

محركات السبات الوظيفي ومقترح التنمية البشرية المستدامة

في إقليم كردستان

Movers of the Functional Lethargy and the proposal of Sustainable Human Development in the Kurdistan Region

الأستاذ الدكتور محمد حربي حسن
جامعة أبو ظبي

الملخص

معلومات البحث

إذا كانت العولمة تفوقاً، في التجارة والمال والعسكرية والإنتاجية والمعلوماتية والمعرفة. فإنها تعني بالضرورة تفوق الثقافة الإدارية لتلك المجتمعات المهيمنة. لكونها قادرة على تحديد الانتفاع من هذه الظاهرة على نحو مناسب لصالحها (وهذا من حقها)، كما إنها قادرة على تحديد مدى انتفاع الآخرين منها (وهذا ليس من حقها).

تاريخ البحث:
الاستلام: ٢٠١٧/٨/١
القبول: ٢٠١٧/٩/١٧
النشر: خريف ٢٠١٧

DOI:

10.25212/lfu.qzj.2.5.04

الكلمات المفتاحية:

Functional lethargy,
Administrative lethargy,
Human Resources Strategy.

هذه المعادلة الصعبة ليست لصالحنا بالضرورة لأن حلها مازال في أيدي الآخرين، فكيف إذن نستطيع المشاركة بحلها؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تفرض بالضرورة التطرق إلى العوامل الأساسية المحركة للنظم الإدارية وأنماطها الثقافية. وعلى نحو خاص السلوك الإداري وقاعدته السلوك الوظيفي متمثلاً بالأداء المهني والمهارى للعاملين وقياداتهم الإدارية وما يتحقق من نتائج. وهذا الأمر مرهون بالثقافة الإدارية التي تحدد المعايير والقيم الموجهة للأنماط السلوكية في مؤسساتنا العامة والخاصة على السواء.

وهكذا تظهر الحاجة للتمييز بين الايجابية والسلبية في الأداء الوظيفي، ومدى قدرته على التعامل المناسب مع التحديات البيئية، والاستجابة السليمة لتحديات العولمة. فهناك فرق بين الصحة والغفوة في التعامل مع تلك التحديات.

تأسيساً على ما تقدم يطرح البحث تصوره الرئيس الآتي:

لابد لجهازنا الإداري أن يعيش الصحة الكافية لمواجهة التحديات المعاصرة

والمستقبلية التي تفرضها ظاهرة العولمة وذلك للتعامل معها بإيجابية ووعي يتجاوز معها الغفوة الحالية في الأداء الإداري والناجمة عن حالة السبات الوظيفي؟

المقدمة

أولاً: الإطار المفاهيمي للبحث:

العولمة وانعكاساتها الإيجابية والسلبية

العولمة المفهوم والأبعاد:

أثارت ظاهرة العولمة في السنوات الأخيرة حواراً ونقاشاً موسعاً في حقول المعرفة المتخصصة، وذلك بسبب الافتراضات المتطرفة حول هذه الظاهرة وتأثيراتها على الدول شعوب الأرض وبخاصة الدول النامية . فهناك من يجد فيها تعبيراً عن حاجة البشرية إلى تحقيق التقدم والنمو و النهوض بمستوى الأداء الإنساني والرفاهية المنشودة للبشرية وهناك من يجد فيها تعبيراً عن رغبة الأقوياء والأغنياء في استمرار التسلط على الضعفاء والفقراء.

لا يختلف اثنان في تعريف العولمة بأنها تحول العالم إلى قرية صغيرة طمست حدودها الزمانية والمكانية . فالقرية الصغيرة هذه منظومة مفتوحة على بعضها تتناقل فيها الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بسرعة وكثافة خارقة للزمان والمكان. غير إن هناك اختلافاً وتناقضاً بين الداعمين للعولمة وبين الحذرين من آثارها إن لم نقل نواياها.

خصائص العولمة

ولكي ندرك هذه الظاهرة الجديدة المتفاقمة وخصائصها الإيجابية والسلبية، لابد من الحديث عن أهم أركانها ضمن

الفقرات الآتية:

- العولمة السياسية والهيمنة عبر المنظمات الدولية
- العولمة الرأسمالية والتفوق الاقتصادي والتجاري
- العولمة الثقافية والتفوق المعرفي والمعلوماتي
- العولمة التقنية والتفوق الإنتاجي والعسكري.

1. العولمة السياسية والهيمنة عبر المنظمات الدولية:

يقول (جور فيدال): " تمثلت العبقرية الم رعبة للنخبة السياسية الأميركية منذ البداية في قدراتها على إقناع الشعب بالتصويت ضد أكثر مصالحه أهمية، إنهم يعتمدون التضليل الإعلامي ويلعبون دور سائسي العقول فهذه النخبة الإعلامية تستخدم الإعلام لتضليل الجمهور وتوجيهه لقبول أهدافها الخاصة". (شيللر ص 7-17).

وأخيراً يمكن القول بأن التجربة الديمقراطية البرلمانية التي تحاول الدول الغربية نشرها هي الثقافة الأكثر رونقاً وتسيماً وقبولاً، حتى بين المفكرين وقادة وزعماء كانوا من مؤيدي الاشتراكية وتطبيقاتها. (بول)

ولكي تحافظ دول الشمال الغنية المتسلطة على مصالحها وتعزز هيمنتها على مصادرها وأسواقها، وكذلك تتخطى التحديات والتهديدات التي تواجهها، تسعى هذه الدول لبناء مؤسسات دولية داعمة لتسلطها مع العمل على حرمان دول الجنوب من كل عناصر القوة والتقدم الحقيقيين وعلى النحو الآتي:

- السيطرة على المنظمة الدولية وأدواتها (الأمم المتحدة ومجلس الأمن... الخ)
- السيطرة على المنظمات الاقتصادية الدولية: البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة الدولية، والسوق الأوروبية المشتركة، وغيرها من الأسواق التجارية والمالية
- تحالفات عسكرية تحمي مصالح حلف الناتو مع إضعاف التحالفات الأخرى
- الاتفاقيات الثنائية مع دول المواجهة مثل إسرائيل
- خلق ودعم نظم سياسية مستجيبة وداعمة لها
- محاصرة وتدمير النظم المناهضة أو غير المنصاعة.

2. العولمة الرأسمالية والتفوق الاقتصادي والتجاري:

تعد الولايات المتحدة اليوم أكبر سوق وأكبر دولة مصدرة في العالم، لأنها تتميز بالتفوق في الإنفاق والأداء بمجال بحوث التطوير والتقنيات الرفيعة، (بول). وتتميز بأعلى ناتج قومي (يزيد عن 7000 مليون دولار) وهي تمتلك 60% من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم. (وليم روجرز). كما تعد الشركات الرأسمالية الضخمة الأداة الأساسية في تخطي الحدود القومية وانحسار كبير في سيادة الدول وبالتالي خضوعها لقوى السوق العالمية (Reich/1991) (Ohmae/1990) (Horsman & Marshall/1994).

فبعد أن كانت الدولة هي العنصر الأساس في الاقتصاد الدولي أصبحت الشركات المتعددة الجنسية هي العنصر الأساسي في إطار العولمة. إذ تتجاوز قيمة مبيعاتها السنوية قيمة الناتج الإجمالي لعدد من الدول المتوسطة الحجم. وبذلك أصبحت الشركات قادرة على الحد من سيادة الدول وإيقاع الأزمات فيها ومن الأمثلة على ذلك:

- أزمة المكسيك عام 1994/ 1995.
 - الأزمة المالية لدول شرق آسيا عام 1997 (الأطرش)
 - أزمة سبتمبر والطالبان والزرقاوي
 - أزمة الربيع العربي وتداعياتها
 - أزمة هبوط أسعار البترول وتداعياتها
 - أزمة داعش وتداعياتها وإعادة الإعمار
- أنهم يحددون نسب الادخار التي يجب أن تحققها دولتك، ومستوى الفوائد ونسب العجز في الناتج المحلي الإجمالي، ومستوى عجز الميزان التجاري، (Friedman).

3. العولمة الثقافية والتفوق المعرفي والمعلوماتي:

لا شك بأن أخطر أنواع العولمة هي العولمة الثقافية فهي تجاوز للحدود الاجتماعية التي تفرضها الشعوب لتحمي بها مبررات وجودها ككيانات لها خصائصها التاريخية والدينية والقومية والسياسية، وبالتالي تبرر حماية ثرواتها المادية الطبيعية والبشرية والمعلوماتية، بما يضمن لها البقاء والاستمرار والقدرة على التنمية والحصول على مكانة مؤثرة في المجتمع الدولي.

يقول بلقرين:

"العولمة كما يدعى روادها هي انتقال من مرحلة الثقافة الوطنية والقومية إلى ثقافة عليا جديدة (عالمية)".

