

مفهوم النظم وتعريف إدارة وتنمية الموارد البشرية والتدريب

SYSTEMS CONCEPT AND DEFINITION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/DEVELOPMENT AND TRAINING

الأهداف : OBJECTIVES

عند الإنتهاء من الأقسام الثلاثة الأولى من هذه الوحدة ، سيكون المشاركون قادراً على :

(أ) شرح المفاهيم العامة للنظم.

(ب) وصف وشرح نظام إتصالات متضمناً النظم الفرعية الكبرى .

(ج) وصف النظام الفرعي للتدريب وصفاً تفصيلياً للتأكد من أن جميع الأنظمة (بصرف النظر عن مستواها) تتضمن المكونات الرئيسية الأربعة .

وعند الإنتهاء من الأقسام 3,4,5 من هذه الوحدة ، سيكون المشاركون قادراً على أن يصف شفهاً أو كتابة مجالات الموارد البشرية ، وبيئتها وأنشطتها بطريقة دقيقة وواضحة مع ذكر أمثلة .

مفهوم النظام CONCEPT OF SYSTEMS

مفاهيم عامة : GENERAL CONCEPTS

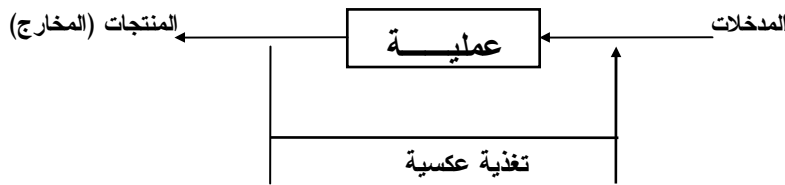
النظام هو " مجموعة من الوحدات ، متصلة مع بعضها إتصالاً ديناميكياً وينتج عن هذا الإتصال سلسلة من الأنشطة المصممة لتحقيق هدف ما على أساس البيانات / الطاقات/ المواد (مدخلات) التي يتم الحصول عليها من البيئة التي يعمل فيها النظام ، والتي يجب أن تُعطي خلال زمن معين المعلومات/ الطاقات/المواد (كنتاج) " .

ويُقصد بمجموعة الوحدات أجزاء أو عناصر النظام . بينما يُقصد بالإتصال الديناميكي بين هذه العناصر أنها تتفاعل مع بعضها بحيث تكوّن شبكة إتصال تناظر التفاعل بين الوحدات . والمقصود بإنتاج سلسلة من الأنشطة هو تشغيل النظام أو العمليات الخاصة به ، بينما المقصود بمصممة لتحقيق هدف ما هو تحقيق أهداف النظام ، ويُقصد بأساس البيانات / الطاقات/المواد المداخل أو الموارد التي تمكّن النظام من أن يعمل (تنفيذ العمليات) ، أما البيانات / الطاقات/ المواد التي يتم الحصول عليها من البيئة فيقصد بها تلك التي يتفاعل بها النظام بقوة وفاعلية، بينما يقصد بخلال زمن معين دورة أنشطة النظام ، ويقصد بوجوب توفير أو إعطاء البيانات/ الطاقات/ المواد الناتج أو نتائج نشاط النظام .

ويُظهر المفهوم الواسع للأنظمة النظام الإجتماعي أو البيولوجي ككيان ديناميكي يتسم بالقوة والفاعلية في علاقته بالبيئة ، والذي يستقبل مدخلات عديدة ، ويقوم بتحويلها بطرق مختلفة إلى منتجات أو مخرجات .

ويستقبل النظام المدخلات في صورة مواد وطاقات ومعلومات. وعن طريق هذه المدخلات تكون قد زدنا المؤسسة وبصفة أساسية بالموارد المالية ، والمعدات والأدوات . وعن طريق مصادر الطاقة وهي أساساً مواردها البشرية ، ومعلومات ، الأهداف التي يمكن تحقيقها وإطار المرجع الذي من خلاله يتم إتخاذ الإجراءات (القوانين ، والتنظيمات ، ونحو ذلك).

ويتجنب مفهوم النظام المفتوح في علاقاته مع البيئة وفي علاقاته الداخلية عملية العامل الرياضي Entropy النموذجي للأنظمة المغلقة . ويمكن أن يتكيف النظام مع البيئة إما بتغيير الهيكل أو العمليات التي تربط بين عناصره الداخلية . وفيما يلي التمثيل البياني التقليدي للنظام :



القسم رقم 5/1

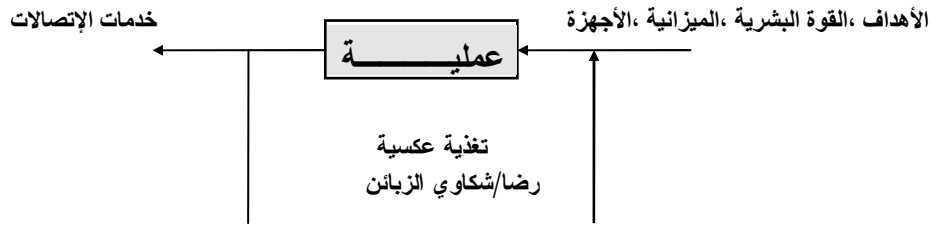
ويمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نموذج لنظام مفتوح عام . كما يمكن إعتبار وكالة ما تمثل شركة ما ، أو مكتب إداري أو قسم إداري في إدارة حكومية على أنها مؤسسة إجتماعية لديها أهدافها الخاصة بها ودوافعها الإقتصادية تستقبل مدخلات من المجتمع في شكل أفراد ، ومواد وأموال ومعلومات وتقوم بتحويلها إلى مخرجات في شكل نواتج وخدمات ومكافآت حتى تضمن المشاركة المستمرة لأعضائها . وتُشكّل الأموال والسوق آلية تكرر دورة الموارد **resource-recycling mechanism** بين المؤسسة والبيئة .

