التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عمله ويكمن أن يستحدم مرة واحـــدة أو عـــدة مرات الخطط ذات الإستخدام الواحد خطة الموازنة أما أمثلة الخطط مستمرة الإســـتخدام فهـــي خطـــط السياسات والإجراءات .

ثانياً : التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات (وارين بلنكت) (ريموند اتذر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) عرفا الإدارة عرفا وظفية التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رســـمي بين المهام والسلطات .

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل الى وحدات عمل إدارية .

تفويض العمل الى أشخاص أخرين مع أعطائهم قدر مناسب من السلطة .

تعميم مسئوليات إتخاذ القرارات

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة كل الوحدات التي يتألق منها (النظام) نعمل بتألق لتنفيـــذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

وهنالك خمسة خطوات في عملية التنظيم وهي:

أولاً : إحترام الخطط والأهداف

الخطط تمثل على المنظمة الغاية والأنشطة التى يجب أن تسعى لأنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسئوليات إتخاذ القرارات . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها

ثانياً : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف :

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها إبتداء بالإعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات ، وإنتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة :

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :-

فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج)

وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .

البدء بتصميم الاجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات :

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . في بدء الإدارات الطبيعية ، الغاية ، المهام ، واداء الأدارة يجب أن يحدد أولاً الأسس للسلطة .هذه الخطوة مهمة من بداية وإثناء العملية التنظيمية .

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات:-

هذه الخطوة تحدد العلاقات الراسية والعرفية الأفقية في المنظمة ككل . الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة . أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:-

يعرف علاقات العمل بين الإدارات العامة .

يجعل القرار النهائي تحت السيطرة وتعدد المرؤسين تحت كل مدير واضح.

الوظيفة الثالثة : التوظيف المناسب المنتمين لشركتك هم الموارد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى . هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف . المنظمة مطالبة بتحديد وجذب المحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف . التوظيف يبدأ بتخطيط المـــوارد البشرية وإختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة .

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صـــممت لتزويـــد المنظمـــة بالأشـــخاص المناسبين في المناصب المناسبة . هذه الخطوات الثمانية تتضمن تخطـــيط المـــوارد البشـــرية وتـــوفير الموظفين الإختيار التصريف بالمنظمة ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء المكافئات والترقيات وخفـــض الدرجات والنقل وأنهاء الخدمة .

وللتوظيف ثمانية مهام هي:-

أولاً : تخطيط الموارد البشرية

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية إحتياجات المنظمة من الموظفين ويتم عمـــل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ، ولعملية تخطـــيط المـــوارد البشرية ثلاث عناصر هي:-

التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموظفين .

مقارنة إحتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الإحتياجات .

تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الإحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين :

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الإحتياجات من الوظائف الشاغرة ، وسيستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هي مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة لعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الإحتياجات مثل: الجرائد العادية والجرائد المتخصصة بالإعلانات ووكالات العمل ، أو

الإتصال بالمعاهد والكليات التجارية ، ومصادرها (داخلية وخارجية) أخرى وحالياً بدأت الإعلانات عـــن الوظائف والإحتياجات تدار عن طريق الأنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع من اجل هذا الغرض .

ثالثاً: الإختيار :-

بعد عملية التوفير يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها ، ويتم إختبار من تتطابق عليه الإحتياجات خطوات عملية الإختيار قد تتضمن ملئ بعض الأســتمارات ، وفــق جهــات ، وأختبارات تحريرية أو مادية ، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة .

رابعاً: التعريف بالمنظمة :-

بمجرد إختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة .

عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعــه علــى سياســات وأنظمة المنظمة .

خامساً :التدريب والتطوير

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحســين كفــاءة المنظمة.

التدريب : يهتم يزيادة مهارات الموظفين .

التطوير: يهتم بأعداد الموظفين لأعطائهم مسئوليات جديدة لإنجازها .

سادساً : تقييم الأداء

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة .

سابعاً : قدرات التوظيف

قدرات التوظيف كالمتعلقة بالمكافئات التشجيعية ، النقل ، الترقيات ، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء .

ثامناً: أنهاء الخدمة

الأستقالة الإختيارية ، والتعاقد ، والإيقاف المؤقت والفصل يجب أن تكون من أهتمامات الأوراق أيضاً .

رابعاً : التوجيه

بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوط التالية في العملية الإدارية تكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم .

وظفية التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية . لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الأداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة .

بالعودة لتعريفنا للقيادة (انجاز الأعمال من خلال الأخرين) اراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته .

متغيرات التوجيه :

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيذكر حول نمطك في القيادة (دكتاتوري) ديموقراطي ،عدم التقييد ، وطريقة في أتخاذ القرارات هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل : مدى خطورة الحالة بمطلعك القيادي التغيير ، تحفيز المرؤوسين ، وغيرها بالإضافة الى ذلك بكونك قائد موجه للأخرين عليك .

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .
- الأخذ بعين الأعتبار العنصر البشري عند إتخاذك للقرار
- تأكد من أن القرار الذي تم إتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك إتخاذه .
- وبصفتك شخص يوجه أنشطة الأخرين فعليك أيضاً بالأتي:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
- جعل الأوامر واضحة مختصرة .
- متابعة كل شخص تم تفويضه ، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

خامساً : الرقابة

التخطيط والتنظيم ، والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة أخر الوظائف الخمسة للإدارة ، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها .

في الوظيفة الرقابية للأدارة ، سوف تنتشر معايير الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجـــزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها .

خطوات العملية الرقابية الأربعة :-

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط من الحقيقة ، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط . هذه العملية يمكن أن تحصر من أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو شخص أو بنداً أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها .

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:-

أ/ إعداد معايير الأداء:

المصادرات قياس، كمية أو نوعية ، صممت لمساعدة مراقي أداء الناس والسلع أو العمليات . المعـــايير تستخدم لتحديد التقدم ، أو التأخر عن الأهداف . طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته ، إذا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعاً أي إحدى هاتين المجموعتين .

المعايير الأدارية أو المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة . تعبر المقاييس الإدارية عن من ، متى ، ولمـــاذا العمل

ب/ المعايير التقنية : يحدد ماهية وكيفية العمل . وهي تطبق على طرق الإنتاج ، والعمليات ، والموارد ، والألات ومعدات السلامة ، والموردين ، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

2- متابعة الأداء الفعلي :

هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3-قياس الأداء:-

في هذه الخطوة ، يقيس المديرين الأداء ويحددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة .

إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة . خلال الحدود المقترحة – فلا حاجة لإتخاذ أي إجراء أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول ، فيجب إتخاذ الإجراء اللازم .

تصحيح الإنحرافات عن المعايير :-

لتحديد الأجراء الصحيح الواجب إتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء . المعيار ، دقة القياسات التي بينت وجود الإنحراف وتحليل أداء الشخص أو الأله لمعرفة سبب الإنحراف . ضع في الإعتبار تلك المعايير قد تكون . مرضية جداً أو صارمة جداً . القياسات قد تكون غير دقيقة سبب رداءة إستخدام الآت القياس أو سبب وجود عيوب في الألات نفسها .

وأخيراً ، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب إتخاذها .

الفصـــل الثالث

مفهـــــوم الإبداع الإداري

المبحـــث الأول:

مفهـــوم الإبداع الإداري

المبحـــث الثاني :-

الأنماط والأساليب الإدارية للقيادة

المبحـــث الثالث:

أساليب القادة المديرين في مواجهة المشكلات

المبحث الأول: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغة: (بدع الشئ) : أنشأه على غير مثال سابق فهو بـــديع ، وإبتـــدع الشـــئ : أخترعـــه والإبداع عند الفلاسفة : إيجاد شئ من العدم ، كما جاء في المعجم الوجيز ، وقد أصيبت أن الحرج على مفهوم الإبداع في اللغة العربية توطئة لتوضيح مفهومه في إصطلاح علماء الإدارة وعلم الإجتماع ، وذلك ليتبين ترابط المعنى اللغوي مع المعني والمعنى والمتداول .

مفهوم الإبداع العام

تعددت المصطلحات المتداولة لتعريف الإبداع ومنها على سبيل المثال :

أن ترى مالا يراه الأخرون .

أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة .

القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة

تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد إنطلاقاً من عناصر موجودة .

الأفكار أو الوسائل أو الطرق أو الأشياء المادية الجديدة بالنسبة الى الأفراد التي تتبنى ذلك ، وقد يكـــون الأبتكار منتجاً جديداً أو مرحلة عملية إنتاج جديدة أو تطبيقاً جديداً لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل .

السلوك الإنساني الذي يؤدي الى تغيير في ناتج المواد المستخدمة ويتصف التغييـــر بالجديـــة والإصـــالة والقيمة والفائدة الإجتماعية .

وبالرغم من أن التعريفات السابقة تعريفات مطلقة وعامة ، فانها إتفقت وإنتهت الى أن أبرز شروط العمل الإبداعي هو الحدة والحداثة الى أن تكون الفكرة أو الوسيلة أو العمل أو المادة المتصفة جديـــدة وغيـــر مسبوقة ، وأن أنطلقت او إجتمعت من أفكار أو وسائل أو أعمال أو وسائل أو أعمال أو مـــواد موجـــودة

فعلياً ، فالعبرة في وصف الإبداع في نتيجة العمل أو الفكرة المقدمة لا في مكوناتها التي قامت عليها فحسب[1] .

الإبداع هو الإبتكار :-

لاحظت أن بعض المراجع العربية المتخصصة في الإدارة تتكلم عن الإبداع الإداري ، وبعضها يتكلم عن الإبتكار في الإدارة ، وإعتقد أن المعنى من اللفظين واحد ، ويتبين ذلك من خلال تشابه أو توحد العناصر التي تدور حولها المقالات والمؤلفات نفسها ، وهذا ما دعا أحد الباحثين في هذا الموضوع الى أن يقول (أن الإبداع الإداري والإبتكار في الإدارة موضوعات جديدان ، وصار الإبداع يستخدم قرينا للإبتكار) .

الإبداع الإداري:-

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها ، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة .

وتطور المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء ، وكل وظائف الإدارة المعروفة وبإختصار فالابداع الإداري هل كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم تبسم بالتحديد والإضافة ، ويعود بمنافع إدارية او إقتصادية أو إجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع .

وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها :-

1- الإبداع الإداري هو عملية فكرية متفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة ، وتتفاعل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية ، يقودها أشخاص مميزون) .

2- (يتمثل الإبتكار الإداري عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي ، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي العقلية أو التفكير الإبتكاري) .

---

[1] عبدالمعطي محمد حسان – مبادئ الإدارة – دار دون – ص207

3- (في مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة والإبتكار والحلول ، فالقائد المبدع بما يعتمد على الحلول التقليدية بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والإسلوب التقليدي) .

4- الإبداع الإداري هو عملية تسعى الى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم ، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته).[1]

خصائص الشخص المبدع :-

1- الخصائص العقلية:

أ/ الحساسية في تلمس المشكلات :

يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ، فقد يلتمس أكثر من أزمة او مشكلة تلح على البحث عن حل لها في حين يرى أنها قرون أن كل شئ على ما يرام"!! أو يلتمسون مشكلة دون الأخريات .

ب/ الطلاقة:

ويتمثل في القدرة على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً وبإزدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتمتد شجرته وهذه الطلاقة تنتظم :-

*طلاقة الفكرية : سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار .

*طلاقة الكلمات : سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية وإستحضارها بصورة تدعم التفكير .

*طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

[1] عبد المعطي محمد عساف . مرجع سبق ذكره – ص209

ج/ المرونة :-

وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير من الأعلى الى الأسفل والعكس ومن اليمين الى اليسار والعكس ومن الداخل الى الخارج والعكس وهكذا ومن أجل توليد الأفكار ، عبر التخلص من (القيود الذهنية المتوهمة) المرونة التلقائية ومن خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة التكييفية) .

د/ الأصالة :

وتعني القدرة على الإنتاج الأفكار الجديدة – على منتجها – شرط كونها مقيدة وعملية .

وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق (المنشعب) وهو إستنتاج حلول متفردة قد تكون صحيحة من معلومات معينة) وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من معلومات معينة .

هـ/ الذكاء :

أثبتت العديد من الدرسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع أو إنما يكفي الذكاء العادي الأكثر إبداعاً[1].

2- الخصائص النفسية :-

يمتاز المبدع نفسياً بما يلي :-

1- الثقة بالنفس والإعتماد بقدرتها ــ ولكن بلا غرور .

2- قوة العزيمة ومضاء الأدارة وجب المعامرة .

3- القدرة العالية على تحمل المسئوليات .

4- تعدد الميول والإهتمامات .

5- عدم التعصب

6- الميل الى الإنفراد من الأداء بعض أعماله ، مع إجتماعية وقدرته عالية إكتساب الأصدقاء .

7- الإنصاف بالمرد والأريحية .

---

[1] Http:kenana online.com / users / ahmed kardy pasrsl 139948 .