ويعترض مؤكداً بأنها في حقيقتها اغتصاب ثقافي وعدوان رمزي على سائر الثقافات الأخرى. إنها اختراق تقني لهدر سيادة الثقافات الأصيلة. فالغرب يستثمر تفوقه المعرفي والتقني وعلى نحو خاص في وسائل الاتصال والنقل للسيطرة على الثقافات الأخرى وصولاً إلى خلق ثقافات غير متماسكة بما تتوفر معها الفرصة لاستلاب ثروات الشعوب ومواردها"

لقد استطاع الاغتصاب الثقافي هذا إعادة صياغة الوعي والوجدان والذوق لكثير من الثقافات، فأصبح شباب الأمم يتناولون القيم الغربية ويعتادونها بنفس طريقة تناولهم للمعلبات الغربية والاعتياد عليها بسبب جاذبيتها وتوجهها المباشر إلى ميولهم ونزعاتهم مبعدة إياهم عن قيم التعلم والمعرفة والمهنة والمهارة وعن القيم الروحية والأخلاقية التي تلتزمهم بثقافتهم الأم... فالصور المبتوثة اليوم منظومات مؤثرة تبعد الجماهير عن رحم التطور الاجتماعي الطبيعي بما يؤدي إلى تشويه البناء الاجتماعي. (بلقرين)

إن ما حققته الولايات المتحدة وما ستحققه يرتبط جوهرياً بالإنتاج المعرفي المتنامي فقد تجاوزت نسبة نموه ضعف معدل النمو في إنتاج السلع والخدمات (شيللر ص 90). ولا بد من الإشارة إلى أن البنّتاغون يعد جزءاً من البنية التعليمية الإعلامية في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا ما أكده وزير الدفاع الأميركي كلي فورد عام 1968 بقوله "وزارة الدفاع هي من أكبر مدارس العالم وينبغي لها أن تكون من أفضل مدارس العالم"، (شيللر ص 89)

وتأتي صناعة التعليم في المرتبة الثانية من الحجم بعد صناعة الدفاع، فالإقبال على التعليم العالي في الولايات المتحدة أصبح ظاهرة متعاظمة - إذ ي نتمي ثلث السكان إلى مختلف أنواع المدارس (S.Halperin). هذا فضلاً عن الأعداد المتنامية للجامعات المفتوحة والجامعات غير المتزامنة أو الافتراضية (Virtual Univ.) ومن الجدير بالذكر أن نفقات التعليم والتدريب في المؤسسات الخاصة بالولايات المتحدة تجاوزت 80 بليون دولار سنوياً. (عاصم الشيخ)

4. العولمة التقنية والتفوق الإنتاجي والعسكري:

تتنافس المؤسسات العلمية والإنتاجية في الدول المتقدمة لتحقيق سبق في الاكتشافات العلمية وتطبيقاتها لمخترعات الثقافة، معتمدة لذلك مبالغ طائلة تتجاوز موازنات بعض الدول وعلى نحو خاص في مجالات الطاقة والصحة والدفاع والفضاء وكذلك في مجال الحواسيب (إسماعيل).

وتشير الإحصاءات إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تنتج في مؤسساتها الرسمية حوالي 50 ألف تقرير سنوياً ويتجاوز الإنفاق الفيدرالي على نشاطات البحث والتطوير المليارات سنوياً، فيما تنفق الشركات الخاصة عشرات أضعاف الإنفاق الفيدرالي، فعلى سبيل المثال تنفق شركة (IBM) على البحث والتطوير عشرة أضعاف الإنفاق الفيدرالي (صدقي).

ومن التقنيات الأكثر استقطاباً اليوم للإنفاق على البحث والتطوير، أجهزة الحاسب وشبكات الإنترنت، إذ تسعى الشركات مثل IBM وSUN وSGT إلى إنتاج الجديد من الحاسبات الفائقة الأكثر قدرة والأسرع إنجازاً . بل أن رئيس الولايات المتحدة صرح بتخصيص البلايين لزيادة كفاءة وسرعة الحاسبات الفائقة . ومن أهم المشاريع التي تسعى الشركات المتخصصة اليوم لتنفيذها ربط 100 مليون حاسبة على شبكة اتصالات تستخدم الألياف الزجاجية تستطيع زيادة نقل المعلومات إلى عشرة أضعاف السرعة الحالية (<http://www>).

أما صناعة الفضاء وبناء المحطات الفضائية، فقد حسم فيه التفوق للولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة بعد انتهاء محطة مير الروسية قريباً ودخول المحطة الأميركية (ISS) للخدمة. ولا جدال حول التقنيات الهائلة والمتقدمة جداً التي تستخدم في سبر الفضاء الخارجي أو الكون المحيط بنا، فضلاً عن القدرة الخارقة المتحققة للولايات المتحدة في مجال الرقابة على كل بقعة من بقع العالم . وكذلك في مجال توجيه الضربات الماحقة لكل مكونات البنى الارتكازية لأي بلد من بلدان العالم، وليس أدل على ذلك من حرب الخليج 1991 وحرب البلقان 1999، ثم الطالبان والزرقاوي وداعش.

السبات الوظيفي مفهومه ومحركاته وتداعياته:

مفهوم السبات الوظيفي وأبعاده؛

يستخدم مفهوم السبات في العديد من الحقول والمجالات، فالقران الكريم يشير للسبات كمرحلة عميقة من النوم في قوله تعالى (وجعلنا نومكم سباتاً)1. والإسبات عند اليهود هو التوقف عن العمل ليوم السبت للتفرغ للطقوس الدينية. ولغوياً أن يسبت الانسان يعني أنه دخل ليوم ال سبت وهو يوم الراحة والتعطيل عن العمل وكسب المعيشة . (معجم اللغة العربية المعاصرة)

أما أدبيات العلوم الطبيعية فتتحدث عن السبات الشتوي أو الإشتاء (Hibernation) أو الإسبات بمعنى تكيف بعض الاحياء لبرودة المناخ وذلك بخفض مستوى العمليات الحيوية للتمكن من استخدام الطاقة المتاحة لها ضمن مدة السبات . ومن الأمثلة على ذلك إشتاء الزواحف والحشرات بالتوقف عن ممارسة أنشطتها العادية، أو مغادرة المنطقة الباردة إلى مواقع أكثر دفئاً، وكذلك الأشجار بعضها يشتهي بتساقط أوراقها والتوقف عن عملياتها الحيوية.

https://ar.wikipedia.org/wiki/سبات_شتوي

أما العلوم التطبيقية فتشير للسبات التقني (Dormancy)، وفي علوم الحاسوب أيضاً. (hibernate)

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-en>

في العلوم الطبية السبات هو حالة غيبوبة مرضية عميقة (coma)، كما يشار أيضاً إلى السبات الخدري (narcoma). كيف يتحقق السبات عند الانسان؟

يقع السبات عند البشر في المستويين الفسيولوجي والسلوكي

، ومن الأمثلة على السبات الفسيولوجي قصة الرجل الياباني الذي تم إنقاذه بعد 24 يوماً من اختفائه في الثلوج حيث انخفضت درجة حرارة الجسم وهبطت عملية التمثيل الغذائي وتوقفت بعض أجهزته عن العمل . وتم إنعاشه بالتدريج ليبقى حياً.

كذلك الدكتوراة التي غرقت في بحيرة متجمدة وبقي رأسها تحت الماء لمدة طويلة، وتم إنعاشها.