ويعتبر الأفراد أيضاً أنظمة صغرى **Microsystems** بأهدافهم الفردية الخاصة ويدافعهم . فهم يتسلمون أيضاً مدخلات من المؤسسة في شكل حوافز **incentives** ومكافآت وعقوبات **penalties** ومعلومات **information** ، ثم يقومون بمعالجة هذه المدخلات وإظهار نماذج أو أنماط سلوكهم وإتجاهاتهم (مواقفهم) في أدائهم لمهامهم داخل المؤسسة .

وباعتبار نظرية الأنظمة والأنظمة الفرعية ، فإنه يمكن القول بأن تكامل الأفراد في مؤسسة يمثل إحدى **المشكلات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية** .

وبالنظر إلى مؤسسة ما من مؤسسات **الإتصالات** تقدم خدمات لدولة أو لمنطقة ما ، فإننا يمكن أن نعتبرها نظاماً إجتماعياً فنياً يجب أن يفي بأهداف خدمية معينة .

ويمكن تمثيل نظام **الإتصالات** كما يلي :

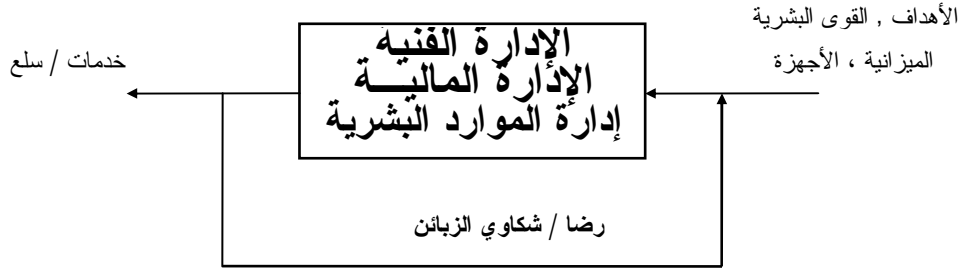


وإذا بدأنا تحليل "الصندوق الأسود" **black box** الذي يمثل العملية ، أخذين في الإعتبار تصوراً ذهنياً للأنظمة الفرعية ذات العلاقات المتبادلة واللازمة لتحقيق هدفاً عاماً ، فإننا سنكتشف أن النظام الفني - الإجتماعي الذي يماثل نظام الإتصالات يتضمن ثلاثة أنظمة فرعية أساسية هي :

1. النظام الفرعي للإدارة الفنية
2. النظام الفرعي للإدارة المالية
3. النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية

القسم رقم 5/1

ويجب على هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة ، كل بأهدافه الخاصة ، ومدخلاته ، وعملياته ومخرجاته أن تتفاعل فيما بينها بطريقة تسمح للجهود المتضافرة لجميع الأنظمة الفرعية الثلاثة بإنتاج النتيجة النهائية للنظام ، ألا وهي خدمات / سلع .
وفيما يلي رسماً تخطيطياً يمثل نظام إتصالات وأنظمتها الفرعية الرئيسية الثلاثة :



ومرة أخرى نستطيع هنا أن نفحص محتويات "الصناديق السوداء" الثلاثة التي تمثل الأنظمة الفرعية الثلاثة الرئيسية لنظام الإتصالات.

وإذا أخذنا "الصندوق الأسود" الخاص بالنظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية ، فإننا نجد أنه يمكن تقسيمه إلى خمسة أنظمة فرعية أخرى تتفاعل فيما بينها وبين البيئة ، ويجب أن تنتج النتائج المتوقعة لإدارة الموارد البشرية .

وهذه الأنظمة الفرعية الخمسة هي :-

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| Strategic Management | 1. الإدارة الإستراتيجية |
| Manpower Planning | 2. تخطيط القوى العاملة |
| Personnel Administration | 3. إدارة الأفراد |
| Training | 4. التدريب |
| Individual Development | 5. تنمية الأفراد |

نظام إدارة الموارد البشرية والنظام الفرعي للتدريب

مفهوم إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية (HRM/HRD) والتدريب

CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/ HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (HRD/HRD) AND TRAINING

المقصود بإدارة الموارد البشرية (HRM) هو جميع الأنشطة ، بما فيها الأنشطة التي تدار بواسطة الموظفين أنفسهم والتي تهدف إلى الإستخدام الأمثل لموظفي المؤسسة ورفاهيتهم.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية (HRD) أنشطة إدارة الموارد البشرية (HRM) المصممة لتنمية المهارات ، والإتجاهات (المواقف) ، ونحو ذلك ، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية (HRM). وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب ، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي Career ودوران العمل job rotation .

ويعنى التدريب في مجال الإتصالات Telecommunication Training جميع الأنشطة المطلوبة لتزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على أداء المهام المنوطة بهم (بعد تزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة) في الوقت المناسب والمكان المناسب .

وتعني إدارة التدريب Training Management إنجاز أهداف التدريب المرغوبة للمؤسسة ، داخل مجموعة التدريب بصفة خاصة والمؤسسة بوجه عام ، وفي بيئة تساعد على إحداث هذا الإنجاز.

وبأخذ هذه المفاهيم في الإعتبار ، يمكن القول أن هدف الإدارة العامة للمؤسسة هو التحقق من المعلومة التي ستمكّن من إتخاذ القرارات قصيرة المدى ، ومتوسطة المدى ، وطويلة المدى لتحقيق أقصى تنمية ممكنة للمؤسسة .

وتغطي الإدارة العامة القطاعات الثلاثة الآتية :-

1. الإدارة المالية
2. الإدارة الفنية
3. إدارة الموارد البشرية

ويجب أن تكون هذه العناصر الثلاثة متناسقة تماماً لضمان أن الخطوط المختلفة للسياسة قد تم وضعها في الميزانية.

