



تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي

حالة دراسية عن جهاز المساحة والتسجيل العقاري
بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على
درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة

إعداد الطالب :
عارف أحمد جاسم الزياتي

إشراف
أ. د. محمد عبد الوهاب العزاوي
رئيس قسم العلوم الإدارية بالجامعة الخليجية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا ^ص إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

(البقرة: ٣٢)

شهادة لجنة المناقشة

نشهد باننا قرأنا رسالة الطالب : " عارف احمد جاسم الزياتي " الموسومة :
(تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي
حالة دراسية عن جهاز المساحة والتسجيل العقاري بمملكة البحرين)

وقد ناقشنا الطالب بمحتوياتها وما له علاقة بها ونرى بان الرسالة مستوفية
وتلبي الشروط الواردة في الفقرة ثانياً - 2 ب من المادة الثانية/ تعليمات الدراسات
العليا في الجامعة الخليجية GU21-01 للحصول على شهادة الماجستير
في (إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة) وبتقدير (امتياز).

رئيس اللجنة

: التوقيع

: الدكتور راجي زكي العاني

: الاسم

: المرتبة العلمية : أستاذ

: التاريخ : 2009/4 / 27 م

عضو اللجنة

: التوقيع

: الدكتور معاوية كريم شاكر العاني

: الاسم

: المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

عضو اللجنة

: التوقيع

: الدكتور جاسم فيحان الدوسري

: الاسم

: المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

عضو اللجنة-المشرف

: التوقيع

: الدكتور محمد عبد الوهاب الغزاوي

: الاسم

: المرتبة العلمية : أستاذ

مصادقة رئاسة الجامعة
الدكتورة منى راشد الزياتي
رئيسة الجامعة الخليجية
2009/ 5 / 18 م



مصادقة عمادة الدراسات العليا
الدكتور فرحان اسماعيل العاني
عميد الدراسات العليا
2009/ 5 / 18 م

إهداء ،،،

- إلى روح والديّ رحمهما الله رحمة واسعة وأسكنهما فسيح جناته.
- إلى زوجتي الفاضلة الكريمة التي كانت خير مشجع ومعين ومحفز على المثابرة والاجتهاد في تحصيل العلم.
- إلى إخواني وأخواتي وأهلي وأصدقائي جميعاً.
- إلى كل طالب علم تجرع الصبر والأمل وحارب العجز والكسل.
- وإلى كل من سيستفيد من هذه الدراسة ،
- أهدى نتائجها وتوصياتها.



إهداء

إلى مكتبة جامعة البحرين
مع تمنياتي لجميع الطلبة والباحثين
من طلبة الماجستير والدكتوراه التوفيق والنجاح .

الباحث

عارف بن احمد الزباني

شكر وتقدير ،،،

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

يطيب لي في هذا المقام وبعد أن أبصر هذا العمل المتواضع النور ان أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم فضل الرعاية والتوجيه .

فخالص شكري وتقديري للمربي الفاضل ، الأستاذ الدكتور محمد العزاوي رئيس قسم العلوم الإدارية ، المشرف على هذه الرسالة والذي تعهدا بالعناية والتهديب منذ البداية فقد منحني من وقته وكثرة مشاغلة ، فكان لإرشاداته وآرائه النيرة الدور الكبير في توجيه هذه الرسالة نحو الصواب ، ووضعها في مسارها السليم ، أطال الله في عمره على طاعته وسدد خطاه.

كما أود أن اسجل شكري وتقديري إلى الاستاذ الدكتور راجي العاني رئيس لجنة المناقشة والدكتور جاسم الدوسري عضو لجنة المناقشة وكذلك الدكتور معاوية العاني عضو لجنة المناقشة لتفضلهم بالاشتراك في مناقشة الأطروحة ولتحملهم قراءتها ، اذ ستساهم ملاحظاتهم وآرائهم السديدة في اغنائها والرفع من مكانتها العلمية .

كما يسعدني ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى رئيسة الجامعة الدكتورة منى الزباني ، وللاستاذ الدكتور جمال الدليمي عميد كلية إدارة الأعمال والنظم المالية وجميع أساتذتي الأفاضل في الجامعة الخليجية الذين كانوا خير عون لي خلال سنوات الدراسة .

كما يطيب لي ان اعبر عن بالغ شكري وتقديري إلى رئيس جهاز المساحة والتسجيل العقاري وجميع المدراء والموظفين بالجهاز على تعاونهم وجهودهم ومساندتهم لي في إنجاز هذه الدراسة ، والشكر موصول إلى كل من ساهم وكان عوناً في إخراج هذه الدراسة إلى النور.

وآخر دعونا أن الحمد لله رب العالمين ،،،

المحتويات

الموضوع

رقم الصفحة

أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	ملخص الدراسة
1	مقدمة الدراسة
3	الفصل الأول : منهجية الدراسة
4	أولاً : المقدمة
5	ثانياً : مشكلة الدراسة
5	ثالثاً : أهمية الدراسة
6	رابعاً : أهداف الدراسة
6	خامساً : تساؤلات الدراسة
7	سادساً : منهج الدراسة
8	سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة
8	ثامناً : مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
10	أولاً : الدراسات العربية
15	ثانياً : الدراسات الأجنبية
17	ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة
19	الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية
20	المبحث الأول : تخطيط وتنمية الموارد البشرية

20	أولاً : تعريف تخطيط الموارد البشرية.....
21	ثانياً : أهمية تخطيط الموارد البشرية.....
22	ثالثاً : خصائص تخطيط الموارد البشرية
23	رابعاً : تنمية الموارد البشرية
24	خامساً : الأداء الوظيفي
26	المبحث الثاني : استقطاب الموارد البشرية.....
26	أولاً : مفهوم الاستقطاب.....
27	ثانياً : أهمية الاستقطاب.....
27	ثالثاً : أهداف عملية الاستقطاب.....
28	رابعاً : مصادر عملية الاستقطاب.....
32	المبحث الثالث : الاختيار والتعيين للموارد البشرية
32	أولاً : مفهوم الاختيار والتعيين للموارد البشرية
32	ثانياً : أهمية الاختيار والتعيين للموارد البشرية
33	ثالثاً : خطوات عملية الاختيار والتعيين.....
38	رابعاً : طرق التعيين.....
39	المبحث الرابع : تدريب الموارد البشرية
39	أولاً : تعريف التدريب.....
40	ثانياً : أهمية التدريب.....
41	ثالثاً : أهداف تدريب الموارد البشرية.....
42	رابعاً : اتجاهات التدريب.....
43	خامساً : مراحل عملية التدريب.....
47	المبحث الخامس : تقييم أداء الموارد البشرية
47	أولاً : ماهية وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
49	ثانياً : الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين.....

50	ثالثاً : توقيت تقييم الأداء.....
51	رابعاً : فوائد تقييم الأداء.....
52	خامساً : خطوات عملية تقييم الأداء.....
53	سادساً : طرق تقييم أداء الموظفين.....
55	الفصل الرابع : تنمية الموارد البشرية في جهاز المساحة والتسجيل العقاري
56	المبحث الأول : تطور جهاز المساحة والتسجيل العقاري
56	أولاً : أهداف جهاز المساحة والتسجيل العقاري.....
57	ثانياً : المهام التي يقوم بها الجهاز.....
57	ثالثاً : إدارات الجهاز.....
61	المبحث الثاني : تحليل واقع تنمية الموارد البشرية بجهاز المساحة والتسجيل العقاري
61	أولاً : الاستقطاب للموارد البشرية.....
64	ثانياً : الاختيار والتعيين.....
68	ثالثاً : تدريب الموارد البشرية.....
75	رابعاً : تقييم الأداء الوظيفي.....
83	المبحث الثالث : تحليل واقع الأداء في جهاز المساحة والتسجيل العقاري.....
83	أولاً : المقدمة.....
83	ثانياً : البرامج المعتمدة.....
85	ثالثاً : البرامج المنفذة.....
86	رابعاً : الايجابيات والسلبيات والفرص والتهديدات.....
87	خامساً : تحليل مؤشرات الأداء للإيرادات والمصروفات لعام 2008...
90	سادساً : واقع أداء الجهاز.....
93	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات.....
94	أولاً : استنتاجات الدراسة.....
95	ثانياً : توصيات الدراسة.....

الموضوع	رقم الصفحة
ثالثاً : الدراسات والبحوث المقترحة.....	97
المراجع العلمية	98
أولاً : المراجع العربية	98
ثانياً : المراجع الأجنبية	102
الملاحق	104
1- خطاب طلب الحصول على البيانات والمعلومات من رئيس الجهاز.....	105
2- كشف بأسماء الذين تم مقابلتهم للحصول على البيانات والمعلومات	106
3- استمارة أسئلة المقابلات الشخصية.....	107
4- خطاب طلب أسماء المتفوقين من وزارة التربية والتعليم	109
5- استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف غير الإشرافية.....	110
6-استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية دون مستوى المدراء	111
7-شبكة نظام تحديد المواقع العالمي.....	112
8- المنتجات والخدمات المقدمة على المستوى المحلي والدولي بإدارة المسح البحري....	113
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	117

فهرس الجداول

62	جدول (1) : مقارنة بين رواتب المهندسين في القطاع العام والخاص.....
	جدول (2) : موازنة التدريب بجهاز المساحة والتسجيل العقاري للسنوات
69	2007-2006
70	جدول (3) : الموازنة المعتمدة للتدريب والمبالغ المصروفة لعام 2006.....
71	جدول (4) : كشف بإعداد المتدربين خلال عام 2006.....
72	جدول (5) : موازنة التدريب في جهاز المساحة والتسجيل العقاري لعام 2007...
73	جدول (6) : عدد الموظفين بجهاز المساحة والتسجيل العقاري لعام 2008.....
74	جدول (7) : أعداد المتدربين خلال عام 2007.....
	جدول (8) : عدد الطلبة المبتعثين لدراسة هندسة المساحة على نفقة الجهاز
74	لعام 2008
79	جدول (9) : تحليل (SWOT) لجهاز المساحة والتسجيل العقاري.....
87	جدول (10) : موازنة الإيرادات لعام 2008.....
88	جدول (11) : موازنة المصروفات المتكررة لعام 2008.....
89	جدول (12) : موازنة المشاريع لعام 2008

فهرس الأشكال

- شكل (1) : خطوات عملية الاختيار..... 34
- شكل (2) : الهيكل التنظيمي لجهاز المساحة و التسجيل العقاري في مملكة في مملكة البحرين..... 58
- شكل (3) : خطوات عملية الاختيار والتعيين في جهاز المساحة والتسجيل العقاري..... 66

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والتأكيد على أهمية الاختيار والتعيين في المنظمات ، والتعرف على أهمية البرامج التدريبية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي ، والتأكيد على ضرورة وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي ، كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين فاعلية الموارد البشرية والأداء في رفع الكفاءة .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات لعينة الدراسة وهي جميع إدارات جهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين كحالة دراسية ، وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة محل الدراسة والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية من خلال تحليل (SWOT) وذلك بإعداد نموذج تحليل للمحاور الآتية :

1- الاستقطاب للموارد البشرية .

2- الاختيار والتعيين للموارد البشرية .

3- برامج التدريب للموارد البشرية .

4- تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية .

قد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي : -

1- وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالجهاز بصورة عامة .

2- يسعى الجهاز لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة إلا أنه قد يفشل في ذلك بسبب تدني رواتب القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص المنافس في التخصصات الهندسية .

3- يعمل الجهاز على تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال مراحل عملية الاختيار والتعيين إلا أنه يشوب بعض تلك المراحل المحسوبية.

4- يقوم الجهاز بإعداد خطط وبرامج تدريبية سنوية تهتم بدراسة الهندسة بأنواعها الا أنه يوجد قصور في البرامج المخصصة لتنمية القيادات في الموارد البشرية وذلك في نظم المعلومات والشئون الفنية والتسجيل العقاري والمتابعة .

5- يقوم الجهاز بإدارة تقييم الأداء الوظيفي بصورة سنوية الا ان التقييم يشوبه أحيانا التقديرات الشخصية والمجاملات التي لا تعتمد على معايير التقييم والعدالة .

6- توجد ندرة في تخصصات علوم هندسة المساحة البحرية والطبوغرافية , والعقارية مما يشكل عائقاً في أداء مهام جهاز المساحة والتسجيل العقاري بكفاءة وفاعلية .

وختاماً خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين ، الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلي آله وصحبة أجمعين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على الموارد البشرية التي تعتبر أثمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاج على الإطلاق. وبما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في أغلبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية والتنافسية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب واختيار وتعيين وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز وكل ماله صلة بالموارد البشري .

ان هذه الدراسة التي بين أيدينا هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة وهي بعنوان " تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي " حالة دراسية عن جهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين .

وتحتوي هذه الدراسة على خمس فصول جاءت على النحو التالي :

الفصل الأول : تناول " منهجية الدراسة " يشتمل على مقدمة الدراسة ، ومشكلة الدراسة ، وأهمية الدراسة ، وأهداف الدراسة ، وفرضيات الدراسة ، ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ، ومصطلحات الدراسة الإجرائية .

أما الفصل الثاني : فتناول " الدراسات السابقة " ويشتمل على الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وكذلك التعقيب على الدراسات السابقة .

والفصل الثالث : تناول " إدارة الموارد البشرية " ويشتمل على خمسة مباحث المبحث الأول (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) والمبحث الثاني (استقطاب الموارد البشرية) والمبحث الثالث (اختيار وتعيين الموارد البشرية) والمبحث الرابع (تدريب الموارد البشرية) والمبحث الخامس (تقييم أداء الموارد البشرية) .

والفصل الرابع : تناول " تنمية الموارد البشرية في جهاز المساحة والتسجيل العقاري " في ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول : تطوير جهاز المساحة والتسجيل العقاري والمبحث الثاني : تحليل واقع تنمية الموارد البشرية بجهاز المساحة والتسجيل العقاري و المبحث الثالث : تحليل واقع الأداء في جهاز المساحة والتسجيل العقاري .

وأما الفصل الخامس : فقد تم استعراض استنتاجات الدراسة ، وتوصيات الدراسة وكذلك الدراسات والبحوث المقترحة .

الفصل الأول

منهجية الدراسة

- أولاً : مقدمة الدراسة .
- ثانياً : مشكلة الدراسة .
- ثالثاً : أهمية الدراسة .
- رابعاً : أهداف الدراسة .
- خامساً : تساؤلات الدراسة .
- سادساً : منهج الدراسة .
- سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة .
- ثامناً : مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

أولاً : مقدمة الدراسة :

تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العملية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل .

وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعيتها ورفع كفاءة الإنتاجية وتنمية قدراتها على الإبداع والابتكار في مجالات التقنية الحديثة ، لأنها الوسيلة الأساسية الحاسمة في استيعاب الابتكارات العلمية والتغيرات المستجدة ، وتعزيز قدرة الاقتصاد الوطني على الاندماج في الاقتصاد العالمي ، واكتساب المعرفة وإنتاجها وتجسيدها في الخدمة.

ان المورد الأساسي لمنظمات الأعمال لم يعد في امتلاك الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وإنما في بناء الموارد البشرية ، لأنها العنصر الفاعل في تمكين المنظمات والدول من المنافسة العالمية ، حيث تغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها جزء مهم من استراتيجية المنظمة .