وقد ثبت طبيياً إمكانية إدخال الانسان في سبات عميق باستنشاقه غاز كبريتيد الهيدروجين، فهو يتسبب بحالة السبات عند البشر. وكذلك الغيبوبة الجزئية. /sehah-extra.com/articles/196/

فالسبات هو نوم غير طبيعي لا يشعر الفرد فيه بما يجري حوله . فهو حالة يكون فيها الكائن الحي تحت ظروف غير ملائمة، تسكن فيها حركته. <https://www.maajim.com/dictionary>

أما السبات السلوكي

فيتمثل بأنماط سلوكية ترتبط بالاتجاهات والمواقف والحالة النفسية من قبيل السبات النفسي (Psychoplegia) وسبات السهر (agrypnodal coma) وسبات الكسل أو اللامبالاة (Lethargy)، كذلك اجتماعياً فهو الغشبية والنشوة (trance)، والانقطاع عن العلاقات الاجتماعية وعدم التواصل مع الآخرين،

<http://kouzouabderrahman.mam9.com/t29-topic>

كذلك السبات الوظيفي (Lethargy) خمول غير طبيعي، وحالة الكسل، واللامبالاة، والبطؤ في العمل

كما يقصد به نقص الطاقة، وعدم الاهتمام بعمل الأشياء: شعور أو حالة ساكنة

(<http://www.learnersdictionary.com/Webster> Meriam

Fumihiro Omasu*, Yuiko Takahashi

ومن الجدير هنا الإشارة لمرادفات مفهوم السبات وعلى النحو الآتي:

1. Hibernation النوم والخدر نتيجة البرودة وهبوط العمليات الحيوية أو توقف بعضها
2. Lethargy النعاس، النفور من النشاط بسبب المرض، أو المخدرات، الخمول البدني والعقلي
3. Languor الوهن والكسل والتراخي والقصور بسبب الظروف المناخية
4. Lassitude الكلال والتعب والكسل والفتور واللامبالاة والضجر والاكئاب
5. STUPOR الغيبوبة والذهول وتوقف النشاطات الحيوية.
6. Torpor البلادة والخدر والكسل الذهني أو الفسيولوجي
7. listlessness الوهن وانعدام الهمة أو الكسل
8. hebetude البلادة أو البليد بمعنى العطل الذهني

وضمن هذا التصور لحالة السبات يسعى البحث إلى تطبيق المفهوم على الأداء البشري في أهم مجالاته وهو العمل ومستوى الأداء والاتقان والنضج في الدور الوظيفي، وذلك تحت عنوان السبات الوظيفي (Career Lethargy) وضمنه السبات المهني (Professional Lethargy)، والسبات المهاري (Skill Lethargy).

إن أهمية الحديث عن السبات الوظيفي تأتي من كون الأداء الوظيفي هو المؤشر الأهم لتحقق الكينونة الانسانية عبر الاسهام الفعلي والمشاركة الحقيقية في إدامة وتنمية حياة الجماعة والمجتمع البشري. لذلك فإن تدني مستوى الأداء الوظيفي يقود بالضرورة إلى تعثر في الأداء التنموي للمجتمع، ولا مجال لتجاوز موضوع السبات عند مناقشة تدني الأداء البشري، وه ذا ما أهملته العديد من البحوث السلوكية وخاصة في الإدارة وفي الموارد البشرية، حيث أهملت معظم تلك البحوث العلاقة العميقة بين مفاهيم ومتغيرات الأداء الوظيفي وبين متغير السبات الوظيفي بمستوياته وأشكاله المتنوعة.

لذا يسعى هذا البحث لتوضيح هذه العلاقة عبر الحديث عن أشكال السبات الوظيفي ومحركاته،

أشكال السبات الوظيفي ومحركاته:

- 1 - السبات الإداري
- 2 - السبات المهني
- 3 - السبات التقني
- 4 - السبات المهاري
- 5 - السبات المرضي
- 6 - السبات المعنوي
- 7 - السبات الاجتماعي
- 8 - السبات الأخلاقي

- 1 - السبات الإداري بسبب سوء الإدارة؛ تخطيطاً أو تنظيمياً أو قيادة أو تقويمياً، (التخبط في الممارسة) حيث عدم وضوح الاستراتيجية والموازنات التخطيطية والسياسات الإدارية، وجمود الهيكل التنظيمي، وتعثر قيادة وبناء الفريق الفعال، وفشل الرقابة في تحقيق الجودة والتميز. كل ذلك يقلص فرص الاستخدام الكفاء للمهارات البشرية، فيحصل عندها السبات الإداري، لعدم التوظيف الكامل للطاقات البشرية المتاحة.
- 2 - السبات المهني بسبب التوقف الكلي أو الجزئي عن العمل وعدم ممارسة المهنة لمدة طويلة، لأسباب التكليف بمهام جانبية أو لوجود بطالة مقنعة، تؤدي إلى ضمور المهارات التي اكتسبها الموظف خلال سنوات الخدمة السابقة، فضلاً عن خسارته فرص تنمية وتحسين مهاراته المهنية لعدم تواصله مع تطور تقنيات وأساليب العمل، فيحصل السبات المهني.
- 3 - السبات التقني بسبب التشبث بطرق واساليب تنفيذ المهمات والواجبات الوظيفية، وتجنب تطوير وتحسين تقنيات العمل، (الجمود في الممارسة)، بما يجعل الأقران المتجهين للتطوير في حالة متقدمة، فتظهر فجوة في الأداء

والنتائج بين المتمسكين بالقديم والمتجهين للتحسين، وهذا يعنى الفشل في مواكبة متطلبات التقدم والجودة والتميز. فيحصل السبات التقني . أي عدم القدرة على تطوير تقنيات العمل لتواكب نظيراتها في المؤسسات المنافسة.

4 - السبات المهاري بسبب فشل التمكين الوظيفي وطغيان المعضلة التنظيمية، حيث تفشل إدارة الموارد البشرية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويفش الموظف في إنجاز مهامه بكفاءة (عدم المواكبة في الممارسة)، وهذا يعني عدم التطابق بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمؤهلات المتاحة للموظف فتتعرض استجابة الموظف لسرعة الإنجاز وجودة النتائج. فيحصل السبات المهاري.

5 - السبات المرضي بسبب التعرض لإصابات الحوادث أو المرض، وفقدان القدرة على ممارسة المهام والواجبات الوظيفية بنفس مستويات الأداء السابقة (صعوبة الممارسة)، بما ينهي أو يقلل من استجابة الموظف لمتطلبات وظيفته مهنيًا ومهاريًا . وبذلك تتأخر أو تنعدم فرص الموظف في الاستمرار بوظيفته ويحصل عندها السبات المرضي.

6 - السبات المعنوي بسبب انخفاض الولاء الوظيفي والتنظيمي (عدم الحماسة للممارسة)، وذلك لعدم الرضى الوظيفي، وفقدان الرغبة في الاستمرار بالعمل أو المهنة، بما يؤدي لتدني الأداء وعدم الالتزام والتهرب الوظيفي، وعدم الاقبال على التدريب والتأهيل المهني والمهاري . بما يعيق التقدم في السلم الوظيفي، فيضعف الانتماء التنظيمي . فيحصل السبات المعنوي.

7 - السبات الاجتماعي بسبب الصراعات التنظيمية وصعوبة التوافق بين الجماعات غير الرسمية ومراكز القوى، حيث تقود طبيعة الخصائص التنظيمية والاجتماعية للتداخل في الاختصاصات والصلاحيات (التقاطع في الممارسة)، ذلك أن استغراق الأفراد في الصراع يستحوذ على جزء من الطاقات والمهارات الوظيفية، ويبعدها عن تنسيق الممارسة الوظيفية. فيحصل السبات الاجتماعي.

8- السبات الاخلاقي بسبب الفساد الإداري المتمثل بالرشى والوساطة والم حسوبية، حيث يتجه العاملون إلى تجاوز القوانين واللوائح والمعايير والقيم الأخلاقية (عدم الالتزام في الممارسة)، في إنجاز المعاملات والعقود خاصة في التوظيف والمقاولات والمشاريع الاستراتيجية والتسليح. وبذلك يستخدم الموظف مهاراته لتجاوز تعليمات العمل، فيحصل السبلت الأخلاقي. Fumihiro Omasu*, Yuiko Takahashi

تداعيات السبات الوظيفي:

ما تقدم يتضح بأن أشكال السبات الوظيفي بالضرورة يفرز مجموعة من التداعيات السلبية في الأداء الإداري والتنظيمي، وهي متغيرات أساسية تتبادل التأثير مع أشكال السبات، وتدور في حلقة مفرغة من التفاعلات المستمرة، بما يجعل معالجتها أمراً معقداً. ولاستيعاب هذه المعضلة الإدارية سنتعرض لأربعة مجموعات من التداعيات نوضح تداخلها مع السبات الوظيفي وعلى النحو الآتي:

1- قصور نظم الإدارة؛ حيث باتت ممارسة الوظائف الإدارية عملية مرتبكة وغير مهنية بسبب؛

- غياب أو ضعف الاستراتيجيات والخطط والموازنات وعدم توثيقها، لذا لا يتم تفعيلها أو متابعتها
- عدم استجابة الهياكل التنظيمية لمتطلبات الاستراتيجية وإهمال التعامل مع المستجدات

- قلة الخبرات القيادية المؤهلة؛ لبناء الفريق، وضعف تعزيز الابداع في العمل المؤسسي
- ضعف منظومات الرقابة مثل؛ الجودة والأيزو، و التقارير الرقابية، واهمال نظمها المتقدمة.

2- فشل التمكين الوظيفي؛ تقود عدم الممارسة المهنية لتراجع المهارات كالاتي:

- ❖ معاناة التدريب غالبا من مصاعب معقدة والفشل في تأهيل المتدربين بالمهارات المطلوبة
- ❖ عدم تفويض السلطة للمرؤوسين، بما يعرقل تنمية الخبرات والمهارات خاصة القيادية
- ❖ المعضلة التنظيمية (عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) يضعف البناء المهاري
- ❖ عدم وضوح المسار الوظيفي وتعثر الحراك الوظيفي وغياب التناوب الوظيفي وتهيئة البدائل.