إدارة وتنمية الموارد البشرية (طبيعتها والغرض منها)

الوحدة رقم 1

القسم رقم 5/2

كما يجب أن يتسق المجال الفني ومجال الموارد البشرية معاً وأن يكونا نافعين على قدم المساواة للمؤسسة وللموظفين .

وبناء على ذلك ، يجب على الإدارة السليمة أن تتبع التسلسل المنطقي في إحداث تنمية متناسقة في جميع القطاعات الثلاثة ، وعلى كل منها أن يعين جميع التسهيلات اللازمة لتشغيله السلس.

وتغطي إدارة الموارد البشرية (HRM) عدداً من المجالات التخصصية التي تبحث في إستراتيجيات ، والأهداف ، والأنشطة اللازمة للمحافظة على وتحسين إنتاجية العاملين والتي تحقق تنمية الفرد داخل المؤسسة.

والتخصصات الخمسة التي قد تنقسم إليها إدارة الموارد البشرية HRM هي :

1. إدارة الموارد البشرية HRM الإستراتيجية .
2. تخطيط القوى البشرية أو تخطيط العاملين .
3. إدارة العاملين .
4. التدريب .
5. تنمية الأفراد .

ويشكل كل من تلك الأقسام نظاماً فرعياً مركباً من نظام الموارد البشرية وله عناصره الداخلية بأهدافها وأنشطتها النوعية الخاصة والتي يجب أن تكون متناسقة إذا ما أردنا للنظام أن ينتج نتائج جيدة .

النظام الفرعي للتدريب وعناصره

TRAINING SUBSYSTEM AND ITS COMPONENTS

الغرض من النظام الفرعي للتدريب بمؤسسة ما هو تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة بالعاملين المدربين في الوقت المناسب وفي المكان المناسب .

ويشتمل "الصندوق الأسود" على سلسلة كاملة من الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتوفير العمالة المدربة والتي تتضمن المراحل التقليدية التالية :

التحليل (أو التشخيص)

التصميم

الإنتاج

التنفيذ

التقويم والرقابة

القسم رقم 5/2

وفيما يختص بالتدريب ، فإن كل مرحلة من تلك المراحل تتضمن سلسلة من المفاهيم والتي تتناولها بالشرح قبل الإنتقال إلى الوصف الداخلي للنظام الفرعي للتدريب ذاته .

التحليل (أو التشخيص) (ANALYSIS (OR DIAGNOSIS)

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد إحتياجات التدريب الظاهرة والخفية للمؤسسة .

وإحتياجات التدريب "الظاهرة" MANIFEST هي تلك التي يستطيع جميع موظفي المؤسسة الإداريين أن يكتشفوها بسهولة ، من المعلومات الروتينية التي ترد إليهم من القطاعات المختلفة عن مستوى العمل بهذه القطاعات والعاملين بها .

أما إحتياجات التدريب "الخفية" HIDDEN فهي تلك الإحتياجات التي تظهر عند تحليل المشكلات والتعرف على أسبابها والحلول الممكنة لها ، والبدائل والأولويات ، والخطط اللازمة لتنفيذ تلك الحلول. وقد يكون التدريب أحد هذه الحلول .

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أولويات التدريب ، ومتطلبات التنفيذ والبدائل والإستراتيجيات الواجب إتباعها ، ومن ذلك كله يمكن إنتاج وتحديث مايعرف **بخطة التدريب الرئيسية MASTER TRAINING PLAN** والتي تحوي التفاصيل الخاصة بالخطة السنوية الواجب إتباعها.

التصميم DESIGN

يتم تنفيذ منهاج لتصميم البرامج التدريبية كلما تطلبت حاجة المؤسسة إنتاج برنامج تدريبي جديد أو مراجعة وتحديث البرامج التدريبية المتوفرة بالفعل . وفي هذا الشأن أوصى الإتحاد الدولي للإتصالات ITU بإتباع دليل "تطوير البرامج في مجال الإتصالات" CODEVTEL والذي يضمن تصميم برامج تدريبية تتميز بالجودة العالية وتضمن للمؤسسة تحقيق أفضل النتائج المرجوة منها .

وتتضمن هذه المرحلة تحليلاً للمهام ولمجموعات المتدربين المستقبلية التي ستدرس البرنامج والمعرفة /المهارات التي يحتاج إليها لأداء المهام ، وكتابة أهداف التدريب وإنتاج المواد التدريبية اللازمة لتنفيذ وإدارة البرنامج التدريبي.

الإنتاج PRODUCTION

وفي هذه المرحلة يتم إنتاج المواد التدريبية الكاملة ، كما يتم إعادة إنتاجها بكميات كافية لإدارة البرنامج . ويجب أن تضمن هذه المرحلة أن جميع المواد التدريبية الضرورية متوفرة عند البدء في تنفيذ البرنامج.

وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج والأنشطة طبقاً لجدول زمنية . ووفقاً للإستراتيجيات التي تم تحديدها فإنه يمكن تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية أو برنامج فردي واحد أو إرسال متدربين بمراكز تابعة لمؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها . وقد تستخدم المؤسسة مدربيها أو مدربين من الخارج ، أو آخرين معارين من أي مكان في المؤسسة أو من مؤسسات أخرى ، كما يتم مراقبة النتائج .

وهذه هي المرحلة "الإكاديمية" للعمل مع المتدربين داخل مراكز التدريب ، وتقييم تقدمهم وملاحظة جميع التفاصيل الأخرى اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية .

التقييم والرقابة EVALUATION AND CONTROL

وفي هذه المرحلة يتم قياس النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحقق من الأنشطة التدريبية وتحسينها .

