

## التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى البشرية :

### منحنى نظمي

زهير الصباغ وعبدالعزیز أبونبعة

أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

ملخص البحث . تكتشف النظريات في أحد فروع المعرفة ثم بعد ذلك تطبيقها في فروع المعرفة الأخرى مما يؤدي إلى التقدم العلمي السريع . ينطبق هذا على نظرية النظم . وذلك لأن أسس تلك النظرية تشرح الطريقة التي يعمل بها أي نظام بغض النظر عن المنظمة التي تطبقه . ولقد تطوّر مفهوم النظم الحديث كرد فعل للمشكلات التي تبحث عن التوسع المستمر في آفاق المعرفة ولأن الأساليب المستخدمة قد بدأت تظهر عليها علامات التمزق والضعف . واتسعت بعد ذلك تطبيقات هذا المفهوم الحديث لتشمل مجالات إدارية عديدة . وقد استخدم الباحثان في دراستهم هذه «التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى البشرية» المنحنى النظمي ليساعدنا في تفسير علاقات الأشياء ببعضها وبيان دور التدقيق الاستراتيجي في تحسين ورفع كفاءة القوى البشرية .

وخلص الباحثان إلى أن التدقيق الاستراتيجي هو أداة إذا أُحسِن استخدامها، تساعد على وجود استراتيجية فعّالة لإدارة القوى البشرية وهو ما تسعى إليه جميع المنظمات سواء تلك التي تهدف أولاً تهدف إلى الربح . والتدقيق الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة القوى البشرية في المنشأة بالدرجة الأولى .

### المقدمة

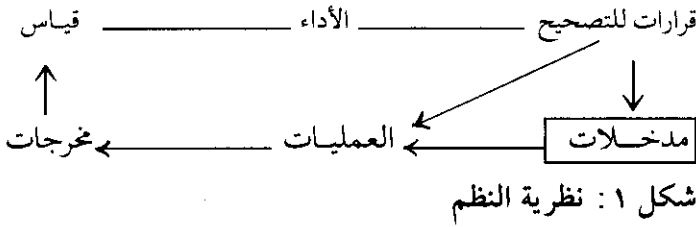
يهدف هذا البحث إلى :

- \* إيضاح طبيعة مفهوم النظم .
- \* بيان أهمية استراتيجية إدارة القوى البشرية .

- \* التعريف بالتدقيق الاستراتيجي وبيان دوره في رفع فعالية استراتيجية إدارة القوى البشرية.
- \* تحديد مؤشرات استخدام التدقيق الاستراتيجي.
- \* شرح خطوات ومراحل التدقيق الاستراتيجي وصولاً إلى التوصيات اللازمة لرفع كفاءة استراتيجية إدارة القوى البشرية.

### طبيعة مفهوم النظم

النظام ببساطة هو جمع للأجزاء ذات العلاقة المتبادلة، تتلقى مدخلات ويتم إجراء عمليات مخططة عليها، لتنتج مخرجات محددة [١].



تتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام. وتعني نظرية النظم «تفاعل وتداخل أجزاء يُنظر إليها ككل». وقد عرفت نظرية النظم بأنها «كل منظم، أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكيل وحدة كلية أو وحدة معقدة» [٢، ص ٢٨٥]. وفي تعريف آخر فإن النظام هو «مجموعة من الأجزاء (وتشمل الأفراد) الذين يعملون معاً بشكل منظم في تفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة» أي أنها أسلوب تفكير للتوجه نحو تحقيق الأهداف [٣، ص ١١٧].

إن الفكرة الأساسية للنظام ببساطة أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة. وهكذا فقد ينظر إلى الجزيء كنظام من الذرات، ولل فرد كنظام من الأعضاء، وللمجموعة كنظام من الأفراد، وللشركة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (النظام المالي، والنظام الإنتاجي، والنظام التسويقي، ونظام الأفراد) التي ترتبط معاً ويؤثر بعضها في بعض بحيث

إن أية تغيير في نظام فرعي سوف يؤثر على بقية الأنظمة الفرعية الأخرى . وأن الشركة كنظام جزء من نظام أكبر مثل النظام الصناعي أو النظام التجاري أو النظام الزراعي ، وأن هذا النظام جزء من نظام اقتصادي معين وهكذا [٤].

من الواضح أن في هذه المفاهيم درجة من «الكلية» تجعل من هذا الكل شيئاً يختلف عن الأجزاء المكوّنة له ، بل وأكثر من تلك الأجزاء إذا أخذت متفرقة وأنه يرتبط بأنظمة أخرى يؤثر ويتأثر بها [٥ ، ص ٨٧].

وهكذا فإن منظروا مفهوم النظم يبحثون عن ثلاثة أشياء في الحالة الطبيعية : مجموعة من الأجزاء المشتركة ، والكل الذي تمثله تلك الأجزاء والعلاقة الموجودة بين تلك الأجزاء ، والتي تشكّل خصائص ذلك الكل .

### والآن ما هو النظام الجيد؟

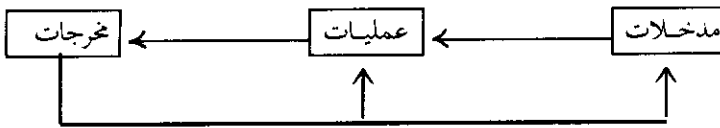
- \* يجب أن يوفر النظام الجيد معلومات متناسقة ، دقيقة ، وذات صلة ، بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المحدد .
- \* يتعرف على نظم أكبر ، ويوسع تعريف الشركة ليشمل البيئة المحيطة بها (مثل الأسواق أو الصناعة ، والاقتصاد الخ) ، وذلك لأن نجاح الشركة يعتمد على تفاعلها مع البيئة أكثر منه على عوامل داخلية تتعلق بالشركة .
- \* للنظام الجيد عدة أهداف بدلاً من هدف واحد (الأرباح ونصيب السوق ، ومعدّل الاستشهار . . . الخ) وذلك لأن وجود هدف واحد قد يرضى نظاماً معيناً على حساب الآخرين ، مثال ذلك هدف تحقيق أقصى الأرباح الذي يرضى المستثمرين على حساب المستهلكين [٦ ، ص ٢٢٠].
- \* ينشئ نظماً فرعية للتعامل مع البيئة الخارجية كما أن على الوصف الوظيفي أن يشمل مساهمة الفرد في النظام الأكبر أو مدى تعاونه مع الأنظمة الفرعية الأخرى .
- \* كذلك فإن النظام الجيد يحاول الوصول إلى درجة من التكامل بين النظام في أوسع صورة والأنظمة الفرعية التي تشكل المنظمة .

\* أن يكون النظام مفتوحًا يتفاعل مع البيئة الخارجية وليس مغلقًا، ومبادئ النظام المفتوح هي:

- إن جميع أجزاء النظام مترابطة .
- إن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء .
- إنه يمكن فهم الأجزاء إذا تم استيعاب الكل .
- إن حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل علامة مهمة .
- إن النظام المفتوح يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة .
- إن النظام المفتوح يمر بمرحلة نمو وشيخوخة .
- إن جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية [٥، ص ١٠٧].

### عناصر النظام

ينظر معظم منظري مفهوم النظم إلى المنظمات على أنها نظام معقد من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ويفرق المنظمات عن بيئتها حدود يمكن النفاذ منها . ويعتمد موقع حدود النظام على طبيعة المشكلة التي نسعى لحلها (إدارة، قسم، شركة، صناعة أو النظام الاقتصادي بأكمله). وتتم المعاملات من خلال هذه الحدود بما يسمح للمنظمة الحصول على المدخلات من أفراد، وتمويل، ومواد. وفي داخل حدود المنظمة يقوم عدد من النظم الفرعية بإجراء العمليات التحويلية لهذه المدخلات إلى منتجات نهائية (مخرجات) تلبي حاجات البيئة . وتُمر المخرجات عبر حدود النظام لتعود الدورة مرة أخرى من المدخلات والعمليات والمخرجات . وذلك بناء على المعلومات المرتدة .



