييم كل بديل انطلاقا من معادلة التكلفة – المردود
- (٦) توثيق البدائل المطروحة واعتمادها بعد مناقشات مستفيضة مع الجهات المعنية مباشرة
- (٧) القيام بتجزئة كل بديل من البدائل المطروحة والتأكد من نتائج هذا البديل سواء على مستوى سير العمل أو على مستوى التكلفة والمردود



# خطوات ومراحل الهدره

## تمر عملية الهدره عادة بالخطوات والمراحل التالية :

(٨) اختيار البديل الأفضل وتعميمه وتحديد لحظة الصفر للبدء في الهدره

(٩) التنفيذ مع أوسع مشاركة ممكنة

(١٠) متابعة وتقييم وتوثيق فوائد تطبيق هذا البديل على كافة المستويات

(١١) تعميم البديل على الإدارات والقطاعات المختلفة في الشركة ، مع مراعاة خصوصية كل جهة

(٢١) الإعلان عن النتائج، وربطها بنظام للحوافز والمكافآت



# أهداف الهندرة



# أهداف الهندرة

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية ، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات :

١ / تحقيق تغيير جذري في الأداء

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج ، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .

٢ / التركيز على العملاء

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .



# أهداف الهندرة

## ٣/ السرعة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

## ٤/ الجودة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها بالتناسب لاحتياجات ورغبات العملاء .

## ٥/ تخفيض التكلفة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .



# خصائص الهندرة



# خصائص الهدرة

١. أنها تبدأ من الصفر لإعادة البناء من جذوره .
٢. أنها تركز على العمليات الإدارية وليس على الأنشطة والمهام والوظائف .
٣. أنها تهتم بالنتائج وترکز على العميل الداخلي والخارجي .
٤. أنها تبدأ من التشكيك في مشروعية وجدوى العملية الإدارية وضرورة بقائها دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل إنفرادي .
٥. أنها تركز على إعادة تصميم نظم العمل ولا يهتمها الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية .



# خصائص الهندرة

- ٦) تتميز مشاريع الهندرة بطموحاتها الفائقة، حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات ( تغيير جذري ) ( تحسينات جوهرية ) ( بناء أساسي ) ( إعادة تصميم كلي ) فهي لا تقف عند عند التحسين النوعي .
- ٧) أنها تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات .
- ٨) أنها تغيير جذري وليس سطحي .
- ٩) أنها تشمل حلول جذرية وليس حلول عاجلة .
- ١٠) أنا تشتمل على عنصر الابتكار والتجديد وليس مجرد تحسين .
- ١١) اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات .



# على من تطبق الهدرة

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المنظمات تحتاج إلى الهدرة، وتشمل:

⊙ المنظمات ذات الوضع المتدهور.

⊙ المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن أدائها يوحى ببلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب.

⊙ المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح



# المنظمات التي تحتاج إلى الهدرة :

١. المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي المؤسسات ذات الأداء المتدني بشكل ملف للنظر من حيث ارتفاع تكاليف الإنتاج وتواضع الخدمات التي تقدمها . وهذا ينطبق مثلاً على شركة فورد الأمريكية في عام ١٩٨٠م.
٢. المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن أدائها يوحى ببلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب : وتشمل المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء في الوقت الحالي ولكنها لا تستطيع مسايرة التطور الذي يحدث في ميادين الأعمال ، مما يجعلها في موقف تنافسي ضعيف أمام مثيلاتها من المؤسسات الأخرى .
٣. المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح : وهي تلك المنظمات الناجحة المتعارف عليها وليس هناك ما ينذر بتدهورها . تحتاج الهدرة ليس بدافع الخوف من السقوط إنما بدافع الطموح واستمرار النجاح . ورغبة منها في كسب موقع تنافسي متقدم على منافسيها .



# مراحل تطبيق الهندرة

- التصور .
- التشخيص .
- إعادة التصميم .
- التطبيق .



# أولاً : التصور

تتضمن الخطوات التالية :

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير .
- القناعة بأسلوب الهندرة والإيمان بفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي .



## ثانياً : التشخيص

- يتم فيها تحديد العمليات الأساسية وذات القيمة المضافة التي تهم العميل .
- ترتيب العمليات الإستراتيجية حسب الأهمية والأولوية .
- تحديد العمليات التي ستخضع للهدرة .
- وضع خطة عمل للمشروع .



# ثالثاً : إعادة التصميم

● إعادة تصميم الإجراءات جذرياً ليتلاءم واحتياجات العمل

● تصميم العمليات الجديدة .



# رابعاً : التطبيق

● تطبيق التصميم الجديد بأركانه الثلاثة ( العمليات ، نظم المعلومات ، الموارد

البشرية ) .

● قياس واختبار التصميم الجديد .



# أهمية تطبيق الهندرة في الأجهزة الحكومية

أن تطبيق الهندرة يمد الأجهزة الحكومية بمزايا متعددة منها :

- ١- إعطائها مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- ٢- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي ، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.
- ٣- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.
- ٤- توفير الوقت والجهد المستغرق لتقديم الأعمال وبالتالي انخفاض التكاليف .



# عوامل الفشل والنجاح في تطبيق الهندرة

## أولاً: عوامل الفشل :

- العمل على تطوير العمليات وتعديلها بدلاً من تغييرها جذرياً.
- الاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يقتصر على إعادة تصميم العمليات فقط دون غيرها من جوانب العمل الرئيسية (الهيكل، الوظائف، نظم الإدارة، .. الخ) مع العلم بأن الهندرة تعني إعادة بناء المنظمة ككل.
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديدة.
- القناعة والاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع.
- عدم الاستمرار في مشروع الهندرة والتراجع عند وجود بعض المشاكل أو الإحساس بالنجاح الجزئي.



# عوامل الفشل والنجاح في تطبيق الهندرة

## ثانياً : عوامل النجاح :

- ١- وجود حافز خارجي قوي للتغيير.
- ٢- توفير مساعدة مستشارين خارجيين.
- ٣- تدريب جيد لفريق العمل.
- ٤- توفير المنهجية المناسبة للتطبيق
- ٥- تخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.
- ٦- ضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية.
- ٧- ضرورة الاهتمام والتركيز على العمليات الاستراتيجية وذات القيمة ، مع عدم إهمال العمليات المساندة.
- ٨- الأخذ بعين الاعتبار الترابط بين العمليات .



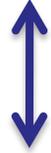
# فريق الهدرة

- يتكون من ( ٥ - ١٥ ) عضو ، ويتكون من الأعضاء الداخليين للمنظمة ، ويشترط أن يمثلوا وظائف متنوعة ومن ذو الكفاءة وتتوفر لديهم القدرة على التفكير .
- وكذلك يتكون من الأعضاء الخارجيين ، ويشترط أن تتوفر فيهم الكفاءة والإستقلالية الموضوعية والقدرة على التحليل .



# التغيرات التي يمكن للهندرة أن تحدثها في أنشطة الموارد البشرية

١. الاستغناء عن بعض الأنشطة خاصة المرتفعة التكلفة والمنخفضة الجودة .
٢. الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في عمل إدارة الموارد البشرية ، وشبكات الإتصال ستسمح بإدارة كل العمليات والأنشطة من الإدارات الفرعية .
٣. تغيير جذري في مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية وتحويلهم من تنفيذيين إلى استشاريين ومن متدربين إلى مدربين .
٤. يمكن للهندرة أن تعيد النظر في توزيع التكاليف على المستويات الإدارية الثلاث :
  ١. ٦٠ % مصروفات إدارية
  ٢. ٣٠ % خدمات موارد بشرية وتوظيف وتدريب وإستشارات وتقييم الأداء .
  ٣. ١٠ % مصروفات التخطيط الإستراتيجي .
٥. إيجاد تكامل واندماج بين المهام .
٦. إعادة التفكير في تنفيذ العمل بحيث يتم التخلص من الأشياء الغير ضرورية وتبسيط الأشياء الضرورية .
٧. الاستغناء عن المكاتب لأنه يمكن متابعة العمل خارج المكاتب .
٨. الاستغناء التدريجي عن الرقابة لأن النظام يمكن أن يضبط إجراءات الرقابة آليا .