ويجب تقييم كل برنامج تدريبي عند مستويات أربعة هي رد فعل المتدرب ، والتعلم ، والأداء في موقع العمل ، وتأثير التدريب على المؤسسة . والمستويان الأول والثاني يتم التحقق منهما أثناء مرحلة التنفيذ ويستخدمان كنقطة إنطلاق في التعامل مع المستويين الآخرين .

كما يتم في هذه المرحلة أيضاً قياس تقييم كل نشاط في النظام الفرعي للتدريب ، ليس فقط بمفرده بل أيضاً ككل ، وعلى نحو متصل مع محتوى مناهج البرامج ، وأداء المدربين ، ومصممي البرنامج ومع متخصصي إنتاج وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والموظفين الإداريين ومديري التدريب. ويتم إجراء الإحصائيات الدقيقة والتي على أساسها يتم إتخاذ القرارات حتى يمكن إعطاء دفعة قوية للعملية التدريبية ذاتها .

وفي كل من المراحل السابقة يلزم الحصول على نتائج محددة وواضحة بحيث يمكن الإستفادة منها مجتمعة في دفع العملية التدريبية للوفاء بأهدافها ويوضح الشكل التالي العلاقة البنينة بين النشاطات المختلفة السابق وصفها والخاصة بالنظام الفرعي للتدريب.

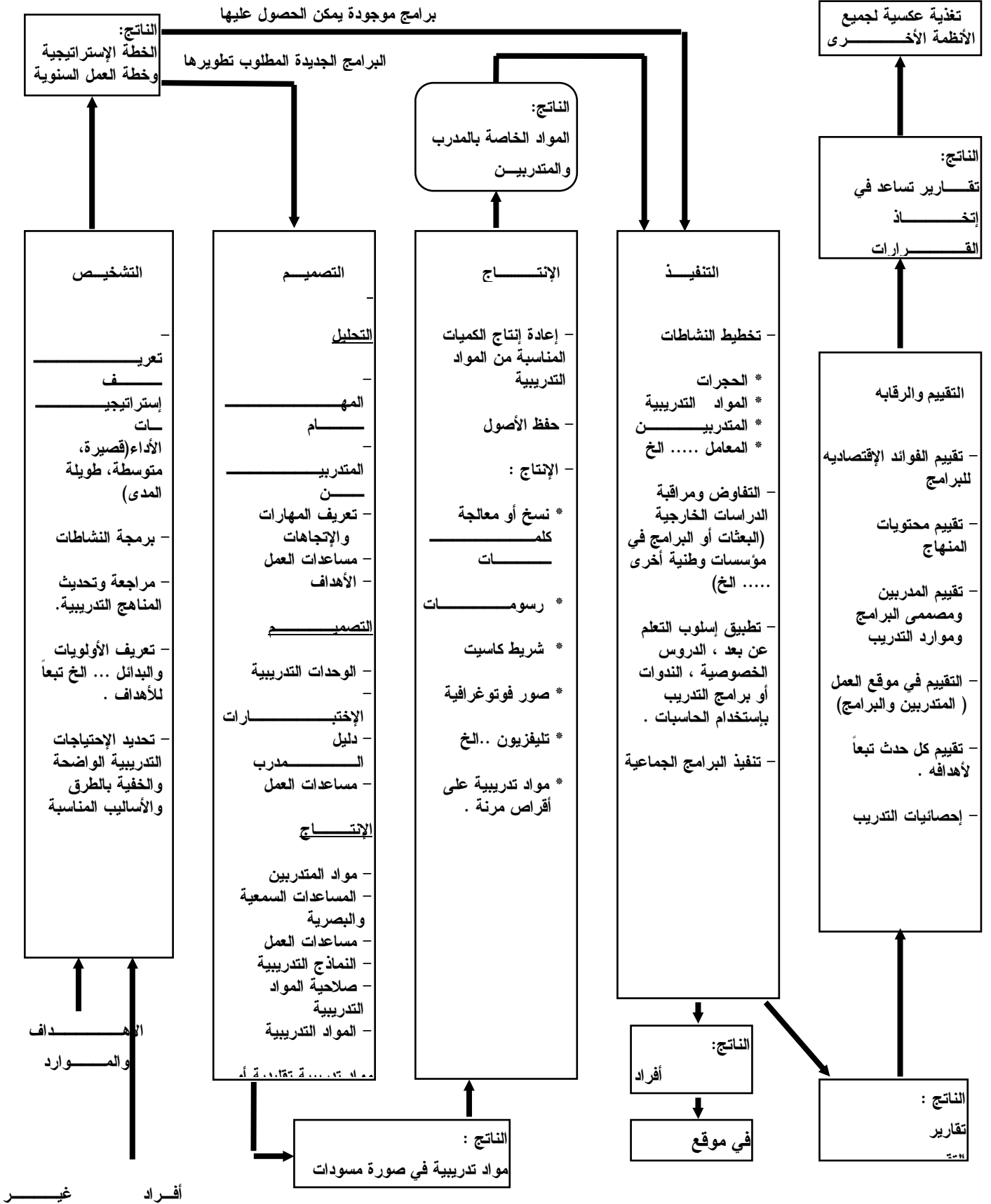
ومن الشكل يتضح أن الأنشطة التدريبية لمؤسسة خدمة الإتصالات هي مجموعة مؤلفة من خمسة أنظمة فرعية ، كل برسالتة mission النوعية الخاصة التي يجب تحقيقها وناتجة النهائي الخاص اللازم للتأكد من أن النشاط التدريبي ككل يوفر للمؤسسة العمالة المدربة التي نحتاجها.

القسم رقم 5/2

ويقوم النظام الفرعي الأول (التشخيص) بتنفيذ جميع الدراسات والتحليلات التي تتم في موقع العمل لإنتاج الإستراتيجيات قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى مع خطة التدريب الإستراتيجية والخطط الخاصة بالنشاطات السنوية . وبإختصار، فإن هدف هذا النظام الفرعي هو إنتاج وتحديث خطط العمل .