3- الثقافة التنظيمي السلبى؛ إهمال الإدارة للقيم ورفضها اتجاهات العاملين ويتمثل في:

- ✓ ظهور الصراعات بين الجماعات التنظيمية نتيجة التقاطع في المصالح وعدم التوازن بين الأطراف
- ✓ مقاومة التغيير في نظم العمل كونها تحمي مصالح البعض وتدعم السلوكيات الفاسدة
- ✓ تدني الرضا والولاء الوظيفي والمهني والتنظيمي، نتيجة التقاطع بين المصالح الخاصة والعامة
- ✓ الاغتراب والتسرب وارتفاع معدلات دوران العمل وعدم الاستقرار نتيجة الثقافة السلبى.

Fumihiro Omasu*, Yuiko Takahashi

4- تفشي الفساد الإداري؛ أصبح الفساد الإداري ظاهرة وثقافة لا يمكن إزالتها ومن أشكالها:

- الفضائيون المسجلون في قوائم الرواتب فقط دون أن يكون لهم أي وجود أو نشاط وظيفي
- البطالة المقنعة وتعتبر عن قوة عمل فائضة وغير مساهمة في إنجاز الأعمال جزءاً أو كلاً
- تحول الرشوة والمحسوبية إلى ظاهرة تعزز ثقافة الفساد وتجعل الوظيفة مكسب وليس خدمة
- غياب الإفصاح والشفافية، بهدف التغطية على حالات الفساد الإداري.

هذه التداعيات تخلق تراكمات سلبية في واقع قوة العمل، تثير الإحباط وفقدان الأمل لدى العديد من المعنيين، الأمر الذي يفرض اقتراح المعالجات المناسبة لها.

لذا يسعى البحث تقديم نموذج عملي متكامل قد يساهم في تحسين الأداء الإداري وإصلاح العمل ونتائجه، وتعزيز البيئة الثقافية وصولاً لإيقاظ القوة البشرية من سباتها وتأهيلها ودفعها لدورها في إنتاج القيمة وخلق المنافع والابداع، بدلا عن كونها مصدراً لهدر الطاقات وتلف الموارد والانزلاق في هاوية التخلف . هذا الأمر يعطي أهمية عالية لموضوع التنمية البشرية وأهم منظوماتها (الاستثمار البشري)

الاستثمار البشري والتنمية البشرية:

لقد عانت الاهتمامات العلمية والبحثية لأمد طويل من فجوة واضحة بين الجوانب المادية والتنظيمية من جهة والجوانب السلوكية والمعنوية من جهة أخرى. غير أن المدارس السلوكية قلصت هذه الفجوة منذ منتصف القرن الماضي، حيث استقطب المورد البشري الاهتمام المتصاعد للباحثين والمعنيين بإدارة المؤسسات والدول، مما زاد الاهتمام بالتنمية البشرية باعتبار العنصر البشري هو الهدف من التنمية وهو الوسيلة والمحرك الحقيقي للتنمية.

لقد أصبح من البديهيات أن تنمية الإنسان هي الأساس والنموذج الأمثل لنجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية فالدراسات والأبحاث الاقتصادية المعاصرة المرتبطة بالتنمية البشرية-خاصة التقارير التي تصدر عن البنك الدولي - فقد ساهمت بشكل كبير في معالجة قضايا الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة، والتي تستهدف بالدرجة الأولى عقل الإنسان (التعليم والتدريب) وجسمه (الصحة)، وسعت إلى تطوير الخطط والبرامج والسياسات الهيكلية والتمويلية التي تدعم التنمية البشرية.

عموماً اتجهت سياسات وبرامج التنمية البشرية إلى تنمية الأفراد كونهم وسيلة التنمية الاقتصادية وهم أيضاً غايتها، ولهذا تركز هذه السياسات على اعتبار البشر أدوات لازمة لعملية إنتاج السلع، أما (حاجات ورغبات الأفراد) فهي بالضرورة هدف اساسي للعملية الإنتاجية.

وقد ركزت تلك السياسات على تسخير الكفاءات البشرية لإنتاج المنافع وإشباع الحاجات وتحقيق القيمة المضافة، وأصبح تكريس الانسان ليس للإنتاج فحسب بل للابتكار والابداع أيضاً، مقابل إحساسه بالتقدير والاحترام فضلاً عن اكتساب المزيد من الدخل والحصول على الخدمات وعلى الأمن والسعادة.

وهكذا فإن التنمية البشرية لا بد أن تعزز التكامل بين المقومات العقلية والجسدية للإنسان وبين مقوماته المعنوية والروحية، ومن ثم تحقق هذه التنمية التكامل والتوازن في حياة الإنسان بصفة خاصة كونه محركاً ضرورياً في العملية الإنتاجية. وأخيراً فإن هذه الحقيقة ينبغي أن تكون تجسيراً لربط عملية التنمية البشرية بعملية التنمية الاقتصادية، أي التكامل والربط بين كفاءة الإنسان وبين الكفاءة الإنتاجية المطلوبة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المقاربة بين البشر وبين التنمية تعد قاعدة لما ندعوه برأس المال البشري، ذلك أن استخدام البشر وتوظيف مهاراته يعد استثماراً اقتصادياً واجتماعياً في آن واحد، حيث تكون كلفة توظيف الإنسان أقل من قيمة العوائد عن عمله. عندها تتحقق القيمة المضافة للمؤسسات وللمجتمع على السواء. لذا تبرز أهمية خاصة لمعالجة المعضلة التنظيمية (صعوبة وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين). ولتوضيح هذه المعالجة تم التوجه لتقنية التمكين الوظيفي كمحور رئيس للاستثمار البشري.

مفهوم التمكين والتمكين الوظيفي

كلمة "تمكين" تعني رفع قدرة الفرد على اداء العمل بإمكانيات ومهارات متنوعة ومتميزة مع توفير متطلبات تنفيذ مسؤوليات العمل وتخويل الصلاحيات لأداء الاعمال بكفاءة عالية.

التمكين الوظيفي هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى ال مرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار. وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه،

عموماً يقترن التمكين الوظيفي بالخصائص التالية:

- 1) التفويض لزيادة (قوة ونفوذ) الأفراد وفرق العمل بتحويلهم المزيد من السلطة لأداء مهامهم.
- 2) المشاركة لتوجيه (قدرات وطاقات) الأفراد نحو الاسهام في حل مشكلات العمل والأزمات.
- 3) الاغناء لاستنفار(كفاءات ومهارات) الأفراد لتسهيل استثمارها بالحد الأعلى المتاح.
- 4) اللامركزية لإلغاء (التبعية) في عمل الأفراد والفرق ويمنحهم الاستقلالية في خدمة الزبائن.
- 5) تحمل مسؤولية (نتائج ومردود) قرارات الأفراد وفرق العمل مع احتسابها إنجازاً لهم.

وعليه فان مفهوم "التمكين الوظيفي" تعني رفع قدرة الفرد على أداء العمل بإمكانيات ومهارات متنوعة ومتميزة وهذه الإمكانية تتطلب مهارات وصلاحيات تمكنه من أداء وتنفيذ مسؤولياته بكفاءة، وإنجاز الأهداف بفاعلية.

أبعاد التمكين الوظيفي:

- 1- البعد الإداري: إعطاء حرية وصلاحيية وسلطة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه، وفقاً لمتطلبات العمل والمسؤوليات التي يمارسونها.
- 2- البعد المهاري: إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي والقيادي من خلال المشاركة في فريق العمل وفي التدوير الوظيفي مع مواقع أدنى أو أعلى أو موازية.
- 3- البعد السلوكي: تأمين الرغبة والدافعية نحو الأداء الفاعل والإنجاز المتميز، من خلال نظم الدافعية والحوافز وتوئمتها مع نظم تقييم الأداء وتشخيص الرضا والولاء التنظيمي.
- 4- البعد المعرفي: تأمين الإطار المفاهيمي والمعرفي والمهني للعاملين من خلال التأهيل التعليمي أو التدريبي أو النشر المعرفي المتخصص.

أهمية التمكين الوظيفي وأهدافه (WiliamUmiker) :

أولاً: يحقق التمكين بالنسبة للمنظمة المزايا التالية:

- 1- ارتفاع فاعلية وكفاءة وإنتاجية المنظمة.
- 2- تحسن جودة الأداء والمنتجات والنتائج.