# ماذا غيرت الهندرة ؟

- ١ . تحولت وحدات العمل الوظيفية ( إدارات - أقسام - وحدات ) إلى فرق عمل .
- ٢ . تحولت الوظائف من مهام بسيطة إلى مهام مركبة .
- ٣ . تحول مفهوم التدريب إلى مفهوم التعليم .
- ٤ . تحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج .
- ٥ . تحولت معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة .
- ٦ . يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي .



# الموارد البشرية بعد الهدرة

١. أصبحت تجيد إدخال وإخراج وتحليل البيانات على الشبكة .
٢. تتقن عملية تصميم وتحليل العملية .
٣. تم تزويدهم بالصلاحيات اللازمة .
٤. الاستعداد الذاتي لعملية الهدرة سواء على مستوى الفرد أو الفريق .
٥. تمتلك مهارات التفكير والتحليل .
٦. التوجه نحو الإنجاز وخدمة العملاء .
٧. الشعور بالانتماء .
٨. الترحيب بالأراء المخالفة .



# دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات

- الحصول على دعم وتأييد لجهود الهندرة : نجاح الهندرة مرهون بوجود دعم وتأييد مستمرين غير منتهيين . لذا فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دور هاماً في تحقيق مثل هذا الدعم والتأييد من خلال تعيين الموظفين الذين تتوافر لديهم قيم صحيحة وتقديم الحوافز المناسبة لهم .
- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل : الهندرة تستلزم التحويل من تنظيم الأقسام والإدارات على أساس وظيفي إلى تنظيمها على أساس فرق العمل ، ويتمثل هنا دور إدارة الموارد البشرية في الاختيار السليم لأعضاء الفريق وعقد البرامج التدريبية اللازمة لإكسابهم المهارة التي تمكنهم من أداء أنشطة الهندرة .



# دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات

- دور إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل : حيث تتطلب الهندرة التحول من الوظائف المتخصصة إلى الوظائف العامة ذات الأبعاد المتعددة ، وهذا لا يعني أن الفرد سيكون مسئول عن كل العملية وإنما المسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق ، وهذا يعني أيضا أن يتوفر لدى كل فرد المهارات التي تجعله قادرا على القيام بمثل هذه الأعباء ، ويأتي هنا دور إدارة الموارد البشرية في تعيين موظفين ذوي مستوى عالي من المهارات والقدرات ، وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تدريبية وتنموية .



# دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات

- دور إدارة الموارد البشرية في التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة : فالموظفين بحاجة إلى قدر من التمكين الذي يحفزهم للقيام بما يطلب منهم من مهام متعددة ، وفي نفس الوقت يتطلب تطبيق الهندرة تقليل مستوى الإشراف الواقع على هؤلاء الموظفين ، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توافر هيكل مناسب من القيم عند إختيار الموظفين الجدد .
- دور إدارة الموارد البشرية في التحول من التدريب إلى التعليم : لم يعد الأمر مقصورا على تزويد الفرد بالتدريب الذي يمكنه من أداء وظيفته بشكل أفضل ، لكن من المهم التأكيد على أن أعضاء الفريق بحاجة إلى تعليم يبصرهم ويزيد من فهمهم لكيفية أداء وتحليل المشكلات ، وفي نفس الوقت يؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات .



# أهم خصائص ومتطلبات العولمة



# أهم خصائص ومتطلبات العولمة

◀ عولمة للأسواق

◀ عولمة للأذواق

◀ عولمة للاتصال ووسائل الاتصال واللغات والاتصال

◀ تغيرات ديموغرافية، تركت آثارها على مستوى التركيبة العمالية والفرص الوظيفية

والقيادات المطلوبة والمتاحة وأخلاقيات العمل

◀ تغيرات في مفهوم الكفاءة والفعالية



# أهم خصائص ومتطلبات العولمة

◀ تغيرات في بيئة العمل المباشرة وغير المباشرة

◀ تغيرات في درجة الشفافية مع العالم الخارجي

◀ تغيرات في مفهوم الربح والخسارة

◀ تغيرات في مفهوم المهارات المطلوبة ، والحاجة لمهارات جديدة

◀ تغيرات جذرية في مفهوم التأهيل والتدريب والتنمية، وفي مفهوم الاحتياجات التدريبية

◀ تغيرات في مفاهيم التكتل والاندماج والتحالفات



## والسؤال الذي يطرح نفسه؟

هل تستطيع الشركات التأقلم مع هذه التغيرات  
دون عملية إعادة هيكله جذرية  
لكل ما فيها من آليات عمل؟



بالتأثير

مع

!

# الجواب

فهي بأمس الحاجة إلى تغيير جذري  
في طرق وأنماط وأساليب وآليات عملها



# والهندره أو إعادة البناء هي

شكل ومضمون ومحتوى هذا التغيير



# الشركات التقليدية وحاجتها للهدره

ما الذي تتسم به الشركات التقليدية ؟



# ما الذي تتسم به الشركات التقليدية ؟

ثمة مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص تميز الشركات التقليدية عن غيرها  
ولعل أهم هذه الصفات والخصائص

↳ صراعات في العمل

↳ الغياب

↳ ارتفاع نسب حوادث وإصابات العمل

↳ الوصول متأخراً إلى العمل

↳ ارتفاع معدل دوران العمل

↳ التذمر

↳ هدر وزيادة في التكاليف

↳ ضعف في الإنتاجية

↳ انخفاض معدلات الأرباح

↳ ارتفاع شكاوي العملاء



# ما الذي تتسم به الشركات التقليدية ؟

ضعف في القدرة التنافسية

ارتفاع معدلات الشكاوي

انعدام التغيير

مركزية مفرطة

الاستسلام للأحداث والمواقف

عدم وجود لوائح وإجراءات وسياسات واضحة

التنافس حول المسميات الوظيفية وليس حول الإنجاز

صفات أخرى كثيرة تقع في نفس السياق



إذا كانت الشركة التي تعمل فيها  
تملك بعضاً أو جزءاً أو كل هذه الخصائص

فهي بحاجة إلى الهدره

وإلى تغيير جذري تستطيع بعدها  
أن تكون أكثر منافسة وأكثر قدرة  
على توفير متطلبات وشروط العولمة



# بعض الخصائص والصفات المطلوبة في المنظمات الحديثة

★ التوجه نحو التفوق ونحو التميز

★ التوجه نحو رضا العميل أولاً

★ تأكيد الاستمرارية في السوق، ولكن في سوق مختارة بعناية

★ التعامل مع المتغيرات المحيطة بواقعية وسرعة وحزم ، لكشف الفرص والتهديدات في نفس الوقت

★ التحريض على التغيير ، وعدم الخوف من نتائجه

★ التركيز على الابتكار والتميز والإبداع بدلا من تقليد الآخرين

★ اعتبار المورد البشري هو المورد الأهم للتفوق والتميز

★ الشمولية والتكامل في أنشطة وفعاليات الإدارة، وجعل الأنظمة الفرعية في المنظمة تعمل من منطلق

الجزء من أجل الكل، والكل من أجل الجزء



# بعض الخصائص والصفات المطلوبة في المنظمات الحديثة

- ★ اعتماد اللامركزية في كافة الأنشطة وكافة المستويات
- ★ تصميم مبدأ الشراكة بدلاً عن المشاركة
- ★ اعتماد العمل الجماعي بدلاً عن العمل الفردي
- ★ إدارة الوقت بنجاح ، باعتبار الوقت مورداً جديداً للإدارة
- ★ اعتبار الفشل سبيل لتعلم ولاكتساب الخبرة
- ★ معايير أداء واضحة ، مبنية على أهداف واضحة ، ومعززة بمعايير رقابية واضحة
- ★ أعلى درجات المرونة في العمل



# بعض الخصائص والصفات المطلوبة في المنظمات الحديثة

- ★ توقع المفاجآت بشكل دائم
- ★ تمييز دقيق بين الأهداف والوسائل
- ★ التركيز على الوقائي بدلا من العلاجي
- ★ تفضيل المستقبل على الحاضر
- ★ تعددية في التخصصات والمهارات
- ★ ثقافة تنظيمية خاصة ، وقيم خاصة
- ★ الوضوح والشفافية
- ★ الاحترام والتقدير بدلا عن الخوف
- ★ تنشيط كل ما هو ذاتي
- ★ التركيز على الوقائي بدلا من العلاجي



# ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير؟



# ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير؟

الدور السابق ← دور تقليدي لا يلبي عملية التغيير

ومتطلبات العولمة، ويبدو واضحاً ذلك من خلال :