بسبب التغيرات الكبيرة التي طرأت على نظم قوى العمل والاقتصاد تحولت مهام إدارة الموارد البشرية من مهام تقليدية إلى مهام معقدة أهمها إدارة رأس المال البشري والاجتماعي وإدارة التغيير الاجتماعي وتوقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين التي تغيرت بسبب تغير البيئة .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

إن سرعة التقدم الذي يشهده العالم اليوم وما يصاحبه من ثوره في التكنولوجيا والاتصالات والمعرفة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية يقوم على عنصر هام من عناصر التنمية الشاملة ومن دون هذا العنصر لا تكون تنمية ألا وهو عنصر المورد البشري بحيث أصبح التقدم والتطور والاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في رأس المال البشري من حيث تخطيط الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين وإعداد برامج التدريب والتقييم وتنمية الأداء الوظيفي .

لذا فقد واجه جهاز المساحة والتسجيل العقاري العديد من المشكلات في مجال إدارة الموارد البشرية يمكن إجمالها في الآتي :

- 1- ندرة الموارد البشرية المتخصصة في مجال هندسة المساحة العقارية أو البحرية أو الطبوغرافية على المستوى المحلي والعالمي.
- 2- انتقال مجموعة من الكفاءات الفنية أو أصحاب الخبرات العالية إلى القطاع الخاص بسبب المنافسة والإغراءات المميزة التي يمنحهم إياها القطاع الخاص.
- 3- توقف البرامج التدريبية والأكاديمية قبل انضمام إدارة المساحة إلى الجهاز لفترات طويلة عن تنمية الموارد البشرية المتخصصة في هندسة المساحة مما أدى إلى ضعفها .
- 4- ضعف فعالية تقييم الأداء الوظيفي في تعزيز أنظمة الحوافز والترقيات .
- 5- ضعف أنظمة الترقيات والحوافز في ديوان الخدمة المدنية مقارنة بالقطاع الخاص مما يشكل عائقاً في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة .

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذا البحث في كون أن الموارد البشرية أصبحت في المنظمات والهيئات اصل من أصول المنظمة بعد أن كانت تعتبر كلفة من التكاليف يتم العمل على تخفيضها إلى أقصى حد ممكن (حسن . 2005 . ص : 29) .

ان قياس نجاح المنظمات حالياً يقوم على مدى توفر الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات عالية المستوى وكذلك المعرفة الواسعة والخبرة المميزة والتي من خلالها يتم تحقيق دورها في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة ولا سيما ان جهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين يواكب التطورات والتغيرات في القطاع العقاري وعهد الإصلاحات في ظل العهد الزاهر لملك مملكة البحرين .

رابعاً : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إبراز أهمية وضرورة استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للاضطلاع بالمهام الملقاة على الجهاز .
- 2- التأكيد على أهمية عمليات الاختيار والتعيين في توفير الموارد البشرية .
- 3- إيضاح أهمية إعداد البرامج التدريبية الأكثر ملائمة للعاملين بالجهاز لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم .
- 4- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز .
- 5- إبراز العلاقة بين فعالية نظم الموارد البشرية والأداء التنظيمي .

خامساً : تساؤلات الدراسة :

لا تسعى هذه الدراسة لإثبات أو رفض فرضية بعينها وإنما تسعى لتحليل ودراسة واقع الموارد البشرية في الجهاز بهدف الوصول إلى نتائج لدراسة الحالة ، وتقديم أهم التوصيات للمنظمة لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما مدى أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجهاز المساحة والتسجيل العقاري بمملكة البحرين ؟
- 2- ما هي طبيعة المشاكل والمعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بجهاز المساحة والتسجيل العقاري ؟

- 3- ما مدى ضرورة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتعزيز الأداء الوظيفي بالجهاز ؟
- 4- هل تجري عملية تقييم الأداء بشكل فعال وموضوعي بحيث يساهم في تحديد متطلبات البرامج التدريبية المقبلة ؟
- 5- هل توفر عملية تقييم الأداء القائمة على الأسس والمعايير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات ؟
- 6- ما هي انعكاسات الاهتمام بالموارد البشرية على أداء جهاز المساحة والتسجيل العقاري بمملكة البحرين ؟

سادساً : منهج الدراسة :

- يعتمد منهج الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث اعتمد الباحث على ما يلي :
1. الأسلوب الوصفي : وهو الأسلوب الذي يسعى لتحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ، ومن ثم يعمل على وصفها ، فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً .
 2. المقابلات الشخصية : حيث قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية لعينة الدراسة وذلك لجمع البيانات والمعلومات باستخدام منهج دراسة الحالة بجهاز المساحة والتسجيل العقاري – بمملكة البحرين .
 3. تجميع البيانات و المعلومات وتحليلها بهدف تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة محل الدراسة والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمنظمة من خلال نموذج (swot) وذلك بإعداد نموذج للمحاور الآتية :

- 1- الاستقطاب للموارد البشرية .
- 2- الاختيار والتعيين للموارد البشرية .
- 3- برامج التدريب للموارد البشرية .
- 4- تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية .

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات بجهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين ، حيث تم مخاطبة رئيس الجهاز للمساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات للدراسة لتزويد الباحث بذلك (ملحق رقم 1) وسيتم إجراء المقابلات الشخصية مع جميع مدراء تلك الإدارات ورؤساء الأقسام بالجهاز (ملحق رقم 2) .

ثامناً : المصطلحات الإجرائية :

الموارد البشرية : هم جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرسومين والذين يقومون بأداء مهام معينة ، مقابل اجر معين ، لتحقيق أهداف المنظمة.

التنمية : هو كل جهد عملي مبذول لرفع كفاءة الموارد البشرية في المهارة والمعرفة بما يضمن نقلها من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف باستمرار.

الأداء الوظيفي : هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الأفراد من مجهود بدني وذهني في المنظمة يسعون من خلاله أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

تعزيز : مصطلح يفيد تقوية الشيء ورفع مكانته .

جهاز المساحة والتسجيل العقاري : هو جهاز حكومي يقدم خدمات المسح البري والبحري والجوي وخدمات تسجيل الممتلكات والموجودات العقارية ، انشئ حسب المرسوم الملكي رقم (39) لسنة 2002م ، له استقلالية مالية وإدارية وله رئيس برتبة وزير ، ويبلغ عدد موظفي الجهاز (354) موظف حسب إحصائية 2008م ، تسري عليهم أنظمة الخدمة المدنية في مملكة البحرين .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات العربية .
- ثانياً : الدراسات الأجنبية .
- ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حسب تطورها الزمني وتنتهي بتعقيب عليها يوضح أهم مجالات الإفادة منها :

أولا : الدراسات العربية :

1 - دراسة سعد التركي، (1992م) بعنوان " أثر التدريب في تنمية القوى البشرية".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التدريب في تنمية القوى البشرية للعاملين المدنيين في الحرس الوطني ، والاستفادة من التقنيين في تطوير سياسة التدريب والاهتمام بالتنمية البشرية للعاملين فيها ، وتنمية المهارات الخاصة بالموظف لغرض أداء عمله بطريقة فعالة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1- أن العملية التدريبية تعد استثمار للقوى البشرية بما يساهم في تحقيق عائد كبير للحرس الوطني.

2- إن التدريب في تنمية القوى البشرية يحقق أهداف العمل وتحسين أسلوب أدائه.

3- إن استمرار التدريب له دور كبير في رفع مستوى مهارات الموظفين.

4- إن من أساليب التنمية البشرية هو التدريب بالممارسة.

2- دراسة سعد الجلعود، (1996م) بعنوان " تقويم البرامج التدريبية لتنمية القوى البشرية".

هدفت الدراسة إلى التغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق مركز التدريب لأهدافه، والتعرف على مدى تحقيق برنامجي المقاسم وخدمات المشتركين لأهدافهما في تنمية وتطوير قدرات المتدربين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ضرورة توفير الوسائل التدريبية لإنجاح البرامج التدريبية وضرورة توفير الأجهزة الفنية الخاصة بالبرامج التدريبية الجيدة، وضرورة استخدام تقنية الحاسب الآلي والمرئي والتعليمي في التدريب.

3- دراسة سعد البراق، (2000م) بعنوان " دور إمارة منطقة مكة المكرمة في تنمية القوى البشرية لمنسوبيها ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب والقواعد التي تتبعها الإمارة في تنمية قواها البشرية ، وتحديد مدى كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية لدى الإمارة في التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه إمارة منطقة مكة المكرمة في إدارتها لمجمعاتها المحلية التنموية، وتحديد درجة اعتماد الإمارة على كوادرها الذاتية في تنمية قواها البشرية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة في إعداد دراسته. توصلت الدراسة إلى نتائج منها عدم توافق الأساليب والقواعد التي تتبعها الإمارة في تنمية قواها البشرية مع ظروف وقدرات المجتمعات المحلية، وتوضع دور الإمارة في دعم برامج تنمية القوى البشرية لمنسوبيها، وعدم وجود جانب تطبيقي في برامج تنمية القوى البشرية لدى الإمارة حسب نوع وطبيعة كل وظيفة.

4- دراسة سعد التونسي، (2002م) بعنوان " تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية ، والتعرف على مدى فاعلية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية ، والتعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة بتنمية الموارد البشرية، وكيفية التغلب على هذه المعوقات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها ضرورة توفير المدربين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة ، وضرورة توفير الأجهزة الحديثة المناسبة ، ثم تقييم أثر استخدام التقنيات الحديثة على أداء المتدربين، وضرورة توفير إمكانية صيانة الأجهزة المستخدمة في الوقت المناسب ، إلى جانب التخزين المناسب للمعلومات المستخدمة في التقنيات الحديثة، وأهمية إعداد المدرب المزود بالمهارات واللغة الأجنبية التي تمكنه من التعامل مع تقنيات العصر، وأن أهم العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية تتمثل في توافق البرامج التدريبية المنفذة مع الاحتياجات التدريبية المتطورة للعمل، ووجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية، وارتباط التدريب باحتياجات خطط تنمية الموارد البشرية ، وأن أهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية تتمثل في تقنية الحاسب الآلي وتقنية الإنترنت والتدريب في مراكز تدريب متخصصة.

5- دراسة شتات ، (2003 م) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية " .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية كأحد العناصر الأكثر أهمية في فعالية المنظمة في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية كأحد الدول العربية النامية وما يتعرض إليه القطاع المصرفي بصورة مستمرة للتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية المتعددة الأمر الذي يتطلب ضرورة التجديد والابتكار في الاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

واهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

- 1- أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى.
- 2- أن ممارسة التدريب الإبداعية تمارسها بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار مما يشير أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.
- 3- أن غالبية من يتولون مناصب إدارية عليا ووسطى هم من الذكور.

6 - دراسة علام (2004م) بعنوان " تنمية الموارد البشرية لرفع فعالية الأداء في وحدات شؤون البيئة بالجهاز الإداري بالدولة.

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف الوضع الحالي للموارد البشرية بوحدات شؤون البيئة التابعة لوزارات وهيئات الدولة ومدى كفاية الموارد البشرية بتلك الوحدات وانعكاس ذلك على مستوى أدائها من حيث الإعداد والتخصصات اللازمة لضمان فاعلية الأداء نحو تحقيق الأهداف ، وتحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة في فعالية أداء العاملين خاصة التأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل والتدريب المستمر والتعرف على مدى تطبيق الأسس الخاصة بتطوير الجوانب الأدائية والسلوكية للموارد البشرية العاملة وبالأداء المتميز والأساليب المتبعة في تقييم الأداء وتقديم عدد من التوصيات التي من شأنها رفع فاعلية الموارد البشرية في وحدات شؤون البيئة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- 1- يتناسب المؤهل العلمي والخبرة العملية لشاغلي الوظائف مع احتياجات العمل بوحدات شؤون البيئة بالجهاز الإداري المركزي للدولة في حين لا يتناسب مستوى التدريب مع ذلك .
- 2- لا يتناسب مشاركة العاملين في وضع الخطط السنوية للتدريب مع احتياجات العاملين التدريبية حيث أنهم لا يشاركون أبداً.
- 3- لا يتناسب نظام الحوافز الموجهه بالأداء ونظام تقييم الأداء المالي مع متطلبات تحسين الأداء.
- 4- لا يوجد تناسب بين الكفاية العددية للوظائف التخصصية والكفاية العددية للوظائف الإدارية (المكتبية) وكفاية التخصصات المطلوبة وبين أهداف الوحدات.
- 5- توجد علاقة ايجابية بين مدى تأهيل العاملين وتدريبهم ونظم تحفيزهم وكفايتهم العددية والنوعية وبين فاعلية الأداء في وحدات شؤون البيئة بالجهاز الإداري المركزي للدولة.

7- دراسة نسرين ،(2004م) بعنوان " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء " دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن " .

هدفت هذه الدراسة الى إيضاح المفاهيم الأساسية لموضوعي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتعرف على مدى إدراك وفهم المديرين والمسؤولين عينة الدراسة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء وتشخيص مجالات التكامل بين عناصر الجودة ومجالات إدارة الموارد البشرية والتعرف على أهم الأدبيات والدراسات الميدانية ذات العلاقة وما توصلت إليه وتوظيفه بما يخدم هذه الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية .
اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- ان المدراء عينة الدراسة يتجهون إلى القول ان منظماتهم تقوم بتطبيق مجالات ادارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة كما تعطي منظماتهم أهمية كبيرة لمجال إدارة الموارد البشرية حيث كانت المجالات المعطى كالاتي:

(الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير،وتقييم الأداء والمكافآت والتعويضات)

2- ان هناك ارتباطات طردية بين مجالات إدارة الموارد البشرية وان هذه الارتباطات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

3- لم تظهر نتائج الدراسة أي ارتباط سلبي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وان جميع هذه الارتباطات كانت موجبة وغالبها كانت داله عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \geq 0.01)$.

4- ان غالبية المدراء عينة الدارسة يدركون أهمية العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية .

8- دراسة اسماعيل (2005) بعنوان " تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة " .

هدفت هذا الدراسة إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصر كفاية وفعالية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الميدانية .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- ان شركات القطاع العام تعاني من مشكلة أساسية تتعلق بالاختيار والتعيين حيث تخضع للمحسوبيات والواسطات والعلاقات الشخصية بغض النظر عن المؤهلات والشهادات .

2- ان عملية تقييم الأداء في منشآت القطاع العام تفتقر الى الأسس والمعايير العلمية اللازمة لنجاح هذه العملية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة Kase 1995 بعنوان "العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط الموارد البشرية" والتي أجراها الباحث على مجموعة من الشركات الأمريكية وكان ابرز نتائجها :

1. لنجاح إدارة الموارد البشرية في الدور الذي تقوم به في المنظمات لابد من مزج كل من "خطط تطوير المسار الوظيفي والتدريب والأجور والتعويضات وخطط التنمية الإدارية وبرامجها" ، حيث أن هناك تأثير متبادل بين هذه العوامل يمارسه كل عامل على العوامل الباقية.

2. وجود مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالشركات ويجب أن يدرك المديرون أن نجاحهم في تخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي سيكون من مسئوليتهم كما هو مسئولية الشركات وذلك من خلال قيامهم بالتنمية الذاتية لأنفسهم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وهذا يتحقق من خلال البرامج التدريبية التي يقومون بإتباعها.

2- دراسة Nawach & Winer (1997) بعنوان " أثر التدريب على أداء العاملين " فقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. أن جميع المنظمات تستخدم تدريب الأفراد وبرامج التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي كبرامج تنفيذية فقط لكي تتلائم مع التحديات الحالية.
2. ضرورة جعل برامج التنمية الإدارية والتدريب مرنة بشكل كاف للتعرف على حاجات الأفراد والمنظمات التي يمكن أن تظهر فيما بعد.
3. هناك خطوات رئيسية يمكن أن تفيد في تكوين برامج التنمية الإدارية والمساعدة في تطوير المسار الوظيفي وهي:

• الاستفادة من الخبرات والاحتكاكات الوظيفية.