وبعد ذلك تبدأ الأنظمة الفرعية الأخرى عملها تبعاً لما هو مطلوب . وكما هو واضح من الشكل ، فإنه في حالة الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية جديدة أو تعديل البرامج التدريبية الموجودة بالفعل أو تحديثها ، فإن النظام الفرعي الثاني (التصميم) يكون مسؤولاً عن تصميم وإنتاج المواد التدريبية اللازمة.

النظام الفرعي للتدريب (العملية التدريبية) نموذج تطبيقي Training Subsystem - An Operational Model



القسم رقم 5/2

أما النظام الفرعي الثالث (الإنتاج) فيكون مسئولاً عن الإنتاج النهائي للمواد التدريبية وإعادة إنتاجها بكميات كافية تسمح بتنفيذ البرنامج التدريبي لعدد من المتدربين مع الإحتفاظ بالأصول للرجوع إليها عند الحاجة.

ويبدأ عمل النظام الفرعي الرابع (التنفيذ) عند الرغبة في تنفيذ البرامج التدريبية الموجودة بالفعل أو الجديد منها . ويكون هذا النظام الفرعي مسئولاً عن إيجاد الناتج الأساسي للتدريب ألا وهو الأفراد المدربين لأداء الأعمال ، وذلك بالإضافة إلى إيجاد نواتج أخرى هامة مثل التقارير عن كل برنامج ، وتقويم مدى النجاح والمعلومات وثيقة الصلة بتقويم التدريب النهائي اللاحق .

وأخيراً ، ربما يكون النظام الفرعي الخامس (التقييم والمراقبة) هو أكثر الأنظمة الفرعية أهمية نظراً لأن هذا النظام الفرعي يضمن الإدارة الفعالة للتدريب وذلك بتأكيد إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وإحداث التطوير اللازم على البرامج التدريبية . ويكون ناتج هذا النظام الفرعي مجموعة من التقارير على مدار العام التدريبي ترفع إلى المستويات التنفيذية المختلفة ، بداية من مستوى التشغيل في موقع العمل والذي يتخذ القرارات الروتينية ونهاية إلى مستوى الإدارة العليا للمؤسسة الذي يكون مسئولاً عن القرارات الإستراتيجية وتحديد الأهداف.

أنواع التدريب TYPES OF TRAINING

يتضمن التدريب داخل أي مؤسسة إتصالات ثلاثة أنواع رئيسية من النشاط هي :

1. التدريب TRAINING وبه يتم نقل المهارات الأساسية في المجالات المختلفة للإتصالات إلى المتدربين ، بما في ذلك المهارات رفيعة المستوى مثل التكنولوجيات الحديثة التي لا تتصل مباشرة بأداء مهام معينة .

2. التدريب الموجه نحو العمل JOB-ORIENTED TRAINING والذي يتم إعداده لتدريب المتدرب على كيفية تنفيذ المهام المطلوبة لأداء عمل معين .

3. التنمية DEVELOPMENT وفيها يتم توسيع مدارك الأفراد لخلق تطلعات أفضل لديهم ولجعل العاملين بالمؤسسة أكثر حركة ونشاطاً أثناء فترة عملهم بالمؤسسة ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي لعملهم .

وتحتوي جميع المجموعات الثلاث على نطاق كامل من الأفعال الممكنة . فعلى سبيل المثال ، قد تتضمن مجموعة التدريب تدریس "أساسيات" الإتصالات أو الإدارة ، أو مقدمة في الفلسفة أو التنظيم أو وضع الأهداف أو طرق العمل والخدمات التي توفرها المؤسسة أو مهارات أكثر تقدماً في الإدارة أو التكنولوجيات الحديثة .

القسم رقم 5/2

وتتضمن مجموعة التدريب **الموجّه نحو العمل** التدريب على الوظائف الفنية حيث يتعلّم المتدربون كيف ينفذون المهام لكل عمل على حده أو التدريب على الأعمال الإدارية التي تركز على مسؤوليات الوظيفة وطرق الإدارة والوظائف ، والقياسات وتحليل النتائج .

ويمكن القول بأن هذه المجموعة لها نشاطان أساسيان ، النشاط الأول منها يتعلق بتكوين وصياغة الأهداف الخاصة بالأفراد وخطط التقدم الوظيفي ، والثاني يتعلق بتنمية الإستعدادات والمهارات والنظرة إلى المستقبل .

وتبعاً لمستوى تقدم المؤسسة والدولة ، سيحتاج النظام الفرعي للتدريب إلى أن يركّز على واحد أو أكثر من هذه الجوانب دون أن يفقد إهتمامه بأي من الجوانب الأخرى . ومن وجهة نظر المؤسسة فإن الشئ الأكثر أهمية أن يعرف الموظفون كيف يؤدون أعمالهم بطريقة صحيحة ، لذا نجد إهتماماً كبيراً من المؤسسات **بالتدريب الموجّه نحو العمل**.

إستراتيجية الخدمة / الوظائف FUNCTION / SERVICE STRATEGY

يختلف التنظيم الداخلي للنظام الفرعي للتدريب من مؤسسة لأخرى بحسب حجم الأنشطة المطلوب تنفيذها وحجم المؤسسة ذاتها.

والشئ الهام هو أن يتمكّن التنظيم الداخلي للنظام الفرعي للتدريب من تنفيذ جميع الوظائف المذكورة في **النموذج التطبيقي** للعملية التدريبية ، حيث أن ذلك يمثل الطريقة الوحيدة لضمان أن الجهد المبذول سيحقق أفضل النتائج .