١ - المسمى الذي عملت تحته : إدارة الأفراد

إدارة شؤون الموظفين

إدارة القوى العاملة



# ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير؟

## ٢ – التبعية الإدارية :

إذ غالباً ما تم ربط هذه الإدارة بالشؤون الإدارية والمالية 



## ٣ - الأنشطة المحددة التي تقوم بها:

فقد تركزت هذه الأنشطة في مجال

➔ إجراءات التوظيف

➔ إجراءات التعويضات والمستحقات

➔ إجراءات المخالفات

➔ إجراءات الترقيات



## والسؤال :

هل يمكن لهذه الأنشطة المحدودة ، ولهذا الدور المحدود الوفاء بالتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه متطلبات العولمة ؟

## والجواب :

بالتأكيد **بالنفي** ، إذ لابد من أدوار جديدة وأنشطة جديدة

أكثر أهمية وأكثر شمولية



إذ لابد من أدوار جديدة وأنشطة  
جديدة أكثر أهمية وأكثر شمولية

**دور متكامل ، ومتعدد الأوجه والأنشطة ، وأهمها :**

- ✓ نشاط خاص بتصميم الوظائف وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- ✓ نشاط خاص بتحليل الوظائف وبالوصف الوظيفي، حيث تحديد أهداف وواجبات ومسئوليات وارتباط كل وظيفة وكذلك تحديد خصائص وقدرات ومهارات شاغل هذه الوظيفة



الدور  
المتكامل

## ملاحظة

- إن التطابق بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغلها يساهم في تحقيق الكفاءة المطلوبة



## نشاط خاص بتخطيط الموارد البشرية

بحيث يتم تحديد احتياجات المنظمة  
من الموارد البشرية  
سواء من حيث العدد أو من حيث النوع

## نشاط خاص باستقطاب الموارد البشرية

- حيث التركيز على سياسات
- تتضمن تأمين احتياجات المنظمة
- سواء من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية



## نشاط خاص بتقييم الوظائف

- حيث البحث عن معايير
- تقييم مشتركة لكل الوظائف وتحديد أهميتها النسبية في كل وظيفة، ليصار إلى ترتيبها تنازليا أو تصاعديا حسب المعايير المعتمدة ، وحسب أهمية كل معيار

## نشاط خاص بالاختيار والتوظيف

- حيث التركيز على اختيار أفضل المتقدمين
- من خلال اختبارات محددة، ومقابلات موجهة
- تضمن المنظمة نتائجها وضع
- ( الرجل المناسب في المكان المناسب )



# نشاط خاص بالتدريب والتنمية

- حيث يشمل تحديد للاحتياجات التدريبية
- لكل موظف ولكل إدارة، وكذلك إعداد البرامج التدريبية المناسبة، وتنفيذها وتقييم نتائجها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الإدارة التي يعمل فيها .

## يشمل النشاط التدريبي كذلك

- تدريب الموظفين حسب مستوياتهم
- وحسب مواقعهم
- وحسب مستقبلهم الوظيفي



## نشاط خاص بالتعويضات

- حيث يشمل وضع هيكل للرواتب والأجور
- يتفق مع نتائج تقييم الوظائف ، وكذلك وضع نظام للحوافز والمزايا والعلاوات وغيرها .

## نشاط خاص بتخطيط المستقبل الوظيفي

- حيث التركيز على وضع المسارات الوظيفية
- وتحديد آليات للترقيات
- وتحديد آفاق المستقبل الوظيفي لكل موظف .



## نشاط خاص بتقييم الأداء

### • حيث التركيز

- على وضع معايير أداء فردية أو جماعية، وعلى قياس الأداء وعلى استخلاص كل النتائج المرتبطة بتقييم الأداء، سواء على مستوى الترقية، أو الحوافز، أو التدريب، أو النقل أو غيرها

## نشاط خاص بأنظمة العمل والعمال

### • حيث التركيز

- على جانب الحقوق والالتزامات والواجبات، كما أقرتها الأنظمة أو الاتفاقات المرتبطة بالعقود.



# نشاط خاص بالصحة والسلامة المهنية

## • حيث التركيز

• على بيئة العمل، ومدى توافقها مع معايير الصحة والسلامة المهنية المعتمدة، وكذلك معالجة

النتائج المترتبة عن ممارسة المهنة، كالأضطرابات النفسية أو الأمراض المهنية أو غيرها



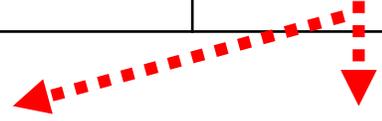
# المراحل والخطوات الرئيسية لبرنامج الهندرة



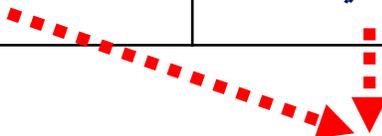
(١) حدد أهداف العملية من منظور العميل	■ تخفيض التكلفة
	■ تخفيض زمن الدورة
	■ استبعاد الأخطاء



<p>(٢)</p> <p>قم بإعداد خريطة التدفق وقياس العملية الحالية</p>	<p>■ ما هي العملية ؟</p>
	<p>■ ما مقدار تكلفتها ؟</p>
	<p>■ ما مقدار الزمن الذي تستغرقه ؟</p>
	<p>■ أي نوعية من النتائج يتم تحقيقها؟</p>



<p>(٤)</p> <p>قم بوضع مواصفات معيارية لعدد من البدائل المبتكرة والمختبرة</p>	<p>(٣)</p> <p>قم بتحليل وتعديل العملية الحالية</p>	<p>■ تحديد تدفقات العملية الحالية</p>
		<p>■ تجميع أي بيانات إضافية</p>
		<p>■ تحديد مجالات التحسين الأساسية في الأداء</p>



<p>(٥)</p> <p>قم بإعادة هندسة أو تصميم العملية</p>	<p>■ وضع مقاييس أداء للعملية الجديدة .</p>
	<p>■ إعداد خرائط التدفق للعملية الجديدة .</p>
	<p>■ تجديد التغييرات المرتبطة بالعملية الجديدة .</p>



(٦)

قم بتنفيذ العملية الجديدة

■ تدريب الموظفين على العملية الجديدة

■ توجيه أو قيادة العملية

■ التنفيذ على نطاق أوسع

■ متابعة النتائج

المصدر : Furet, 1993 , p.20



# المجالات التي تغطيها الهدره في نطاق أنشطة الموارد البشرية

تغطي عملية الهدره كافة أنشطة الموارد البشرية بمعناها الواسع وليس بمعناها الضيق، ولعل أهم هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر :



# (١) في مجال تصميم الوظائف والتنظيم

- كل البيانات المتعلقة بتصميم الوظائف، وكل العناصر اللازمة للتصميم
- كل الوظائف المحتملة اللازمة لعملية الهدره
- كل التطورات المحتملة في تصميم وإعادة تصميم الوظيفة
- العلاقات والبدائل المحتملة لهذه العلاقات بين الوظائف
- الهياكل التنظيمية المختلفة وتوزيع الوظائف عليها
- الاتصالات الممكنة والمحتملة بين الوظائف
- تحليل الوظائف وإعداد الوصف الوظيفي وإعداد نماذج الوصف الوظيفي
- كل البيانات المتعلقة بصفات وخصائص ومؤهلات وخبرات شاغلي كل وظيفة من الوظائف
- متطلبات وشروط شغل الوظائف الأعلى من قبل موظفي الوظائف الأعلى
- كل ما يتعلق بتحليل الأساليب الإدارية
- كل ما يتعلق بتحليل الثقافة والمناخ التنظيمي



## (٢) في مجال تخطيط الموارد البشرية

- كل ما يتعلق بالتنبؤات والتوقعات المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية
- كل ما يتعلق بتحديد حجم ونوع العمالة اللازمة للسنوات المقبلة
- كل ما يتعلق ببحوث الموارد البشرية
- كل ما يتعلق بالإحصاءات الاقتصادية والسكانية
- كل ما يتعلق بتخطيط الإحلال الوظيفي