• معالجة مقاومة التطور التي تظهر من قبل المسؤولين إيجابيا.

3 - دراسة Abdullah ، (2003) بعنوان " تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي ".

هدفت إلى دراسة تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي ، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات لتساهم في عملية تطوير البرنامج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- 1- أن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية بدبي.
- 2- وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج، إلا أن معظم موظفي الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة بأهمية البرنامج.
- 3- إن تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي والأداء العام للدائرة.
- 4- وإن معظم الدوائر الحكومية بدبي تمتلك الإمكانيات الكافية لتطبيق البرنامج بشكل كامل.

4- دراسة Gemo (2004) بعنوان " تقييم برامج تطوير الموارد البشرية في قطاع الخدمات الزراعية العامة في موزنبيق .

هدفت هذه الدراسة إلى الارتقاء بأداء القطاع الزراعي في موزنبيق والذي يعاني من ضعف في جودة أداء الموارد البشرية .

وقد قامت حكومة موزنبيق بتنفيذ خطة على ثلاث مراحل للنهوض ورفع كفاءة الأداء بهذا القطاع الخاص ، بدأت في عام 1987 وانتهت في عام 2004 وقام الباحث بإجراء تقييم لبرنامج تطوير الموارد البشرية في قطاع الخدمات .
واهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة :

1- ضرورة استقطاب الموارد البشرية الجديدة من المؤهلين من حملة الدرجات العلمية من الأكاديميات الزراعية .

2- ضرورة وضع برامج تدريبية رسمية لتطوير العاملين في القطاع .

3- الحاجة إلى مراجعة محتويات وتوقيت البرامج التدريبية الغير رسمية التي تخضع لها الموارد البشرية واختيار انسبها .

4- تطوير الموارد البشرية الموجودة في القطاع عن طريق تأهيلها للحصول على المؤهلات الدراسية الأكاديمية والتي منها البكالوريوس والماجستير في الأوجه المختلفة بالقطاع .

ثالثا : التعقيب على الدراسات السابقة :

عرض الباحث في سياق الدراسات السابقة (12) دراسة سابقة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث ، بين عامي (1992) و (2005) .

وقد كان عدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية (9) دراسات وهم (التركي , 1992م) ، (الجلعود ، 1996م) ، (البراق ، 2000م) (التونسي ، 2002)، (شتات ، 2003م) ، (علام ، 2004م) ، (kase ، 1995م) (Nawach&Winer ، 1997) ، (Gemo ، 2004) .

وكان عدد الدراسات السابقة التي تناولت الاداء الوظيفي (3) دراسات وهم (عبدالله، 2003) ، (نسرين ، 2004) ، (اسماعيل، 2005) .

وقد تطرقت الدراسات السابقة إلى جوانب متعددة من موضوع الدراسة ، حيث تناولت الدراسات أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين واثربرامج التدريب عليها .

وتناول البعض الآخر موضوع إدارة الأداء ومتطلبات تحسينه ودور تقييم الأداء وأساليبه في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وقد استخدم الباحثين في الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي .

وتتشابه الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في بعض جوانب الإطار النظري في تنمية الموارد البشرية أو الأداء الوظيفي .

إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات الأخرى في توجهها نحو الربط بين الأداء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية وتطبيق هذا الربط على حالة دراسية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين ، حيث ان جميع الدراسات السابقة تختلف عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وكذلك استخدام منهج تحليل (SWOT) لتحليل واقع الحالة الدراسية .

تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تناولت تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي كحالة دراسية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين .

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول : تخطيط وتنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : استقطاب الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : الاختيار والتعيين للموارد البشرية .
- المبحث الرابع : تدريب الموارد البشرية .
- المبحث الخامس : تقييم أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول : تخطيط وتنمية الموارد البشرية

المقدمة :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها .

يمثل تخطيط الموارد البشرية العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الإعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة ، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

أولا : تعريف تخطيط الموارد البشرية :

1- يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة (حسونة . 2008 . ص:41) .

2- عرف (Branhm) تخطيط الموارد البشرية على أنه استراتيجية الحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة (Barnhm1978.P.10) .

3- عرف (Patten) على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال.(Patten.1971.p.52) وثمة تعريف آخر وضعه .

4- (Beach) ويذهب إلى أنه التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين (Beach.1980 .p.108) .

ورغم الاختلاف في صياغة تلك التعريفات إلا أن هناك نقاطا أساسية مشتركة بينها وهي : (درة ، الصباغ . 2008 . ص : 163-164) .

1- وجود خطة واضحة المعالم للموارد البشرية ذات أهداف محددة .

2- نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحي النظم بحيث يكون هناك ربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمنظمة .

3- اشتغال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية أخرى منها التوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية .

4- توفير قاعدة معلومات تمد المنظمة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد البشرية داخلها وخارجها .

5- أهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على أساس احترام الفرد ورغبته وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها .

ويرى الباحث ان تعريف تخطيط الموارد البشرية : هو النظرة المستقبلية التي تعتمد علي عمليات وأنشطة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ، لتحقيق أهداف المنظمة ، خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً : أهمية تخطيط الموارد البشرية :

يعد العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساس لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة والتأكيد على حسن استخدامها ، والاستفادة منها الاستفادة القصوى لزيادة الفعالية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وذلك من خلال رسم الاستراتيجية المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل ، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها ، ويزيد من أهمية التخطيط ما يحيط بالأجهزة الحكومية من ظروف بيئية متغيرة تتسم بالتعقيد والتشابك والتباعد . من حيث الحجم والتطور والنمو . كذلك التغيير المستمر في نوعية الالتزامات والتشابك والتعدد في الأهداف . ومنها أهداف الأفراد وأهداف المجموعات ، وأهداف المنظمات ، وأهداف المتعاملين معها من الجمهور وأهداف المجتمع بصورة عامة (منصور .1975.ص : 142) .

وقد زاد من أهمية التخطيط للقوى العاملة في المنظمات ما حدث في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة في مجال التقنية ، وزيادة أشكال الابتكار في المنظمات

وزيادة التوجيه نحو عولمة الأسواق وظهور نماذج جديدة للمنافسات أدت إلى خلق مستويات غير مشهودة من التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد (Ron. 1997:P:17).

كما يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة زيادة بند الأجور والمرتبات وارتفاع تكلفة العمل ، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديراً دقيقاً والاستفادة منها الاستفادة المثلى ، وتجنب المبالغة في التقدير أو التقليل فيه ، بما قد يتمخض عنه زيادة تكاليف العمل وإهدار الأموال ، واضطراب بيئة العمل (القاضي. 1980.ص: 142) .

تزداد أهمية التخطيط للقوى العاملة في هذا المجال في عصرنا الحاضر الذي يسود فيه اتجاهات نحو تخفيض أعداد القوى العاملة لتقليل النفقات وذلك من خلال توقع الفائض قبل ان يصبح مشكلة مكلفة يستعصي حلها .

تبدو أهمية تخطيط القوى العاملة بشكل خاص في الدول النامية ، حيث ان مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على القوى العاملة وإعدادها الإعداد المناسب بل ربما كان التحدي الرئيس الذي يواجه هذه الدول يكمن في كيفية العمل على تنمية مواردها البشرية واستثمارها الاستثمار السليم ، وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها وطاقاتها الوجهة المناسبة الأمر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا عن طريق التخطيط العلمي لتلك القوى (عبد الوهاب . 1974 . ص: 226) .

ثالثاً : خصائص تخطيط الموارد البشرية :

تتسم علمية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالآتي : (الهيبي, 2005.ص: 71-72) .

1- أنها عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية .

2- يركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال واخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية .

3- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى اعمالها . أي ان تشتق استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجيات الأعمال فيها .

4- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل .

5- تستهدف العملية توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى ، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية ومستمرة أي انها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية وفي الزمان والمكان المناسبين.

رابعاً : تنمية الموارد البشرية :

هي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين بالمنظمة واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح (حسونة . 2008 . ص : 6) .

تهدف عملية التنمية باختصار إلى تطوير أداء الموارد البشرية وجعله أداء فعالاً ويعتبر الأداء الفعال حصيلاً لعوامل متعددة ترتبط بالفرد وتؤثر عليه ، وأهمها مايلي: (نور الله . 1992 . ص:140) .

1- صفات الفرد : ويقصد بها القدرة التي يتمتع بها والمعلومات والمهارات والصفات الشخصية التي تؤثر على سلوكه اثناء تأديته لعمله .

2- متطلبات الوظيفة : ويقصد بها الواجبات والمسؤوليات التي سيتحملها شاغل الوظيفة والأعباء التي ستقع على كاهله.

3- بيئة العمل : وتنقسم إلى بيئة داخلية وتتعلق بالأهداف والإجراءات والموارد البشرية والقوانين التي تتعلق بكل منظمة ، وبيئة خارجية تتعلق بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية التي تحيط بعمل المنظمة وتؤثر عليه .

وتتصف عملية التنمية البشرية بأنها عملية متواصلة ومستمرة ولا تقتصر على فترة زمنية مؤقتة ويعود ذلك للأسباب التالية :

- 1- ان أداء الأفراد قابل للتحسين بشكل مستمر مهما كان نوع الأداء الذي يؤديه.
- 2- تتطلب التطورات التكنولوجية الهائلة من الأفراد التدريب المستمر حتى يكونوا قادرين على مواكبتها .
- 3- ان سلوك الأفراد العاملين في المنظمة لا يبقى ثابتاً وانما يتغير نتيجة لمؤثرات كثيرة قد تكون داخلية و خارجية وعلى إدارة المنظمة ان تعمل على تطوير سلوك هؤلاء الأفراد ما يتلاءم مع أهدافها .
- 4- ان كل فرد يمر بمراحل متعددة خلال عملة في المنظمة لذلك لابد من تدريبه وتطويره وبما يتلاءم مع متطلبات كل مرحلة.

خامساً : الأداء الوظيفي :

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

- يوجد العديد من المفاهيم للأداء الوظيفي ، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي :
- أ- يعرف الأداء بأنه : كيفية انجاز أو إحراز نشاط ما وتحديد الطريقة التي يتم تنفيذه بها (Lindsay . 1982. P.17) .
 - ب- ويعرف الأداء بأنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور .1985. ص: 24) .
 - ج - ويعرف الأداء أيضاً بأنه : الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد من مجهود بدني وذهني ، وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (السلمي . 1992. ص:75) .
 - د - كما يعرف الأداء بأنه : العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل (عبد الوهاب. عايد . 1993. ص:40).

2- عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من ستة عناصر هي : (Langdon .2000.P:106)

- أ- المدخلات : وتتمثل في الموارد المادية .
- ب- عمليات التحويل : وتتمثل في المراحل أو التكنولوجيا المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ج - المخرجات : وتتمثل في الناتج النهائي والذي يقدم في شكل سلعة أو خدمة .
- د - شروط الإنتاج : وتتمثل في الإجراءات والسياسات التي تحكم عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة .
- هـ - النتائج : وتتمثل في المؤثرات سواء كانت سلبية أو ايجابية والتي تتبع أو تتزامن مع عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ، مثل : تشغيل نسبة من البطالة أو زيادة الناتج الإجمالي أو القيمة المضافة .
- و - التغذية المرتدة : وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

المبحث الثاني

استقطاب الموارد البشرية

المقدمة :

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع والكم ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات ، تأتي الخطوة التالية ، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط ، وذلك من خلال عملية التوظيف . وتشمل عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها ، وتشجيعها للتقدم للعمل في الأجهزة الحكومية في الوقت المناسب وبالنوعيات والإعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب) . والمرحلة تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف (سواء من الموظفين الحاليين أم من غيرهم) والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار) وفي هذا المبحث سيتم تناول عملية الاستقطاب ، وفي المبحث التالي سيتم تناول عملية الاختيار .

أولا : مفهوم الاستقطاب :

- 1- قبل شغل الوظائف بالأكفاء من الأفراد ، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء ، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية ، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها . وهكذا فإن عملية الاستقطاب الوظيفي هي البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة ، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات ، بالأعداد المناسبة ، وفي الوقت المناسب ، لانتقاء الأنسب من بينهم ، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة (رشيد . 2004. ص: 459) .
- 2- هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة (FENCH, WENDELL,1998, P.212) .
- 3- الاستقطاب : هو عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة (حسونة ، فيصل . 2008. ص: 23) .

ثانياً : أهمية الاستقطاب :

- أ- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفئ والأفضل من بين المتقدمين .
- ب- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .
- ت- ان نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة (حرحوش ، عادل . السالم ، مؤيد . 2006 ص : 82) .

ثالثاً : أهداف عملية الاستقطاب :

تساهم عملية الاستقطاب في تحقيق الأهداف الآتية :

(Cenzo, D.A., and s.p.Robbins.1996. P: 440)

- 1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفه ممكنة.
- 2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
- 3- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- 4- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .
- 5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف .

رابعاً : مصادر عملية الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أعدادها ووظائفها والمواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي البحث عن المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها . وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية وهي على النحو الآتي :

أولاً : المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية ، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات لا تتوفر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر : (ماهر . احمد . 2007 . ص:226).

1- الترقية والنقل الوظيفي :

ويلجأ إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية .
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج للكثير من التدريب .

وأما النقل الوظيفي فيكون مصدر للعمالة عندما تكون سياسة المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

2- الإعلان في مبنى المنظمة :

يمكن إخطار العاملين بالوظائف الشاغرة من خلال الإعلان عن الوظائف في عدد من الأماكن داخل المنظمة ، حتى تتاح لهم الفرصة للإطلاع على هذه الوظائف والتقدم إليها .

ولكن يعاب على هذه الإعلانات أنه في الغالب لا يراها إلا عدد محدود من الموظفين لذا فقد يكون من المحبذ توزيع تعاميم تشعر الموظفين بوجود الوظائف الشاغرة .

3- استقطاب العاملين السابقين :

يعد الموظفون السابقون مصدراً داخلياً حيث ان لهم صلة بالمنظمة ، ومصدراً جيد للاستقطاب الداخلي حيث يوفر هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد لان مهارات الموظفين السابقين وقدراتهم وشخصياتهم ومستوى أدائهم يكون معروفاً للمنظمة (رشيد ، مازن . 2004 ص : 470-471) .

4- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة ان يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم بالالتحاق للعمل بالمنظمة (ماهر، احمد . 2007 . ص: 227) .

ثانياً : المصادر الخارجية :

إذا لم توفر المصادر الداخلية مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة ، فيمكن اللجوء إلى العديد من المصادر الخارجية المتاحة في هذا المجال سواء المستوى المحلي أو المستوى الإقليمي ، أو المستوى الدولي .
ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجي ما يلي :

1- الإعلانات : تعد الإعلانات بأنواعها المختلفة من أكثر الوسائل المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة ومن الضروري تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان بعناية .

وهناك وسائل متعددة للإعلانات ومن أهمها : الصحف ، والمجلات المتخصصة والإذاعة ، والتلفزيون ، والانترنت (رشيد ، مازن . 2004 . ص:472) .