المعلومات المرتدة

شكل ٢: عناصر النظام

## تحليل النظام

تحليل النظام عبارة عن مجموعة متناسقة من الإجراءات التي تعالج الشؤون الأساسية التي تتعلق بكيفية جمع الأموال والأفراد والمواد لتحقيق هدف أكبر. وتبسيط أكثر، تحليل النظام يعني دراسة الطرق المحتملة لتحقيق هدف معين.

ولتمثيل ذلك فإن إجراءات تحليل النظام تشمل الخطوات الأساسية الخمس التالية

[٧، ص ٣٤٨]:

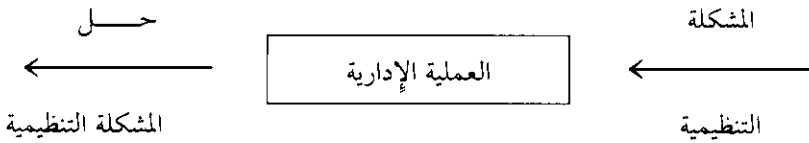
١ - تعريف بالهدف: لا يمكن إجراء تحليل منطقي سليم بدون تحديد واضح وصریح للهدف. ويتحقق كثير من قيمة تحليل النظام عند القيام بتحديد الأهداف وتوضيحها.

٢ - تصميم مقاييس الكفاءة: إن الهدف النهائي من عملية التحليل هو تطوير «تقويم لمدى فعالية البدائل المختارة التي تحقق الأهداف». لذا يجب تحديد مقاييس الكفاءة والتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها.

٣ - طرح البدائل: حيث إن الهدف العام من التحليل هو اكتشاف وتحديد الحلول المفضلة، وبالتالي يجب أن يخصص التحليل جهوداً مكثفة لاكتشاف مجموعة كبيرة من الحلول البديلة.

٤ - تحليل البدائل: إن عملية التقويم هي القياس، في ضوء الأهداف المقررة، لفعالية تلك البدائل، وتحديد مزايا وعيوب كل بديل.

٥ - الاختيار: هو مهمة توزيع النتائج، وكذلك تقويم الآثار المترتبة على كل بديل كما تم تحديدها في عملية التقويم.

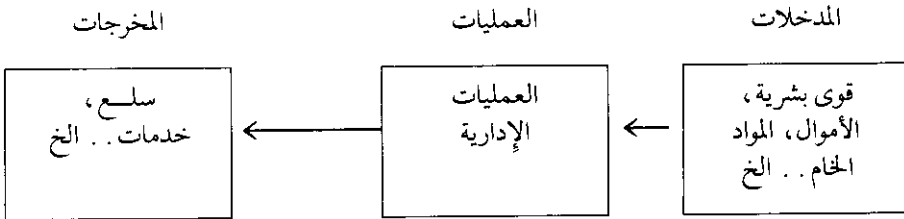


شكل ٣. تحليل النظام

## استراتيجية إدارة القوى البشرية كنظام

مما لا شك فيه أن القوى (الأصول) البشرية إحدى الموارد الأساسية، إن لم تكن المورد الأهم، لأية منظمة أو مؤسسة. أدت تلك الأهمية حديثاً إلى التحول أو إعادة النظر في النظرة التقليدية لإدارة القوى البشرية من مجرد أعمال إدارية روتينية إلى المفهوم الحديث الذي يعتبر هذه القوى مورداً استراتيجياً يتطلب بالتالي إدارته استراتيجياً وهو ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للقوى البشرية.

ولا تستطيع أية منظمة أو مؤسسة أن تنتج أية سلعة أو أن تقدم أية خدمة إلا إذا توافرت لها المدخلات الأساسية وإحدى أهم تلك المدخلات القوى البشرية كما ونوعاً كما يظهر في شكل ٤.

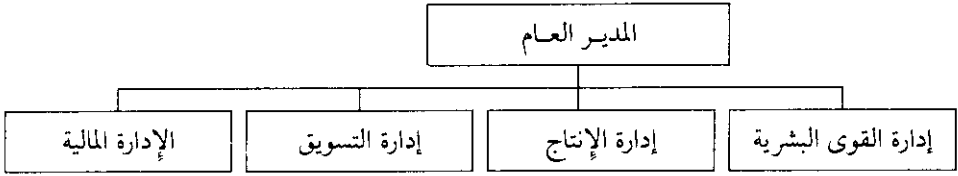


شكل ٤ . القوى البشرية كمدخلات

لذلك يجب النظر إلى القوى (الأصول) البشرية على أنها أصول استراتيجية (strategic assets) يجب إدارتها برعاية وعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكتملاً للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة ككل. ويعتمد نجاح أية مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها، بجانب إدارتها للأصول الأخرى، على حسن إدارتها للقوى البشرية. من هنا يصبح من الأهمية بمكان وضع استراتيجية للقوى البشرية ذات أهداف واستراتيجيات وسياسات واضحة المعالم، بحيث تكون عنصراً أساسياً في الاستراتيجية الكلية للمنظمة مثل: الاستراتيجية التسويقية والإنتاجية والمالية.

وتشتق استراتيجية القوى (الأصول) البشرية أساساً من أهداف واستراتيجيات المنظمة. لذا نجد أن عمليات أنشطة إدارة القوى البشرية من توظيف، وتدريب وتعويض... الخ توضع وتصمم بشكل يؤدي إلى إنجاز أهداف المنظمة، وتمارس وتطبق من منطلق الإطار الكلي والتكاملي لأهداف واستراتيجيات المنظمة [٨، ص ١٩].

يتطلب استخدام / تطبيق مفهوم إدارة القوى البشرية استراتيجياً أن يكون المسؤول عن هذه الإدارة عضواً رئيساً في مجموعة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. كما يجب أن يعاد النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يعاد ترتيب / وضع إدارة القوى البشرية في موقعها الملائم في هذا الهيكل ليكون على قدم المساواة مع باقي الإدارات الأساسية في الشركة وذلك على النحو التالي (شكل ٥):



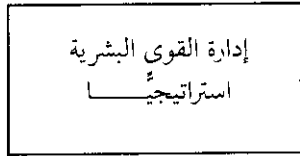
شكل ٥. الهيكل التنظيمي للمنظمة

كما لا يمكن إدارة القوى البشرية استراتيجياً إلا إذا توافرت المعلومات التفصيلية عن الأوضاع الداخلية والخارجية بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي قد تؤثر أو تساعد في صياغة وتنفيذ كل من أهداف واستراتيجيات القوى البشرية والمنظمة ككل. ولكن للأسف، المتبع في كثير من الأحيان وفي معظم المنظمات هو اعتبار إدارة القوى البشرية إدارة روتينية تقليدية وإن الموارد البشرية ليست أصولاً على الإطلاق. من هنا لا تلعب تلك القوى ولا إدارتها الدور الرئيس والطبيعي والمنطقي لها في مساعدة المنظمة في الوصول إلى أهدافها، ليس فقط في المساعدة بل أيضاً في المشاركة في صياغة وتنفيذ تلك الأهداف على كل من المستويين الجزئي والكلي. وفضلاً عن ذلك، لا تستند في غالب الأحيان جهود وممارسات وأنشطة إدارة القوى البشرية إلى استراتيجية محددة وواضحة المعالم للقوى البشرية كأصول أساسية تكمل بقية الاستراتيجيات الأخرى كالتسويقية والمالية... الخ.