## (٣) في مجال الاستقطاب والاختيار والتوظيف

- حصر لكل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية
- كل ما يتعلق بسياسات الاستقطاب المتداولة وفعاليتها
- كل ما يتعلق بالإعلان عن الفرص الوظيفية، وكيفية التواصل مع المرشحين
- كل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين الخاصة بالتوظيف
- كل ما يتعلق بشروط الاختيار والتوظيف
- كل ما يتعلق بالمقابلات ونماذج المقابلات المستخدمة
- كل ما يتعلق بالاختبارات الخاصة بالمقابلات
- كل ما يتعلق بنتائج الاختبارات ونتائج المقابلات وترتيبها
- كل ما يتعلق بقاعدة معلومات تخص المتقدمين على اختلافهم
- كل ما يتعلق بالفحوصات الطبية الخاصة بالمتقدمين
- كل ما يتعلق بالأسئلة الخاصة بكل وظيفة



## (٤) في مجال التدريب والتطوير

- كل ما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوظيفة وحسب الموظف شاغل هذه الوظيفة
- كل ما يتعلق بتنظيم الدورات والبرامج التدريبية
- كل ما يتعلق بإعداد المادة التدريبية
- كل ما يتعلق بالترشيحات للدورات التدريبية
- كل ما يتعلق بالتعويضات والتكلفة الخاصة بالدورة التدريبية
- كل ما يتعلق بتقييم البرامج والدورات التدريبية
- كل ما يتعلق بحساب تكلفة – مردود الدورات التدريبية
- كل ما يتعلق باختيار المدربين والمتدربين
- كل ما يتعلق باستشارات تخصصيه في مجال التدريب



# (٥) في مجال تقييم الوظائف وهيكل الرواتب والأجور

- كل ما يتعلق بطرق تقييم الوظائف ومعايير التقييم
- كل ما يتعلق بمعاملات التقييم وبأهمية كل معامل في كل وظيفة
- كل ما يتعلق بمصفوفة المهام والأدوار من جهة والمؤهلات من جهة أخرى
- كل ما يتعلق بإعداد هيكل الرواتب والأجور والتعويضات الأخرى والإجراءات المالية الأخرى
- كل ما يتعلق بالترقيات وانعكاساتها على مستوى التعويضات
- كل ما يتعلق بخرائط بيانية عن الأجور



## (٦) في مجال تخطيط المستقبل الوظيفي

- كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي لكل موظف ولكل وظيفة
- كل ما يتعلق بشروط ومتطلبات الانتقال إلى وظيفة أعلى
- كل ما يتعلق بالبدائل المطروحة لتعديل المسار الوظيفي
- كل ما يتعلق ببداية ونهاية كل مسار وظيفي
- كل ما يتعلق بالتوقعات الخاصة والمحتملة بكل مسار



## (٧) في مجال شئون الموظفين

- كل ما يتعلق بمعلومات الموظفين الأساسية
- كل ما يتعلق بالإجراءات واللوائح والسياسات المعتمدة في الشركة في هذا المجال
- كل ما يتعلق بالانتقال والتعويض والإجازات والحضور والغياب وغيرها
- كل الإجراءات الإدارية التي تحتاجها إدارة شئون الموظفين



## (٨) في مجال تقييم الأداء

- كل ما يتعلق بوضع معدلات الأداء
- كل ما يتعلق بالاتفاق على معدلات الأداء مع الإدارة العليا
- كل ما يتعلق بالتوجيه المطلوب لتحقيق الأهداف
- كل ما يتعلق بنماذج تقييم الأداء وبناتج التقييم
- كل ما يتعلق بالمكافآت المرتبطة بالأداء
- كل ما يتعلق بالمقترحات المتعلقة بتطوير الأداء
- كل ما يتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف في كل موظف وفي كل ادارة



## (٩) في مجال الصحة والسلامة المهنية

- كل ما يتعلق بالشروط المطلوبة لتنفيذ الوظيفة
- كل ما يتعلق بالشروط البيئية ومدى توفرها
- كل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين الخاصة بالصحة والسلامة المهنية
- كل ما يتعلق بالمواقف والتصرفات المطلوبة لمواجهة أي موقف محتمل
- كل ما يتعلق بإعادة التأهيل الصحي والنفسي
- كل ما يتعلق بمخاطر المهنة وطرق التعامل معها
- كل ما يتعلق بالأنظمة الأمنية



# (١٠) في مجال التأمين الصحي والاجتماعي

- كل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين المتعلقة بذلك
- كل ما يتعلق بإجراءات الاستفادة من التأمين الصحي
- كل ما يتعلق بإجراءات التقاعد ونهاية الخدمة
- كل ما يتعلق بإجراءات التعويضات الناجمة عن إصابة
- كل ما يتعلق بالرعاية الصحية



# ( ١١ ) في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- كل ما يتعلق ببحوث الموارد البشرية الاستراتيجية
- كل ما يتعلق بالتطور الاستراتيجي للموارد البشرية
- كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الدولية
- كل ما يتعلق بالرؤيا والغاية والهدف والسياسة والإجراء الخاص بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



# تقييم الهدره على مستوى التكلفة – المردود

إن اعتماد أو رفض الهدره يتوقف على التكلفة / أو المردود الذي تحققه، ولا بد من الإشارة هنا إلى النظر إلى التكلفة بمعناها الواسع ، بحيث تشمل:

➤ التكلفة المباشرة

➤ التكلفة غير المباشرة

➤ التكلفة الاجتماعية

➤ تكلفة الوقت

➤ تكلفة الفرصة البديلة

وكذلك بالنسبة للمردود ، بحيث يشمل :

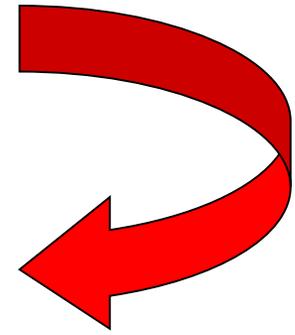
➤ المردود المباشر

➤ المردود غير المباشر

➤ المردود غير المادي



بشكل عام يمكن تقييم الهدره على مستوى  
التكلفة – المردود من خلال الطرق التالية :



# تقييم الهدره

## على مستوى التكلفة – المردود

### أ – طريقة حساب التكاليف على أساس النشاط

- ولتحديد دقيق لهذه التكاليف ، يستوجب التمييز بين مرحلتين :
  - المرحلة السابقة : وكانت فيها التكاليف المباشرة هي الأساس والأكثر تكلفة ، أما التكاليف غير المباشرة أو المساندة فهي الأقل
  - المرحلة الحالية : أصبحت فيها التكاليف غير المباشرة هي الأساس ، والأكثر تكلفة، وأما التكاليف المباشرة فتكلفتها أقل

ماذا يعني ذلك ؟

يعني ذلك أن عملية الهدره

يجب أن تركز

على الأنشطة والعمليات ذات التكاليف غير المباشرة المرتفعة



# تقييم الهدره

## على مستوى التكلفة – المردود

### مثال

- في شركة جنرال موتورز لا تتجاوز نسبة العمالة المباشرة ١٢% من إجمالي العمالة في الشركة، وثلاث العاملين في الشركة يكونون يوميا إما في التدريب أو في أعمال أخرى غير تصنيع السيارات
- فإذا أضيف إلى ذلك بأن تكاليف العمالة غير المباشرة هي أعلى بأضعاف أضعاف العمالة المباشرة ، فهذا يعني أن مصلحة الشركة التركيز في الهدره على الأعمال غير المباشرة ( المساندة )
- وهذا يعني أيضا أن مصلحة الشركة التخلص من التكاليف غير المباشرة



# تقييم الهدره

## على مستوى التكلفة – المردود

- لا شك بأن نتائج تطبيق الهدره في الأنشطة غير المباشرة سينعكس حتما على تخفيض التكاليف غير المباشرة وبالتالي على تكلفة العمل بشكل عام
- وتشير النتائج المتوفرة إلى أكثر عمليات الهدره نجاحا هي تلك المتعلقة بالأعمال غير المباشرة، لأن الأعمال الإنتاجية المباشرة هي نتيجة دراسات وعمليات متقدمة في دراسة الحركة والزمن وتقسيم العمل والهدره فيها محدودة نسبيا مقارنة بالأعمال المساندة وغير المباشرة



# تقييم الهدره

## على مستوى التكلفة – المردود

### ب - طريقة حساب القيمة المتوقعة

تقوم هذه الطريقة على حساب قيمة نشاط ما بناء على تكلفته وبنسبة تكرار أو احتمال حدوثه في فترة زمنية محددة، وذلك وفق المعادلة التالية :

القيمة المتوقعة = أ ب

حيث : أ : تكلفة هذا النشاط

ب : نسب تكراره ( التي تتراوح بين صفر وواحد)