8- القدرة على تقد الذات والتعرف على عيوبها[1] .

3- خصائص متفرقة :-

1- حب الإستكشاف والإستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.

2- الميل الى النقاش الهادئ .

3- الإيمان غالباً بأنه فن (الإمكان أبدع مما كان)

4- دائم التغلب على (العائق الوحيد) وهو العائق الذي يتجدد ويتكون لصرفك عن الإنتاج والعطاء

.

5- البذل بإخلاص وإتقان وعدم التطلع الى الوجاهة والنفوذ ، بمعنى أن تأثره بالـــدافع الـــداخلي والرغبة في الإسهام و العطاء ، وتحقيق الذات ، لذة الإكتشاف ، والإنجذاب المعرفي ونموها ، أكثر من الدافع الخارجي والمال ، الشهرة المنصب ونحوها[2] .

---

[1] عبدالمعطي محمد عساف – مرجع سبق ذكره – ص219

[2] Http:kenana online.com / users / ahmed kardy / parts /139949

المبحث الثاني : الأنماط والأساليب الإدارية للقيادة :-

لما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد فإن إختلاف ووسائل التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس نباتياً في أساليب القيادة وأنماطها ويمكن تقسيم أنواع القيادة من وجهات بنظرة متعددة ، وذلك على النحو التالي:

1- من وجهه نظر الدوافع :-

أ/ (Positive) القائد الإيجابي

ب/ (Negative) القائد السلبي

يلاحظ أن القائد الإيجابي يحقق أهداف التنظيم وفي نفس الوقت يحقق الرضا للعاملين بينما القائد السلبي قد يفشل أو ينجح في تحقيق الأهداف ولكنه ينجح دائماً في نشر الأشاعات والقلق والخوف من مرؤوسيه .

2- من وجهه نظر مركزية السلطة :-

أ/ القيادة المركزية

ب/ القيادة اللا مركزية

- Atocratic leader ship القيادة غير الأوتوغرافية والتحكيمية أو التسلطية التي تفترض بأن الفرد لديه إحتياجات يمكن الوفاء بها ويعتبر هذا النمط تطبيقاً لمفهوم نظرية بها عن طريق الدخل ولا داعي لمشاركة في إتخاذ القرارات ويتميز القائد الأتوقرطي بالخصائص التالية :-

1. يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم .
2. يتخذ القرارات وحدة ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب منهم التنفيذ دون مناقشة أو مراقبة[1] .
3. يحدد السياسات والأهداف من دون إستشاره معاونيه
4. يوجه معاونيه بالطريقة التي يجب أن يعلموا بها طبقاً لمفهومه وروئيته الإسلوب الأداء .
5. ينسب الأنجاز لنفسه ،وينسب الفشل لمرؤوسيه .
6. ينعزل عن الجماعة معظم الوقت ولايهتم بالجوانب الأنسانية .

---

[1] http : kenana online.com / users / alikordi/ posts 1 g40411

7. لايقدم المعلومات لمرؤوسيه عن خططه المستقبلية .

8. يركز إهتمامه على الإنتاج ويتمسك بحرفية اللوائح والقوانين وأنظمة العمل .

9. يكافئ أو يعاقب مرؤسيه طبقاً لمبادئه .

سلبيات القيادة الأوتوفراطية[1]

1- سلبية المرؤوسين وإعتمادهم الكلي على القائد لايساعد في تنمية مهارات المرؤوسين .

2- قصر نظر المرؤوسين وافتقادهم لملكة الإبداع والإبتكار والتطوير.

3- التنافس بين المرؤوسين كسب القائد لمصلحة ، مما يسبب عداوات وإنقسامات داخل المنظمة .

4- إنخفاض الروح المعنوية

* القيادة الأوتوقراطية :-

من العادة لا تخرج عن نمطين اسلوبين هما .

1/ القائد المستبيد الجائر

2/ القائد المستبيد الخير

- القيادة الديموقراطية Dimocratic Leader Ship

تعرف الديموقراطية بأنها عملية إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيل منسوباً الى إتخاذ القرارات . على عكس القيادة الأتوقراطية في هذا النمط يعطي المدير أهمية كبيرة لمرؤوسين ويعتمد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على الترهيب والتهديد .

*ويتميز القائد الديموقراطي بالخصائص التالية[2] :

1- يقوم القائد بإعداد الأهداف والسياسات بعد مشاركة الجماعة

---

http : Kenana online.com / users / alik ordilposts /94072[1]
Http: kenana online.com / users / alikordi / posts /540411[2]

2- يصدر القائد أوامره بناءاً على مشورة مرؤوسيه

3-يشارك الجماعة في العمل كعضو فيها .

4-يوضح للجماعة خطط العمل المستقبلية

5-يشجع المرؤوسين على المشاركة في إتخاذ القرارات .

6-يكون واضحاً بالنسبة للثواب والعقاب ، ويعتمد على الحوافـذ الإيجابيـة بصـفة رئيسـية لتحريـك المرؤوسين نحو الهدف المشترك .

7-مهمته تنسيقية وتنظيمية أكثر مما تكون توجيهية أو رقابية .

8-يشجع مرؤوسيه على الإبتكار والتطوير ويعمل على تنمية مهاراتهم الإدارية

9-يهتم بالعامل الانساني ويعمل على إشباع حاجات الجماعة

- ومن خلال المفهوم وخصائص ومميزات القيادة الديموقراطية ، نجدها تتشكل فـي العديـد مـن الأنماط والنماذج مثل :

1- القائد التشاوري

2- القائد المشارك

Laissez- faire leadership القيادة الحرة أو الفوضوية[1]:-

يرجع إستخدام أسلوب القيادة الحرة الى الفترة التى ساد فيها المنهج الحر (تعني القيـادة الحـرة ، أن يترك القائد للمروؤسين حرية التصرف الى أي يكون للمرؤسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم ، تعتبر القيادة الحرة نموذج متطرف من القيادة الديموقراطية .

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الأتي:-

[1]عبدالمعطي محمد عساف – مرجع سبق ذكره – ص218 .

1- إتجاه القائد الى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤسيه لممارسة نشاطاتهم وأصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

2- إعطاء الحرية للمرؤوسين لتحديد أهدافهم من نطاق الأهداف العامة للتنظيم ، والوسائل لتحقيقها .

3- تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق والميل الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير عامة وغير محددة .

4- يرى القائد بأن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين ذلك بأمدادهم بالمعلومات ، العمل كمركز إرتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة .

5- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في إتصال المرؤوسين به ولايعني هذا استعداده للإستماع الى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها ، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأن تلك المشاكل تاركاً للمرؤوسين حرية التصرف نجاحها على ضوء تجربتهم في العمل .