2- **التقدم المباشر للمنظمة :** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم وخبراتهم السابقة ومهارتهم .
ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية على ان تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم وقد تقوم مكاتب التوظيف بهذه المهنة (ماهر ، احمد . 2007. ص : 227-228) .

3- **الجامعات والمدارس :**

وهي تعتبر من المصادر المباشرة ، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تؤهل الأفراد بمواصفات معينة تحتاج لها المنظمة . وهي تستخدم الجامعات بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة مثل الحالة الدارسية التي نحن بصدددها وهي ندرة التخصصات في هندسة المساحة البحرية والعقارية والطبوغرافية.
وقد تتصل بعض المنظمات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية لغرض تدريبهم أثناء إجازتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج (عبد الباقي ، صلاح الدين . 2007. ص 160) .

4- **وكالات ومكاتب التوظيف :**

يوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف : (ماهر، احمد. 2007.ص:229).
النوع الأول : وكالات أو مكاتب عامة : وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل ، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد ، فان هذه الوكالات تقوم بصرف "إعانات بطالة" وذلك في الدول الأوروبية أو أمريكا وكذلك بمملكة البحرين .
ومن أمثلة هذه المكاتب " مكتب العمل " أو "إدارة القوى العاملة" .

النوع الثاني : وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات ، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .

النوع الثالث : وهي مواقع على شبكة الانترنت تخص وكالات التوظيف ، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة ويوجد في موقع وكالة التوظيف إعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات وتقوم هي بالتبعية باختيار العاملين من هذه السير الذاتية ، وفي جانب آخر تتلقى وكالات التوظيف طلبات راغبي التوظيف من خلال إدخالهم لسيرهم الذاتية على الموقع .

المبحث الثالث الاختيار والتعيين

تمثل عملية الاختيار والتعيين عنصراً مهماً في خطة تنمية الموارد البشرية للمنظمة ، حيث تحدد أنواع وأعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية .

فمن عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية هو مدى توفيق الإدارة في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة .

أولاً : مفهوم الاختيار والتعيين :

هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة ان تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل .
بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص المتقدم للعمل (السلمي ، علي . 1991.ص:218).
وتمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للموارد البشرية المناسبة ، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة فهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (عبد الباقي ، صلاح . 2007. ص:167) .
ويرى الهيئي مفهوم الاختيار والتعيين : هي إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح (الهيئي ، خالد . 2005.ص:129).

ثانياً : أهمية الاختيار والتعيين :

ترجع أهمية الاختيار والتعيين في المنظمة للأسباب الثلاثة الآتية : (Gary, Desslsr .1988.P176-177)

1- ان أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائماً والى حد كبير على درجة أداء مساعديه . ان العاملين الذين لا يملكون القدرات

المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية . وبذلك فان انجاز رئيسهم لا بد وان يتأثر هو الآخر . ولذلك على الإدارة ان تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل ان يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد ذلك .

2- ان الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن ان تتحملها المنظمة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها . مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها . والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين .

3- ان عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار إذ أن تشريعات معظم (إن لم يكن كل) الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين وعدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات أو بسبب الجنس كتعيين النساء مثلاً . لذلك فان قرارات المحاكم في كثير من الدول تتطلب ضرورة إجراء التقييم الفعال لإجراءات الاختيار والتعيين حتى يضمن ان لا يكون هناك تمييز غير عادل في الاختيار والتعيين. لهذه الأسباب فان إجراءات الاختيار والتعيين الفعالة تعتبر أساسية.

ثالثاً : خطوات عملية الاختيار والتعيين :

بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب وقد أصبح لدى المنظمة أعداد من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة تبدأ عملية الاختيار .

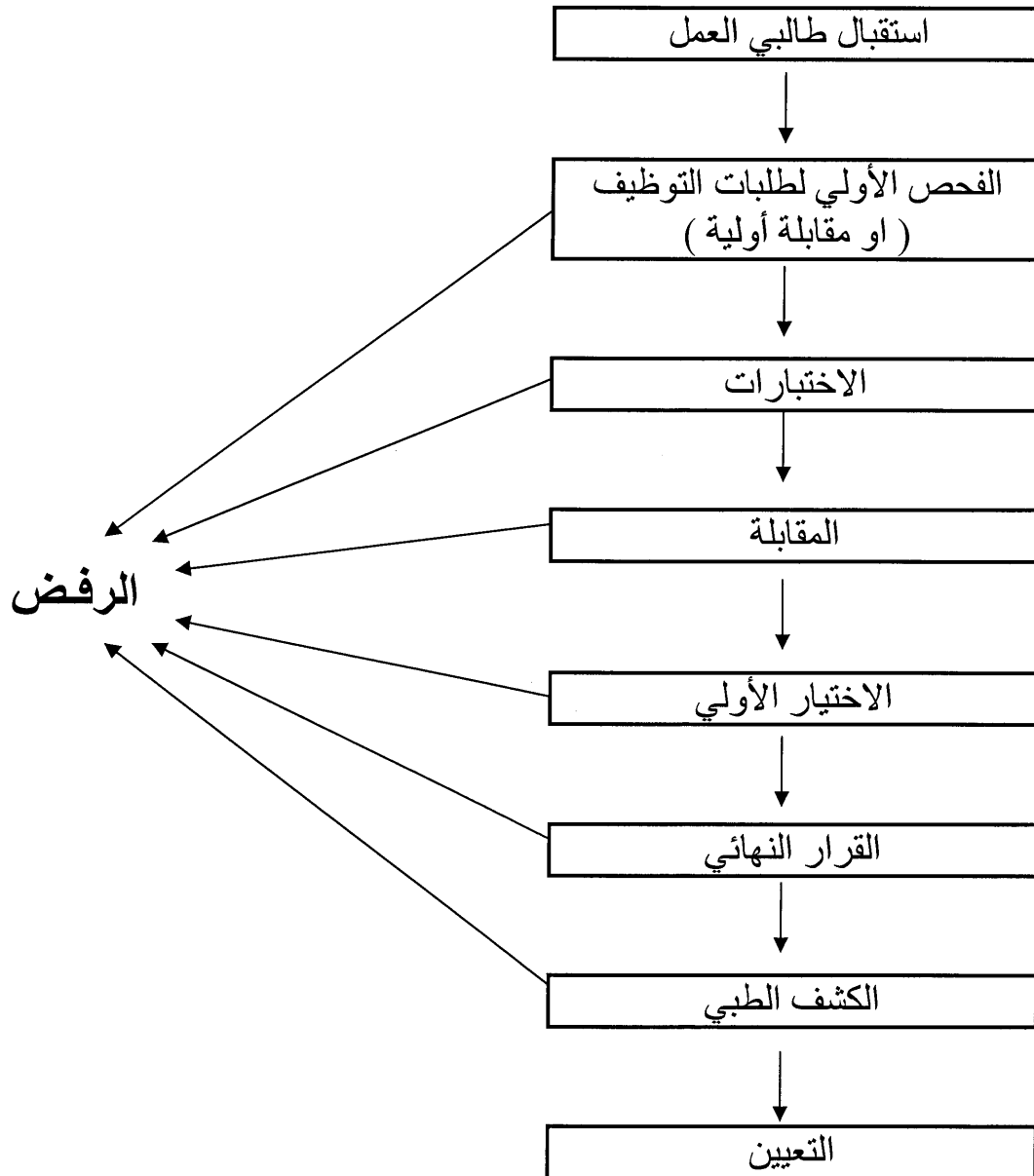
ويمكن توضيح خطوات عملية الاختيار بالشكل رقم (1)

وفيما يلي شرح لخطوات عملية الاختيار والتعيين :

1- استقبال طالبي العمل :

بعد ان تتم عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذي يتوافدون الى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والميزات التي سيحصل عليها والأشياء المطلوب

توافرها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها. وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر طالبو العمل الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل في المنظمة الأمر الذي يزيد من فرص اختيار أصح الأفراد من جهة وتقليل أعباء نفقات الاختيار من جهة أخرى .



شكل رقم (1)
خطوات عملية الاختيار
المصدر : (حرحوش . السالم . 2006 ص: 87)

2- الفحص الأولي لطلبات التوظيف :

طلبات التوظيف هي إما خطابات من المتقدمين أو نماذج من استمارات طلب التوظيف ، أو السيرة الذاتية لهم (C.V) . ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة ، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط (حرحوش . السالم . 2006 ص:86-88) .

3- الاختبارات :

ان الهدف من عملية الاختبار هو الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل لذلك تلجأ إدارة الأفراد الحديثة إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية والنفسية التي تهدف إلى وصف قدرات الشخص وإمكانياته والتنبؤ باحتمال نجاح شخص معين في أداء عمل معين ولذلك يجب اختيار الاختبار المناسب .

وتقوم فكرة الاختبارات على فرضيين أساسيين :

1- ان المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب من التوزيع الطبيعي ، وتحاول الاختبارات الكشف عن الأقلية الممتازة بالنسبة للناحية الفنية .

2- هناك ارتباط بين توافر درجة معينة من المقدرة وبين احتمالات النجاح في العمل .

وهناك العديد من الاختبارات منها : (السلمي ، علي . 1991 . ص:224) .

1- الذكاء .

2- الميول والاتجاهات .

3- اختبارات تكشف عن المهارات والقدرات .

4- اختبارات نمط التعامل مع الآخرين .

واختبارات الاختيار لا تحاول الكشف عن التميز المطلق بل التميز الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

4- المقابلات :

تعد المقابلات المرحلة أو الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار , فبعد اجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين ، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب ، اما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية .

والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة ، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل او من يمثله ، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهه نظره .

أنواع المقابلات :

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار الى الأنواع التالية : (ماهر، احمد.2007 . ص:251-252) .

1- المقابلات الفردية .

2- المقابلات الجماعية وأقسامها هي :

أ- ممثل لمنظمة مع فردين أو أكثر .

ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد .

ج - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد.

5- الاختيار الأولي :

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعقدة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظائف الشاغرة . تستند هذه العملية إلى فرضية

أساسية خلاصتها ان نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلاً كافياً على احتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلن عنه (حrchوش ، السالم .2006.ص:93) .

6- القرار النهائي :

بعد تحديد البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح وبعد اخذ رأي مدير الإدارة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة . تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك .

تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من ان المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل ، وأنة خال من الأمراض المعدية لذلك فان المرشح بحاجة إلى اختيار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين (حrchوش ، السالم .2006. ص:94) .

7- الفحص الطبي :

يركز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها . وبالرغم من أن هذا الفحص قد يمارس شكلياً ولكنة مهم من ناحية سلامة إجراءات عملية الاختيار ، حيث تحتاج بعض الوظائف إلى سلامة الحواس ودقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان إلى مكان آخر (الهيتمي ، 2005.ص :135) .

8- التعيين :

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار , وأخيراً التعيين ، وقد تحدثنا في الفقرات السابقة عن الاستقطاب وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة اما بقبول المتقدم للوظيفة أو حجب القبول عنه .

وما هو جدير بالإشارة هنا ان خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين أو حجب ، انظر الشكل رقم (1) .

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي : إصدار قرار التعيين ، والتهنئة المبدئية ثم التقديم أثناء فترة التجربة وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (حرحوش ، السالم .2006.ص:94) .

رابعاً : طرق التعيين :

هناك طرق متعددة يمكن اتباعها في تعيين المتقدمين لشغل الوظائف العامة وتختار كل منظمة الطريقة التي تراها مناسبة لظروفها وأوضاعها ولعل أهم هذه الطرق : (علي ، شريف .(لا يوجد) . ص: 160) .

1- التعيين عن طريق الإدارة : ويعني تمتع إدارة المنظمة التي تحتاج لشغل وظائف معينة بالسلطة التي تخولها اختيار الأفراد التي تراهم مناسبين لشغل تلك الوظائف , ويؤخذ على هذه الطريقة دخول الاعتبارات والمصالح الشخصية في عملية الاختيار.

2- التعيين عن طريق الانتخاب : وتستخدم هذه الطريقة في وظائف معينة كانتخاب القضاة وانتخاب أعضاء مجلس الشعب أو الشورى .

3- طريقة الإعداد الفني : وتعتمد هذه الطريقة على اختيار خريجي بعض الفروع الجامعية والمعاهد الفنية التي تتوفر فيها الاختصاصات المطلوبة كاللزام الدولة بتعيين المهندسين وخريجي بعض المعاهد .

4- طريقة الاختبار : حيث يتم إجراء اختبار محدد للمتقدمين لشغل الوظيفة , ويتم اختيار المتقدمين حسب تسلسل درجات نجاحهم في هذا الاختبار .

5- طريقة الوظائف المحجوزة : وفي هذه الطريقة يقرر المشروع حجز نسبة معينة من بعض الوظائف لتعيين أفراد معينين ، بغض النظر عن توافر الشروط المحددة للتعيين ، وذلك كمكافأة لهم على ما قدموه في سبيل الصالح العام أو الوطن و كتعيين مصابي الحرب أو أبناء الشهداء .

المبحث الرابع

تدريب الموارد البشرية

المقدمة :

تتجه المنظمة إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية لرفع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد وجماعات العمل لكي يكونوا قادرين على تحقيق الهدف وتنفيذ الاستراتيجيات وقد تعطي بعض المنظمات الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين لديها أكبر مما تعطيه منظمات أخرى نتيجة لقناعة أساسية بأن تدريب وتنمية العاملين يعتبر نوع من الاستثمار في العنصر البشري غالباً ما يحقق للمنظمة عوائد ومنافع في المستقبل . وتهدف عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى علاج أي جوانب قصور في الأداء الحالي وإعداد وتجهيز الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل . (مسلم ، علي . 2007. ص : 207) .

أولاً : تعريف التدريب :

هو عملية مخططة تهدف الى صقل وتطوير المهارات والقدرات لدى الأفراد من أجل تأهيلهم ليكونوا في حالة من الاستقرار والتأهب وبشكل دائم من أجل القيام بأعباء وظائفهم الحالية والمستقبلية في المنشأة التي يعملوا بها (دياب ، 1997 . ص:189) . وقد ازداد الاهتمام بعملية التدريب في العديد من المنشآت وذلك للأسباب التالية : (Cascio . 1993. P:246) .

- 1- انخفاض مهارة العاملين الذين يستخدمون في بعض الأعمال .
- 2- تطوير الأنظمة التكنولوجية والذي يفرض التدريب وإعادة التدريب حسب احتياجات بعض الأقسام .
- 3- حاجة فئات معينة للتدريب كإقامة دورات تدريبية للعاملين الجدد وغيرهم .
- 4- ظروف المنافسة بين المنشآت المختلفة التي تستدعي إقامة برامج تدريب مستمره لرفع الأداء بشكل مستمر وإبقائها في مستوى المنافسة .

5- ادخال تغييرات على نوعية الإنتاج الذي تنتجه المنظمة أو تغيير بعض أساليب العمل فيها.

6- تدريب بعض الأفراد المؤهلين للترقية من اجل تعيينهم في وظائف ذات مستويات إدارية أعلى تتطلب مهارات وقدرات اكبر من تلك التي يحتاجها الفرد في المستوى الإداري والحالي الذي يشغله .

7- تطبيق إدارة المنظمة لمفاهيم إدارة جديدة وحديثة حيث تحتاج إلى شرح هذه الأساليب الجديدة للأفراد حتى يتمكنوا من تطبيقها مثل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في إحدى المنظمات .