## توقيع المدير =

تكلفة كل توقيع × عدد التوقيعات ( في اليوم أو في الساعة)

بناء على ذلك يمكن معرفة وتحديد القيمة المتوقعة من الهدره في كل عملية يتم إلغائها، وفي كل عملية يتم اختصار تكرارها، وفي كل عملية يمكن إنجازها بدون أخطاء ماذا عن قاعدة التكلفة ١ - ١٠ - ١٠٠ ؟

تقول هذه القاعدة بأنه إذا نفذ العمل بدون أخطاء فإن تكلفته ١ ←

وإذا نفذ العمل واكتشف الخطأ في مكان وقوعه فإن التكلفة سترتفع إلى ١٠ ←

وإذا وقع الخطأ واكتشف بعد وصوله إلى العميل فإن التكلفة ستكون ١٠٠ ←

بالمناسبة : فإن الهدره والبرامج المعتمدة فيها لا تسمح بالخطأ وفي حال وقوعه فإن البرنامج

والجهاز سيشيران إلى ذلك وإلى ضرورة تصحيحه



# تقييم الهدره

## على مستوى التكلفة – المردود

### ج - طريقة نظرية النظم لتقييم نتائج الهدره

تشكل الشركة في هذه الحالة نظام متكامل ، وهذا النظام يحتوي على :

أ - المدخلات

ب- التحويلات

ج- المخرجات

و عملية انسياب العمل تبدأ من بداية المدخلات ثم إلى التحويلات ومنها إلى المخرجات

يمكن بناءً عليه اعتبار كل عملية وكل عمل بمثابة منتج بحد ذاته موجه إلى العميل الذي يقوم بتحليل وتقييم هذه العملية أو هذا العمل وتقدير العائد المتوقع



## وبناءً على ذلك ....

○ يتم التركيز على العمليات ذات المردود الأعلى والابتعاد عن العمليات ذات المردود الأقل

○ يتم التركيز على العمليات ذات التكلفة الأقل والابتعاد عن العمليات ذات التكلفة الأعلى

ففي مرحلة المدخلات مثلاً

يمكن التركيز للحصول على المدخلات في الوقت المحدد، لأن ذلك سيساعد في حل الكثير من المشاكل وأهمها :

❖ مشاكل البحث عن المعلومة ، حيث تبين أن ٥٠% من وقت الموظف يستغرقه في البحث عن المعلومة

❖ مشاكل السرعة الزائدة لإنهاء الأعمال المترابطة

❖ مشاكل الوقت الذي يضيعه الموظف في انتظار قدوم المعلومة إليه



# حالة :

- تلجأ الكثير من الشركات بتسليم عملائها نماذجها المستخدمة في الشركة حرصاً على توفير الوقت والجهد، لأن القسم الأكبر من الوقت والجهد يضيع في إعادة إملاء هذه النماذج وفقاً لترتيب الشركة ووفقاً لمصطلحاتها ومسمياتها، ولذا فإن التطابق بين نماذج العميل ونماذج الشركة سيساهم كثيراً في توفير الوقت والجهد والتكلفة
- وفي مرحلة التحولات، يمكن أيضاً التخلص من العمليات والخطوات عديمة أو منخفضة القيمة، فمثلاً لا داعي لإشراك أكثر من موظف في إنجاز العملية إذا كان يستطيع إنجازها لوحده ، لأن تعدد الأشخاص يعني عملياً تعدد محطات الانتظار وتعدد نقاط التماس ، وهذه تشكل نقاط ضعف في مرحلة التحولات وتزيد من الوقت والتكلفة



وأخيرا في مرحلة المخرجات ، يمكن التركيز على المخرجات مرتفعة القيمة، أو التركيز على أقل ما يمكن من المخرجات التي تحقق الغاية المرجوة  
فمثلا ، بدلا من إبقاء المريض أطول فترة ممكنة في المستشفى للعلاج، يمكن الاستعاضة عن ذلك بالإقامة في البيت بعد زوال مبررات إقامته في المستشفى ، لأن الإقامة لوحدها لا تحقق المردود المطلوب ، وعلى العكس من ذلك فإن استقبال مريض آخر يعني عمليا إجراء كل التحويلات والمخرجات ذات المردود الأعلى من وجهة نظر المستشفى



# التغيرات التي يمكن للهندره أن تحدثها في أنشطة إدارة الموارد البشرية:

طالما تحدثنا في تعريف الهندره عن تغيير جذري،  
وإعادة نظر هيكله في كل ما يجري داخل الشركة،  
فمن الطبيعي أن تكون آثار هذا التغيير كبيرة على  
أنشطة الموارد البشرية والإدارات الأخرى

يمكن رصد تحول شامل  
في هذه الأنشطة ولعل من أهم أوجه هذا التحول:



## يمكن رصد تحول شامل في هذه الأنشطة ولعل من أهم أوجه هذا التحول:

✓ الاستغناء عن بعض الأنشطة وخاصة المرتفعة التكلفة أو المنخفضة المردود وإعطائها إلى شركات وجهات متخصصة تشير الإحصاءات إلى أن أكثر من ٨٠% من الشركات تفكر في ذلك

✓ الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في عمل الإدارات الفرعية للموارد البشرية ، لأن الهدره وشبكة الاتصال الخاصة بها ستسمح بإدارة كل العمليات والأنشطة من المواقع الطرفية .

✓ تغيير جذري في مهام موظفي وإداريي الموارد البشرية وتحولهم من تنفيذيين إلى استشاريين ، ومن متدربين إلى مدربين



## يمكن رصد تحول شامل

في هذه الأنشطة ولعل من أهم أوجه هذا التحول:

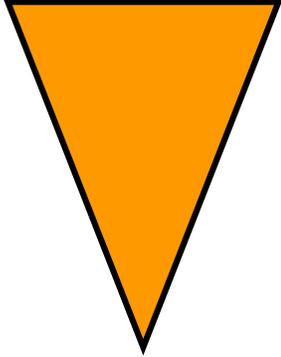
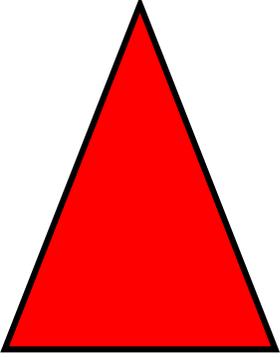
✓ إعادة توزيع بعض المهام والواجبات بين المستويات الإدارية الثلاث، فمثلا سيكلف موظف الاستقبال ، وموظف المكتب الأمامية بمهام جديدة أكبر بكثير من المهام السابقة ، في حين ستخفض نسبة المراجعين إلى أدنى حد ممكن

✓ قبل الهدره كانت ١٥% من استفسارات العملاء تقوم بها المكاتب الأمامية، وبعد الهدره يمكن أن ترتفع هذه النسبة إلى ٩٠% .

✓ يمكن للهدره أن تعيد النظر في نسب توزيع الإداريين على المستويات الإدارية الثلاثة ، بحيث يميل الاتجاه لصالح الإدارة العليا مع الاحتفاظ بأقل ما يمكن في المستوى التنفيذي ( أنظر الشكل)

✓ تشير الإحصاءات إلى أن الهدره ستساعد في حفظ حجم موظفي الإدارة الوسطى بنسبة تتراوح بين ٢٠ - ٤٠% ، في حين أن الكفاءة ستزيد بنسبة ٣٠ - ٥٠% .