العوامل التي تؤثر في إختيار إسلوب القيام[1] :-

1/ العوامل التي تخص القائد مدى ثقة القائد في المرؤوسين ومدى تحملهم للمسؤولين ومدى الإعتماد عليهم في مواجهة الموقف القيم التى يؤمن بها القائد بشأن دور المروؤسين في المشاركة في إتخاذ القرارات .

2/العوامل التى تتعلق بالمرؤوسين تباين قرارات المرؤوسين والتباين في تحمل المسؤلية والأفراد .

3/العوامل المتعلقة بالبيئة والمواقف ، ظروف البيئة تتمثل في بيئة المنظمة والقيم والتقاليد .

4/الضغوط الزمنية . تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الى إتخاذ القرار دوراً مهماً في إنفراد القائد بأسوار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين .

*وأيضاً أنماط القيادة في إتخاذ القرارات الإدارية :-

1/ النمط الأول

---

[1] www.abahe.co.uk

وفيه يتفرد القائد بصنع القرار بإصدارة وإعلانه على المرؤوسين للإلتزام بالتنفيذ دون مناقشة .

2/ النمط الثاني

وفيه ينفرد القائد بصنع القرار بإصدارة وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجه نظره والإستماع الى أرائهم ومقترحاتهم ولكن دون الرغبة في تعديل القرار .

3/ النمط الثالث

وفيه ينفرد القائد بصنع القرار وبإصدارة وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجه نظر والإستماع الـــى آرائهم ومقترحاتهم ولكن دون الرغبة في تعديل القرار[1] .

4/النمط الرابع

وفيه ينفرد القائد بصنع القرار مبدئياً دون إصدار حيث يقوم يعرضه على المرؤوسين للمناقشة والإستماع الى آرائهم ومقترحاتهم ثم يخول القرار بناءاً على تلك المشاركة ثم يقوم بإصداره .

5/النمط الخامس

وفيه بغرض القائد المشكلة على المرؤوسين للمنافسة والدراسة حتى يحصل على مقترحاتهم ثم يتخـــذ القرار يقوم بإصداره النمط الخامس .

6/النمط السادس

وفيه يقوم القائد بتحديد السياسات والقواعد التي يجب إتخاذ القرار في صوتها ثم يترك للمجموعة مجال المنافسة لإتخاذ القرار ثم يقوم بإصدارة .

7/النمط السابع

---

[1] www.ar.wikipedia.org

وفيه يترك القائد للمرؤسين الحرية كاملة في عرض المشكلة وتحليلها حيث يشارك القائد في المناقشات اللازمة لصنع القرار الى مرؤوس من المرؤوسين .

وتسهيلها كعملية الدراسة والمقارنة مستوفي تركز تلك أنماط السابقة في الأنماط السابقة في الأنماط الثلاث التالية .

1- النمط الأتوقراطي في إتخاذ القرار الإداري .

2- النمط الديموقراطي في إتخاذ القرار الإداري

3- النمط الحرفي في إتخاذ القرار الإداري

ثم بعد ذلك تناول ما هو النمط المثالي في إتخاذ القرار الإداري بصفة عامة في ذلك النمط يتفرد القائد بسلطة إتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المتفردة دون مشاركة من المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها ومن الملاحظ أن درجة إنفراد [1] القائد بسلطة صناعة وإصدار القرار قد تتفاوت من قائد الى آخر فهناك من يستخدم سلطته التنفيذية إستخداماً محلياً حيث لا يشترك أحد من المرؤوسين معه في صناعة وإصدار القرار وهناك من يحاول إقناع المرؤوسين بتأييده وتنفيذ ما يصدره من قرارات متحداً في ذلك على مهارته الشخصية ومنصبه القيادي حيث سمح لمرؤسيه بتقديم بعض الإقترحات دون أخذها محل الإعتبار وهنالك من يحاول إجراء الإتصالات مع مرؤوسيه بأن يقدم لهم مشروع القرار قبل إصداره لمناقشتهم وأستطلاع وجهات نظرهم مع محاولة إقناعهم وكسب ثقتهم وتأييدهم قبل أن يصبح القرار نهائياً .

ثانياً : النمط الديموقراطي في إتخاذ القرار الإداري :

وفي تلك النمط يباشر القائد مسئولياته من خلال المشاركة الجماعية ومن إعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشاركهم في صناعة القرار من خلال القرار من خلال المنافسات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية حتي يصيغ قدراته بالصيغة العملية ويضمن التأييد الكامل له حيث يسعى من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعتهم .

---

[1] www.wikipedia.org

ثالثاً : النمط المحرص إتخاذ القرار الإداري :

ومن ذلك النمط يعتبر القائد نفسه كأحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركاً لهم حرية المناقشة وإقتراح البدائل وإتخاذ ما يريدونه من قرارات مناسبة .

ويتميز ذلك النموذج بتنمية روح التجديد والإبتكار لدى المرؤوسين للعمل كفريق متعاون وأن كان يعاب عليه قلة الدور الذي يشغله القائد في صنع وإصدار القرار[1] .

رابعاً : النمط المثالي لإتخاذ القرار الإداري

لاشك أن النمط لإتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذي يتحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق الإستخدام الأمثل .

[1] www.wikipedia.org

المبحث الثالث:أساليب القادة المديرين في مواجهة المشكلات:-

إن المشكلات التربوية تمثل العائق الأكبر في سير المعلية التقليدية على أكمل وجه في أي مؤسسة تربوية فشخصية المدير الناجح وثقافته هي من تحكم هذا الأمر [1].

ينقسم مديري القادة الى أنماط خمسة من مواجهاتهم للمشكلات .

النمط الأول : المدير المبالغ المستعجلة [2]:-

هذا الصنف من القادة يؤمنون بأن ممارسة التفكير والبحث في أسباب المشكلة ومحاولة الوصول الى جذورها وأسبابها وهو بتحديد إسلوب الواهنين لذا أنهم يلجأون الى الحركة الفورية الخاطفة حتى لو كان هذا ذلك مكلفاً وغيرها قابل للإصلاح وهم بهذا النمط كمن يزيد الجرعة للمريض فيقتله .

النمط الثاني: المدير اللوام :

وهو الذي يهتم بالبحث عن المقصر كي يلومه ولاشك إن هذا النوع من مديري المدارس يقود الى صدام جسيم من سبيل البحث عن الحل ،إذ أن جميع العاملين سيكونون في وضع متعاطف ومدافع عن القيمة إذا عملوا أن المدير يبحث دائماً عن كشف الغطاء .