ثانياً : أهمية التدريب

للتدريب أهمية بالغة للمنظمة وللأفراد العاملين من خلال ما يلي :

1- أهمية التدريب للمنظمة :

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة الفوائد التالية للمنظمة : (عباس وعلي. 2007. ص: 109-110) .

أ – زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ب – يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة .

ج – يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

د – يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .

هـ - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة .

و – يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

ي – يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .

ز – يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الخارجية .

2- أهمية التدريب للأفراد العاملين :

- إن الفوائد التي يحققها التدريب العلمي للأفراد العاملين تتمثل بالآتي: (عباس وعلي . 2007 - ص: 109-110) .
- أ - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .
 - ب - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
 - ج - يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل .
 - د - يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعلي .
 - هـ - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء .

ثالثاً : أهداف تدريب الموارد البشرية :

ان الهدف الأساسي لعملية التدريب هو تحسين أداء الأفراد العاملين في المنظمة وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة في أداء الأعمال والقضاء على جوانب الضعف والقصور التي من الممكن ان تطرأ على أداء الفرد ويستلزم تحقيق هذا الهدف من المنظمة ان تعمل بشكل دائم على تنمية مهارات وقدرات الأفراد لديها وصقلها واكسابهم مهارات ومعارف جديدة وبغية الحفاظ على مستوى أداء مرتفع وتحسينه باستمرار .

ويساعد التدريب في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة التي تطبقه بشكل سليم واهم هذه الفوائد هي: (طلبة ، 1984 ص.342) .

1- رفع الروح المعنوية للعاملين : وذلك نتيجة رفع مستوى أدائهم وإحساسهم بانهم يقدمون أعمالاً هامة للمنظمة وهذا يشعرهم بالاعتزاز والرضى على النفس .

2- زيادة إنتاجية الأفراد : حيث أن تنمية مهارات الأفراد تؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم مما ينعكس على زيادة إنتاجية المنشأة بشكل عام .

- 3- تقليل النفقات : لان زيادة الكفاءة والمهارة تؤدي إلى تقليل الأخطاء التي يمكن ان يرتكبها الفرد وتقليل تكاليف الوقت الضائع لإصلاح هذه الأخطاء .
- 4- يعد التدريب وسيلة هامة لتوفير الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة من الموجودين لديها واكسابهم المهارات التي تحتاجها وهذا يوفر عليها نفقات البحث عن الكفاءات اللازمة من خلال المصادر الخارجية .
- 5- يساعد التدريب على خلق التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وحل المشاكل التي يمكن ان تواجه العملية الإنتاجية وهذا يؤدي بالتالي إلى استمرار التشغيل بكفاءة عالية .
- 6- يساعد التدريب على زيادة حماية الأفراد خاصة في المنظمة الصناعية وذلك لان زيادة كفاءة الأفراد تؤدي إلى الإقلال من إصابات العمل التي من الممكن ان تحدث نتيجة ضعف الكفاءة والخبرة في مجال العمل .
- 7- يساعد التدريب في التقليل من الإشراف وذلك لان العامل المدرب لا يحتاج إلى التوجيه الدائم في كل عمل يقوم به كما ان التدريب ينمي وعيه ويمكنه من ممارسة رقابة ذاتية على عمله .

رابعاً : اتجاهات التدريب :

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتدريب وهي كالاتي :
(ابوالنصر ، مدحت .2007.ص:249-250) .

1- اتجاه نظري :

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه ، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها .

2- اتجاه نفسي وسلوكي :

يستهدف هذا الاتجاه تدعيم الاتجاهات الايجابية لدى المتدرب ، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه ، والعمل على احلال اتجاهات ايجابية محلها ما أمكن.

3- اتجاه عملي:

ويستهدف هذا الاتجاه إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفاعلية أكثر . كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب ، وبما يساهم في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه اكبر درجة ممكنة .

خامساً : مراحل عملية التدريب :

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

ان الخطوة الاولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية. أي تحديد ما هو التدريب المطلوب ، وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة ، وتساعد على تحقيق غاياتها والحقيقة فان كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية . فمحتوى البرامج التدريبية ، والأساليب المستخدمة في التدريب ونوعية المتدربين ، ومستواهم الوظيفي ، والوقت والجهد الذي سيبدل ، كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية .

والاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوبة أحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم ، لرفع كفاءتهم ، وفقاً لمتطلبات العمل ، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة ، ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام (صادق ، هدى .1993. ص:13) .

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاث أنواع من التحليلات وهي كالآتي:
(رشيد ، مازن . 2004 . ص : 689-690) .

1- تحليل المنظمة :

يعني تحليل المنظمة القيام بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام . ويتم من خلاله فحص أهداف المنظمة ، وعملياتها ومواردها وسياساتها وبيئتها ، للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها .

2- تحليل المهام (تحليل العمل) :

عند تحليل المهام تحاول المنظمة تحديد التدريب المطلوب وما الأمور التي يتعلمها المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة ، فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها ، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد ، وذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة .

3- تحليل الفرد :

بعد الانتهاء من تحليل المنظمة والمهام , يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها ، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلي تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية . وفي هذا التحليل يتم تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء الوظيفي ، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة .

ثانياً : مرحلة تصميم برامج التدريب :

تتضمن هذه المرحلة من عملية التدريب صياغة الأهداف التدريبية ، وتصميم أنشطة التدريب من حيث تحديد محتوى التدريب ، ونوعه ومكانه. وذلك على النحو التالي :

1-وضع الأهداف التدريبية :

تعد نقطة البداية في تصميم أي برنامج تدريبي هي صياغة الأهداف التدريبية ، لابد من طرح سؤال أساسي وهو : ما الذي يحتاج المتدربون أن يعرفوه ويكونوا قادرين على عمله أو القيام به ؟ إن الشق الأول من السؤال يعبر عن معرفة في حين ان الشطر الثاني من السؤال يعبر عن قدرات ومهارات ومن ثم سلوك يجب على الفرد اكتسابه وبصفة عامة غالباً ما يتم صياغة الأهداف التدريبية في شكل أهداف

سلوكية حتى لو كان التدريب ينص على تزويد الفرد بمعلومات ومعارف وليس قدرات ومهارات .

2-تصميم الأنشطة التدريبية :

يتوقف تصميم الأنشطة التدريبية على نوعية المعرفة أو المهارات التي نود ان يكتسبها الفرد وهنا يمكن التمييز بين ثلاث عناصر هي : المعرفة Knowledge والمهارات Skills والاتجاهات Attitudes والتي غالباً ما يشار إليها بالحرف KSA .

وتشمل المعرفة عدة أنواع مثل المعرفة الفنية المرتبطة بإدارة عمل معين والمعرفة بظروف وملابسات وبيئة العمل ، والمعرفة بالخلفية التنظيمية مثل تاريخ المنظمة وثقافتها ونظم العمل بها . اما المهارات فتتضمن : المهارات العقلية والمهارات الفنية والمهارات الاجتماعية .

3- مكان التدريب :

فيما يتعلق بمكان التدريب : يمكن تنفيذ برامج التدريب في احد موقعين هما:

أولاً : التدريب على رأس العمل in house training : وهو التدريب الذي يتم في نفس المكان وموقع العمل وظروف العمل الطبيعية وباستخدام أدواته ومعداته غالباً ما يتم تحت إشراف الرئيس المباشر للفرد او احد العاملين ذوي الخبرة الطويلة أو أحد المدربين المختصين ، ومن أشكال التدريب على رأس العمل ما يلي :

1-التدوير الوظيفي : حيث يتم تدوير الفرد على عدد من الوظائف داخل المنظمة بغرض اكتساب المعرفة والدراية بها .

2-التدريب المهني : ويستخدم هذا الأسلوب في تدريب صغار السن على المهن الحرفية المختلفة وهو يعرف في المجتمعات العربية بنظام الصببية ، حيث يقوم احد قدامى العاملين بتعليم الصبية أصول الحرفة أو المهنة من خلال ملاحظته أثناء أداء العمل في ظروف العمل الطبيعية ثم يطلب منه المشاركة التدريجية في مناولة الأدوات والقيام بالأمور البسيطة فالأصعب حتى يمكنهم القيام بالعمل بشكل مستقل .

3- الممارسة العملية : وهي مماثلة للتدريب المهني ولكن تستخدم في الوظائف الإدارية .

ثانياً - التدريب الخارجي off house training : وهو التدريب الذي يتم بواسطة مراكز التدريب المتخصصة من داخل أو من خارج المنظمة . وعادة ما يتم التدريب في مواقع بعيدة عن موقع عمل الفرد وقد يكون ذلك في قاعات دراسية أو ورش أو معامل معدة ومجهزة للتدريب ، وعادة ما يتم ذلك بواسطة مدربين مختصون . ويتطلب التدريب الخارجي تفرغ الفرد لعملية التدريب والبعد من مكان العمل الرسمي (مسلم ، علي . 2007 . ص : 220-223) .

ثالثاً : مرحلة تقييم فاعلية التدريب :

وهي الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، وقياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي : (حروش ، السالم . 2006 . ص : 140) .

- 1- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له .
- 2- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- 3- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- 4- لتحديد مدى فعالية وملاءمة أساليب التدريب المعتمدة .
- 5- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات ، المناقشة ، تمثيل الدور ، حالات دراسية) .

المبحث الخامس

تقييم الأداء الوظيفي

المقدمة :

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها اقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لان العملية تخضع للحكم الشخصي ولان الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية اتقانها بفعالية عالية ، فضلاً عن ان الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه (Robert and John ,1998,P:299) .

أولاً : ماهية وأهمية تقييم الأداء الوظيفي :

عملية تقييم الأداء هي العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية .

يعرف تقييم الأداء :

1- هو محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (عساف .1988.ص:72) .

2- يميل كاتب آخر إلى اختصار مضمون العملية بوصفها " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (tvanievich .1995.P.256) .

ان تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً .

وعلى ذلك فان عملية تقييم الأداء تتميز بأربع خصائص هي : (حرحوش. السالم, 2006, ص: 102).

- 1- ان تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً .
- 2- انها عملية ايجابية لانها لا تسعى الى كشف العيوب فقط وانما تهتم ايضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف .
- 3- انها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .
- 4- أن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة . أنها عملية يومية وليست موسمية ، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي .
- جرت العادة بان يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون كل ثلاثة اشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.

تبدي المنظمات أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة : (Mark Zweig, 1991, P.130-131).

- 1- ان تتأكد من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطل ترقيته أو انتهاء خدماته.
- 2- ان تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة امام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم الى مراكز وظيفية أعلى .
- 3- ان معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته .

4- يظهر الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم وجوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها اذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف .

ثانياً : الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين :

ان قياس أداء العاملين هو من أهم الأنشطة أو الوظائف في إدارة الموارد البشرية. وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي :

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي :

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو تهاهما بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .

ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، كذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب أكثر .

ج- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

د- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

هـ- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيح سياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه " ممتاز " أو " متوسط " أو " ضعيف " ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك . وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

ب- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى ان تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين .

ج- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بتقييم الأداء ما يلي:
(حrchوش ، سالم ، 2006 ، ص : 103-106) .

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من ان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات .

ب- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة .

ثالثاً : توقيت تقييم الأداء :

التوجه التقليدي لتقييم الأداء في معظم المنظمات هو تقييم الأداء السنوي ولكن لازال هناك بعض المنظمات التي تتجه إلى تقييم الأداء مرتين سنوياً ، والبعض

الأخر يقوم بتقييم الأداء مرة كل 3 شهور (4 مرات في السنة) ويفضل اختيار فترة زمنية مناسبة لتقييم الأداء بحيث نضمن فاعلية عملية التقييم ونقل في نفس الوقت المجهودات والموارد والزم من المستخدم فيها . وغالباً ما يتوقف ذلك على حجم المنظمة ونوعية الوظائف ودرجة تعقد نظام تقييم الأداء المستخدم .

رابعاً : فوائد تقييم الأداء :

يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والأفراد الذين يتم تقييم أداؤهم وذلك كالآتي : (درة ، الصباغ . 1986 . ص: 280-279) .

1- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

- أ - يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أداءهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- ب - يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ القرارات الترقية والتدريب وغيرها .
- ج - يمكن استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي .

2- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد :

- أ - يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن وجود تقييم لأدائه السابق حتى يعرف مجالات الضعف فيما قام بإنجازه .
- ب - ان تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له .
- ج - ان تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تمييزه يزيد من دافعيه الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى الأداء .

خامساً : خطوات عملية تقييم الأداء :

تتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربعة خطوات أساسية وهي كالآتي :

أ- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء :

إن أول خطوات تقييم الأداء هو تحديد ما الذي يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد ، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس تحديد الأداء. والبعد Dimension هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فاعلية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله مثل ذلك كمية الأداء ، وجوده الأداء ، وسلوكيات العمل وغيرها. ويجب اختيار أبعاد تقييم الأداء بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها . فإذا تجاهل تقييم الأداء أبعاد هامة في الوظيفة سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للإفراد , وذلك لأن الأفراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الاعتراف بأداؤهم أو إثابتهم ، كما ان احتواء أداة تقييم الأداء على أبعاد غير هامة قد يؤدي إلى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى .

ولذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلاً في وظيفته وهنا يجب تحديد أبعاد التقييم إستناداً إلى نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما اذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف ويجب اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها :

- 1- أنها قابلة للقياس .
- 2- أنها خاضعة لسيطرة الفرد .
- 3- أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة .

ب- قياس الأداء الفعلي للفرد :

تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للإفراد على تحديد درجة أو رتبه تعبر عن مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة.

فقد تستخدم بعض المنظمات قياس مكون من خمس درجات مثلاً (1،2،3،4،5) أو تستخدم رتبة وصفية (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مرضي) وقد يكون أحياناً من السهل تقييم الأداء بشكل كمي كما في حالة تقييم حجم الإنتاج أو المبيعات ، أو التصميمات التي أنجزها الفرد أو أحياناً أخرى يكون من الصعب قياس الأداء بشكل كمي وغالباً ما يمثل ذلك تحدي لإدارة الموارد البشرية الأمر الذي تلجأ فيه لمعايير حكمية تعتمد فيه على الحكم الشخصي للرئيس المباشر أو أطراف التعامل مع الفرد المطلوب تقييم أدائه (درة ، الصباغ . 1986 . ص: 279-280) .

سادساً : طرق تقييم أداء الموظفين :

هناك طرقاً عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء . وسنحاول فيما يلي تقديم عرضاً لأهم أربع طرق :

1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل المظهر ، التعاون ، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و(5) أو (3) أعلى درجة.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليس دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم ، وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها .

2- طريقة الترتيب Ranking Scale :

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم ، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير

الوظيفة. وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب ، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم .

3- طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method :

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة , ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل . ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت " جيدة " أو " سيئة " في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدوري يقوم المدير بمراجعة هذه الملفات تمهيداً لإصدار حكمة على أداء الموظف . تتميز هذا الطريقة بعدم التحيز الشخصي , وأن عملية التقويم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم ، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الايجابية .

4- طريقة التقرير المكتوب Essay Method :

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف . بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة ولكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير الذي يعتمد على مهارة القائم بأعداده ، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين (علاقي ، 1993 . ص : 299-302) .

الفصل الرابع

تنمية الموارد البشرية في جهاز المساحة والتسجيل العقاري

المبحث الأول : تطور جهاز المساحة والتسجيل العقاري .

المبحث الثاني : تحليل واقع تنمية الموارد البشرية بجهاز المساحة والتسجيل العقاري.