ويمكن الآن تخصيص الوظائف حيث يرجع الفضل في ذلك إلى إستخدام أجهزة معالجة الكلمات والحاسبات في تنفيذ أنشطة التدريب . وفي الوقت الحاضر ، يتحدث الجميع عن **مراكز الموارد " RESOURCE CENTRES** ككيان تخصصي داخل النظام الفرعي للتدريب. والفكرة الأساسية هي أن قطاعي **التصميم والإنتاج** الموضحان بالرسم الخاص **بالنموذج التطبيقي** للعملية التدريبية يتم دمجها معاً للحصول على مجموعة من الأفراد المتخصصين في مجالات تصميم المواد التدريبية والإنتاج وإعادة الإنتاج والتي يمكن أن يستخدمها قطاع **التنفيذ** في إدارة البرامج التدريبية .

ويمكن تبادل هذا الكيان – الذي يُشكّل على المستوى الوطني جزءاً من النظام الفرعي للتدريب وهيكله التنظيمي الداخلي – مع مؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها إذا تم إنتاج المواد التدريبية طبقاً لمعايير الإتحاد الدولي للإتصالات ITU ، وبهذا يمكن تبادله إما ثنائياً بين دولة وأخرى أو من خلال نظام المشاركة العالمي تحت إشراف الإتحاد الدولي للإتصالات ITU.

القسم رقم 5/2

وعند تنفيذ جميع أنشطة النظام الفرعي للتدريب ، يجب أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة تماماً عن الإستراتيجية الخاصة بالنظام الفرعي ذاته .

ويجب على المؤسسة وعلى جميع إداراتها أن تدرك بوضوح أن التدريب هو إستثمار، وليس مجرد إنفاق، وأنه يجب أن نقيس نتائج التدريب بمدى نفعيتها وإن أمكن بربحيتها .

كما يجب على المؤسسة أن تدرك أيضاً أن **مسئولية** تدريب العاملين بها تدريباً صحيحاً تقع على عاتق المشرفين المباشرين للموظفين وأن البنية الأساسية للعملية التدريبية للمؤسسة ماهي إلا بنية أساسية **خدمية** تهدف إلى مساعدة الإدارة في تنفيذ الأعمال اللازمة لتدريب العاملين .

وفضلاً عن ذلك ، وكجزء من الإستراتيجية ، فإن البنية الأساسية للتدريب يجب أن ينظر إليها على أنها **وسيلة المؤسسة لنقل**

التكنولوجيا .VEHICLE FOR THE TRANSFER OF TECHNOLOGY

تحديد مجال الموارد البشرية DEFINITION OF THE HUMAN RESOURCE FIELD

١. النظرة الهيكلية: STRUCTURED VIEW

1.2 إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

وتقوم بالمهام التالية:

- تُنشئ الإستراتيجيات وتتابع تنفيذها .
- تُنشئ لوائح العاملين وتحافظ عليها .
- تنسق بين أنشطة إدارة العمل ، والتدريب ، وإدارة الأفراد ، والشؤون الإجتماعية .
- تتفاوض بشأن سياسة الأفراد

2.2 إدارة العمل JOB MANAGEMENT

- تُنشئ "حركة الأفراد الأكثر احتمالاً" على المدى القريب والبعيد.
- تقترح سيناريوهات (مخططات) متعددة لحركة الأفراد .
- تطوّر وتحافظ على تصنيفات العمل والمهمة .

3.2 إدارة التدريب TRAINING MANAGEMENT

- تُنشئ وتنقذ وتحافظ على المعرفة ، والمهارات ، والإتجاهات (المواقف) .
- تُدير مراكز التدريب.

4.2 إدارة الأفراد PERSONNEL MANAGEMENT

- تُنمى وتنقذ وتحافظ على المعلومات الخاصة بإدارة الأفراد .
- تُنفذ نظام إدارة الأفراد .
- تُنمى وتحافظ على تداول المعلومات بين الموظفين .

5.2 إدارة الشؤون الإجتماعية SOCIAL AFFAIRS

- تقيس وتقيّم مشاعر العاملين .
- نحسن ظروف العمل .
- تسهّل وتنسق الأنشطة الإجتماعية .

3. الأهداف العامة للموارد البشرية GENERAL OBJECTIVES OF HUMAN RESOURCES

يمكن اعتبار الموارد البشرية علم جديد ، أو على الأقل أسلوب جديد لما كان يُسمى سابقاً بإسم "إدارة شئون الأفراد".

ويتضمن هذا الأسلوب الجديد جميع الأنشطة التي تتعلق بتنمية الأفراد في مؤسسة ما ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يتضمن هذا الأسلوب "إدارة شئون العاملين" بمعنى جميع الأنشطة الموجهة نحو نجاح المؤسسة .

وتعتمد جودة نظام الموارد البشرية في مؤسسة ما مباشرة على التوازن الدقيق بين "تنمية الأفراد" و "إدارة الأفراد" ، ومن وجهة النظر الفلسفية ، يجب أن يتذكر مدير الموارد البشرية (أو أي رئيس إدارة) دائماً أن :

الفرد دائماً موضع إحترام وتقدير، والذي يمكن تقويمه فقط هو الأنشطة الإنسانية ، وليس الإنسان ذاته .

2. البيئة الداخلية INTERNAL ENVIRONMENT

2.1 البيئة الهرمية HIERACHICAL ENVIRONMENT

تعتمد البيئة الهرمية التي ينتمي إليها نظام الموارد البشرية ، والتي من أجلها يعمل ، على هيكل المؤسسة وحجمها .