النمط الثالث : المدير المتهرب :-

وهذا النمط متهرب وهو يتجاهل المشاكل ويتفادى مواجهة حلها بأنما في عينيه وهذا النوع يتسبب في مضاعفة المشكلات وتراكم حجمها الى درجة الإنفجار والتعقيد .

---

[1] عبدالمعطي عساف – مرجع سبق ذكره – ص221 .

[2] http: //amad2au.blogspot.com/2011/10316109-post-12.html

النمط الرابع : المدير التنبط

وهذا النمط يواجه المشكلة بدون تركيز أو ذهنية المشكلة بدون استعداد ويتميز أسلوبه بالعشوائية التخطيط باحث عن حل بلا جدوى فلا بد منه إتخاذ خطوات عملية تؤدي الى حل هذه المشكلة .

النمط الخامس: المدير العقلاني

وهذا هو القائد الناجح الذي يختلف عن الأنماط السلبية السابقة والمدير العقلاني يبحث عن المشورة والمرجعية الصحيحة ويواجه المشاكل قبل إستفحالها بعقلية فاحصة حكيمة يشخص الأسباب ويحللها ثم يحول نتائجها الى خطوات عملية تؤدي الى حل هذه المشكلة وقد قبل من شاور الناس شاركهم في عقولهم والقائد العقلاني الناجع .

لا نضرة الأستشارة الضرورية المفيدة عند مواجهة مشكلة كما قال رسول الله (ص): (ما خاب من أستشار)

ويتميز هذا المدير بثقة في النفس ومؤمن بمبدأ الوصول الى الحلول عبر استرشاداته بأهل الخبرة الذين سبقوه عمراً وتجربةً[1] .

يراعى في حل المشكلات الأسس التالية:-

1/ إستيعاب المشكلة :

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغير يطرأ على أحد العاملين البارزين أو أسلوب عمل معين وتكون النتيجة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه لتحديد أي مشكلة والتعرف عليها يجب منذ البداية .

- ما هو السلوك أو نشاط الذي خرج بالعمل على نطاق إعتماد ؟
- فالتساؤل كيف ثم هذا الخروج او تلك المخالفة ؟
- هل النتيجة الجديدة مقبولة أو غير مقبولة ؟
- ما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

[1] عبدالمعطي محمد عساف – مرجع سبق ذكره – ص223 .

- من الضروري معرفة الإجابة عن هذه التساؤلات حتى تتمكن من فهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها وتتفهم طبيعة المشكلة بتجديدها وتصنيفها على أسس تجريبية وإن الإعتراف بوجود المشكلة يعد شرطاً أساسياً للوصول الى حلها .

تصنيف المشكلة :-

يمكن تصنيف المشكلات الى ما تطوى عليه من مدى المخاطرة حتى تمكن فيما بعد من التركيز على المشكلات الأخطر شأناً على عملنا .

الحلول البديلة :-

يعتبر تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات ويمكن تحديد ذلك بعدة طرق ، وينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها حتى تكتمل وعنده تستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديداتها ، وبناءاً على المعطيات الخاصة فان الفكرة من تلك الأفكار سيكرر بوضوح لتحديد معالم الحل المناسب .

3-الحل المختار :-

ينشأ أساساًمن عملية بتخصيص دقيق للبدائل المتوفرة في إطار المحددات القائمة وقد لايعمل أي حل من الحلول المطروحة الى درجة إكمال بحيث يزيل جميع مخالفات المشكلة أو آثارها لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:-

أ/ الحد من الأفكار

ب/ تفادي بجوانب أخرى من العمل

ج/ إمكانية التطبيق في إطار المحددات والمواد المتاحة .

إن كل بديل من تلك البدائل يمكن أن يؤدي الى الحل وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار الوضع القائم .

ويمكن منها النتائج المطلوبة في إطار الوضع القائم .

ويمكن تحديد الحل المناسب بالأتي:-

أن يحقق الحل القدر الأدنى من النتائج المطلوبة لكن من دون أن يتطلب تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر .

كيف تتفادى المشكلات ؟؟؟

تفادي المشكلات يستدعي القيام بأعمال وقائية للتقليل من آثارها أي الحد الأدنى أو منها كليا[1].

ومن تلك الأعمال الوقاية التي أشير إليها بإختصار:-

- تحديد طبيعة المشكلة .
- وصف المشكلة بدقة .
- تصنيفها حسب درجة خطورتها .
- تحديد أسبابها .
- تقويم إحتمالات حدوثها .
- كيفية معالجتها .

[1] http: //amad2au.blogspot.com/2011/10316109-post-12.html

الفصـــل الرابع

دراسة الحالة بمصنع أسمنت بربر

المبحـــث الأول:

النشأة والتطور

المبحـــث الثاني :-

إدارة الموارد البشرية في المصنع

المبحـــث الثالث:

دور القيادة في إدارة الموارد البشرية في المصنع

المبحث الأول: النشأة والتطور :

بدأت الفكرة لدى المساهمين السودانيين (دانفوديو ومجموعة التقنية المتطورة) بتشييد مصنع بطاقة تتراوح ما بين1000 الى 2000 طن في اليوم وبعد سلسلة من اللقاءات التي تمت مع شركة الأسمنت الوطنية بدبي والتي إنتهت بتوقيع مذكرة تفاهم بينها وبين الأطراف السودانية ثم الإتفاق بموجبها الأ تقل الطاقة الإنتاجية عن 4000 طن في اليوم[1] .

وفي مرحلة لاحقة تم الأستعانة بخبرة شركة الأسمنت الوطنية في هذا المجال لإختيار شركة P C I L الهندية كشركة إستشارية متخصصة لإعداد دراسة الجدوى ووضع تصور لدراسات الموارد الخام المختلفة اللازمة لتلك الصناعة لاحقاً تحضير العطاء وطرحه وترسيته والإشراف على تنفيذ المصنع الذي تم العينية والذي إنطلق من نوفمبر من العام2006 م .C N B M-H C R O L بواسطة شركة

ومع تقدم العمل في مجال دراسة محاجر الخام وإعداد دراسة الجدوى بدأت الإتصالات بالشركة العربية للإستثمار للدخول كشريك في المشروع ، وقد كان لمبادرة الشركة العربية للأستثمار بدعوة الشركاء لإجتماع ثم في مدينة الرياض الأثر الكبير في وضع الفكرة موضع التنفيذ الفعلي . وثم بعدها إختيار مستشار قانوني تولى وضع مسودة إتفاقية الشركاء والنظام الأساسي للشركة ، وبتوقيعها بالأحرف الأولى أعلن عن تأسيس الشركة رسمياً في 28 ديسمبر2004م لتكتمل إجراء تسجيلها في مارس 2005م

- رأس المال :-

بناءاً على دراسة الجدوى والعروض المقدمة من الشركات المتنافسة فقد قدرت التكلفة الإستثمارية للمشروع بمبلغ 210 مليون دولار ، وقد إقترح تمويلها عن طريق رأس مال أسهمي يبلغ حوالي 70 مليون دولار .