ومن ناحية أخرى ، تهتم كثير من المؤسسات أو المنظمات في الدول المتقدمة خاصة تلك التي تنتج سلعا تباع للمستهلك بأن يكون لها استراتيجية تسويقية ، تشتق من الاستراتيجية العامة للمنظمة ، ذات أهداف وسياسات واضحة المعالم يمكن تحقيقها . ولا تصاغ تلك الاستراتيجية التسويقية بما تضمنه من أهداف إلا بعد دراسة ومعرفة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية من جميع الجوانب التسويقية والإنتاجية والمالية والبشرية وبدون شك مع التركيز على الجوانب ذات العلاقة المباشرة بالاستراتيجية التسويقية مثل المستهلك والسوق والمنافسين . . . الخ . لذلك يعتبر كل من السوق والمستهلك موارد (أصول) استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة من خلال استراتيجية تسويقية مصاغة بشكل جيد مع حسن تنفيذها من خلال الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي . ويتطلب التأكد من نجاح الاستراتيجية التسويقية ، أي مدى الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد التسويقية استراتيجياً ، أن يكون هناك تدقيق استراتيجي (strategic audit) مستمر لها .

هل يمكن استخدام / تطبيق الفكرة نفسها في مجال إدارة القوى البشرية؟ أعتقد أن ذلك ممكن وبسهولة ولكن يتطلب هذا ، النظر إلى القوى البشرية على أنها أصول استراتيجية وليست مجرد إحدى مدخلات الإنتاج أو العمل . ويبين لنا الشكل التالي كيف أن إدارة القوى البشرية استراتيجياً جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة الشاملة :

الأداء والإنتاجية الفردية/  
الجماعية والفعالية  
التنظيمية .



التخطيط الاستراتيجي :  
صياغة استراتيجية المنظمة  
في جميع المجالات تسويقياً ،  
بشرياً ، مالياً وإنتاجياً

شكل ٦ . الأنشطة المطلوبة .

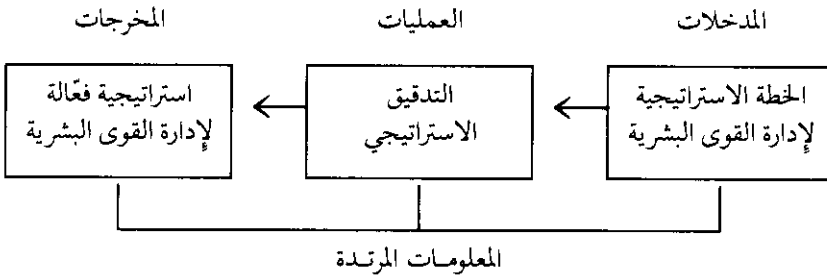
### دور التدقيق الاستراتيجي في رفع كفاءة استراتيجية القوى البشرية

من هنا يجب الاهتمام بالقوى البشرية باعتبارها مورداً وأصلاً استراتيجية تستطيع أن تلعب دوراً أساسياً ورئيساً في تنفيذ أهداف المنظمة . ويكون هذا الاهتمام فعلاً ومؤثراً إذا



كان هناك استراتيجية للقوى البشرية، أي إدارتها استراتيجياً (strategic man power man-agement). السؤال الآن كيف يمكن صياغة تلك الاستراتيجية للقوى البشرية بحيث تدار تلك القوى استراتيجياً كأصول استراتيجية؟ تنحصر الإجابة على هذا السؤال في القيام بتقويم شامل وتفصيلي لكل من الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، وإدارة القوى البشرية على الأخص، ولعرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة ومن ثم صياغة استراتيجية القوى البشرية في ظل تلك النقاط بما تتضمنه تلك الاستراتيجية من أهداف وسياسات. ومما لا شك فيه أن تلك الاستراتيجية سوف تصاغ في ظل المتوافر حالياً والمطلوب مستقبلاً من قوى بشرية.

المهم هنا ليس فقط صياغة استراتيجية للقوى البشرية بل وأيضاً تنفيذها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها تلك الاستراتيجية من حيث حسن استغلال تلك القوى بكفاءة وفعالية للوصول إلى الفعالية التنظيمية. يتطلب التأكد من مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية بما تضمنه من أهداف أن يكون هناك تدقيقاً استراتيجياً (strategic audit) مستمراً لها أثناء وبعد تنفيذها للتأكد ولعرفة هل فعلاً تطبق استراتيجية القوى البشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة في هذا المجال، أي هل فعلاً تدار القوى البشرية استراتيجياً أم لا؟ ومن ثم معرفة نقاط الضعف والقوة في تلك الاستراتيجية. قد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر، إذا كان ذلك ضرورياً، في كيفية إدارة القوى (الأصول) البشرية استراتيجياً أو إعادة صياغة استراتيجية القوى البشرية.



شكل ٧. دور التدقيق الاستراتيجي

### التدقيق الاستراتيجي للقوى البشرية

يجب كما ذكرنا سابقاً أن يقوم مسؤول إدارة القوى البشرية بتدقيق إدارة القوى البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً في ظل علاقتها باستراتيجية المنظمة للتأكد من مدى النجاح في تطبيق استراتيجية تلك القوى. أي التأكد من مدى الفعالية في استغلال هذا المورد المهم والاستراتيجي للوصول إلى الأهداف المرجوة في استراتيجية القوى البشرية.

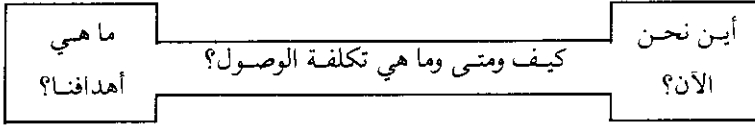
### ماهو التدقيق الاستراتيجي؟

هو تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية للقوى البشرية ولإدارتها. يشمل هذا التدقيق / المراجعة تدقيقاً شاملاً للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة، التي صيغت في استراتيجية إدارة القوى البشرية لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الاستراتيجية أو في تنفيذها، أي في إدارة القوى البشرية، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الاستراتيجية في مجال القوى البشرية [٩، ص ٣٢٩].

### إلى ماذا يسعى التدقيق الاستراتيجي في إدارة القوى البشرية؟

يسعى التدقيق الاستراتيجي في إدارة القوى البشرية إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- أين نحن الآن؟ تحليل ودراسة ومراجعة إدارة القوى البشرية ولأداء الأفراد وهل هناك انحراف؟ وما هي أسبابه وكيفية علاجه؟.
- ٢- أين نريد أن نكون؟ أو ماذا نريد أن نحقق؟ تحديد الأهداف المرجوة من إدارة القوى البشرية في ظل الإجابة على السؤال الأول.
- ٣- كيف نحقق ما نرغب فيه؟ أو كيف نحقق هذه الأهداف؟ ما هي الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المطلوبة أو الملائمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ٤- متى يجب أن نحقق هذه الأهداف؟ تخطيط الوقت ووضع الجداول الزمنية.
- ٥- ما هي تكلفة تحقيق الأهداف؟ وضع الميزانية المناسبة لجميع الأنشطة والبرامج لتحقيق الأهداف، تخصيص المبالغ اللازمة [١٠، ص ٣٧].