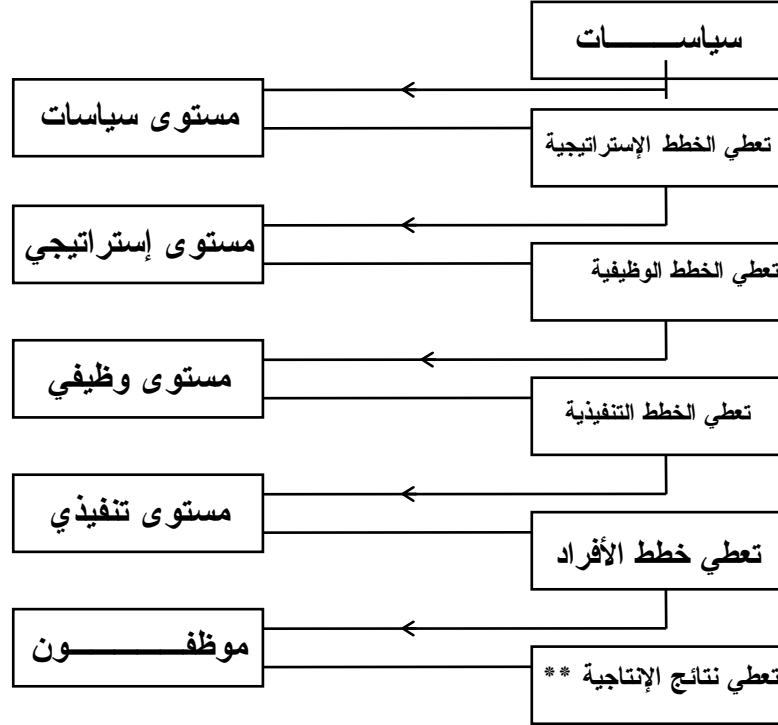
ففي مؤسسة الإتصالات ، كما في غيرها من المؤسسات يمكن تقسيم الهيكل النموذجي إلى 5 مستويات ، لكل مستوى منها هدفه الخاص به بالنسبة إلى الهيكل الهرمي .

ويتم تحديد نظام الموارد البشرية - في أبسط صورة - عند المستويين "الإستراتيجي" و"التنفيذي" وفقاً لأنشطة الموارد البشرية المحدده المتضمنة فيه .

وفي المؤسسات الأكبر والأكثر تعقيداً ، يتم تحديد نظام الموارد البشرية عند المستويات الثلاثة الإستراتيجي والوظيفي والتنفيذي بالإضافة الى بعض "الأنشطة القليلة"

المستوى

الأهداف العامة



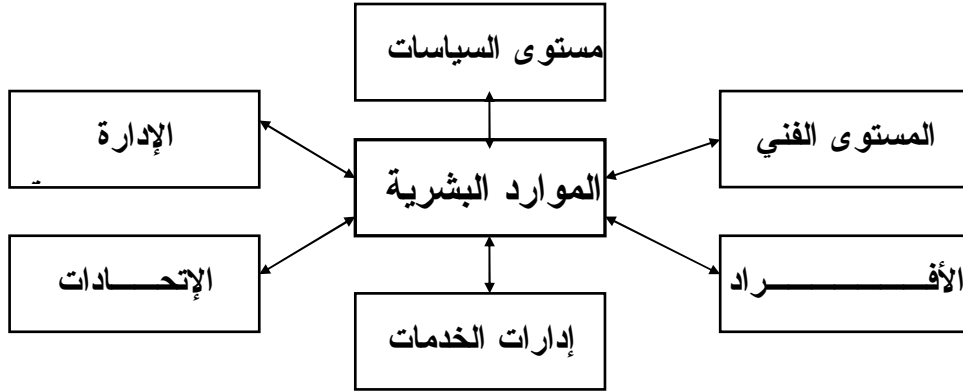
** يتعلق بدليل الإنتاجية العام التي إختارته المؤسسة

2.2 بيئة التطبيق (التشغيل) OPERATIONAL ENVIRONMENT

إدارة الموارد البشرية ، مثلها كأى نظام آخر في المؤسسة ، عليها أن تحقق نتائج وأن تصل إلى أهداف معينة . وحتى يحدث ذلك من الضروري أن تعرف :

- من أي المصادر تأتي المعلومات اللازمة
- أين ترسل النتائج أو المعلومات التي تحتاج إليها الأنظمة الأخرى في المؤسسة

وأفضل طريقة لتعريف والمحافظة على هذه الإنسيابات التطبيقية هي إنشاء "رسم إنسياب هيكلية" **STRUCTURED FLOW GRAPH** لكل نشاط في نظام الموارد البشرية فيما يتعلق بالمؤسسة ككل ، مع إستمرار مراجعة وتنقيح هذا الهيكل بانتظام. ويوضح الرسم التالي مثلاً لفكرة رسم إنسيابي هيكلية نموذجي :