المستوى الأعلى		المستوى الأعلى	
المستوى الأوسط		المستوى الأوسط	
المستوى التنفيذي		المستوى التنفيذي	
بعد الهدره		قبل الهدره	



يمكن للهدره

أن تعيد النظر أيضا في توزيع التكاليف بين المستويات الثلاث قبل الهدره كان توزيع التكاليف على النحو التالي :

٦٠% مصروفات إدارية

٣٠% خدمات الموارد البشرية وتوظيف وتدريب واستشارات وتقييم أداء وغيرها

١٠% مصروفات تخص التخطيط الاستراتيجي



بعد الهدره		قبل الهدره
%١٠		%٦٠
%٣٠		%٣٠
%٦٠		%١٠



★ الاستغناء عن أعداد كبيرة من الوظائف الإدارية لصالح وظائف تخص البرمجة وتحليل البيانات والاستشارات والتدريب

★ ستساهم الهدره في خفض التكاليف بشكل ملحوظ ، لقد قدر الوفرب بـ ٧٦.٤%

★ ستساهم الهدره في تكامل تام بين المهام بعد أن كانت هذه المهام منفصلة عن بعضها انفصالا شبه تام

★ ستمكن الهدره من أتمته ٧٠% من خدمات الموارد البشرية

★ ستمكن الهدره من اعتماد الموظف اعتماداً كبيراً على نفسه بعد أن كان يعتمد على الإدارة المشرفه



# ستمكن الهدره من تقديم فوائد عديدة للعملاء ، أهمها :

١. الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة
٢. الموقع المناسب للحصول على الخدمة
٣. الدقة والجودة
٤. أشياء عامة أخرى مرتبطة بالنظافة والترتيب والأمن والخصوصية
٥. درجة عالية من المصداقية
٦. تمكين العميل : من خلال مشاركته في طلب وتنفيذ ومتابعة الخدمة
٧. تحفيز العميل
٨. المتعة والتسلية التي نقدمها للعميل



☆ ستمكن الهدره أيضا من إعادة التفكير في تنفيذ العمل، بحيث يمكن التخلص من الأشياء غير الضرورية وتبسيط الأشياء الضرورية

☆ ستمكن الهدره من زيادة إنتاجية الموظف بشكل ملحوظ

يصور " تشارلز هاندي " صورة العمل في المستقبل على أساس المعادلة التالية :

$$\frac{1 \times 2 \times 3}{2}$$

حيث: ستتضاعف الإنتاجية ثلاث مرات مقابل أن يحصل الموظف على ضعف الراتب وسيتم الاستغناء عن نصف العدد الحالي .



☆ ستمكن الهدره من الاستغناء عن المكاتب، لأنه من الممكن متابعة الأعمال من خارج المكتب، والاستعاضة عن المكاتب الدائمة بالمكاتب المؤقتة، وتصغير حجم المكاتب، والاستغناء تدريجيا عن نظام الحضور والانصراف

☆ ستمكن الهدره أيضا من الاستغناء التدريجي عن الرقابة، لأن النظام المعتمد يستطيع أن يضبط كل إجراءات الرقابة آليا

في شركة إنتل كان يتطلب الحصول على قلم ميكانيكي ٩٥ خطوة بكلفة ٤٣ دولار

في حين أن سعر القلم لا يتجاوز ٢,٧٩ دولار !



# الهدره بين المؤيدين والمعارضين

من الطبيعي أن لا تحظى الهدره  
بتأييد كل العاملين في الشركة  
وشأنها شأن أي تغيير يحتاج إلى جهد ومشاركة  
فإنها ستقاوم من قبل البعض



# يمكن تحديد مواقف الموظفين من الهدره بالآتي :

٢ - وتمثل من يعارضون بقوة التغيير، وستترجم ردود أفعالهم بالامتناع عن التعاون ورفع التظلمات

١ - وتمثل من يعارضون معارضة سلبية، حيث يفضلون عدم القيام بأي إجراء لحين إلغاء التغيير

صفر وتمثل المحايدون، حيث يقومون بما هو مطلوب منهم فقط

١ + وتمثل المهتمين والمراجعين، حيث يقومون بتربقب الفرصة المناسبة لتجربة كل ما هو جديد

٢ + وتمثل من يبادرون بشكل مسبق للتعرف على التغيير أو تبنيه، حيث يبحثون عن التعلم دون أن يطلب منهم أحد ذلك

٣ + وتمثل من يؤيدون مبدئياً التغيير ، ويتبنون بالتالي كل ما هو جديد في الشركة

٤ + وتمثل من يبتكرون أساليب تقنية جديدة، ويتبنون كل ما هو جديد ليس فقط في الشركة ولكن أيضا في الصناعة أو القطاع

# أمثلة لعمليات هندره في بعض الشركات

- ◆ يمكن للعميل في المطعم أن يختار طلبه بنفسه فوراً ودون الحاجة إلى الانتظار عن طريق جهاز صغير موجود على الطاولة، إن في ذلك اختصار للوقت وللتكلفة
- ◆ بعض الشركات تحاول أن تدخل عملائها في برنامج للإصلاح الذاتي لآلاتها أو أدواتها ، فبدلاً من نقل الآلة إلى قسم الصيانة أو إرسال أحد العاملين إلى بيت العميل يمكن للعميل أن يشخص الحالة، وتقوم البرامج أو الشبكة بإرشاده إلى الأخطاء المحتملة وكيفية إصلاحها
- ◆ يمكن للمريض مراجعة طبيبه عن طريق برنامج خاص بدلاً من انتقاله إلى العيادة، إن لذلك آثار إيجابية كثيرة على مستوى الرعاية الصحية الذاتية وعلى مستوى التكلفة والمردود
- ◆ ( شركة لوتس ) اختصرت الوقت اللازم لإكمال إجراءات التوظيف للمتقدمين للعمل من ٥٩ يوماً إلى ٧ أيام فقط ، وقد نتج عن ذلك وفر في التكاليف يعادل ٥٠%



يمكن لشركات البناء أن تلجأ إلى الهدره لاختصار وقت وتكلفة إنجاز الأبنية ، فبدلاً من :

- استقبال طلبات العميل
- وإعداد الخرائط والمخططات اللازمة
- وموافقة العميل عليها
- ثم القيام بإجراءات الترخيص
- ثم البناء والإنجاز

يمكن عمل الآتي :

- إنجاز تصاميم مختلفة بشكل مسبق
- وإعداد الخرائط والمخططات اللازمة
- وأخذ موافقة العميل على أحدها
- تكون عندها إجراءات الترخيص منجزه مسبقاً
- ثم البناء والإنجاز



◆ يمكن للمؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي اللجوء إلى الهدره في تركيب عدادات الماء ، فقبل الهدره يحتاج تركيب عداد الماء إلى فريق من أربعة أشخاص للقيام بالآتي :

- (١) حفر الحفرة المطلوبة
  - (٢) وضع الطوب داخل الحفرة
  - (٣) توصيل مواسير المياه مع العداد
  - (٤) ردم الحفرة بالطوب و ردم الحفرة
- أما بعد الهدره ....

فيمكن لعامل واحد أن يقوم بكل هذه الأعمال  
وهذا يعني الوفرة في ( التكلفة والوقت، ) تقدر نسبة انخفاض التكلفة بـ ٥٢% )



# حالة عملية

## هندرة التعويضات

- " عبد الله " الموظف في شركة التوفيق للخدمات ، ومقرها الرئيس في الرياض، عاد منذ يومين إلى إدارته في جده بعد انتهائه من دورة تدريبية في الخارج وعلى نفقة الشركة
- والمطلوب منه في هذه الحالة إبلاغ إدارته ومنها إلى إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالتحاقه في العمل من جديد، وبتصفية مستحقاته من الدورة التدريبية، وبتحويل حسابه من بنك إلى بنك آخر



## والمطلوب عمله من إجراءات يمكن اختصارها بالآتي :

✓ إعداد خطاب بمباشرة للعمل وإرساله إلى إدارته المباشرة لاعتماده

✓ مخاطبة الإدارة المركزية في الرياض لاستصدار القرارات اللازمة

✓ إبلاغ إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والإدارات الأخرى المعنية بهذه القرارات

✓ المتابعة الشخصية لهذه الإجراءات أولاً بأول إما عن طريقه شخصياً أو عن طريق

إدارته في أحسن الأحوال



## والسؤال؟؟؟



- (١) كم من الوقت تحتاج لمتابعة هذه الإجراءات ؟
- (٢) ما عدد الموظفين المحتمل مشاركتهم في متابعة وتنفيذ هذه الإجراءات؟
- (٣) ما تكلفة هذه الإجراءات على المستوى المادي والمعنوي والوقت ؟
- (٤) ما البديل عن كل ذلك ؟



# البديل في هندرة كل هذه العمليات :

□ إن نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكن للشركة أن تعتمد عليه سيساعد في القيام بكل هذه الإجراءات

□ سيدخل عبد الله على الشبكة من خلال رقمه الخاص، وسيجد عدد كبير من الخيارات ، منها :

- خطوات الالتحاق بعد الإجازة أو بعد الدورة التدريبية

- خطوات تصفية المستحقات من الدورة

- خطوات تحويل الحساب من بنك إلى بنك آخر

المطلوب منه فقط إدخال البيانات التي تخصه ، والانتظار لحظات للتأكد من صحة البيانات التي أدخلها، بعدها

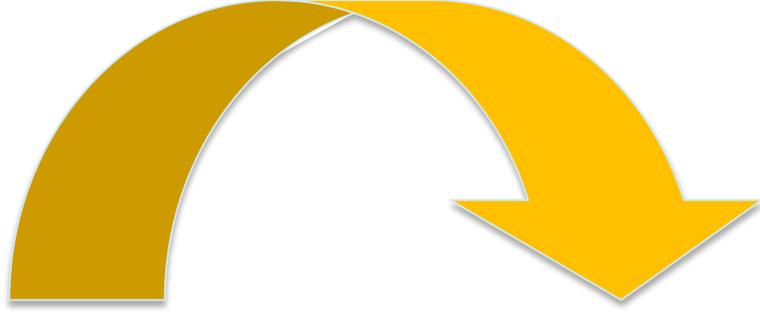
تقوم كل جهة إدارية باتخاذ ما يلزم من إجراءات

بالتأكيد لن يمضي اليوم الأول من مباشرته لعمله قبل أن ينهي عبد الله كل الإجراءات الخاصة بعودته وبصرفه

مستحقاته



# والسؤال؟؟؟



➡ ما الفرق بين الحالتين .