شكل ٨ . أهداف التدقيق الاستراتيجي

### مؤشرات استخدام التدقيق الاستراتيجي

بالرغم مما ذكر سابقاً بأن التدقيق الاستراتيجي عملية مستمرة ومنظمة إلا أن هناك بعض المؤشرات أو العوامل / الظروف التي قد تستدعي سرعة القيام بالتدقيق الاستراتيجي في إدارة القوى البشرية منها ما يلي :

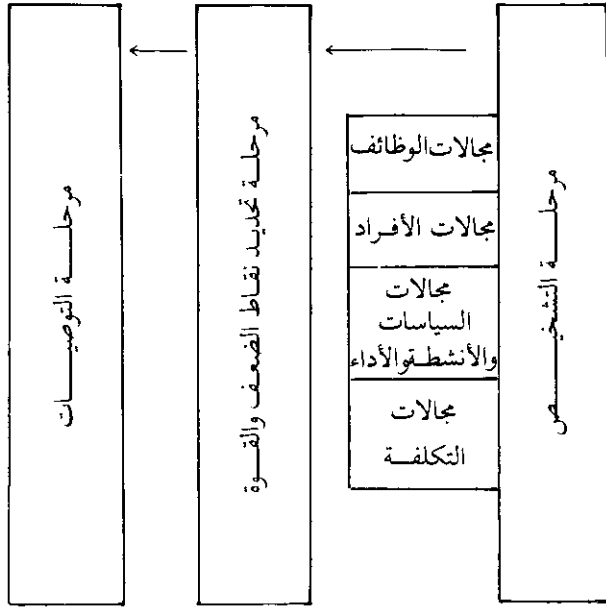
- ١ - تشير مؤشرات الأداء إلى وجود فجوة في الأداء (performance gap) وأن هناك نتائج سلبية وغير متوقعة .
- ٢ - لا يتم تنفيذ السياسات والأنشطة والبرامج الموضوعية لتحقيق الأهداف حسب الأولويات وبالشكل المطلوب .
- ٣ - ظهور متغير (متغيرات) في البيئة الخارجية قد أثر أو قد يؤثر على تحقيق الأهداف مثل إصدار القوانين أو تغير في خصائص سوق العمل .
- ٤ - ارتفاع في تكلفة إدارة القوى البشرية ومحاولة التخلص من أو تقليل تكلفة الأنشطة أو البرامج غير الفعالة مثل تكلفة التوظيف على سبيل المثال . . . الخ .

الآن وقد تعرضنا إلى مفهوم التدقيق الاستراتيجي في مجال إدارة القوى البشرية ، نتعرض إلى خطوات / مراحل هذا التدقيق ومكوناته / ومجالاته الأربعة بشيء من التفصيل .

### مراحل / خطوات التدقيق الاستراتيجي

#### المرحلة الأولى : مرحلة التشخيص

وهي مرحلة جمع المعلومات للتعرف على استراتيجية وأهداف إدارة القوى البشرية ، وكذلك معرفة مستوى الأداء المتوقع والنتائج التي يجب الوصول إليها ومعرفة كيف تنفذ المهام والأنشطة الخاصة بإدارة القوى البشرية . وأخيراً معرفة موقع إدارة القوى البشرية في الهيكل والبيئة التنظيمية . أي أنه تشخيص شامل لكل ما له علاقة بتلك الإدارة .



شكل ٩: مراحل / خطوات التدقيق الاستراتيجي

يفضل أن يستخدم في هذه المرحلة كل من أسلوبٍ المراقبة والاستبيان للوصول إلى معلومات موضوعية وتفصيلية وشمولية عن إدارة القوى البشرية. ويجب التنويه هنا بأن وجود نظام معلومات خاص بإدارة القوى البشرية يسهل التشخيص وجمع المعلومات. من هنا فإن إحدى المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل البدء في التدقيق وجود نظام معلومات إدارية (M.I.S) يتضمن كل المعلومات عن القوى البشرية داخلياً وخارجياً وبشكل تفصيلي بحيث يستفاد من هذه المعلومات في إجراء التشخيص وبعد ذلك عند وضع التوصيات.

يشمل التشخيص المشار إليه القيام بما يلي

- ١ - مراجعة كل الملفات والتقارير والسياسات والتعليقات والهيكل التنظيمي لإدارة القوى البشرية وهل يساعد هذا الهيكل تلك الإدارة في تحقيق أهدافها والتنسيق بين جميع المهام والأنشطة الأخرى.

- ٢ - دراسة وتحليل كل السياسات التي تحكم القوى البشرية في المنظمة من توظيف وتدريب وتعويض . . . الخ ومدى فعالية تلك السياسات في تحقيق أهداف استراتيجية القوى البشرية .
- ٣ - معرفة من يتخذ وكيف يتم اتخاذ القرارات في إدارة القوى البشرية؟ هل تتخذ القرارات من أعلى أم من أسفل؟ وهل تتسق هذه القرارات (الخطط) مع القرارات (الخطط) التنفيذية الأخرى للمنظمة؟ .
- ٤ - التعرف على ثقافة المنظمة (org. culture) والقيم والاتجاهات السائدة فيها خاصة تلك التي تؤثر بشكل مباشر على القوى البشرية .
- ٥ - مقارنة مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي بالمستويات المحددة سابقاً لتحديد أية انحرافات وأسبابها [١١ ، ص ٨٢] .

يغطي التشخيص في هذه المرحلة أربعة مجالات أساسية في إدارة القوى البشرية هي محور تلك الإدارة . كما أن تلك المجالات هي الأكثر أهمية وارتباطاً باستراتيجية إدارة القوى البشرية وتعطينا صورة / معلومات أكثر وضوحاً وشمولية وموضوعية عن إدارة القوى البشرية بحيث يستفاد من تلك المعلومات في اتخاذ القرارات ووضع التوصيات الملائمة لمعالجة نقاط الضعف التي قد تتكشف من جراء هذا التدقيق . ويفضل عند تدقيق كل مجال من هذه المجالات الأربعة أن توضع سلفاً مجموعة من الأسئلة تغطي جوانب هذا المجال كافة بحيث لا تهمل أو يغفل عن بعض الجوانب المهمة أثناء التدقيق، ولكي يستعان بها في إجراء المقابلات ووضع الاستبيانات للحصول على المعلومات المطلوبة والوصول إلى النتائج المرجوة من هذا التدقيق . وقد أشرنا سابقاً بأن أفضل وسيلة للقيام بالتشخيص والوصول إلى المعلومات هي استخدام كل من الاستبيان والمقابلة .

### ومجالات التشخيص الأربعة هي ما يلي

الوظائف . يتم هنا تدقيق ومراجعة كل الوظائف التي توجد في المنظمة ويشغلها أفراد وذلك للتعرف على مدى الحاجة إلى تلك الوظائف، وهل هناك تداخل أو ازدواجية في بعض الوظائف؟ كما يشمل ذلك التعرف على أو تحديد أهداف كل وظيفة وعلاقة الوظائف ببعضها

- البعض . المهم أخيراً هو تحديد عدد الوظائف التي تحتاجها المنظمة فعلياً للوصول إلى أهدافها . ويمكن الاستعانة بالأسئلة التالية عند تشخيص الوظائف :
- ١ - ما هي العلاقات الوظيفية بين الوظائف في الوحدات والأقسام الإدارية؟
  - ٢ - هل هناك تداخل أو ازدواجية في أعمال ومهام وصلاحيات تلك الوظائف؟ وإذا كان هناك فما هي أسباب ذلك؟
  - ٣ - هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة متفق عليها ويدركها شاغل الوظيفة؟
  - ٤ - ما هي أهمية كل وظيفة للمنظمة؟
  - ٥ - هل هناك تحليل مستمر وتفصيلي لكل وظيفة؟ وهل يستفاد من هذا التحليل في كل ما له علاقة بالوظيفة؟
  - ٦ - هل يعلم العاملون ما هو وصف وما هي مواصفات الوظائف التي يشغلونها؟ وهل يتسق ذلك مع استراتيجية القوى البشرية؟
  - ٧ - ما هو عدد الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف؟
  - ٨ - هل يمكن تقليص عدد الوظائف بحيث لا يؤثر ذلك على أداء وأهداف المنظمة؟
  - ٩ - ما مدى المواءمة بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها؟ [٨، ص ١٠٩] .