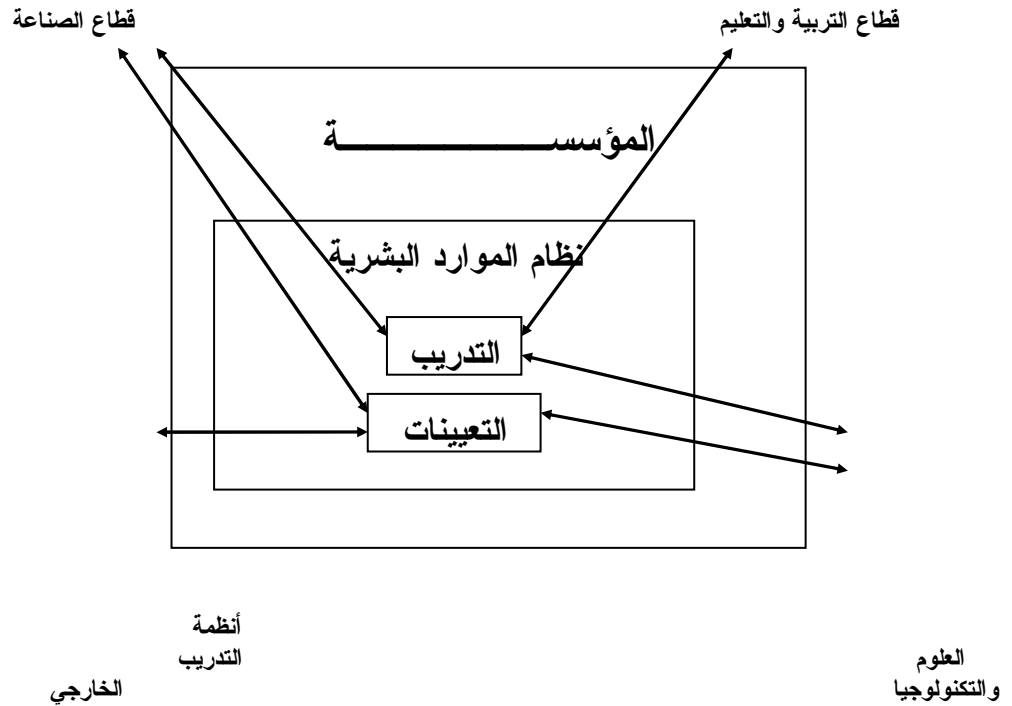


3.2 البيئة الخارجية : EXTERNAL ENVIRONMENT

من وجهة نظر الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بأنشطة التدريب والتعيين ، فإنه يمكن إعتبار مستويين للبيئة الخارجية ، أحدهما وطني والآخر دولي .

ومن الضروري لأي مؤسسة أن تحدّد مصادر تعيينها للعاملين فيما يتعلق ليس فقط بالواجبات والأعمال والمهام الحالية ، بل أيضاً فيما يتعلق بالسلم الوظيفي الأكثر احتمالاً للأعضاء العاملين بها .

وفي معظم الحالات ، يقوم نظام الموارد البشرية بتعيين العاملين في دولته التابع لها ، ومع الأخذ في الإعتبار أن عالم الإتصالات هو عالم دولي ، فإن نظام الموارد البشرية يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لتعيين العاملين خارج الدولة (طبقاً للقوانين الوطنية).



الأنشطة المتضمنة في الموارد البشرية
ACTIVITIES
INVOLVED IN HUMAN RESOURCES

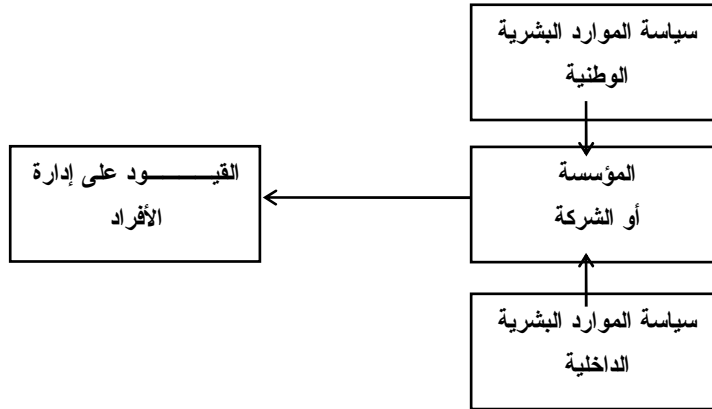
1. سياسة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES POLICY

سياسة الموارد البشرية هي نتاج المستوى الإقتصادي الوطني والمستوى التنظيمي .

وإذا أخذنا في إعتبارنا العلاقات المتبادلة بين القطاعات الإقتصادية الكبرى والأولويات المقررة على المستوى الحكومي ، فإن الوضع الإقتصادي لدولة ما سيؤثر توجيهات وطنية تتضمن سياسة الموارد البشرية .

وسوف تعطي مثل هذه النتائج على سبيل المثال - فرصاً تعليمية في التخصصات العلمية وخاصة في علوم الحاسبات والألكترونيات . وييسر هذا المثال النوعي سياسة موارد بشرية وطنية للتعيين وتحسين كفاءة العاملين الفنيين في القطاع الفرعي للإتصالات .

ومن ناحية أخرى ، ستعتمد إمكانيات مؤسسات الإتصالات على الوضع المالي الداخلي وعلى الإدارة الداخلية للموارد البشرية . ويوجه عام ، فإن مستويات التعيين يتم تحديدها بواسطة القيود المالية على الرواتب ، بينما تُحدد السياسات الداخلية لحركة العاملين القيود الكمية على التعيينات .



2. تنمية الموارد البشرية (HRD) HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

إن الهدف العام من أنشطة تنمية الموارد البشرية هو تحديد إستراتيجيات تحسين إدارة الموارد البشرية ، بغرض الحصول على توازن دقيق بين تنمية الأفراد وإدارة شؤون الأفراد ، في محيط المؤسسة ، مع الأخذ في الإعتبار القيود الخارجية .

القسم رقم 5/5

وجوهر إدارة الموارد البشرية هو أن جميع أعضاء المؤسسة يُعتبرون "موارد" متاحة للمؤسسة تحت ظروف معينة . وتنمية الموارد البشرية هي استثمار يجب تحقيقه إقتصادياً وإجتماعياً . وقد تكون أنواع مخارج تنمية الموارد البشرية كما يلي:

- جودة أو كفاءة بيئة العمل .
- الإنتاجية .
- الرضا عن العمل .
- تنمية الأفق .
- الاستعداد للتغيير .

3. إدارة الموارد البشرية (HRM) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

تعتبر إدارة الموارد البشرية المجال الأساسي الثالث من المجالات المسؤولة عنها الإدارة ، بالإضافة إلى المجالين المالي والفني ، ويمكن النظر إلى مجال التنظيم والمناهج على أنه أداة ربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الفنية.

وتوفّر سياسة الموارد البشرية الإستراتيجيات ، بينما تصف تنمية الموارد البشرية الأهداف قصيرة وطويلة المدى التي يجب تحقيقها حتى يتم تحسين النظام . كما يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الأنشطة الخاصة بمدخل ومخارج النظام التي تحتاجها لتدير العاملين طبقاً لسياسة المؤسسة .