المبحث الثالث : تحليل واقع الأداء في جهاز المساحة والتسجيل العقاري.

المبحث الأول

تطور جهاز المساحة والتسجيل العقاري

مقدمة :

يتولى جهاز المساحة والتسجيل العقاري تقديم خدمات المسح البري والجوي والبحري ، وخدمات تسجيل الممتلكات والموجودات العقارية وما في حكمها ، ضمن نطاق الحدود الإقليمية لمملكة البحرين .

تم إنشاء هذا الجهاز تحت مسمى (دائرة الطابو) في مطلع العشرينيات من القرن الماضي ، وتحديداً في عام 1920 وقد استمرت هذه التسمية حتى الثاني من ابريل سنة 1967 حيث تم تغيير الاسم من (دائرة الطابو) إلى (دائرة التسجيل العقاري) .

وفي الرابع عشر من أكتوبر عام 2002م أصدر الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين المفدى ، المرسوم الملكي رقم (39) لسنة 2002م بتنظيم جهاز التسجيل العقاري ، تلاه القانون رقم (34) لسنة 2003م بإعادة تنظيم الجهاز وذلك بضم إدارة المساحة والتي كانت تتبع وزارة الأشغال والإسكان حتى تاريخ صدور هذا المرسوم ، والذي ترتب عليه إعادة تسمية هذا الجهاز ليصبح (جهاز المساحة والتسجيل العقاري) وكان ذلك في التاسع عشر من ابريل سنة 2003 م بحيث أصبح جهاز له استقلالية مالية وإدارية. المصدر موقع الجهاز (www.slr.gov.bh)

أولاً : أهداف جهاز المساحة والتسجيل العقاري :

تتمثل الأهداف الرئيسية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري في الآتي :

- 1- الحفاظ على استقرار الملكية العقارية .
- 2- توطيد وتدعيم الائتمان العقاري .
- 3- حماية أملاك الدولة الخاصة
- 4- تسهيل اكتساب المواطنين ملكياتهم بالحيازة .

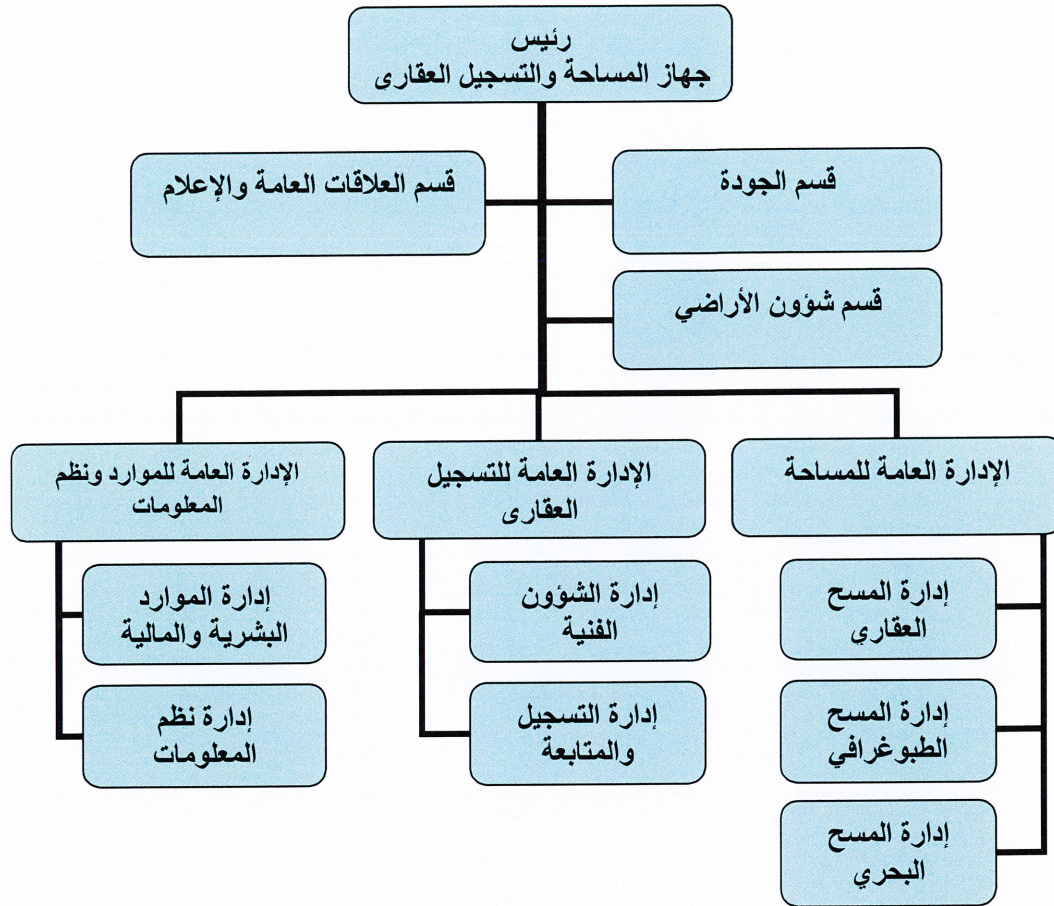
ثانيا : المهام التي يقوم بها الجهاز : (المصدر: إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز).

- 1- تسجيل جميع المعاملات العقارية وإصدار الوثائق الخاصة بها والتي تحفظ الملكيات العقارية لأصحابها .
- 2- إصدار شهادات المسح العقاري والبحرية والجوية .
- 3- عمل المسوحات بمختلف أنواعها .
- 4- تزويد القطاع الخاص من شركات وبنوك بالبيانات اللازمة لها في إنجاز الأعمال الخاصة بأنشطتها .
- 5- المساهمة مع الحكومة في توفير المساحات اللازمة لإنشاء المشاريع الحكومية الإسكانية .
- 6- إنجاز المعاملات الخاصة بالهبات الملكية.

ثالثاً : إدارات الجهاز :

يتكون جهاز المساحة والتسجيل العقاري من ثلاث إدارات عامه هي الإدارة العامة للمساحة , والإدارة العامة للتسجيل العقاري اللتان تعملان على تنفيذ كافة المهام التخصصية والفنية المسندة إلى الجهاز , والإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات ، والتي تمثل الجهاز الداعم والمساند لعمل الإدارتين الأخريين وذلك من خلال إدارتين مركزيتين هما إدارة الموارد البشرية والمالية ، وإدارة نظم المعلومات .

يوضح الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لجهاز المساحة والتسجيل العقاري في مملكة البحرين .



شكل رقم (2)

الهيكل التنظيمي لجهاز المساحة والتسجيل العقاري بمملكة البحرين

المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز 2009.

أ - الإدارة العامة للمساحة :

تم انشاء إدارة المساحة بموجب المرسوم الأميري رقم (2) لسنة 1978م تحت مظلة وزارة الإسكان ثم فصلت بعد ذلك وألحقت بجهاز المساحة والتسجيل العقاري في ابريل عام 2003م حيث أصبحت إدارة المساحة إدارة عامة في الجهاز تتألف من ثلاث أجهزة تنفيذية هي :

- 1- إدارة المسح العقاري .
- 2- إدارة المسح الطبوغرافي .
- 3- إدارة المسح البحري .

تختص الإدارة العامة للمساحة بتنفيذ جميع أنواع الأعمال المساحية بما فيها المسح العقاري والطبوغرافي والجيوديسي (علوم الأرض) والبحري إضافة الى إعداد الخرائط بمختلف أنواعها واعداد التقارير ذات العلاقة بهذا الشأن والمخططات المتعلقة بالمسح العقاري وكذلك العمل على تلبية كافة احتياجات ومتطلبات وزارات المملكة والهيئات الأخرى من الأعمال المتعلقة بالمساحة .

تستند جميع معلومات المساحة على شبكة جيوديسية عالية الدقة تغطي جميع مناطق المملكة ويتم صيانتها وزيادة كثافتها بصورة مستمرة باستخدام أجهزة مسح ذات تقنيات حديثة ومتطورة.

ب - الإدارة العامة للتسجيل العقاري :

تعد الإدارة العامة للتسجيل العقاري أحد أقدم الاجهزة الرسمية التي تم انشاؤها في المملكة حيث يعود تاريخ انشائها كجهاز عام الى أوائل العشرينيات من القرن الماضي عندما أدركت الدولة أهمية تسجيل كافة الممتلكات والموجودات العقارية وتنظيمها حفاظاً على الحق العام للدولة وحقوق الأفراد فيما يتعلق بالملكية العقارية وكانت (دائرة الطابو) وهي التسمية الأولى لهذا الجهاز قد نفذت مسحاً عاماً لجميع العقارات في مملكة البحرين وتم الفراغ منه في عام 1926م وحفظت نتائجها في سجل رسمي أطلق عليه (سجل المسح العام) والذي يعتبر الى اليوم المرجع الأهم بين المراجع التي يعتمد عليها جهاز المساحة والتسجيل العقاري حيث يتم الرجوع إليها للوقوف على اصل الملكيات العامة والفردية .

وقد استمر تسمية هذا الجهاز بـ (دائرة الطابو) حتى الثاني من ابريل سنة 1967 حيث تم تغيير هذه التسمية الى (دائرة التسجيل العقاري) .

وتتألف الإدارة من جهازين تنفيذيين هما :

1- إدارة الشؤون الفنية .

2- إدارة التسجيل والمتابعة .

ج - الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات :

بغرض توفير المعلومات اللازمة للعمل في كل من الإدارة العامة للمساحة والإدارة العامة للتسجيل العقاري ، كان لابد من ايجاد أجهزة ادارية مركزية تعمل على توفير خدمات الدعم الإداري والفني لهذين الجهازين الإداريين التخصصيين لذا فقد عملت الإدارة العليا في جهاز المساحة والتسجيل العقاري على انشاء جهاز ثالث مساند لعمل الإدارتين تمثل في الإدارة العامة للموارد ونظم المعلومات والذي يتألف من :

1- إدارة الموارد البشرية والمالية .

2- إدارة نظم المعلومات

وتختص هذه الإدارة بجهازها الإداريين في العمل على تطوير برامج وإدارة الموارد البشرية وتنفيذ كافة السياسات والأنظمة والإجراءات المركزية الخاصة بديوان الخدمة المدنية ووضع خطط للتدريب وتطوير القوى العاملة في الجهاز والإشراف على تنفيذها إلى جانب وضع الاستراتيجيات المرتبطة بتطوير أنظمة المعلومات ودراسة الاحتياجات الفنية والتقنية لمختلف الأجهزة التنفيذية وبناء قواعد البيانات المركزية وشبكات المعلومات الفنية في الجهاز وصولاً إلى ربط الجهاز بالأجهزة والمؤسسات الحكومية الأخرى ضمن مشروع الحكومة الالكترونية الذي تتبناه حكومة المملكة وشرعت في تنفيذه (موقع الجهاز : www.slr.gov.bh) .

المبحث الثاني

تحليل واقع تنمية الموارد البشرية بجهاز المساحة والتسجيل العقاري

تم دراسة وتحليل واقع تنمية الموارد البشرية بالجهاز باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية لمدرء الإدارات ورؤساء الأقسام وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات للمحاور الأربعة محل الدراسة وهي : - (انظر الملحق رقم "3") .

1- الاستقطاب للموارد البشرية .

2- الاختيار والتعيين للموارد البشرية .

3- برامج التدريب للموارد البشرية.

4- تقييم الأداء الوظيفي .

أولاً : الاستقطاب للموارد البشرية :

يقوم الجهاز باستقطاب الموارد البشرية اما بالبحث عن الكفاءات من خارج الجهاز وتقديم العروض المجزية لها سواء محلياً أو خارجياً ، وقد يكون استقطاب الموارد البشرية المتاحة من داخل المنظمة من خلال الترقيات أو التنقلات الوظيفية داخلياً أو أحياناً يتم الاستعانة بالمكاتب المتخصصة لتحويل بعض المهام المتعلقة بإدارة المسح العقاري كمسح الأراضي إلى مكاتب الهندسة في القطاع الخاص حسب اتفاقيات مبرمة بينهما .

ومن الوسائل التي يستخدمها الجهاز في عملية الاستقطاب ما يلي :

1- الإعلان : يقوم الجهاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لتلبية احتياجاته من

الموارد البشرية بصورة سنوية في جميع وسائل الإعلان المحلية والخارجية

موضحاً المؤهلات والتخصصات المطلوبة للتقدم للوظائف الشاغرة حسب

الشروط المطلوبة توفرها في المتقدمين .

2- المؤسسات التعليمية : يتم الاتصال مباشرة بالمدارس الثانوية العامة أو الجامعات

أو إرسال خطابات إلى وزارة التربية والتعليم بتزويد الجهاز بأسماء وهواتف

المتفوقين في الثانوية العامة أو الجامعات في التخصصات المطلوبة لملا الشواغر

الوظيفية المتاحة وقد قامت لجنة التدريب والتطوير الوظيفي بالجهاز خلال عام 2007-2008 بعمل خطابات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم (ملحق رقم "4") وكذلك جامعة البحرين لتحديد الطلبة المتفوقين حيث يتم حصر الأسماء بقصد الاستقطاب للكفاءات والاختيار والتعيين بالنسبة للطلبة الجامعيين وعمل برامج تدريبية أكاديمية لطلبة الثانوية العامة لمواجهة مشكلة الندرة في التخصصات الهندسية في علم المساحة .

3- معارف الموظفين وأقاربهم : يتم استقطاب الموارد البشرية من خلال ترشيحات الموظفين لمعارفهم وأقاربهم ممن تتوفر فيهم الكفاءة أو الخبرة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة مما يبعث في الموظفين الشعور بالتقدير الشخصي لخدمتهم بالجهاز ورفع الروح المعنوية بين الموظفين وهذا الأسلوب اقل تكلفه من غيره الا انه يخضع للتقديرات الشخصية والمحاباة فهو أسلوب غير علمي وفي كثير من الأحيان غير عادل وفعال.

4- التعيين المؤقت : ويلجأ الجهاز الى هذا الأسلوب في مواسم معينه مثل اجازات الصيف لطلبة الثانوية أو الجامعات وأحيانا لفترات محددة وندرة تخصص معين مثل فني المساحة وفقاً لعقود مؤقتة مبرمة بين الجهاز والمكاتب الهندسية. ونتيجة لضعف الرواتب في الوظائف الهندسية في القطاع العام مقارنة بالرواتب المرتفعة في القطاع الخاص , ولجدول رقم (1) يوضح المقارنة بين رواتب المهندسين في القطاع العام والخاص :

جدول رقم (1)

مقارنة بين المرتبات الشهرية للمهندسين في القطاع العام والخاص

الرقم	الوظيفة	العام	الخاص
1-	مساح بحري *	3000 دينار	5500 دينار
2-	مهندس مساحة	565 دينار	800 دينار
3-	مهندس مدني	595 دينار	800 دينار
4-	مدير المساحة	1350 دينار	3500 دينار

المصدر : (إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز)

* بموجب عقد خارجي كراتب أساسي بدون العلاوات الأخرى وهي من الوظائف النادرة عالمياً .