الأفراد . والمقصود بها القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة كماً ونوعاً . يشمل ذلك كل المهارات والقدرات التي تمتلكها القوى البشرية في المنظمة ، كما يتضمن ذلك مستوى الأداء الفردي والجماعي والدافعية للعمل والاتجاهات والقيم السائدة بين تلك القوى . يشتمل هذا المجال أيضاً على معرفة مدى الكفاءة والفعالية في استغلال واستخدام المهارات والقدرات الموجودة بين العاملين . ويتشابه هذا إلى حدٍّ ما مع ما يسمى بمخزون المهارات (skill inventory) والذي يستخدم في تخطيط القوى البشرية . ويمكن عند القيام بتشخيص هذا المجال أن يستعان بالأسئلة التالية :

- ١ - هل تم تحديد مستوى الأداء ومعايير هذا الأداء لكل فرد؟ وكيفية قياسه؟
- ٢ - ما هو مستوى الأداء الفعلي لكل فرد في مجال عمله الآن؟
- ٣ - هل هناك فجوة في الأداء بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المحدد؟ ، وما هي أسباب ذلك؟ ، وأين موقعه؟ ومن المسئول عنه؟

- ٤ - ما هي القيم والاتجاهات السائدة بين العاملين الآن؟ وما مدى تأثيرها على الأداء الجماعي وعلى الفعالية التنظيمية الآن ومستقبلاً؟
- ٥ - ما هي نوعية ومعدل المهارات والقدرات المتوافرة بين العاملين؟ وهل يستثمر ويستغل العاملون تلك المهارات في العمل؟ ولماذا لا تستثمر؟
- ٦ - هل هناك دافعية للعمل تسود العاملين وتحثهم على العمل والأداء المتميزين؟ وإذا كانت لا توجد فلماذا؟ وكيف يمكن تحفيز العاملين ودفعهم للعمل والأداء الجيدين؟
- ٧ - ما مدى مساهمة الأفراد (القوى البشرية) أداءً وإنتاجيةً في تحقيق أهداف المنظمة؟
- ٨ - ما هو وجه المقارنة بين أداء القوى البشرية في المنظمة مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى؟

السياسات والأنشطة . هناك عدة أنشطة تقوم بها إدارة القوى البشرية للوصول إلى الكفاءة والفعالية في استغلال واستثمار تلك القوى والوصول إلى أهدافها المصاغة في استراتيجية القوى البشرية .

يجب أن يحكم هذه الأنشطة سياسة عامة للقوى البشرية تتضمن في طياتها العديد من السياسات الفرعية تشمل أو تغطي كل نشاط من أنشطة تلك القوى، بحيث يكون هناك سياسة للأجور والمرتبات وسياسة للتدريب ولتقويم الأداء . . الخ . وأن تحتوي كل سياسة من هذه السياسات على إجراءات تنفيذية وتعليمات لكيفية تنفيذها . ويسهل ذلك بدون شك تحقيق أهداف استراتيجية القوى البشرية، وكذلك يدعم ويساند في إدارة تلك القوى استراتيجياً .

هناك العديد من الأنشطة لإدارة القوى البشرية يمكن حصرها في خمسة أنشطة رئيسة

هي :

- ١ - تخطيط القوى البشرية .
- ٢ - التعويضات .
- ٣ - التوظيف .
- ٤ - التدريب والتطوير .
- ٥ - تقويم الأداء .

يجب تدقيق تلك الأنشطة الخمسة والسياسات التي تحكمها ويمكن الاستعانة بالأسئلة التالية التي يجب أن تغطي كل نشاط :

- ١ - هل هناك سياسة عامة للقوى البشرية وسياسات فرعية لكل نشاط؟
- ٢ - ما مدى وضوح وشمولية واتساق هذه السياسات مع بعضها البعض؟
- ٣ - ما مدى مساعدة أو كيف تسهل هذه السياسات أو تعوق تنفيذ الأنشطة والإجراءات الخاصة بكل نشاط؟
- ٤ - ما مدى تفهم العاملون لهذه السياسات وللأنشطة؟
- ٥ - ما مدى مسئولية إدارة القوى البشرية عن وضع وتنفيذ تلك السياسات والأنشطة وتقويمها؟
- ٦ - هل تتسق السياسات والأنشطة والإجراءات مع أهداف استراتيجية القوى البشرية أم تتعارض معها على كل من المدى البعيد والمدى القصير؟
- ٧ - هل تحدد وكيف تحدد احتياجات المنظمة من القوى البشرية؟ ومن هو المسئول عن تخطيط القوى البشرية وكيف تعد هذه الخطة؟
- ٨ - هل يتسق تخطيط القوى البشرية مع احتياجات المنظمة وأهدافها المستقبلية؟
- ٩ - كيف يتم تعويض العاملون مادياً ومعنوياً؟ وما هي أسس ذلك التعويض؟
- ١٠ - هل هناك خطط لتدريب وتنمية القوى البشرية ومدى انعكاس ذلك على الأداء والإنتاجية، وارتباط هذه الخطط بأهداف المنظمة واستراتيجيتها المستقبلية؟ وكيف تحدد الاحتياجات التدريبية؟
- ١١ - ما هي أسس وطرق ومعايير التوظيف في المنظمة، ويشمل ذلك الاستقطاب والاختيار والتعيين النهائي؟
- ١٢ - ما مدى صدق وثبات طرق تقويم الأداء المستخدمة؟
- ١٣ - ما مدى العلاقة بين نتائج تقويم الأداء والحوافز والمكافآت؟
- ١٤ - كيف يتم الاستفادة من نتائج تقويم الأداء في تحسين الأداء؟ [١٠، ص ٢٠١].

وهناك نقطة تحتاج إلى مزيد من التوضيح بخصوص القوى البشرية وتتعلق بأدائها.

تمتاز القوى البشرية مقارنة مع موارد أخرى بثلاث خصائص مميزة هي :

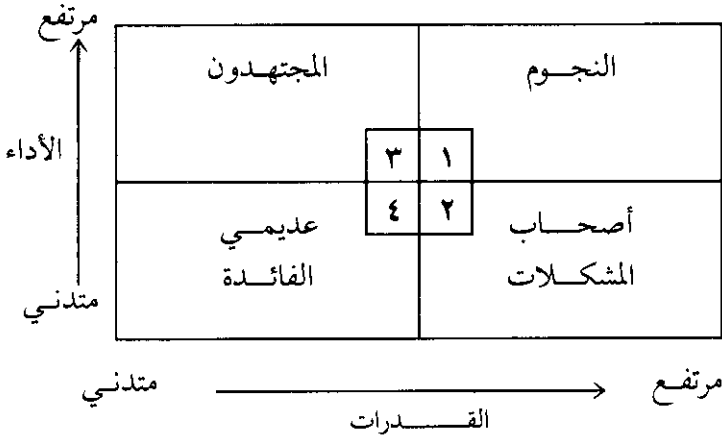


- ١ - من الصعب فهم القوى البشرية ، ذلك كونها تأخذ عدة أشكال وغير مرئية . كما توجد القدرة الفردية على العطاء والأداء داخل الفرد ولكن تحاول المنظمة أن تستثمر أو أن تستغل تلك القدرة أو الطاقة بصورة أفضل لصالحها وللوصول إلى أهدافها من خلال إدارة القوى البشرية .
- ٢ - لا تحدد أهمية القوى البشرية بكمياتها ولكن بما تستطيع أن تقدم من أداء (إنتاجية) (capable of doing) وبما تتميز به من قدرات وصفات ومهارات . . الخ .
- ٣ - توجد القيمة الفعلية للقوى البشرية كمورد داخل الأفراد أنفسهم (embodied in people) ولا يمكن رؤيتها أو تقديرها مثل الموارد الأخرى كالآلات والمعدات والأرض [١٢] .