- 3- ازدياد القدرة التنافسية لمنتجات المنظمة.
- 4- تحقيق المكانة المتميزة والسمعة للمنظمة.
- 5- ارتفاع حالات الابتكار والابداع في العمل.
- 6- تحسن مستوى المشاركة في حل المشكلات.
- 7- تحسن الاستقرار الوظيفي وتدني دوران العمل.
- 8- شيوع روح الفريق بين العاملين وترسيخ الشفافية.
- 9- توفير مستمر للصف الثاني المؤهل وضمان حيوية المؤسسة.

ثانيا : يحقق التمكين بالنسبة للفرد المزايا التالية:

- 1 - إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات أرقى.
- 2 - إشباع حاجات الفرد للتقدير ولتحقيق الذات.
- 3 - انخفاض احتمالات حوادث وإصابات العمل.
- 4 - ارتفاع قدرات الفرد على مقاومة ضغوط العمل.
- 5 - تحسن معنويات الفرد واحساسه بالأهمية والقوة.
- 6 - نمو الاحساس بالمسئولية والاستعداد للمبادرة في العمل.
- 7 - ارتفاع مستوى رضا الفرد عن وظيفته وعن فريق العمل.
- 8 - تحسن مستواه المهني والمعاشي واحساسه بالاستقرار الوظيفي.
- 9 - الاندماج في العمل وارتباط المصلحة الفردية بمصلحة المنظمة.

التمكين والمعضلة التنظيمية

من أهم معايير الترقية في الشركات اليابانية أن يكون المرشح للترقية قد هيا خلفه على نفس مستواه من الكفاءة، لذلك لا تحدث ه ناك فجوات عندما يترك المديرين مناصبهم سواء بالنقل أو بالتقاعد وإنما تنتقل السلطة من أكفاء إلى أكفاء ولا تتوضع كفاءة الأداء.

لقد اتجهت هذه الدراسة إلى طرح موضوع تشخيص الأداء الوظيفي ودوره في تحديد سيناريو التمكين المناسب للموظف لتأهيله وتنميته، باعتبار التمكين القاعدة المعلوماتية الأساسية المعززة لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومعالجة المعضلة التنظيمية . أي تمكين الشخص من وظيفته بما يجعله مناسباً لها في زمن محدد وفي مكان معين، مع تقنيات متاحة وظروف عمل محددة. وبذلك نستطيع تجاوز ظاهرة السبات الوظيفي.

لذا تطلب التركيز على ثلاث محاور متكاملة ومتداخلة هي:

1. المعضلة التنظيمية والمطابقة مع الدور الوظيفي
2. تشخيص الأداء الوظيفي ومستوى السبات الوظيفي
3. التمكين الوظيفي وتجاوز عوامل السبات الوظيفي.

التمكين والسبات الوظيفي كاستراتيجية إدارية

يجب على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوباً لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة . وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب السلطات من المديرين بل هو التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة.

الثقافة التنظيمية والتمكين:

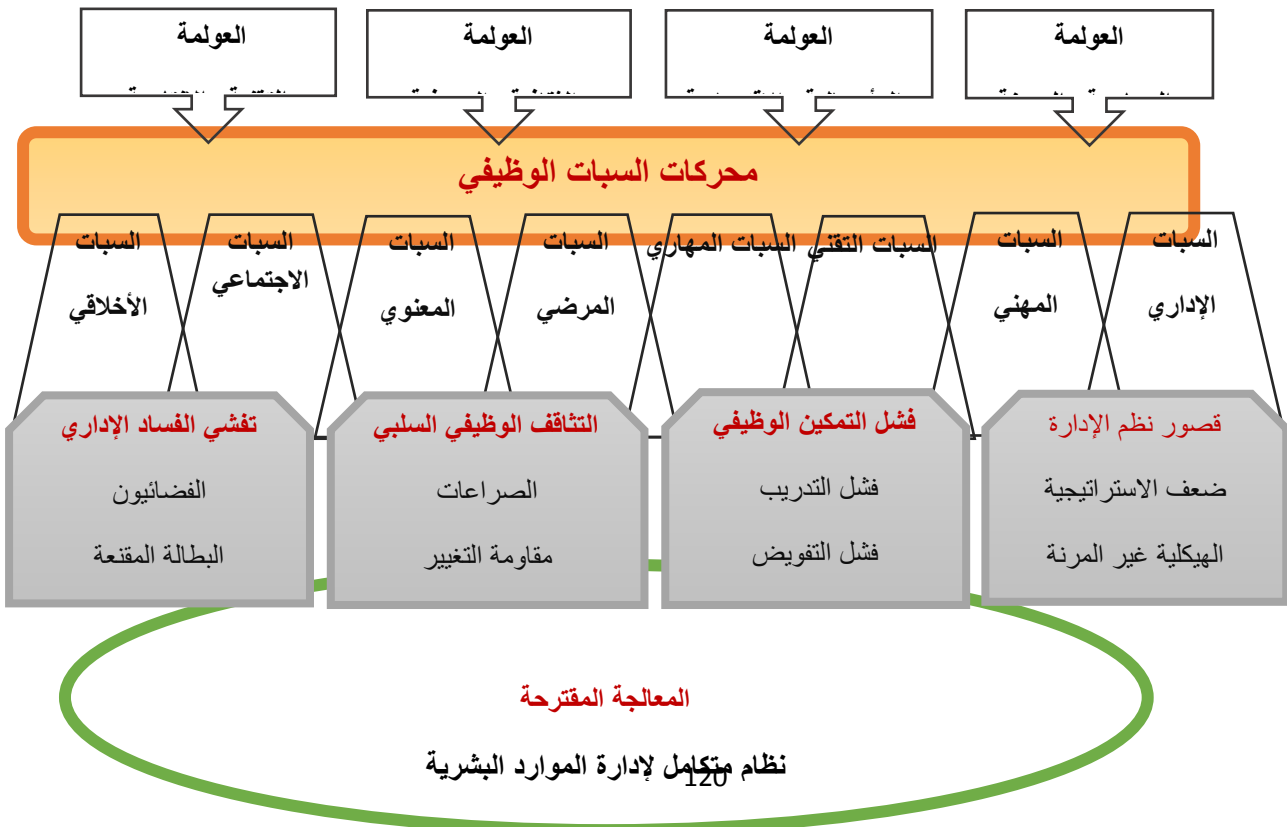
جوهرياً يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (Martin, 1992). ويقصد بثقافة المنظمة " أنماط من السلوكيات الأساسية التي ابتدعته أو اكتشفتها أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها في كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي اثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الاعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل " (Schein, 1984:3). وبالتالي، تحدد ثقافة المنظمة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم والتي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية، والسياسات والأساطير والحكايات والطقوس. (Schrivastava and Schneider 1984)

ثانياً: الاطار التطبيقي للبحث

الاستنتاجات:

مما تقدم في الإطار المفاهيمي للبحث يمكن التوصل للاستنتاجات الآتية؛

1. لابد لجهازنا الإداري أن يعيش الصحة الكافية لمواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تفرضها ظاهرة العولمة وذلك للتعامل معها بإيجابية ووعي يتجاوز به الغفوة الحالية في الأداء الإداري والناجمة عن حالة السبات الوظيفي
2. تفرض حالة السبات الوظيفي بأبعادها؛ الإداري والمهني والتقني والمهاري والمرضي والمعنوي والاجتماعي والأخلاقي مجموعة من التدايعات المعقدة والمتداخلة . وهذا يفرض تجاوز الحلول والمعالجات الجزئية إلى النظم الشاملة المتكاملة لتخطي تدايعات السبات الوظيفي
3. ويعد بناء العنصر البشري في المؤسسة من أفضل وأهم استثماراتها، حيث يتم اعداده بدنياً وذهنياً ونفسياً في مجال العمل وانتاج المنافع وخلق القيمة، لتمكينه من قيادة عمليات التنمية الوطنية ويؤكد الباحثون دائماً أن الإنسان هو أساس التنمية، كما تؤكد الوقائع العملية في أغلب الحالات طبيعة التكامل بين الإنسان والتنمية وشدة العلاقة الطردية بينهما. وبذلك تعزز مفهوم الاستثمار البشري.
4. يعد التمكين الوظيفي المحور الأساس والعمود الفقري لنظم الاستثمار البشري لذا عمل البحث على اعتماده كنظام شامل في المقترح المقدم للتعامل مع تدايعات السبات الوظيفي في مؤسساتنا.