ولندرة مخرجات التخصص فقد قام جهاز المساحة والتسجيل العقاري بإعداد خطة لمواجهة تلك المشكلة تعتمد على ما يلي :

(نقاط القوة)

- 1- استقطاب المتفوقين في الثانوية العامة بصورة سنوية .
- 2- إعداد خطط وبرامج تدريبية للطلبة المتفوقين وكفالة دراستهم في الخارج للحصول على درجة البكالوريوس في الهندسة المعمارية وهندسة المساحة وهندسة المسح الطبوغرافي والمسح البحري .
- 3- توفير وظائف للطلبة بعد تخرجهم في مجال تخصصهم حسب خطة التدريب الأكاديمي وخطة الاحتياجات للموارد البشرية حيث تم عمل عقد بين الطرفين المتدربين والجهاز.
- 4- تنفيذ سياسة البحرين في إحلال الكادر البحريني مكان الكادر الأجنبي بعد التأهيل العلمي حسب أهداف خطة التدريب بالجهاز التي يسعى الى تحقيقها .
- 5- اعداد الصف الثاني من الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات النادرة, وذلك بهدف مواجهة الندرة في تخصص هندسة المساحة وإعداد الصف الثاني من القياديين بالمنظمة .

ويمكن حصر (نقاط الضعف) في البيئة الداخلية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري في محور استقطاب الموارد البشرية التي شخصها الباحث من خلال المقابلات الشخصية في الآتي :

- 1- ضعف مراتب العاملين في الوظائف الهندسية ونظم المعلومات في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص مما أدى الى هروب الكفاءات والخبرات الى القطاع الخاص.
- 2- ندرة التخصص في هندسة المساحة ونظم المعلومات محلياً مما أدى الى قيام الجهاز بالبحث عن هذه التخصصات على مستوى عالمي لمواجهة تلك المشكلة.

3- توقف برامج التدريب التخصصي بالخارج في تخصص هندسة المساحة لفترات طويلة قبل انضمام إدارة المساحة إلى الجهاز مما أدى إلى عدم توفر البدلاء للكفاءات والخبرات المهاجرة إلى القطاع الخاص .

4- ضعف أنظمة الحوافز والعلاوات بديوان الخدمة المدنية مقارنة بالقطاع الخاص مما يؤدي إلى ضعف الولاء الوظيفي للعاملين بالجهاز وانتقال الكفاءات منه إلى القطاع الخاص , مثال ذلك تم استقطاب احد الكفاءات بالجهاز من قبل احد المصارف بمملكة البحرين ، وعندما أراد الجهاز الاحتفاظ به مقابل ترقيته وزيادة راتبه وإعطائه علاوة ومكافئة رفض ذلك والسبب الفرق الكبير في الراتب والعلاوات والمزايا الأخرى المقدمة من قبل المصرف في القطاع الخاص.

ثانياً : الاختيار والتعيين :

حددت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم (35) لسنة 2006م اشتراطات محددة للاختيار والتعيين في القطاع الحكومي. وبما ان جهاز المساحة والتسجيل العقاري خاضع لرقابة ديوان الخدمة المدنية فان المادة رقم (14) من الفصل الثالث حددت شروطاً للتعيين في الوظائف العامة بما يلي :

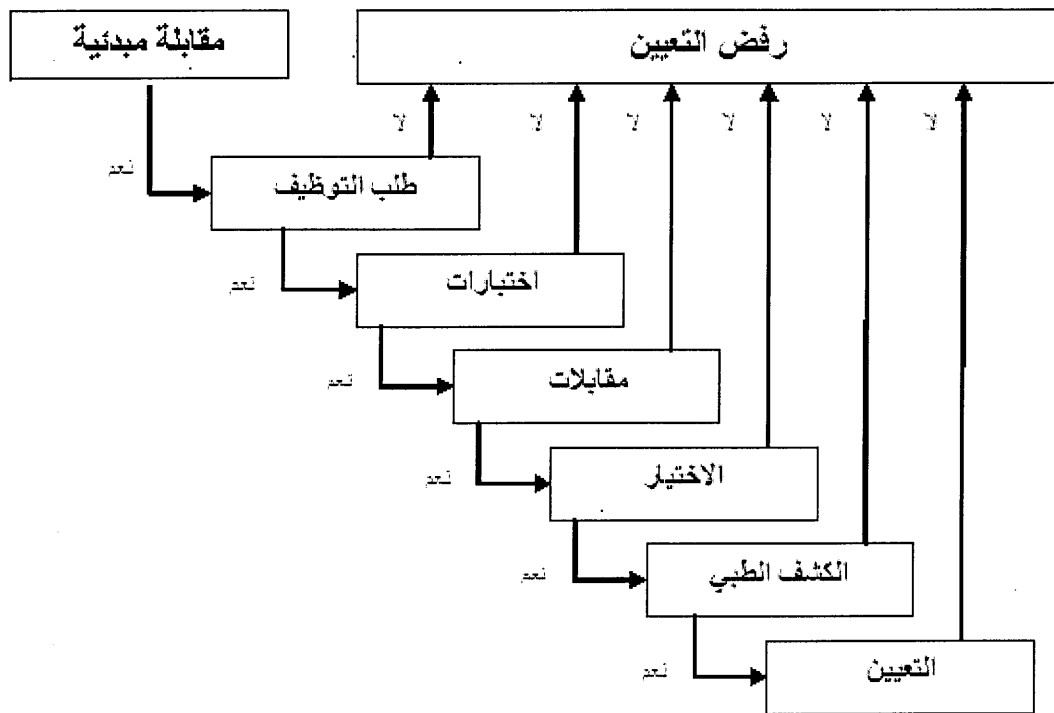
- 1- أن يكون متمتعاً بالجنسية البحرينية .
- 2- أن يكون محمود السيرة حسن السمعة .
- 3- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره . ومع ذلك يجوز تعيين الموظف بعد موافقة السلطة المختصة إذا كان الحكم مشمولاً بوقف تنفيذ العقوبة.
- 4- ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم قضائي أو بقرار تأديبي نهائي ما لم تمض على صدور أي منهما ثلاث سنوات على الأقل .
- 5- أن يكون مستوفياً لشروط الوظيفة المطلوبة شغلها .
- 6- ألا يقل السن عن سبع عشرة سنة ميلادية .

- 7- أن نثبت لياقته الصحية للوظيفة بمعرفة الجهة الطبية المختصة .
- 8- ان يجتاز الامتحان المقرر للوظيفة وتحدد الامتحانات وفقاً لطبيعة الوظيفة المراد شغلها وذلك وفقاً للقواعد والضوابط التالية :
- أ - ان يكون الامتحان تحريراً لقياس إمكانيات وقدرات ومهارات المرشح .
- ب- ان يكون الامتحان شفوياً من خلال المقابلة الشخصية ويتم من خلاله التعرف على السمات العامة للمرشح وما إذا كان تؤهله لشغل الوظيفة من عدمه .
- ج- ان يكون الامتحان عملياً كما في حالة الوظائف الفنية والعملية ويجوز حسب مقتضى الحال إجراء أكثر من امتحان .
- د- يستثني شاغلوا الوظائف العليا والخبراء والاستشاريون البحرينيون وغير البحرينيين من هذه الامتحانات الواردة بالفقرة ج .
- هـ - ان يكون المرشح مستوفياً لكافة الشروط الأخرى الواردة بهذه المادة.
- و- يجرى التنسيق بين ديوان الخدمة المدنية والجهة الحكومية المعنية امتحان المرشحين للوظائف الشاغرة حسب مهام ومسؤوليات ومؤهلات الوظيفة الشاغرة.
- ز- يجوز إجراء الامتحان إذا تقرر ان يكون شفافه خلال أو بعد المعايينات الشخصية .
- ح - في حالة ما إذا كان الامتحان شفافه يتم إعداد ملخص موجز بموضوع الامتحان ونتيجته ويراعى ان المعايينة الشخصية لا تعتبر امتحاناً .
- ط - يجب ان يكون الامتحان ان كان كتابة أو شفافه أو علمياً موحداً بالنسبة للمرشحين للوظيفة الشاغرة .
- ي- يجوز أي يكون الامتحان شفافه في حالة الترشيح الوظائف التي تتطلب تأهيلاً عالياً أو تخصصاً علمياً دقيقاً ويجوز لديوان الخدمة المدنية إسناد إجراء الامتحان إلى الجهة التي يقع في اختصاصها ذلك التخصص .
- ك- يجوز لديوان الخدمة المدنية ان يطلب الاستعانة برأي الجهات الاستشارية الخاصة بحسب مهام الوظائف الشاغرة وان يعهد إليها بإجراء الامتحان .

ل - يجوز لديوان الخدمة المدنية إحالة أوراق المرشح إلى جهة استشارية خاصة أو الجهة التي كان يعمل بها ان كانت هناك حاجة لاعداد تقرير عن مؤهلات وأداء المرشح .

ويجوز بعد موافقة ديوان الخدمة المدنية الاستعانة بالشركات والمؤسسات المتخصصة مثل هذا المجال .

يوضح الشكل رقم (3) خطوات التعيين في جهاز المساحة.



شكل رقم (3)

خطوات عملية الاختيار والتعيين في جهاز المساحة والتسجيل العقاري

المصدر : (ماهر ، احمد . 1991. ص: 159)

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية للمدراء والمسؤولين بالجهاز وذلك لتحليل إجراءات الاختيار والتعيين بتوجيه الأسئلة المباشرة لتحليل البيانات والمعلومات وتم التوصل إلى ما يلي :

(نقاط قوة)

- 1- أن الجهاز يقوم بصورة سنوية بتحديد الاحتياجات الوظيفية من الموارد البشرية وفقاً للسقوف والهياكل التنظيمية المعتمدة من قبل ديوان الخدمة المدنية وتوفير الاعتمادات المالية بالموازنة المعتمدة من قبل وزارة المالية وذلك حسب تعليمات اللائحة التنفيذية لديوان الخدمة المدنية .
 - 2- الإعلان عن الشواغر الوظيفية في الصحافة المحلية وأحياناً في الصحافة الأجنبية للشواغر النادرة غير المتوفرة في مملكة البحرين .
 - 3- حصر وجمع طلبات التوظيف للمراجعة والتدقيق في المؤهلات للمتقدمين من حيث مدى مناسبة المتقدمين للوظائف والمؤهلات والخبرات والاشتراطات الوظيفية الأخرى ويتم استلام الطلبات اما عن طريق البريد أو يدوياً أو بالبريد الالكتروني والاتصالات الحديثة .
 - 4- تجتمع اللجنة المتخصصة بالتوظيف لتحديد الطلبات المناسبة وغير المناسبة للشواغر الوظيفية تمهيداً لإجراء المقابلات الشخصية لتحديد أفضل المتقدمين من حيث الكفاءة والتأهيل والخبرات والقدرات .
 - 5- لا يتم الاختيار والتعيين للموارد البشرية بالجهاز للوظائف المهنية المتخصصة كالهندسة ونظم المعلومات والمحاسبة الا وفقاً للمؤهل الأكاديمي الجامعي وذلك حسب معايير التوظيف بديوان الخدمة المدنية .
 - 6- بعد تحديد الموارد البشرية المناسبة للاختيار والتعيين يبلغوا بمراجعة وزارة الصحة لإجراء الفحص الطبي لتحديد لياقة الموظف الجديد صحياً وخلوه من الأمراض المعدية او المستعصية التي تؤثر على أداء أعماله ومهام وظيفية وفقاً للأوصاف الوظيفية .
- ومن خلال تحليل عملية الاختيار والتعيين في جهاز المساحة والتسجيل يمكن تحديد نقاط الضعف بالاتي :
- 1- يتم الاختيار والتعيين بالجهاز أحياناً وفقاً لتوصيات كبار المسؤولين وذلك للوظائف في المستويات الدنيا والمتوسطة .

2- لا يوجد اختبارات للمتقدمين او مسابقات للتعين كما يحدث في بعض البلدان العربية والأجنبية وذلك بسبب محدودية الوظائف الشاغرة بصورة سنوية وقلة المتقدمين وفقاً لشروط التعيين .

3- يتم التعيين بشكل مستمر ومن دون فترة تجريبية مدة ثلاثة شهور كما هو يجري العمل به في القطاع الخاص .

4- يتم تعيين بعض الموظفين في بعض الوظائف الشاغرة أحيانا من دون مقابلة شخصية ولاسيما الوظائف التي لا تحتاج الى مهارة فنية .

ثالثاً : تدريب الموارد البشرية :

شكل جهاز المساحة والتسجيل العقاري لجنة للتطوير الوظيفي والتدريب حسب القرار رقم (12) لسنة 2007 المؤرخ في 2007/3/5م واستناداً للمادة رقم (170) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والتي تحتوي ما يلي :

تقوم كل جهة حكومية بتشكيل لجنة للتدريب والتطوير من شاغلي الوظائف العليا وذوي الاختصاص في مجال تخطيط وتطوير الموارد البشرية تتولى :

1- مراجعة خطة التدريب والبعثات بالنسبة للتطوير المهني والإداري والتخصصي.

2- تحليل وتقييم الاحتياجات التدريبية وعلى الأخص في المجال التخصصي الإداري على المدى القريب والبعيد.

3- اقتراح البرنامج التدريبية والدراسية التي تلبي الاحتياجات التدريبية.

4- مراجعة مقترحات موازنة التدريب وإبداء الملاحظات بشأنها.

5- دراسة طلبات الترشيح للتدريب لاختيار الأصلح من الموظفين المرشحين وفق المعايير المحددة في المادة(163) من اللائحة التنفيذية من قانون الخدمة المدنية.

6- دراسة وتقييم جهود المرشحين ومدى تقدمهم.

7- تقييم البرامج التدريبية وتقديم التوصيات بشأنها.

8- دراسة عائد التدريب على مستوى الجهة الحكومية.

9- المهام الأخرى التي تسند لها الجهة الحكومية إليها.

قام الجهاز بإعادة تشكيل لجنة التطوير الوظيفية والتدريب حسب القرار الوزاري رقم (23) لسنة 2008م برئاسة مدير عام الموارد ونظم المعلومات وثمانية أعضاء من المدراء ورؤساء الأقسام بالجهاز.

قامت اللجنة بأداء مهامها من خلال الاجتماعات الشهرية بدراسة وتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية مع إدارات الجهاز وتصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات بحيث تحتوي على برامج تدريبية داخلية وخارجية على النحو التالي :

1- البرامج التدريبية الإدارية والمكتبية .

2- البرامج التدريبية الفنية والحاسب الآلي .

3- الدراسات الجامعية والدراسات العليا .

وقد قامت لجنة التطوير الوظيفي والتدريب باعتماد موازنة للتدريب لعام 2006/2007م وذلك وفقاً للمادة رقم (166) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والتي تحتوي ما يلي :

تقوم كل جهة حكومية بتحديد الموازنة الخاصة بالبرامج التدريبية الدراسية وفقاً لخطة التدريب المعتمدة مع مراعاة التعليمات التي تصدرها وزارة المالية بشأن إعداد الميزانية العامة للدولة.

وبهدف تحليل موازنة التدريب لجهاز المساحة والتسجيل العقاري لعام 2006-2007 لمعرفة حجم هذه الموازنة فقد تم الحصول على البيانات من الإدارة المالية بالجهاز والتي يوضحها الجدول رقم (2) ومنه يتضح :

جدول رقم (2)
موازنة التدريب بجهاز المساحة والتسجيل العقاري
للسنوات 2006-2007 بالدينار

البيان	عام 2006	عام 2007
التدريب الداخلي	17,100	60,000
التدريب الخارجي	48,500	111,000
المجموع	65,600 دينار	171,000 دينار

(المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية في الجهاز)

1- موازنة التدريب الداخلي : هي عبارة عن الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظف داخل البحرين في المعاهد ومراكز التدريب المتخصصة سواء لدى القطاع العام مثل برامج التدريب المعدة من قبل وزارة المالية ، أو برامج التدريب المعدة من قبل ديوان الخدمة المدنية المتمثلة في برامج تدريب معهد الإدارة العامة أو الجامعات الحكومية مثل جامعة البحرين أو الجامعات الخاصة المتعددة ، وقد ارتفعت موازنة هذا النوع من التدريب من (17,100) دينار الى (60,000) دينار عام 2007 وهذا يوضح مدى اهتمام الجهاز بالتدريب الداخلي.