نلاحظ من خلال قراءة تلك السمات الثلاث أن هناك شيئاً مشتركاً بينها وهو «الأداء» . الذي هو المحصلة النهائية لإدارة القوى البشرية . ليس المقصود هنا الأداء فقط ولكن الأداء المتميز الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق الفعالية التنظيمية . من هنا يتضح لنا مدى أهمية التدقيق الاستراتيجي في مجال إدارة القوى (الأصول) البشرية الذي يساعدنا في معرفة أو التأكد من مدى الكفاءة في استغلال تلك القوى وإدارتها استراتيجياً .

من هنا لابد أن نتفهم العلاقة بين الأداء وإمكانات وقدرات القوى البشرية في المنظمة ومن الممكن أن يساعدنا التدقيق الاستراتيجي في فهم هذه العلاقة التي تتضح لنا في الشكل التالي (شكل ١٠) ومن ثم في معرفة مدى الكفاءة في استخدام وفي إدارة تلك القوى استراتيجياً [٨، ص ٢٣٠] .

يتضمن هذا الشكل بعدين هما بعد الأداء وبعد القدرات . والمقصود بالأداء هنا مستوى الأداء الفعلي للفرد مقارنة مع أهداف ومستوى أداء الوظيفة التي يشغلها . أما القدرات فيقصد بها مدى مساهمة الفرد من خلال استغلاله لها في إنجاز أهداف المنظمة . يساعدنا كما ذكرنا التدقيق الاستراتيجي في معرفة أية فئة من تلك الفئات الأربع (النجوم، المجتهدون، أصحاب المشكلات، عديمي الفائدة) توجد داخل المنظمة وماذا يجب أن



شكل ١٠. نموذج العلاقة بين الأداء والإمكانات

تفعل المنظمة عندئذ؟ يشير المربع ٣، ٤ إلى عدم فعالية الأداء والقدرات مما قد يعكس عدم فعالية إحدى أنشطة إدارة القوى البشرية أو كل أنشطتها. وهذا ما يجب أن يكتشفه التدقيق الاستراتيجي، بحيث يحدد ما هو ذلك النشاط أو تلك الأنشطة التي أدت إلى وجود الفئة (٣، ٤). كما يساعدنا هذا التدقيق في معرفة ماذا حدث وما يجب أن يتم بخصوص الفئة الثانية وكيف نحافظ على الفئة الأولى، فئة النجوم. بدون شك فئة النجوم هي الأفضل ويجب الحفاظ عليها وتحفيزها وتشجيعها. كذلك يمكن الانتقال بالفئة الثانية لتصبح مثل الفئة الأولى، إذا ثبت أن تلك الفئة موجودة، من خلال تحسين كفاءة إدارة القوى البشرية بوضع استراتيجية لها واضحة المعالم والأهداف. ومن الممكن أيضاً أن تتحول أو تنتقل الفئة الثانية لتصبح مثل الفئة الثالثة والرابعة من خلال سوء إدارة القوى البشرية، ومن المحتمل أن يحدث ذلك للفئة الأولى [٨، ص ٢٣٤].

من هنا تبرز لنا مدى أهمية، أولاً: أن تكون هناك استراتيجية للقوى البشرية ذات معالم وأهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها وأن يكون هناك، ثانياً: تدقيقاً استراتيجياً لهذه الاستراتيجية. قد يسأل أحد لماذا كل ذلك؟ والجواب بسيط وواضح للغاية وهو أن تتأكد كل منظمة، ويجب أن تتأكد، أنها فعلاً تمتلك وسوف تظل دوماً تمتلك النجوم.

التكلفة. مما لا شك فيه أن هناك تكلفة للقوى البشرية مثلها في ذلك مثل أية موارد أخرى تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة. وكما ذكرنا سلفاً يجب النظر إلى القوى البشرية على أنها أصول أساسية ذات قيمة كونها تقدم خدمات للمنظمة تتمثل في أداء وإنتاجية تلك القوى. ويمكن توضيح تكاليف القوى البشرية في الشكل التالي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>تكاليف مباشرة</li> <li>تكاليف غير مباشرة</li> </ul> <p>تكلفة الحصول على الأفراد (القوى البشرية)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعلان عن الشواغر</li> <li>- الاختيار</li> <li>- التعيين والتوظيف</li> <li>- الترقية</li> <li>- الرواتب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تكاليف مباشرة</li> <li>تكاليف غير مباشرة</li> </ul> <p>تكلفة تعليم الأفراد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقل</li> <li>- أجور تدفع أثناء التدريب</li> <li>- التدريب والتطوير</li> <li>- الفترة الزمنية للتدريب</li> <li>- الإنتاج الضائع خلال التدريب</li> <li>- حوادث وأخطاء أثناء التدريب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تكاليف مباشرة</li> <li>تكاليف غير مباشرة</li> </ul> <p>تكلفة تسرب الأفراد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسرب بأنواعه</li> <li>- انخفاض مستوى الأداء</li> <li>- قبل التسرب</li> <li>- تكلفة وجود شواغر</li> <li>- أثناء البحث لملئها</li> </ul>

شكل ١١. نموذج تكاليف القوى البشرية

يجب النظر إلى كل أنواع التكلفة المشار إليها على أنها استثمار مستقبلي ذو مردود مادي وإداري وإنتاجي. أحد أهم هذه العائدات أو المردودات هو أن يؤدي هذا الاستثمار إلى تخفيض تكلفة القوى البشرية مادياً. شريطة أن يستمر العاملون في رفع أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، مما يؤدي بالمقارنة ليس فقط إلى تخفيض التكلفة بل أيضاً إلى اعتبار ما ينفق على

- القوى البشرية ليس نفقات كما هو متعارف عليه، بل استثمار مستقبلي في إحدى الموارد الأساسية للمنظمة. وهناك أسئلة خاصة بتدقيق تكلفة القوى البشرية هي:
- ١ - ما هي تكلفة الحفاظ / الإبقاء على القوى البشرية داخل المنظمة؟
  - ٢ - هل تغطي إنتاجية العاملين تكلفة القوى البشرية الإجمالية؟
  - ٣ - هل هناك دراسة وتحليل تفصيلي لكل أنواع التكلفة المشار إليها؟
  - ٤ - هل هناك ارتفاع في التكلفة كلياً أو جزئياً وما هي أسباب أو مبررات هذا الارتفاع؟
  - ٥ - هل يمكن تخفيض / تقليص تلك التكلفة المرتفعة دون أن يؤثر ذلك على الأداء أو الإنتاجية؟
  - ٦ - ما هي نسبة تكلفة القوى البشرية إلى التكلفة الإجمالية للمنظمة؟
  - ٧ - ما هي نسبة تكلفة الرواتب إلى تكلفة الامتيازات التي تقدمها المنظمة للعاملين؟

من الممكن أن نضع العديد من الأسئلة التفصيلية التي تغطي كل سياسة وكل نشاط وبالتالي تكون هناك لائحة طويلة من الأسئلة. لذلك فإن الأسئلة التي ذكرناها ما هي إلا أمثلة لبعض الأسئلة التي من الممكن أن يستفاد بها عند إجراء التدقيق في إدارة القوى البشرية. وبدون شك يترك للشخص أو المجموعة المعنية بالقيام بهذا التدقيق أن تضع ما تشاء من أسئلة كما ومحتوى على أن يحدد سلفاً قبل وضع الأسئلة ما الذي سيدقق.

يفضل، وبعد أن تم تشخيص المجالات الأربعة في تدقيق إدارة القوى البشرية والتي أشرنا إليها سابقاً، أن يكون هناك تشخيص ختامي ونهائي لاستراتيجية القوى البشرية ككل. أي مراجعة استراتيجية القوى البشرية كوحدة متكاملة. يقودنا هذا إلى المرحلة الثانية من التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى البشرية.