مقترح البحث؛ النظام الشامل للاستثمار البشري:

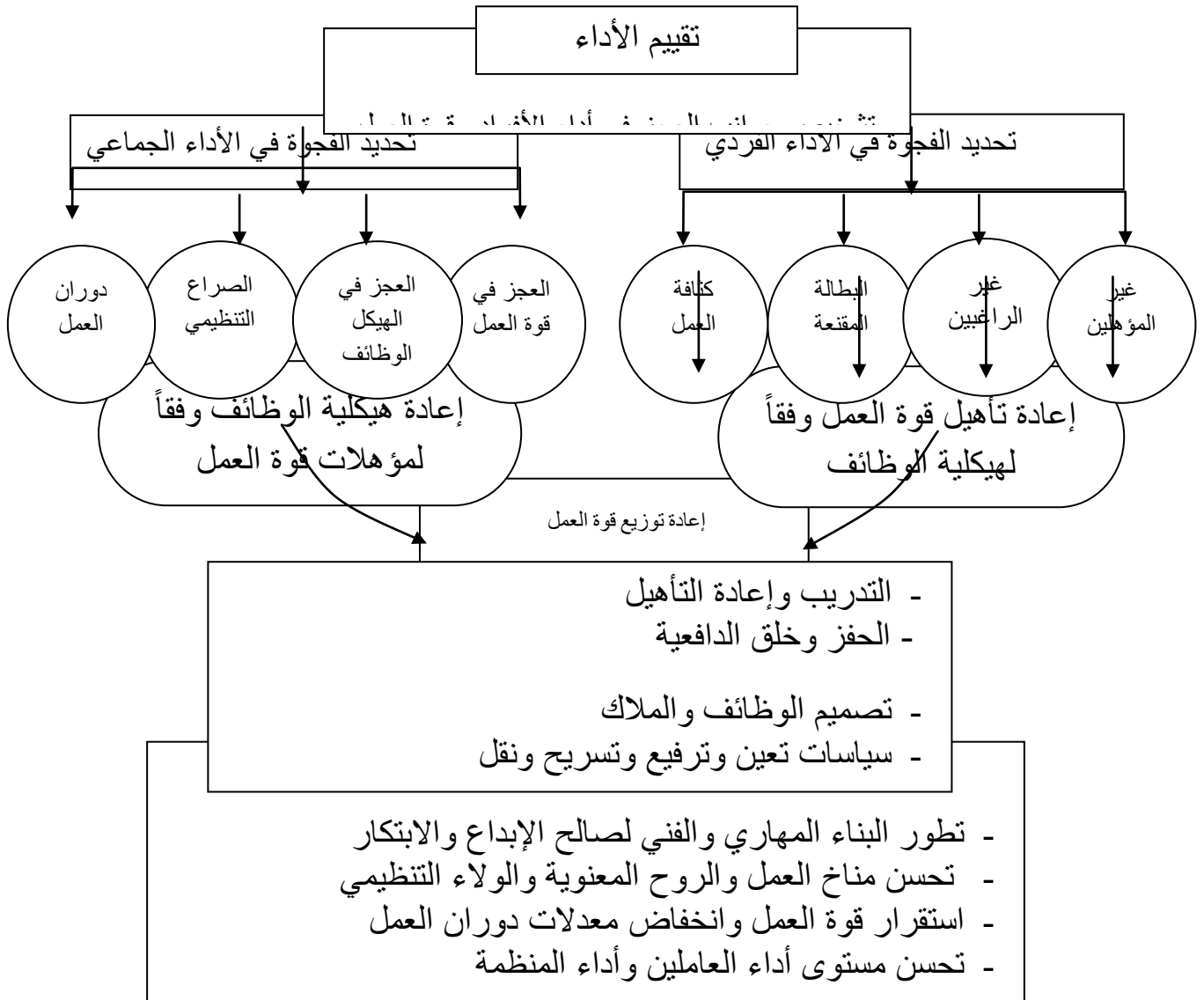
يتضمن المقترح (النظام الشامل للاستثمار البشري) الآليات أدناه:

1. استراتيجية الموارد البشرية؛ (الخطة الاستراتيجية، والخطة التشغيلية)
يعتمد تصميم استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة على تشكيل فريق استشاري وبدعم من بيوت الخبرة لإعداد الاستراتيجية، وبالتنسيق مع إدارة الاستراتيجية في المؤسسة
2. دليل الوظائف؛ (الوصف، والتوصيف، وتقييم الوظائف وتسعيها)
يتطلب إعداد أو تحديث دليل الوصف الوظيفي تكليف أجد بيوت الخبرة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لمبادرات الخطة الاستراتيجية، وبالتنسيق مع إدارة الاستراتيجية في المؤسسة يتم إعداد الدليل التنظيمي ودليل الوصف الوظيفي وتقييم الوظائف وتسعيها
3. نظام الموازنة البشرية؛ (الدرجات الوظيفية، والملاك، ونظام الاختيار والتعيين والتوظيف)
تتولى إدارة الموارد البشرية تصميم أو تحديث الموازنة البشرية وفقاً لمؤشرات الاستراتيجية ودليل الوظائف، مع تحديث نظام الاختيار والتعيين والتوظيف، ومن الجدير هنا الإشارة إلى ضرورة التمهيد لتطبيق نظام البصمة السلوكية كشرط مهم لضمان نجاح التمكين الوظيفي
4. نظام تقييم الأداء الوظيفي؛ (تقييم أداء العاملين، وتقييم بنية قوة العمل)
تتولى إدارة الموارد البشرية وضع نظام لتقييم أداء العاملين بالاستعانة ببيوت الخبرة، وكما هو موضح في مخطط تقييم الأداء على أن يقترن ذلك بنظام خاص بتحليل سمات قوة العمل وكما هو موضح في الإطار العام لجداول التحليل، التي يمكن استخدامها لتقييم مواصفات قوة العمل وتحديد طبيعة الحراك الوظيفي المطلوب،
5. نظام قياس اتجاهات العاملين؛ (قياس الرضا، والولاء، ودوران العمل/الاستقرار)
تصميم نظام قياس اتجاهات العاملين ومواقفهم واستقرارهم الوظيفي والمهني . ويتم ذلك بالاستعانة ببيوت الخبرة، بهدف تشخيص التنظيمات غير الرسمية وشدة تأثيرها في الصراع التنظيمي وعدم الاستقرار الوظيفي وتجاوز الحراك الوظيفي لمؤشراته الطبيعية،
6. نظام الاستثمار البشري؛ (الحراك الوظيفي، والتوظيف الأمثل للمورد البشري)
تعد إدارة الموارد البشرية بالاستعانة ببيوت الخبرة نظام المسار الوظيفي والتدريبي والحراك الوظيفي، لضمان الوضوح والاختيار الدقيق، مع ضرورة الاعداد لتطبيقات البصمة السلوكية في مهمات الاختيار والتعيين والنقل وإنهاء الخدمة . ويعتمد ذلك على نتائج قياس وتقييم المط ابقة الدورية بين سمات ومؤهلات قوة العمل وبين هيكل الوظائف وتوصيفها وصولاً للفائض والعجز في قوة العمل وكذلك البطالة المقنعة
7. نظام التمكين الوظيفي؛ (الأداء الوظيفي والتدريبي، والتفويض، والحفز)
تشكيل فريق لوضع استراتيجية للتمكين الوظيفي ومتابعة تنفيذها وقياس نتائجها واستشراف المستقبل الوظيفي، وذلك بدعم استشاري من بيوت الخبرة وبالتنسيق مع إدارة الاستراتيجية في المؤسسة، ومن الضرورة

قياس وتشخيص مؤشرات التمكين الوظيفي دورياً لتوفير قاعدة معلومات مرجعية لصالح المسار الوظيفي والتدريبي والحراك

8. نظام الدافعية والحوافز؛ (الجزءات، والمكافآت، والتعويضات والتأمينات الاجتماعية والاعداد للتقاعد وما بعده). تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق مع الإدارة المالية لإعداد نظام متكامل للدافعية والحوافز، مع ربطها بجوائز التميز الوطنية والدولية، وكذلك التنسيق حول تطبيق نظم التقاعد وا لضمان الاجتماعي والصحي النافذة في البلد.