➡ ما الوفرة الذي تحقق ؟

➡ ما التكلفة التي أضيفت ؟

➡ ما انعكاس ذلك على الشركة وموظفيها ؟



# حالة عملية

## هندرة الاختيار والتعيين

### ( الاختيار والتعيين عن بعد )

- كان المهندس ( فهد ) يمضي أجازته في ماليزيا بعد أن ترك عمله في الشركة لأسباب تتعلق بتخفيض عدد الموظفين فيها
- كان صباحا في غرفته المطلة على البحر ، وبمساعدة جواله يتصل بالشركات من خلال اللوحات الإلكترونية التي تعدها هذه الشركات، وكانت المفاجأة حين وجد أن شركته تطلب مهندسا للعمل في أحد فروعها الجديدة في أوروبا الشرقية



# حالة عملية

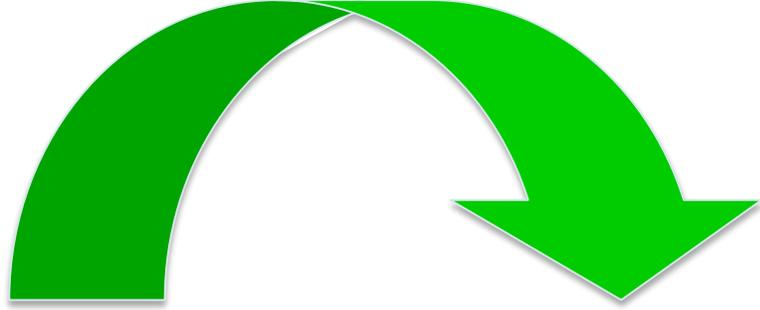
## هندرة الاختيار والتعيين

### ( الاختيار والتعيين عن بعد )

- أرسل سيرته الذاتية عن طريق جهازه إلى الشركة، وبالطبع تم التعرف عليه فهو من موظفيها السابقين، وبمساعدة الجهاز ورقمه الخاص في الشركة تم الاتفاق على شروط العقد الجديد، وتوقيع العقد، وتابعت الشركة إجراءاتها بإرسال إشعار إلكتروني إلى أحد مكاتب الطيران القريبة من إقامته لتأمين بطاقة السفر إلى أوروبا الشرقية
- سافر فهد والتحق في عمله الجديد خلال فترة لم تتجاوز ٤٨ ساعة ، كانت المشكلة الوحيدة بالنسبة إليه هي حساب فروقات الزمن بين ماليزيا والبلد المسافر اليه



## والسؤال؟؟؟



○ ما هي جوانب القوة والضعف في كل ذلك ؟

○ ماذا تتطلب هذه العملية من جانب المهندس فهد ومن جانب الشركة ؟

○ ما آثار ذلك على الطرفين ؟

○ ما انعكاس ذلك على مستوى التكلفة والمردود



# حالة عملية

## هندرة عمليات الترشيح لمهام محددة

إذا كنت مديراً عاماً في شركة يتجاوز عدد عامليها الخمسين ألفاً، وكنت تحتاج إلى فريق عمل خاص لإنجاز مهام محددة وهذه المهام تتطلب المؤهلات والقدرات والخبرات التالية :

① خبرات قيادية محدد

② خبرات فنية محدد

③ مؤهلات علمية محدد

④ صفات شخصية محدد



# فكيف يمكنك تكوين هذا الفريق؟

يمكنك ببساطة الدخول إلى قاعدة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وإدخال كل هذه الشروط وشروطاً أخرى إذا أردت ، وبكبسه واحدة ستحصل على أسماء الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الشروط والمواصفات، وتستطيع تكوين الفريق واستصدار القرار اللازم دون الحاجة إلى تعاميم وتشريعات ووساطات وضغوط وغيرها

– قارن بين هذه الطريقة والطرق التقليدية المتبعة في الشركات؟

– ماذا حققت الهنדרه في هذه العملية؟

– ما النتائج على مستوى التكلفة والمردود؟



## حالة عملية

### الهدره لمعالجة بعض مشكلات الصحة والسلامة المهنية

➤ نتعرض في أحيان كثيرة في الشركة لبعض السلوكيات الخاطئة والخاصة من جانب البعض، فكيف نتصرف؟

➤ ( أحمد ) أحد رؤساء الأقسام الذي يعاني من " نايف " أحد موظفيه بسبب مشكلة تتعلق باضطراب نفسي وسلوكي ناجم عن ترك نايف لزوجته ولطفله، وعن خلافات مع أسرته وأسرة زوجته ، لقد انعكس كل ذلك على سلوكه في العمل وعلى علاقاته مع زملائه

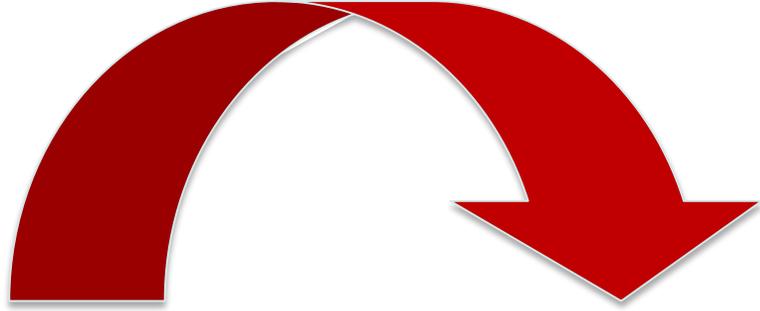


• يمكن ( لأحمد ) في حالة كهذه اللجوء إلى نظم معلومات الموارد البشرية الموجود في الشركة ، واختياره الملف الخاص ( بالمرشد الإداري ) ، وسيجد في هذا الملف طريقة التعامل مع حالات خاصة كالإدمان أو العدائية، أو الاضطراب النفسي، أو غيرها ، وسيجد أيضا المقترحات لمعالجة ذلك

• لدى استدعاء ( أحمد ) لموظفه ( نايف ) للتحاور معه حول الموضوع وتقديم المقترحات له ، كانت المفاجأة كبيرة حين علم أن ( نايف ) هو الآخر دخل على نفس الملف، ولكن على الجزء الخاص ( بالعلاج الذاتي ) ، وبدأ تنفيذ التوصيات ومنها مراجعة طبيب نفسي وعلى نفقة الشركة



# والسؤال؟؟؟



★ هل من مشكلات أخرى يمكن معالجتها في نفس الطريقة ؟

★ ما آثار ذلك على مستوى الشركة ومستوى موظفيها ؟

★ ما نتائج ذلك على مستوى التكلفة والمردود ؟



# حالة عملية

## الهندره لمعالجة الحالات المعقدة

- في حالات كثيرة يعجز المدير عن تشخيص المشكلة القائمة في الشركة، خاصة إذا تعلق الأمر بأكثر من إدارة وبأكثر من شخص، وصعب تحديد السبب والنتيجة، لنتابع الحالة التالية :
- عانت شركة (الإخلاص) في الفترة الأخيرة من انخفاض في المبيعات بنسبة ٣٠% ، وقد رافق ذلك نتائج كثيرة على مستوى رضا العملاء ورضا العاملين فيها، إضافة إلى نتائج على مستوى الربحية والمنافسة، من الصعب ، في حالة كهده ، تحديد السبب الرئيسي لكل ذلك، ولكن بمساعدة الهندره، وبإدخال برامج متكاملة في إدارة الموارد البشرية تستطيع الإدارة أن تحدد السبب الرئيسي للمشكلة وتعمل على حلها