### المرحلة الثانية: تحديد نقاط الضعف والقوة في استراتيجية القوى البشرية

يتم في هذه المرحلة تدقيق الاستراتيجية كوحدة متكاملة، بعد أن تمت مراجعة المجالات الأربعة سالفة الذكر، لتحديد أين الضعف وأين القوة في هذه الاستراتيجية؟

بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتخذ الإجراءات لمعالجة نقاط الضعف في استراتيجية القوى البشرية وفي مكوناتها . فيما يختص بنقاط الضعف التي قد تكتشف يجب معرفة أو تحديد لماذا ومتى وأين وكيف ومن هو المسئول عن هذا الضعف في أحد مكونات أو في الاستراتيجية كلها؟ وهل نشأ هذا الضعف بسبب أخطاء في صياغة الاستراتيجية أم بسبب عوامل خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء في تنفيذ الاستراتيجية، أم في ضعف (قلة كفاءة) المسؤولين عن تنفيذها . من الممكن أن يتضح لنا في هذه المرحلة العديد من نقاط الضعف في الاستراتيجية، والعديد من نقاط القوة أيضاً، ولكن المهم هنا بعد تحديد هذا الضعف أن يعرف لماذا وكيف . . . الخ حدث ذلك . على سبيل المثال وليس الحصر قد لا يقيم الأداء موضوعياً، هل الخطأ هنا في السياسة أم في الإجراءات؟ أم الخطأ في التقييم أم في القائمين بتقويم الأداء؟ .

يفضل أيضاً عند تدقيق الاستراتيجية كوحدة متكاملة لتحديد نقاط الضعف والقوة أن يستعان بمجموعة من الأسئلة كما حدث في المرحلة الأولى . هناك من يفضل أن يكون استخدام هذه الأسئلة في المرحلة الأولى فقط وهناك من يجذب استخدامها في المرحلة الثانية أيضاً . نؤيد استخدام الأسئلة في هذه المرحلة كونها ستغطي أو تشمل الاستراتيجية ككل بعد الحصول على معلومات تفصيلية في المرحلة الأولى . وتسهل هذه الأسئلة تقويم الاستراتيجية ككل . بعض من هذه الأسئلة ما يلي :

- ١ - هل تم صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات بوضوح أم لا؟
- ٢ - ما هو دور إداريو القوى البشرية في عملية إدارة القوى البشرية استراتيجياً، من حيث صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية؟
- ٣ - هل تتسق استراتيجية القوى البشرية مع أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية؟
- ٤ - هل تتسق أهداف تلك الاستراتيجية مع أهداف المنظمة الأخرى؟
- ٥ - ما هي المعوقات التي تهدد إنجاز أو تحقيق أهداف تلك الاستراتيجية وكيف يمكن مواجهتها؟
- ٦ - ما هي الإجراءات التصحيحية أو التعديل المطلوب أو الضروري في الاستراتيجية لمواجهة هذه المعوقات وفي ظل نتائج التدقيق؟

تلك بعض الأسئلة على سبيل المثال وليس الحصر والتي قد يستعان بها لتحديد نقاط الضعف والقوة في استراتيجية القوى البشرية في ظل نتائج المرحلة الأولى مرحلة التشخيص . كما سيتم الإجابة على هذه الأمثلة من الأسئلة وغيرها من الأسئلة في المرحلة الثالثة والقادمة من هذا التدقيق وهي مرحلة إعداد التوصيات .

نود أن نذكر هنا للتوضيح بعض الأمثلة التي قد تكون مثالاً لنقاط الضعف أو نقاط القوة في إدارة القوى البشرية بعد تدقيقها والتي يجب أن يستفاد بها عند إعداد استراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجية الحالية .

#### بعض نقاط القوة :

- وجود مهارات وقدرات وخبرات ممتازة بين العاملين .
- وجود تدريب وتطوير مستمر لرفع كفايات العاملين .
- فعالية نظام التعويضات في تحفيز العاملين .
- وجود خطط واضحة المعالم للقوى البشرية .
- التحديث المستمر لتحليل الوظائف .
- ارتفاع معنويات العاملين .
- وجود اتجاهات وقيم إيجابية بين العاملين تجاه المنظمة وأهدافها .

#### بعض نقاط الضعف :

- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة بين العاملين .
- ضعف قدرات ومهارات الإداريين .
- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للقوى البشرية .
- سوء الانطباع عن إدارة القوى البشرية ودورها في المنظمة .
- سوء الهيكل التنظيمي لإدارة القوى البشرية .
- عدم وضوح السياسات الخاصة بأنشطة إدارة القوى البشرية .
- عدم الوضوح أو الاستفادة من نتائج تقويم الأداء على مستوى المنظمة .

تلك مجرد أمثلة لنقاط الضعف والقوة التي قد نصل إليها والتي لا يجب أن تكون مجرد قوائم، بل يجب دراستها وفهمها بحيث تساعد في فهم دور وموقع إدارة القوى البشرية في العملية الاستراتيجية وفي إجراء التصحيح اللازم والضروري في استراتيجية القوى البشرية مستقبلاً [١٠، ص ١٢٧].

### المرحلة الثالثة : وضع التوصيات

يتم في هذه المرحلة الإجابة على السؤال التالي : ماذا يجب أن تفعل إدارة القوى البشرية بخصوص استراتيجيتها كي تستطيع تحقيق أهدافها، أي أهداف هذا المورد المهم، بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتجاوز نقاط الضعف؟

تتطلب الإجابة على هذا السؤال وضع العديد من التوصيات التي تعالج المشكلات والانحرافات ونقاط الضعف التي ظهرت أو نتجت عن تدقيق استراتيجية القوى البشرية خاصة تلك التي لها علاقة بمجالات التدقيق الأربعة سالفة الذكر. وتتحول تلك التوصيات بعد صياغتها إلى خطة عمل مستقبلية للوصول إلى أهداف استراتيجية القوى البشرية والتأكد من الاستغلال والاستثمار الفعّال والأمثل للقوى البشرية. وقد تتحول تلك التوصيات في بعض الأحيان إلى استراتيجية جديدة لإدارة القوى البشرية خاصة إذا كانت تلك التوصيات تعالج أو تتعلق بمشكلات أو بضعف في معظم أنشطة وسياسات تلك الإدارة وبشكل جذري . من هنا يجب أن يكون المسؤول عن صياغة تلك التوصيات حريصاً في صياغتها بدقة وموضوعية ووضوح وأن يتأكد من اتساقها وترابطها مع كل من أهداف إدارة القوى البشرية وأهداف المنظمة.

قد يكون من الضروري أحياناً أن تكون التوصيات إما طويلة أو قصيرة المدى ويعتمد ذلك على الأهمية النسبية لنتائج التدقيق الاستراتيجي الذي تم وأيضاً على مدى الحاجة الملحة للقيام بتطبيق ما صيغ من توصيات . على سبيل المثال قد نجد بعد القيام بالتدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى البشرية ما يلي :

«عدم توافر المهارات أو الخبرات المطلوبة بين العاملين في بعض الوظائف» قد يعكس هذا ضعفاً في نشاط التدريب أو تقويم الأداء . وقد يعزى هذا الضعف إلى كل أو بعض مما يلي :

- ١ - عدم وضوح مستوى الأداء عند تقويمه .
- ٢ - عدم موضوعية تقويم الأداء وعدم الاستفادة من نتائجه في التدريب .
- ٣ - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ٤ - عدم عقد برامج تدريبية للعاملين .
- ٥ - سوء الاختيار والتعيين وعدم فعالية عملية التوظيف .
- ٦ - لا يرتبط التدريب ارتباطاً مباشراً بالمهارات المطلوبة وظيفياً .