مخطط دور تقييم الأداء في حل مشكلات العمل وتطوير الأداء



تقييم وتحليل سمات الموارد البشرية:

100/ تحليل هيكل الوظائف

110/ الوظائف بحسب الهيكل التنظيمي

ج/111 الوظائف بحسب الإدارات/ التشكيلات الإدارية

ج/112 الوظائف بحسب المستويات الإدارية/ المناصب

ج/113 الوظائف بحسب مواقع العمل/ التوزيع المكاني

ج/114 الوظائف بحسب طبيعة العمل/ ظروف ومخاطر العمل

ج/115 الوظائف بحسب تقنيات العمل/ أساليب ومعدات العمل

120/ الوظائف بحسب الهيكل المهني

ج/121 الوظائف بحسب الفئات المهنية التخصصية

ج/122 الوظائف بحسب الفئات التقوية

ج/123 الوظائف بحسب الفئات الإنتاجية

ج/124 الوظائف بحسب الفئات مهارية

ج/125 الوظائف بحسب الوظائف الإدارية

130/ الوظائف بحسب الهيكل المالي

ج/131 الوظائف بحسب الدرجات المالية (حدود الراتب)

ج/132 الوظائف بحسب الرواتب والأجور (فئات الرواتب/ ألف درهم)

ج/133 الوظائف بحسب المزايا الإضافية (المستحقات الإضافية)

ج/134 الوظائف بحسب التأمينات والضمانات

ج/135 الوظائف بحسب الخدمات الإضافية

200/ تحليل الميزانية البشرية بحسب خصائص قوة العمل

210/ تحليل قوة العمل بحسب السمات الفردية

ج/211 سمات قوة العمل العمرية والنوعية

ج/212 سمات قوة العمل التعليمية والمعرفية

ج/213 سمات قوة العمل البدنية والصحية

ج/214 سمات قوة العمل العقائدية والسياسية

ج/215 سمات قوة العمل الجنسية والعائلية

220/ تحليل قوة العمل بحسب المهارات الوظيفية

ج/221 سمات قوة العمل بحسب الخبرات الوظيفية (سنوات الخبرة)

ج/222 سمات قوة العمل بحسب الخبرات المهنية (سنوات الخبرة)

ج/223 سمات قوة العمل بحسب الخبرات القيادية (سنوات الخبرة)

ج/224 سمات قوة العمل بحسب الخبرات التقنية (سنوات الخبرة)

ج/225 سمات قوة العمل بحسب الدورات التدريبية

230/ تحليل قوة العمل بحسب المواءمة الوظيفية

ج/231 المواءمة بين الوصف الوظيفي والسمات الفردية

ج/232 المواءمة بين الوصف الوظيفي والخبرات الوظيفية (سنوات الخبرة)

ج/233 المواءمة بين الوصف الوظيفي والخبرات المهنية (سنوات الخبرة)

ج/234 المواءمة بين الوصف الوظيفي والخبرات التقنية (سنوات الخبرة)

ج/235 المواءمة بين الوصف الوظيفي والخبرات التدريبية (سنوات الخبرة)

300/ تحليل قوة العمل بحسب الخصائص الأدائية

310/ تحليل قوة العمل بحسب الأداء الوظيفي-التقرير السنوي

ج/311 قوة العمل بحسب تقارير الأداء الدورية

ج/ 312 قوة العمل بحسب المكافآت والجوائز

ج/ 313 قوة العمل بحسب العقوبات والجزاءات

ج/ 314 قوة العمل بحسب الاستقرار الوظيفي (دوران العمل)

ج/ 315 قوة العمل بحسب البطالة المقنعة (الفائض والعجز)

320/ تحليل قوة العمل بحسب اتجاهات العاملين

ج/ 321 قوة العمل بحسب الرضا عن العمل

ج/ 322 قوة العمل بحسب الروح المعنوية

ج/ 323 قوة العمل بحسب الولاء التنظيمي

ج/ 324 قوة العمل بحسب ضغوط العمل (عبء العمل)

ج/ 325 قوة العمل بحسب الاغتراب في العمل

330/ تحليل قوة العمل بحسب الأداء الاجتماعي

ج/ 331 قوة العمل بحسب التنظيمات غير الرسمية

ج/ 332 قوة العمل بحسب التماسك الاجتماعي

ج/ 333 قوة العمل بحسب الصراع الاجتماعي

ج/ 334 قوة العمل بحسب الصراع الثقافي

ج/ 335 قوة العمل بحسب الصراع التنظيمي

خطة تطبيق وتقييم نظام (التمكين الوظيفي)

الجدول (1) خطة تطبيق نظام الاستثمار البشري

التاريخ:

رئيس فريق العمل:

اسم المؤسسة:

اسم الدائرة:

المحاور	الآليات والإجراءات
أولاً: إعداد الخطة	* إستراتيجية التمكين: الجدول (٢): عناصر التحليل الإستراتيجي. الجدول (٣): إيجابيات وسلبيات البيئة. الجدول (٤): أهداف خطة الاستثمار.
ثانياً: تنفيذ الخطة	* فعاليات خطة التمكين: الجدول (٥): مهمات تطوير الوظائف. الجدول (٦): مهمات بناء فريق العمل. الجدول (٧): مهمات تفويض الصلاحيات. الجدول (٨): مهمات تأهيل قوة العمل.
ثالثاً: نتائج التحليل	* قياس نتائج تنفيذ خطة التمكين: الجدول (٩): نتائج تنفيذ خطة التمكين.

الجدول (2) عناصر التحليل الاستراتيجي لبيئة الاستثمار البشري

التاريخ:
رئيس فريق العمل:

اسم المؤسسة
اسم الدائرة:

الفرص البيئية	التحديات البيئية	نقاط القوة	نقاط الضعف	القيم	عناصر التمكين
					أولاً: سمات الوظائف:
					-وضوح الدور الوظيفي.
					-أعباء العمل
					-تطوير الوظيفة
					-نظم الاتصال
					ثانياً: سمات فريق العمل:
					- بناء فريق العمل
					- النمط القيادي
					- العلاقات التنظيمية
					-التنظيم
					ثالثاً: مستوى التفويض:
					-مستوى المشاركة
					-تحمل المسؤولية
					-محددات التفويض
					-نظم التفويض
					رابعاً: قدرات ومؤهلات العاملين
					- التدريب
					-المعنويات
					- التقدير والاعتراف
					- العدالة والشفافية

الجدول (4) أهداف خطة الاستثمار البشري

التاريخ:
رئيس فريق العمل:

اسم المؤسسة:
اسم الدائرة:

نسبة التغيير المستهدفة	وصف الأهداف	عناصر التمكين
	تحديث وصف الوظائف. تحليل حجم المهمات والمسؤوليات. إعادة تصميم الوظائف. تحديد وتوثيق آليات العلاقات الوظيفية	أولاً: سمات الوظائف: - وضوح الدور الوظيفي. - أعباء العمل - تطوير الوظيفة - نظم الاتصال
	استكمال تشكيل اللجان. تعزيز المهارات القيادية. تشخيص التنظيمات غير الرسمية. إعادة الهيكلة (الهندسة الإدارية).	ثانياً: سمات فريق العمل: - بناء فريق العمل - النمط القيادي - العلاقات التنظيمية - التنظيم
	زيادة فرص المشاركة في صنع القرارات. تحسين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات. تحسين المهارات الوظيفية تطوير نظم التفويض.	عناصر تأهيل قوة العمل ثالثاً: إجراءات التوضيحية - مستوى المشاركة
	إعداد خطة تدريب وتأهيل العاملين. إعداد خطة لتحسين معنويات العاملين ورضاهم إعداد خطة للمشاركة في تقييم الأداء ومكافحة الفساد والتبليغ بالحوادث إعداد دليل الرمز الأخلاقية (معايير وقيم العمل)	أولاً: برامج تدريب العاملين - تحمل المسؤولية - إعدادات التفويض - نظم التفويض رابعاً: قدرات ومؤهلات العاملين - التدريب - خطط التعليم - معنويات - التقدير والاعتراف - العدالة والشفافية
	إعداد خطط لتحسين معنويات العاملين ورضاهم: • قياس الرضا الوظيفي • قياس الولاء التنظيمي • قياس الاستقرار الوظيفي	الذاتي ثانياً: برامج تحسين اتجاهات العاملين - تحسين الرضا الوظيفي - تحسين الولاء الوظيفي - تحسين (دوران العمل).
	تفعيل برنامج تقييم الأداء ومكافآت المتميزين: 1. قياس ضغوط العمل 2. تقييم نظام الحوافز 3. تحليل مستوى المساءلة والمحاسبة	ثالثاً: برامج الحفز والدافعية (رفع المعنويات) - تقليل ضغوط العمل. - تفعيل نظم الحوافز (المكافآت والجزاءات). - تفعيل نظم المساءلة

	والمحاسبة.
إعداد دليل الرموز الأخلاقية (معايير وقيم العمل): تحليل الشكوى والمقترحات خطة اللقاءات والندوات العامة والمتخصصة قياس مستويات الفساد الإداري	رابعاً: برامج الشفافية والعدالة
	- تحجيم المحسوبة والوساطة..
	- تقليل التمييز بين العاملين.
	- تحجيم الانتفاع من السلطة الوظيفية

الجدول (9) قياس تطور أداء العاملين في الوظيفة

التاريخ:
رئيس فريق العمل:

اسم المؤسسة:
اسم الدائرة:

الملاحظات	بعد التمكين ٤-٣-٢-١	قبل التمكين ٤-٣-٢-١	عناصر أداء العاملين
			أولاً: وضح الدور الوظيفي
			- توقع أهداف العمل.
			- وضوح الواجبات والمسؤوليات
			- وضوح الأنظمة والإجراءات
			ثانياً: تحمل أعباء العمل
			- حل مشكلات العمل
			- التوجيه الدائم للمرؤوسين في العمل
			- رفع التقارير للرئيس المباشر
			ثالثاً: تطوير الوظيفة:
			- زيادة حجم الواجبات والمسؤوليات
			- تطوير تقنيات العمل وأساليبه
			- التناوب في العمل مع الزملاء
			رابعاً: تطوير نظم الاتصال
			- التواصل مع الرئيس المباشر
			- التواصل مع المرؤوسين
			- التواصل مع الزبائن

الجدول (10) التطور في مؤهلات واتجاهات العاملين

التاريخ:
رئيس فريق العمل:

المؤسسة:
الدائرة:

الملاحظات	بعد التمكن ٤-٣-٢-١	قبل التمكن ٤-٣-٢-١	عناصر مؤهلات العاملين
			أولاً: التدريب الوظيفي / المهني - المشاركة في البرامج التدريبية. - متابعة التحصيل الدراسي / المهني. - إعداد الدراسات والتقارير المهنية.
			ثانياً: تطور الاتجاهات نحو العمل - مستوى الرضا الوظيفي. - مستوى الولاء الوظيفي. - مستوى الاستقرار في العمل.
			الجدول (15) الأهداف الجديدة المقترحة للمرحلة القادمة
		التاريخ: رئيس فريق العمل:	اسم المؤسسة: تألياً: مستوى المعنويات في العمل اسم الدائرة: - درجة الثقة بالأفراد في العمل. - درجة الاحترام المتبادل مع الأفراد. - درجة التعاون والمساندة.
			رابعاً: مستوى الإحساس بالعدالة - الإحساس بالمساواة وعدم التمييز. - الإحساس بالشفافية وعدم حجب المعلومات. - الإحساس بفرص المنافسة العادلة.

نسب التحقيق المطلوبة	توصيف الأهداف المقترحة	النتائج	عناصر بيئة التمكن
			أولاً: سمات الوظائف: - وضوح الدور الوظيفي. - أعباء العمل - تطوير الوظيفة - نظم الاتصال
			ثانياً: سمات فريق العمل: - بناء فريق العمل - النمط القيادي - العلاقات التنظيمية - التنظيم
			ثالثاً: مستوى التفويض: - مستوى المشاركة - تحمل المسؤولية - محددات التفويض - نظم التفويض
			رابعاً: قدرات ومؤهلات العاملين - التدريب - المعنويات - التقدير والاعتراف - العدالة والشفافية

المصادر

1. احمد صدقي الدجاني، مفهوم العولمة وقراءة تاريخية للظاهرة، تعقيب على ندوة نظمها مركز دراسات الوحدة العربية في بيروت عن ظاهرة العولمة في شهر كانون الأول عام 1997، جريدة القدس الفلسطينية (القدس المحتلة)، 1998.
2. السيد عليوة : إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات المتعددة ورقة استطلاعية. بحث قدم إلى المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية حول ما بعد التدريب والتنمية - تكنولوجيا الأداء البشري، القاهرة 1998/4/28
3. السيد يسين ، في مفهوم العولمة ، مجلة المستقبل العربي ، العدد 288 ، 2 - 1998 ، ص 12 .
4. باسم الجسر، لماذا نخاف من العولمة؟ جريدة القدس اليومية (القدس المحتلة)، 1998/5/17، ص 16.
5. بول سالم " الولايات المتحدة والعولمة " (ندوة العرب والعولمة -مركز دراسات الوحدة العربية - بيروت / ديسمبر 1977).
6. شيللر هربت (ترجمة عبد السالم رضوان) " المتلاعبون بالعقول " (عالم المعرفة 243 الكويت آذار 1999).
7. بول سويزي، ماهي العولمة على وجه التقريب، كنان، العدد 88 ، (كانون الثاني 1998) ، ص 61.
8. عبدالعزيز سليمان اليوسفي مستقبل ممارسة مهنة الهندسة في عصر العولمة الملتقى الهندسي الخليجي الرابع - الرياض (22 فبراير 2000)
9. حسن نافعة، اليونسكو وقضايا التعددية الثقافية والحضارية (رؤية عربية) السياسة الدولية، سنة 33، العدد 127، يناير 1997 ، ص 14 - 31 .
10. عبد الإله بلقزيز " العولمة والهوية الثقافية" (ندوة العرب والعولمة مركز الدراسات العربية - بيروت / ديسمبر 1997).
11. عبد الستار الراوي ، العولمة ، الفردوس الموعود وجحيم الواقع ، مجلة الموقف الثقافي، العدد 10، س 2، 1997، ص 32 .
12. محمد حربي، العولمة ونظم المعلومات الإدارية، (بالتركيز على الإدارة الإلكترونية)، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، 2000
13. محمد حربي وعاصم الشيخ " التعليم العالي بالإنترنت: محدداته وآفاقه مجلة اتحاد الجامعات العربي - قيد النشر 1999).
14. محمد عابد الجابري، العولمة والهوية الثقافية: عشر اطروحات، مجلة المستقبل العربي، العدد 288 : 2، 1998، ص 18 .
15. محمد مظفر الأدهمي، العولمة والهوية الثقافية، مجلة آفاق عربية، العدد 3، آيار - حزيران 1997، ص 32
16. موريس نهرا ، دول (الجنوب) وزمن العولمة ؟ الأيام اليومية (رام الله، فلسطين)، 28 / 5 / 1998، ص 7 .
17. نايف علي عبيد، العولمة والعرب، مجلة المستقبل العربي، العدد 221، 1997/7، ص 29 .
18. نبيل مرزوق، حول العولمة والنظام الاقتصادي العالمي الجديد، مجلة الطريق، العدد 4 ، تموز - آب 1997 ، ص 70
19. نجيب غضبان، قراءة في كتاب صموئيل هنتغتون، صدام الحضارات وإعادة تشكيل النظام الدولي، مجلة المستقبل العربي العدد 226 ، 1997/12 ، ص 139.

قائمة المراجع الإنكليزية:

1. Albrow Martin, The Global Age, Cambridge; 1996, Polity Press.
2. Axford, Barrie, the Global System; Economic, Politics, and Culture. Cambridge: (1995), Polity Press.
3. Conger & Kanungo, 1988;
4. Hardy and Lieba-O'Sullivan, 1998



5. Fumihiro Omasu*, Yuiko Takahashi, The impact of a sense of belonging on lethargy and career maturity, fomasu@educ.kumamoto-u.ac.jp, 15 Aug. 2013
6. Mikel Hogan-Garcia, The Four Skills of Cultural Diversity Competence: A Process for Understanding and Practice, (October 1998) Brooks/Cole Pub.
7. Robertson, Roland. Globalization or Globalization. Journal of International Communication, 1, 1994.
8. Triandis, Harry Cetal. The Analysis of subjective Culture. New York: Joun Wiley & sons 1972.
9. [https://ar.wikipedia.org/wiki/سبات_شئوي/](https://ar.wikipedia.org/wiki/سبات_شئوي)
10. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-en>
11. seah-extra.com/articles/196/
12. <https://www.maajim.com/dictionary>
13. <http://kouzouabderrahman.mam9.com/t29-topic>
14. (<http://www.learnersdictionary.com/Webster> Meriam

Abstract

The importance of talking about functional lethargy comes from the fact that this lethargy is the most important indicator of the performance statement

Therefore, this research seeks to clarify this relationship by talking about the forms of Functional lethargy and its movers, which are:

- 1- Administrative lethargy
- 2- Professional lethargy
- 3 - Technical lethargy
- 4 – Skills lethargy
- 5 – Sickness lethargy
6. Social lethargy
- 7- Moral lethargy

These forms produce a range of implications for administrative and organizational performance:

1. The lack of management systems; the practice of administrative functions has become confused and unprofessional
2. Failure of career empowerment; lack of professional practice leads to skills decline
3. Negative regulatory dependence; management neglect of values and rejection of employee attitudes
- 4 - The spread of administrative corruption; administrative corruption has become a phenomenon and culture cannot be removed The research recommends the preparation and implementation of the following:
 1. Human Resources Strategy (Strategic Plan, Operational Plan)
 2. Job description.
 3. Human budget system (grades, staffing, selection, and recruitment)
 4. Job Appraisal System (employee performance appraisal, workforce assessment)
 5. The system of measuring employee attitudes (measuring satisfaction, loyalty, turnover / stability)
 6. Human investment system (mobility, optimal employment of human resource)
 7. Functional Empowerment System (Job Performance, Training, Authorization, and Motivation) and (Incentives, bonuses, compensation, social security and retirement).