[1] www.berbercement,com

- موقع المصنع

يقع المصنع في ولاية نهر النيل على بعد 8 كيلو مترات تقريباً جنوب شرق مدينة بربر التي تبعـــد350 كيلو متر تقريباً من الخرطوم في الإتجاه الشمال .وقد تم إختيار موقع المصنع على بعد 6 كيلو متر تقريباً من خط السكة حديد والطريق القومي المسفلت الذي يربط بين مدينة عطبرة وبربر ، وتقع محاجر الطفلة على إمتداد أرض المصنع في إتجاه الشروق بينما تقع محاجر الرخام على بعد 15 كيلو متر غرب النيل والذي تقع الكسارة على ضفته الغربية . ويتم نقل الحجر المجروش عبر نهر النيل خلال سير ناقل يمثل معلماً حضارياً لتقنيته وحداثته .

- الطاقة الإنتاجية والنواحي الفنية الأخرى:-

تبلغ الطاقة التصميمية للمصنع حوال 5.000 طن أسمنت في اليوم الواحد وقدرو على تصميم مواصفات كل المعدات أفضل ما أنتجته التكنولوجيا الأوروبية ممزوجة بالخبرة والتجربة الصينية ليكون الناتج هـــذا الصرح العملاق والذي إستطاع أن يغطي فجوة مقدرة من مادة استراتيجية تعتمد عليها النهضة العمرانية ، كما روعى في التصميم التركيز على الحفاظ على سلامة ونظافة البيئة للمنظمة حول المصنع والإلتزام بالمقاييس العالمية في ذلك الشأن .

- الماضي ، الحاضر والمستقبل :

بإنتهاء مرحلة التركيب وإنطلاق مرحلة التشغيل والإنتاج ودخول المنتج للسوق السودانية في بداية شهر مايو 2010م مدعوماً بكادر سوداني إداري وفني على أعلى المستويات فقد أصـــبحت مســـاهمة شـــركة أسمنت بربر في دعم الإقتصاد واقعاً تبنيه الأرقام وجودة تثبتها تحاليل المختبرات ومنتجاً وجد القبول عند المستهلك من أول لحظة .

تغطية التمويل المطلوب عن طريق الصكوك من منطقة الخليج وبضمانات المساهمين الخليجيين وقد تـــم رفع قيمة رأس المال المصرح به لاحقاً الى 100 مليون دولار كلما تمت الإستعانة بتمويل مـــن بعـــض المصارف السودانية ، بضمانة المساهمين المحليين ، لمقابلة الإحتياجات التشغيلية في نهاية فترة تنفيـــذ المشروع .

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية في المصنع

أحكام عامة :-

هدف إستعمال الدليل :-

الهدف من إستعمال الدليل هو تحديد إجراءات إدارة الموارد البشرية التى من شأنها تنظيم علاقة الشركة بالعامل ، الموظفين وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين ، بالإضافة الـــى تأمين معاملة جميع العمال والموظفين على قدم المساواة .

أن أي مسئول بالشركة يمكنه أن يقدم إقتراحات وتوصيات بخصوص أي تعديلات على مستوى هذا الدليل ، الا أن هذه الإقتراحات والتوصيات يجب أن تمر صعوداً وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للدراسة والموافقة ومن ثم الإعتماد النهائي من المدير العام .

تعريف بعض المصطلحات الواردة في الدليل:-

نظام العمل: يقصد به العمل لسنة1997 وتعديلاته .

مجلس الإدارة : يقصد به مجلس إدارة شركة أسمنت بربر المحدودة .

المدير العام : يقصد به مدير عام شركة أسمنت بربر المحدودة .

مدير المصنع : يقصد به مدير مصنع أسمنت بربرالمحدودة .

مدير ادارة أو رئيس قسم : هو المسئول عن أعمال الإدارة أو القسم التابع له العامل / الموظف في تسيير أعمال الشركة .

إدارة الموارد البشرية : هي الإدارة التى تنوي وضع ومتابعة تنفيذ وتحديث كافة سياســات وإجــراءات الموارد البشرية وحفظ الملفات الخاصة بالعاملين وتحضير التقارير الإحصائية الدوريــة عــن وصــفهم وحركتهم .

العامل / الموظف : يقصد به أي شخص يقوم بعمل لا يتطلب مهارات مهنية أو إدارية .

الموظف : يقصد به أي شخص يقوم بعمل ذهني أو مهني أو إداري بالشركة .

العامل / الموظفين : يقصد بهم الموظفين والعمال بالشركة .

حدود تطبيق الدليل:-

تعتبر هذه الإجراءات الموجودة في هذا الدليل مكملة في حكام نظام العمل المعمول به .

تسرى أحكام هذا الدليل على جميع العامل / الموظف بالشركة الدائمين (المثبتين منهم والموجودين تحت الأختيار) .

لا تطبق أحكام هذا الدليل على الأشخاص الذين توظفهم الشركة للقيام بأعمال ومهمات مؤقتة أو عرضية أو موسمية .

العامل / الموظف بعقود خاصة أو الأجانب تطبق عليهم الشروط الواردة في عقود وتوظيفهم بالنسبة لتعيينهم وتحديد رواتبهم وإجازتهم و إستقالاتهم وإنهاء خدماتهم ، كما تطبق عليهم طيلة مدة عملهم الشروط الخاصة بواجبات العامل / الموظفين جزءاً متمماً للعقد الذي يبرم بين الشركة والعامل / الموظفين .

يحق في أي وقت بإدخال أي تعديلات على نصوص هذا الدليل ، ويتمثل ذلك الإضافة أو الإلغاء لأي من البنود أو المنافع أو الحقوق الواردة فيه حسب تطور أنظمة الشركة وضمن القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة .

مسئولية تطبيق الدليل :-

يعتبر دليل إجراءات التوظيف وتطوير ورعاية الموارد البشرية جزءاً من أنظمة وتعليمات الشركة.

يناط بالمدير العام وحدة صلاحية إعتماد أي تعديل على هذا الدليل .

إحترام الإجراءات والعمل بمفهومها واجب على كافة العامل / الموظفين في الشركة .