# لدى عودة إدارة الشركة لتشخيص الموقف تبين من خلال هذه البرامج

✓ أن مستوى الرواتب فيها أقل من مستوى السوق بنسبة ٣٠%

✓ أن مستوى التدريب فيها أقل من مستوى نظيرتها بنسبة ٢٠%

✓ أن الشركة لا تشارك موظفيها حين وضع نظام للحوافز

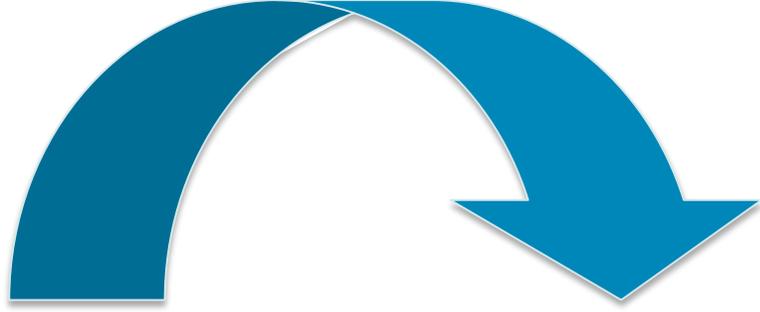
✓ أن الشركة لا تطبق نظام واضح للترقية

لقد سمحت هذه البرامج المتكاملة بتشخيص الحالة المعقدة للشركة ، وعلى الإدارة اتخاذ ما

يلزم لمعالجة ذلك



# والسؤال؟؟؟



➔ ما مدى فاعلية وشمولية هذه البرامج ؟

➔ ما أهمية هذه البرامج في توقع الأحداث المستقبلية للشركة؟

➔ ما انعكاس كل ذلك على مستوى التكلفة والمردود ؟



# حالة عملية

## هندرة مقابلات التوظيف : السرعة والدقة

- تعاني الشركات الكبيرة والمشهورة من مشكلة الإعلان عن وظائف شاغرة في الصحف أو المجلات، لأن الآلاف من المتقدمين سيحاولون إيجاد وظيفة لهم في هذه الشركات
- الشركة ( X ) تحتاج لشغل مجموعة من الوظائف الشاغرة التي لا يتجاوز عددها ١٠ وظائف ، والمشكلة أن عدد المتقدمين تجاوز الـ ١٥٠٠ متقدم على الرغم من نشرها للإعلان باسم مستعار إن هذا العدد يسبب مشكلة لها سواء من حيث الوقت والجهد والتكلفة ، ولا بد من معالجة ذلك
- بفضل البرامج الخاصة بالمقابلات والتوظيف تستطيع الشركة استقبال كل طلبات المتقدمين ، عبر شبكة الإنترنت ، وتستطيع إجراء الاختيار الأفضل وفقا لمعيار تطابق خصائص ومؤهلات المتقدم مع متطلبات الوظيفة، وتستطيع أن تعلن نتائج المقابلات في أقصر فترة سواء على الشبكة نفسها و في أي وسيلة أخرى



## والسؤال؟؟؟



- ما هي جوانب القوه والضعف في كل من الخيارين ؟
- ما تكلفة ومردود هندرة هذا النشاط ؟
- والى أي مدى يمكن تعميم التجربة للكشف عن الجوانب النفسية والشخصية للمتقدم للعمل ؟



# حالة عملية

## الهدره وعمليات تقييم الأداء

تعتبر عمليات تقييم الأداء الشغل الشاغل في الكثير من الشركات، وخاصة عندما ترتبط عمليات وإجراءات أخرى بعملية التقييم، مثل الحوافز، والترقيات، وغيرها

مع هدره عمليات تقييم الأداء ، تستطيع الآن تحقيق الآتي :

- (١) الربط المباشر بين نتائج التقييم ومعايير التقييم
- (٢) الربط المباشر بين نتائج التقييم والأهداف المعتمدة
- (٣) مشاركة أكثر من جهة إدارية وغير إدارية في عملية التقييم (تقييم ٣٦٠ درجة )
- (٤) مشاركة الموظف ذاته في عملية التقييم من خلال الاضطلاع عليه والتحاور مع الإدارة حول دقته أو عدم دقته
- (٥) تحديد المكافآت والحوافز المرتبطة بنتائج التقييم
- (٦) تحديد جوانب القوه والضعف في أداء الموظف
- (٧) تقديم التوجيهات اللازمة له لتجاوز نقاط الضعف
- (٨) وضع معايير أداء جديدة تتفق مع مخرجات التقييم
- (٩) تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف ولكل فريق عمل أو إدارة
- (١٠) مخرجات أخرى تتعلق بالترقية والتنظيم وإعادة الهيكلة



# حالة عملية الهدره والمشكلة الخاصة بالرواتب والأجور

- تعتمد بعض الشركات في المملكة أكثر من هيكل للرواتب والأجور، حسب جنسية العاملين، وفي حالات كثيرة تحتاج لبيانات دقيقة عن مستوى الرواتب والأجور في البلد الذي تستورد منه العمالة
- وفي حالات أخرى تبرز مشكلة الفروقات في الرواتب والأجور والتعويضات بين الشركات، وتترجم بتقلبات دائمة للعمالة باتجاه الرواتب الأعلى والتعويضات الأكثر
- لهذه المشكلة تبعات ونتائج سلبية كثيرة على مستوى الإنتاجية والتكلفة ودوران العمل وغيرها
- نستطيع من خلال الهدره ، وبمجرد ارتباطنا ( كشركة ) بشبكة مركزية محلية أو عالمية أن نحدد مستوى الرواتب والأجور في الشركة التي نعمل بها مقارنة بالشركات المنافسة ، وأكثر من ذلك نستطيع أن نجري مقارنة بين الشركات المحلية في مرحلة الدخول إلى منظمة التجارة العالمية ، حيث حرية انتقال العمالة كمتطلب رئيسي



# حالة عملية

## الهندره كطبيب نفسي آلي

- لعل ما يميز العصر الحالي هو تزايد المشكلات النفسية جراء تعقيدات العمل وتعقيدات الحياة، وخاصة ما يخص منها جوانب تنظيم يوم العمل
- إن حالة من الاغتراب يعيشها معظم الموظفين جراء عدم التمكن من التوفيق بين متطلبات الحياة اليومية ومتطلبات العمل
- يمكن للبرامج المتكاملة التي تؤمنها الهندره في جال الطب النفسي، أن تساعد في حل هذه المشكلة وفي تأمين حوار مستمر بين الموظف والبرنامج ، مع الحفاظ على السريرين التامة فيه



# الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها :



من المفترض أن يكون لإدارة الموارد  
البشرية مجموعتين من الأهداف

# المجموعة الأولى

## وهي أهداف خاصة بالشركة، وأهمها:

- ❖ تكوين مورد بشري متجانس
- ❖ تكوين مورد بشري منتج وفعال
- ❖ التنمية الدائمة لقدرات وإمكانات هذا المورد
- ❖ تحقيق الانتماء والولاء للشركة
- ❖ تحقيق أعلى درجات التعاون بين أعضائه
- ❖ تحقيق كل ما سبق بأقل تكلفة ممكنة، وأقصر وقت ممكن وأعلى مردود ممكن



## المجموعة الثانية

وهي أهداف خاصة بالموارد البشري، وأهمها :

❖ توفير العمل المناسب لقدرات ورغبات ومهارات العامل

❖ توفير مناخ عمل إيجابي

❖ التعويض العادل للعاملين

❖ توفير فرص التقدم الوظيفي ، والنمو المستمر في العمل

❖ توفير الخدمات وأشكال الرعاية المقدمة للعاملين

❖ توفير الاستقرار والأمان في العمل

❖ تحقيق كل ما سبق بأقل تكلفة ممكنة، وأقصر وقت ممكن وأعلى مردود ممكن.



## والسؤال

كيف يمكن المساهمة بفعالية لتحقيق هاتين المجموعتين؟

## والجواب : هذه الهدره

فالهدره هي .... الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى الشركة أو على مستوى العاملين وذلك من خلال .... إدخال تعديلات جذرية على آليات العمل تضمن .... التكلفة الأقل – الوقت الأقصر – المردود الأعلى





همم



شكرًا

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

تحية

د / طارق إبراهيم رجب