بدون شك قد يكون هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى هذا الضعف في المهارات والخبرات . ولهذا الضعف إذا كان موجوداً انعكاسات سلبية وخطيرة الآن وفيما بعد وعلى عدة أوجه . وبالتالي يتطلب هذا الضعف الدقة في صياغة التوصيات التي تعالجه بشكل جذري وذلك لأهميته على كل من المدى القصير والطويل . من هنا قد تصاغ توصيات على المدى القصير مثل :

- ١ - إعادة توزيع العاملين ذوي المهارات والقدرات المتدنية .
- ٢ - زيادة حجم الإشراف على هؤلاء العاملين .
- ٣ - عقد دورات تدريبية سريعة وقصيرة ومركزة .

#### توصيات على المدى البعيد مثل :

- ١ - تصميم برامج تدريبية في ظل الاحتياجات التدريبية المدروسة وارتباطها بأهداف إدارة القوى البشرية .
- ٢ - إعادة دراسة سياسة وإجراءات تقويم الأداء ووضع مستويات أداء محددة لكل وظيفة .
- ٣ - إعادة النظر في سياسة وإجراءات التوظيف للتأكد من فعالية وكفاءة نشاط التوظيف .



تلك فقط بعض الأمثلة لبعض التوصيات بخصوص ضعف واحد فقط (ضعف المهارات). يندرج الشيء نفسه على بقية نقاط الضعف التي قد تظهر أو تنتج عن التدقيق السالف الذكر. نود أن ننوه هنا على أننا لم ننس نقاط القوة. لا يجب أن تؤخذ تلك النقاط كشيء مسلّم به، لا يحتاج إلى أية عناية أو اهتمام فهذا خطأ فاحش. يجب أن تعطى نقاط القوة الاهتمام نفسه والأهمية التي تعطى لنقاط الضعف لكي يستفاد بها الآن ومستقبلاً ولكي لا تتحول إلى نقاط ضعف إذا أهملت. لذا يجب أن تتضمن استراتيجية القوى البشرية، بجانب توصيات خاصة بنقاط الضعف، توصيات خاصة بنقاط القوة، تبين كيف ولماذا يجب الاستفادة منها واستغلالها على كل من المدى القصير والطويل.

### النتائج

كما سبق بيانه، يتضح لنا أن «التدقيق الاستراتيجي» هو أداة إذا أحسن استخدامها تساعد على وجود استراتيجية فعّالة لإدارة القوى البشرية، وهو ما تسعى إليه جميع المنظمات والمؤسسات سواء تلك التي تهدف أو لا تهدف إلى الربح.

وحتى يمكن استخدام إدارة «التدقيق الاستراتيجي» بنجاح في الوصول إلى الهدف المنشود منها، ينبغي أن تتوافر فيها المعايير التالية:

#### الشمولية

أن يشمل التدقيق كل الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والأنشطة والبرامج ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية على سبيل المثال.

#### الموضوعية

صدق وثبات ودقة المعلومات التي يحصل عليها ومدى حدتها.

#### الاستفادة

الاستفادة من نتائج التدقيق الاستراتيجي عند اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات ووضع التوجيهات ومدى ارتباط ذلك باحتياجات ومشكلات وأهداف المنظمة عامة وإدارة القوى البشرية خاصة.

## إیصال المعلومات

ويعني وضوح وفهم نتائج التدقيق الاستراتيجي والتوصيات التي توضع وإيصالها إلى كافة المعنيين بالتدقيق ونتائجه .

## الاستمرارية

يتم التدقيق بشكل منظم من خلال خطوات متسلسلة كما أنه يتم بشكل دوري مستمر وليس فقط عند حدوث أزمات أو ظهور مشكلة .

وعلى العموم، التدقيق الاستراتيجي هو مسؤولية المنظمة في أعلى مستوى لها ممثلة في المدير العام والذي له صلاحية تفويض هذه المهمة إلى المديرين التنفيذيين كل في مجال تخصصه . وتبقى هذه المهمة مسؤولية الإدارات الأساسية في المنظمة . ولكن المدير التنفيذي في غمرة مشاغله اليومية وضيق وقته، قد لا يجد متسعاً من الوقت للتفكير أو دراسة مشكلات إدارته دراسة علمية دقيقة تؤدي لاتخاذ قرارات مناسبة لتطوير استراتيجياته . فضلاً عن أن بعض المشكلات قد تحتاج إلى خبرات متخصصة في مجالات محددة ولديها وقت كافٍ لدراسة المشكلات والخروج منها بتوصيات مفيدة للتطبيق . من هنا يمكن أن يُلجأ إلى مستشارين متخصصين سواء كانوا من الداخل أو من الخارج للقيام بعمليات التدقيق الاستراتيجي لإدارته . على أنه وإن كان له صلاحية تفويض القيام بهذا التدقيق إلى مستشارين، إلا أن مسؤوليته في هذا الشأن لا تفوض ويبقى عليه أن يتأكد من أنها تحقق أهدافها، ويتحمل مسؤولية نتائجها أمام الإدارة العليا .

## المراجع

- Zalatimo, Suleiman. *A System Approach to Learning Environment*. New Jersey: Mcded Project Inc., 1980. [١]
- Davis, Kenneth. *Marketing Management*. New York: The Ronald press. 1978. [٢]
- Hill, Richard. *Industrial Marketing*. Ontario: Richard Irwin press. 1975. [٣]
- Tillies, Seymous. "The Manager's Job: a System Approach." *Harvard Business Review*, January (1983), 210-218. [٤]
- Carlisle, Howard. *Management Concepts and Situations*. Chicago: Science Research Ass., 1976. [٥]
- Sexton, William. *Organization Theories*. Ohio: Charles Merrill. 1980. [٦]
- Wartman, Luthans. *Emerging Concepts in Management*. New York: Mcmillan Publishing Corp., 1975. [٧]

- Odiornc, George. *Strategic Management of Human Resource*. New York: Jessay Bass publishers, 1975. [٨]
- Kotler, Philip. *Strategic Marketing for Non Profit Organizations*. Boston: Prentice Hall, 1987. [٩]
- Nadler, L. *The Handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley, 1984. [١٠]
- Albert, K. *The strategic Management Handbook*. New York: McGraw Hill, 1983. [١١]
- McGregor, E. "The Public Sector Human Resource Management Puzzle: Strategic Management for a Strategic Resource" *Public Administration, Review*, November (1988), 941-950. [١٢]

## **Strategic Audit of Human Resource Management**

**Zoheir Al Sabagh and Abdel Aziz Abo Nabaa**

*Associate Professor and Assistant Professor, Business Administration  
Department, Yarmouk University, Jordan*

**Abstract.** Theories are developed in one of the fields of knowledge, then we proceed to its application which contribute to the development of science. This can be applied to the system theory.

This paper attempts to discuss the concept of strategic audit and how it could be applied to human resource management process. The paper starts with discussing the meaning of strategic audit, its process, its steps and the four areas of auditing (jobs, human resources cost, individuals, policies and activities). This application of strategic audit helps to identify the weakness and strength in human resource management, which could be a good starting point for future decisions. It helps in developing effective plans and policies for efficient utilization of the human resources.

Therefore, the objective of this research is to:

- Explain the nature and meaning of systems
- Show the importance of strategic management of human resources.
- Define indicators to be used in strategic auditing.
- Explain the steps of Auditing and make recommendations to improve the efficiency of the strategic management of Human Resources.

The conclusion is that strategic Auditing is a tool which if well used, helps reach an efficient strategy to manage Human Resources. This is the objective of all institutions whether those with profit objectives or others. And strategic Auditing is the responsibility of human resources management in the first place.