يستعين المسئولين في الشركة بأحكام هذا الدليل في تعاملهم مع مرؤوسيهم وتوجيههم ومتـــابعتهم بهـــدف الحفاظ على الروح المعنوية العالية والأداء الجيد والأنضباط ، كما يستعين العامل / الموظفين به لمعرفة حقوقهم وواجباتهم .

يتحمل مدراء الأدارات ورؤساء الأقسام مسئولية تطبيق هذا الدليل في الأدارات والأقســـام التابعـــة لهـــم ويمكنهم التشاور مع مدير إدارة الموارد البشرية بشأن حدود ومجالات تطبيق هذه أساسيات والأجراءات على أي من الحالات الخاصة .

1/ تخطيط القوى العاملة :-

الأهـــــــداف

أ/ تصميم ومتابعة وتحديث الخرائط التنظيمية للشركة .

ب/ وضع خطة العمالة السنوية للشركة والعمل على تطبيقها في التواريخ المحددة لتحقيقها .

ج/تحديد الميزانية التقديرية السنوية المتعلقة بالمرتبات والمزايا النقدية والمبنية للعمالة .

الإجراءات

أ/ تعتمد إجراءات تخطيط الموارد البشرية على أساس الأهداف الأستراتيجية للشركة وخطـــط الإدارات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف .

ب/ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الهيكل التنظيمي للشركة ويتم عرضها على المدير العـــام تمـــر إعتمادها من مجلس الإدارة يخضع أي تعديل على الهيكل التنظيمي المعتمد للشركة لدراسة مـــدير إدارة الموارد البشرية وتوصية المدير العام وإعتمادها من مجلس الإدارة .

2/ الأختيار والتعيين:-

الهـــدف

تهدف سياسة الإختيار والتعيين الى وضع النظام وإصدار التعليمات وتحديد المسئوليات لـدعم الشـركة بالعناصر البشرية المؤهلة علمياً لشغل الوظائف الشاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمد وذلك لتطـوير الأداء وتحقيق الأهداف الأستراتيجية للشركة .

شروط التعيين

يشترط في كل متقدم لشغل وظيفة بالشركة مايلي :-

1/ أن يكون متمتعاً بجنسية جمهورية السودان ، ويجوز الأستثناء من شرط الجنسية وتقديم المبـررات الكافية لذلك .

وفي هذه الحالة يكون التعيين بموجب عقد عمل محدد المدة مع مراعاة إشتراطات توظيف الأجانـب المنظمة لذلك والواردة في نظام العمل المعمول به .

2/ ألا يقل سن المتقدم عن (18) عاماً وألا يزيد عن (60) عاماً ويجوز الأستثناء من شرط السن المحدد مع تقديم المبررات الكافية لذلك .

3/ أن يكون مستوفياً للمؤهلات العلمية والعلمية اللازمة لشغل الوظيفة المتقدم بها طبقاً الوصف والوظيفة المعتمد عليهامع ضرورة تقديم المستندات الأصلية المؤيدة بحصول على تلك المؤهلات .

4/أن يكون لائقاً طبياً بموجب تقرير طبي معترف به من قبل الشركة .

5/ أن يكون حسن السير والسلوك وألا يكون قد سبق الحكم عليه في حياته أو جريمة مخلـة بالشـرف والأمانة ويكون إثبات ذلك بموجب وثيقة رسمية لا يتعدى تاريخ إصدارها ثلاثة أشهر ميلادية .

6/ تخضع سلطة الأستثناء من أي / كل الشروط المذكورة في البند السابق للمدير العام أو من يفوضه .

مصادر التعيين :-

تكون أولوية شغل الوظائف الشاغرة وفقاً للترتيب الأتي:-

1/ عن طريق الترقية أو النقل من إدارة أخرى أو عن طريق الإنتداب .

2/ الإعلان عن وظيفة / الوظائف الشاغرة في لوحات الإعلانات الداخلية بالشركة وذلك لإعطاء الفرصة للعامل / للموظفين بالشركة للتقدم للوظيفة / الوظائف المطلوبة .

3/ البحث في مخزون طلبات العمل لإحتمال وجود طلبات تتناسب ومواصفات الوظيفة / الوظائف الشاغرة.

4/ عن طريق الإعلان في إحدى الوسائل الإعلانية المقروءة أو المسموعة أو المرئية .

5/ عن طريق شركة توظيف ، ويراعى الحصول على إعتماد المدير العام .

6/ عن طريق الإتصالات الشخصية .

مستندات التعيين :-

يلزم على المرشح لشغل وظيفة شاغرة تقديم مستندات التعيين وهي كالتالي.

1- أصل شهادة الميلاد .

2- أصل المؤهل الدراسي أو مستخرج رسمي منه .

3- أصل شهادة أداء الخدمة الألزامية .

4- صورة لبطاقة الرقم القومي

5- شهادة نهاية الخدمة بالعمل السابق (إخلاء طرف) إن وجدت .

6- الترخيص في العمل أن كان المرشح من الأجانب .

7- صورة من شهادات الخبرة السابقة إن وجدت .

8- صورة من شهادات الدورات التدريبية إن وجدت .

تحفظ جميع مستندات التعيين في ملف العامل / الموظف طوال فترة خدمته بالشركة .

عقـــد العمل:

1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز عقد العمل بإستخدام نموذج عقد محدد المدة وتوقيعه من المرشح للعمل وتكون مدة عقد العمل المحددة لمدة سنة ميلادية واحدة تبدأ إعتباراً مـن مباشـرة العامـل/ الموظف لأول يوم عمل رسمي .

2- في حالة : إنتهاء مدة عقد العمل المحددة المدة يصبح العقد عقد عمل غير محدد المدة ويخضع في هذا النظام العمل المعمول به .

3- يعتبر توقيع العامل / الموظف على عقد العمل وإستلام العمل إقراراً وقبولاً منه وإلتزاماً بكل مـا ورد في شروط العقد وأحكامه .

- التعيين ومباشرة العمل وفترة الإختبار :-

1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسليم العامل / الموظف الجديد نسبة من كل من الوصف الوظيفي نسخة من دليل العامل / الموظفين التعريفية بكافة السياسات والأنظمة الداخلية المعمول يعاني الشركة .

2- يتولى الرئيس المباشر للعامل / للموظف الجديد تعريفه بالعامل / الموظفين الذي سيعمل معهم ويطلعه على الأعمال التي سيتولى القيام بها ومسئوليات وصلاحيات وظيفة وكذلك تعريفـه بمعايير التقييم التي سوف يخضع لها .

3- يخضع العامل / الموظف الجديد بمجرد إستلامه العمل لفترة إختبار لمدة ثلاثة أشهر ما لـم ينصف على غير ذلك في عقد المعل ، وتقرر صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقاً لنظام تقييم الأداء .

4- يعتبر العامل / الموظف مثبتاً بالخدمة إذا إنقضت فترة الإختبار ولم يخطر كتابه بإنهاء خدماته

المبحث الثالث : دور القيادة في إدارة الموارد البشرية في المصنع :-

1- رئيس مجلس الإدارة :

هو المسئول عن وضع السياسات واللوائح المنظمة للعمل والتي تساعد في زيادة الإنتـــاج والإنتاجيـــة ، ويسمى بالإدارة العليا .

2- المدير العام :-

يتبع المدير للسيد/ رئيس مجلس الإدارة وتندرج تحته كل من الإدارة المالية ، إدارة المـــوارد البشـــرية والمبيعات والتسويق .

3- مدير المصنع:

يتبع مدير المصنع المدير العام ، ومن مهامه تسيير العمل داخل المصنع حسب السياسات الموضوعة من قبل رئيس مجلس الإدارة ، وتندرج عدة أقسام تحت إدارة مدير المصنع وهي: إدارة العلاقـــات العامة والخدمات ، الأمن ، نظم المعلومات ، الأليات الثقيلة ، المحجر والكســـارة ، الميكانيكـــا والكهرباء ، الأنتاج ، ضبط الجودة ، الهندسة المدنية ، السلامة والمستويات ، والمشتريات.

4- المدير المالي :

- تطوير ووضع الخطط المتعلقة بالحسابات المالية والضـــبط المـــالي للشـــركة ، إدارة وضـــبط الحسابات لضمان الجودة والدقة وصحة البيانات المالية .
- إعداد الموازنات التقديرية والقوائم المالية .
- مسؤول عن صحة كل البيانات والتقارير المالية .

((يومية – شهرية – سنوية))

- إدارة إعداد تقارير الموازنة والقوائم المالية وفقاً للمعايير والقوانين المنظمة .

5- مدير إدارة الموارد البشرية :-

مهامها ومجالاتها:-

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية الى :-

1- الوظائف الإدارية .

2- الوظائف التنفيذية .

أولاً : الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلي :-

- التخطيط :

يهتم التخطيط بتخطيط إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كماً ونوعاً بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

- التنظيم

وهي تعني تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤليات والمهام بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات .

- التوجيه

يقصد بها توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل COMMAND MOTIVATION وتحت أي مسمى من المسميات فان هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية .

- الرقابة

تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة وبناء على تحليل الأهداف الأنشطة الأساسية للتنظيم .

ثانياً:- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتضمن ما يلي:-

- إستقطاب الموارد البشرية .
- تنمية مهارات العاملين .
- التعريف والمكافأة .
- رعاية ودعم القوى البشرية .
- التعيين .
- التعويض للموظفين .

إستبيان لدراسة الحالة بمصنع أسمنت بربر

العدد الكلي للإستبيانات الموزعة =20 ورقة إستبيان هي تمثل 2.5%

خلال التحليل للإستبيان الموزعة =20 ورقة من القوى العاملة

1. النوع = أ / الذكور = 95% ب/ الإناث = 0%

(جدول رقم 2) يوضح ذلك أن المصنع أكثر من 99% ذكور ، ونسبة 1% إناث تعمل في الإدارة من سكرتارية وغيره .

2. الفئات العمرية 1/ مابين (38-47) عام تمثل نسبة 75% وهي مؤشر جيد

الفئات العمرية 2/ مابين (28-37) عام تمثل نسبة 10% وهي مؤشر جيد

الفئات العمرية 3/ مابين (18-27) عام تمثل نسبة 10%

الفئات العمرية 4/ أكثر من 48 عام تمثل عام تمثل نسبة 5%

3. المؤهلات العلمية فوق الجامعي تمثل 60% بالإضافة الى الجامعي 40% وهو مؤشر جيد للإدارة في تحقيق الأهداف ووضع الخطط الجيدة بطريقة عملية منهجية ومدروسة .
4. عند الإختيار والتعيين يتم ذلك وفق أسس ولوائح وضوابط وذلك حسب تحليل الإستبيان ويمثل 84.4% مما يؤكد الجدارة في شغل وملئ الوظيفة .(جدول رقم 4) .
5. تنفيذ الأعمال يكون بالدقة المطلوبة والسرعة وبالتكليف المحدود وهي تمثل نسبة 77.8% (جدول رقم 5) وذلك تأكيد (للجدول رقم 4) .
6. يتم تكليف المتخصصين بالقيام بأعمال التكلف في الوضع وفق التخصصية حسب تحليل الإستبيان ويمثل 80% (جدول رقم 6) .
7. من نقاط الضعف للإدارة على القدرة على إتخاذ إجراءات إحترازية لتقليل الخسائر التى تنتج من تغييرات إقتصادية وإجتماعية وهي تمثل 65% على حسب التحليل (جدول رقم 6) .
8. إستخدام التقنيات الحديثة والعولمة لإدارة الموارد البشرية ساعد في الإبداع والتحسين وتطوير الإداء وذلك حسب التحليل (81%) (جدول رقم 8) .
9. الإهتمام بالجانب الإجتماعي للعاملين يساعد على الأداء المميز ويعتبر إبداعاً إداري ويمثل نسبة 65% على حسب التحليل .
10. تشجيع الإبداع وفتح أبواب المنافسة يؤدي الى تحقيق الأهداف وذلك حسب من خلال التحليل 60% (جدول رقم 10) .
11. التدريب هو الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء 70% (جدول رقم 11)
12. الشعور بالرضا لدى العاملين تجاه الشركة نسبة للخدمات التي تقدم من قبل الإدارة والتي تنعكس إيجابياً على أدائهم وتمثل 70% حسب التحليل (جدول رقم 12) .

13. السلامة المهنية لها دور بالمصنع في زيادة حجم الأنتاج والمحافظة على الموارد المادية والبشرية (70% نتيجة الإستبيان بالموافقة (جدول رقم 13) .
14. دراسة سلوك وتقنيات العاملين من أسباب الدخول الى قلوبهم (80%) (جدول رقم 8-1).

من خلال التنائج اعلاه تبين بأن النسبة العامة للموافقة =69.9% من خلال متوسطات النسب مما يدل أن الإدارة جيدة وأن نقاط الضعف التي تحتاج الى تحسين تمثل في عدم القدرة الإدارة في عمل إجراءات إحتزارية .

جدول رقم (1) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

البيان	العمر				الجملة
	27-18	37-28	47-38	فأكثر -48	
التكرارت	2	2	15	1	20
%	10.0	10.0	75.0	5.0	100.0

شكل رقم (1) رسم بياني يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