2- موازنة التدريب الخارجي : هي عبارة عن الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظف خارج البحرين سواء كانت دورات قصيرة لمدة أيام أو أسابيع أو دورات طويلة أكاديمية جامعية أو دراسات عليا كالمجستير والدكتوراه . وقد ازدادت موازنة هذا النوع من البرامج من (48,500) دينار عام 2006 الى (111,000) دينار عام 2007 .

ولغرض الوقوف على تفاصيل التنفيذ الفعلي للموازنة نحلل في الفقرة التالية المصروفات الفعلية والمخططة لعامي 2006 و2007 م .

أولا : تحليل موازنة التدريب لعام 2006 م :

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

جدول رقم (3)

الموازنة المعتمدة للتدريب والمبالغ المصروفة لعام 2006 م في الجهاز

البيان	الميزانية المعتمدة	المصروف	الرصيد	نسبة الانفاق
التدريب الداخلي	17,100	69,573	- 52,473	406,86
التدريب الخارجي	48,500	77,266	- 28,766	159,31
المجموع	65,600	146,839	- 81,239	566,17

(المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية)

أ- أن المبالغ المعتمدة للتدريب الداخلي لعام 2006 بلغت 17,100 دينار في حين أن المصروف الفعلي بقيمة 69,579 دينار حيث تم الصرف على مستوى أبواب الموازنة للجهاز بقيمة عجز مقداره 52,473 دينار ونجد أن نظام الموازنة العامة يسمح بذلك في ظل وجود وفورات في بقيمة الأبواب مما يعني أن الاحتياجات التدريبية الفعلية تفوق ما خطط له بالموازنة .

ب- أن الاعتماد المخصص للتدريب الخارجي لعام 2006 كان بمبلغ 48,500 دينار في حين أن المصروف الفعلي كان 77,266 دينار أي أن العجز بلغ 28,766 دينار وقد سمح نظام الموازنة بتمرير ذلك في ظل وجود وفورات في بقية الأبواب الأخرى مما يعكس أيضاً قلة المخصص في الموازنة للتدريب الخارجي .

ج- وبذلك يكون إجمالي المخصص لموازنة التدريب لعام 2006 هو 65,600 دينار في حين بلغ المصروف الفعلي 146,839 دينار مما يعني عجز بقيمة إجمالية 81,239 دينار والذي يوضح عدم كفاية موازنة التدريب لعام 2006 وهذا ما أكدته مدراء الإدارات بجهاز المساحة والتسجيل العقاري من خلال المقابلات التي قام بها الباحث لجمع المعلومات والبيانات عند إعداد الدراسة في ظل زيادة اهتمام الجهاز بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب .

وبتحليل واقع التدريب و أعداد المتحقين بالبرامج التدريبية والتعليمية لعام 2006 نجد أن هذا العدد بلغ (104) متدرب في الداخل والخارج كما يوضحه الجدول رقم (4) ، وهذا يعني أن الجهاز يسعى من خلال خطط التدريب رفع كفاءة الأداء وتوفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء مهامه على أكمل وجه .

جدول رقم (4)

أعداد المتدربين خلال عام 2006 م في جهاز المساحة والتسجيل العقاري

البيان	العدد
التدريب الداخلي	73 متدرب
التدريب الخارجي	31 متدرب
المجموع	104 متدرب

(المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز)

ثانياً : تحليل موازنة التدريب لعام 2007

يوضح الجدول رقم (5) الموازنة المعتمدة للتدريب والمبالغ المصروفة لعام 2007 ومنه يتضح ما يلي :

جدول رقم (5)

موازنة التدريب في جهاز المساحة والتسجيل العقاري لعام 2007

البيان	الميزانية المعتمدة	المصروف	الرصيد	نسبة الانفاق
التدريب الداخلي	60,000	59,689	3,311	94,48
التدريب الخارجي	111,000	178,313	64,313 -	106,64
المجموع	171,000 دينار	235,002 دينار	64,002 دينار	201,12 دينار

1- ان اعتمادات موازنة عام 2006 للتدريب الداخلي كانت 17,100 دينار في حين

ارتفعت اعتمادات موازنة التدريب الداخلي لعام 2007 إلى 60,00 دينار فتم زيادة

ذلك لمواجهة العجز الحاصل في موازنة التدريب الداخلي في عام 2006 وهذا يدل

على زيادة الاهتمام بالتدريب الداخلي بالجهاز .

2- ان زيادة الاعتماد المخصص للتدريب الداخلي للجهاز لعام 2007 كان مناسباً مما

أدى إلى وجود وفر بقيمة 3,311 دينار في نهاية العام وهذا يعكس ان تقديرات

الموازنة للتدريب الداخلي كانت مناسبة .

3- بذل جهاز المساحة والتسجيل العقاري جهداً في مجال التدريب حيث زاد عدد

المتدربين من (104) متدرب عام 2006 الى (128) متدرب عام 2007 كما

يوضحه الجدول رقم (7) .

كما ارتفع المصروف الفعلي من 146.839 دينار عام 2006 الى 235.002 دينار

عام 2007.

4- قام الجهاز باعتماد موازنة للتدريب لعام 2007 بمبلغ 171,000 دينار حيث خصص

للتدريب الداخلي مبلغ 60,000 دينار وقد قام بتدريب عدد 128 موظفاً من جميع

إدارات الجهاز البالغ عدد موظفيه حسب إحصائية عام 2008 : 354 موظفاً.(انظر

الجدول رقم "6")

جدول رقم (6)

عدد الموظفين بجهاز المساحة والتسجيل العقاري

البيان	العدد
البحريين	326 موظف
غير البحرينيين	28 موظف
المجموع	354 موظف

5- بلغت اجمالي المصروفات الفعلية للتدريب الداخلي بالجهاز 56,689 دينار وشملت برامج التدريب المحلي دورات إدارية ودورات في الحاسب الآلي وورش مهنية متخصصة وبرامج أكاديمية جامعية ودراسات عليا كان الهدف منها تنمية الموارد البشرية ورفع الأداء الوظيفي بجميع إدارات الجهاز وهي :-

- 1- إدارة المسح العقاري.
- 2- إدارة التسجيل والمتابعة.
- 3- إدارة الشئون الفنية .
- 4- إدارة الموارد البشرية والمالية .
- 5- إدارة المسح الطبوغرافي .
- 6- إدارة المسح البحري .
- 7- إدارة نظم المعلومات .

ويوضح الجدول رقم (7) أعداد المتدربين بالجهاز لعام 2007 .

جدول رقم (7)

أعداد المتدربين بالجهاز خلال عام 2007

الرقم	الدورات	مكانها	العدد
1-	الإدارية والحاسب الآلي	داخل البحرين	88 متدرب
2-	الدراسات الجامعية	داخل البحرين	16 متدرب
3-	الدراسات الجامعية	خارج البحرين	24 متدرب
	المجموع		128 متدرب

(المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية في الجهاز)

6- زادت الاعتمادات المخصصة للتدريب الخارجي عام 2007 لتصل إلى 111.000 دينار في حين كان اعتمادات عام 2006م بحدود 48,500 دينار أي بزيادة 62,500 دينار . حيث ركز الجهاز في خطته على البعثات الخارجية لمواجهة ندرة التخصص في هندسة المساحة بالإدارة العامة للمساحة وذلك بزيادة الاعتمادات المخصصة لاستقطاب واختيار الطلبة المتميزين في الثانوية العامة وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم لإرسالهم ببعثات على نفقة الجهاز لدراسة تخصصات نادرة.

ويوضح الجدول رقم (8) عدد الطلبة المبتعثين للخارج .

جدول رقم (8)

عدد الطلبة المبعوثين لدراسة هندسة المساحة على نفقة الجهاز حتى عام 2008

الرقم	البلد	العدد
1	المملكة المتحدة (بريطانيا)	13
2	نيوزلندا	5
3	المملكة الأردنية	16
	المجموع	34

(المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية في الجهاز)

7- وبتحليل التخصصات التي يحتاجها جهاز المساحة والتسجيل العقاري خلال السنوات العشر القادمة قامت لجنة التدريب والتطوير الوظيفي بتحديد تلك الاحتياجات في المجالات التالية :

1- هندسة المسح الأراضي .

2- هندسة المسح البحري.

3- هندسة المسح الطبوغرافي .

4- هندسة مسح الخرائط .

ويسعى الجهاز من خلال خطة البعثات إلى تحقيق الأهداف التالية : -

1- تخرج الطلبة المبعوثين لدراسة هندسة المساحة وبأنواعها في الخارج بحيث يتم تعيينهم في الوظائف الشاغرة في إدارات المساحة وفقاً للوظائف المعتمدة من قبل ديوان الخدمة المدنية .

2- إحلال الخريجين البحرينيين بعد حصولهم على بكالوريوس هندسة المساحة بأنواعها مكان الأجانب وهو ما يسمى (بالبحرنة) .

3- اعداد الصف الثاني لكبار الموظفين ممن وصل سن التقاعد أو يرغب في التقاعد المبكر .

4- مواجهة مشكلة انتقال الكفاءات وأصحاب الخبرات الطويلة التي يستقطبها القطاع الخاص من خلال تخطيط الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب للطلبة المتفوقين والاهتمام بعمليات الاختيار والتعيين واعداد برامج خطط التدريب ومن ثم تقييم الأداء الوظيفي .

رابعاً : تقييم الأداء الوظيفي :

يقوم جهاز المساحة والتسجيل العقاري بتقييم أداء موظفيه بصورة سنوية مرة واحدة سنوياً وذلك في شهر سبتمبر من كل عام ، وفقاً للمادة رقم (37) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم (35) لسنة 2006 باستخدام استمارات الأداء الوظيفي التي يوضحها ملحق رقم (5) وملحق رقم (6) .

ويتم تقييم أداء جميع الموظفين بموجب برنامج إدارة الأداء الوظيفي وفقاً للخطوات التالية :

- 1- تحديد القدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية والأهداف المحددة والمطلوب من الموظف انجازها حسب خطة العمل في اطار الأهداف الاستراتيجية للتنظيم الإداري .
- 2- مناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة .
- 3- تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطه لهذا التطوير الى جانب تحديد أوجه الدعم الايجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في اطار برنامج زمني محدد .
- 4- متابعة التقدم في الأداء من خلال عقد جلسات العمل الدورية مع الموظف ليكون على إمام تام بمسار أدائه وتوقعات مسئوله المباشر .
- 5- اجراء التقييم السنوي للأداء على النموذج الخاص به في شهر سبتمبر من كل عام ومناقشة نتائج التقييم معه وما تم بشأن الدعم الايجابي المقدم ويجب ان يستند تقييم الأداء بمرتبة ممتاز او ضعيف على مبررات كافية ولا يجوز اعتماد التقرير الا بعد استيفاء تلك المبررات .

وحسب المادة رقم (44) من القانون يكون تقويم أداء الموظفين حسب التقديرات

التالية : -

- 1- من 90% الى 100% في مرتبة ممتاز .
- 2- من 80% الى 89% في مرتبة جيد جداً .
- 3- من 70% الى 79% في مرتبة جيد .
- 4- من 60% الى 69% في مرتبة مرضي .
- 5- من 59% فاقل مرتبة ضعيف .

يقوم الرؤساء المباشرين بإعداد تقارير لأداء الموظفين تحت اشرافهم كتابة وفقاً للنموذج المعتمد من قبل ديوان الخدمة المدنية . ويناقش نتائج تقارير الأداء مع الموظفين من حيث نقاط الضعف التي تحتاج الى تحسين وتشجيع نحو الأداء المتوقع والأفضل وذلك حسب المادة (40) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية " ويقوم الرئيس المباشر بالتوقيع على تقارير تقييم الأداء ويطلب من الموظف الذي تم تقييمه التوقيع على تقرير أدائه بما يفيد علمه وموافقته على نتائج تقييم أدائه".

ومن خلال المقابلات الشخصية مع مدراء الإدارات بالجهاز وتوجيه الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي السنوي حيث توصل الباحث الى ما يلي :

1- ان تقييم الأداء الوظيفي السنوي هام للموظفين إلا انه يخضع في كثير من الأحيان الى المجاملات .

2- يعد تقييم الأداء الوظيفي عند بعض الإدارات بالجهاز نظاماً فعالاً يعتمد عليه في حالة رغبة الإدارة ترقية موظف الى درجة أعلى أو مستوى وظيفي في حين نجد ان بعض الإدارات ترى ان تقييم الأداء وفقاً للنماذج المعدة من قبل ديوان الخدمة تقييم شكلي ليس موضوعي ويخضع في كثير من الأحيان إلى تقديرات شخصية غير قائمة على معايير أداء واضحة .

3- ان اغلب الموظفين الذين تم تقييمهم خلال عام 2007 و 2008 م قد تم حصولهم على تقديرات جيد وجيد جداً وممتاز الا موظف واحد خلال عام 2007 حصل على تقدير مرضي مما أدى إلى توقف الزيادة السنوية عنه بسبب عدم انضباطه وظيفياً وإهماله في أداء واجباته.

4- قام ديوان الخدمة المدنية باستحداث نماذج تقييم للأداء الوظيفي خلال عام 2008 لا ستدراك نقاط الضعف في القوائم القديمة الا ان بعض المعايير الحديثة لم تكن واضحة لدى القائمين على تقييم الأداء الوظيفي . ملحق رقم (5) و(6) استمارات التقييم.

5- لا تتوفر لدى بعض مدراء الإدارات بالجهاز خطة سنوية معتمدة تتضمن برامج وأهداف ومشاريع يسعى من خلالها رفع الأداء الوظيفي في ادارته بحيث يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع عند تقييم الأداء السنوي .

6- عدم وضوح خطط التطوير المهني في بعض الإدارات مثل إدارة التسجيل العقاري مما يؤدي الى شعور الموظفين بالإحباط في إمكانية الترقية الى درجة أعلى وذلك عندما يصلون إلى مربوط الدرجة وهو آخر درجة يحصل عليها الموظف وذلك بسبب عدم وضوح المسار الوظيفي وتقادم الهياكل التنظيمية بالإدارة.

7- يؤدي ضعف التخطيط للموارد البشرية إلى العشوائية في التوظيف والبطالة المقنعة .

ويوضح الجدول رقم (9) تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري بحيث يحدد نقاط القوة (Strength) والضعف (Weakness) والفرص (Opportunity) والتهديدات (Threats) للجهاز وفقاً للتحليل . SWOT ANALYS

جدول رقم (9)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري

وفق منهج SWOT ANALYSIS

نقاط القوة (Strength)	نقاط الضعف (Weakness)	تخطيط الموارد البشرية في الجهاز	
1- الاستقطاب للموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة من خلال الترقيات أو النقل الوظيفي . 2- تطوير نظام الحوافز والمكافآت للمحافظة على الموارد البشرية الكفوءه بالجهاز. 3- تحديث الهياكل التنظيمية بالمنظمة ورفع الدرجات إلى مستوى أعلى . 4- التركيز على خطط وبرامج التدريب الموجه لعلاج مشاكل الجهاز .	1- الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية ومع وجود كفاءات داخلية بالمنظمة . 2- عدم تهيئة الصف الثاني للمسؤولين الحاليين والقيادات الوظيفية بالمنظمة. 3- ضعف الروح المعنوية والولاء الوظيفي. 4- ضعف الرواتب في الوظائف الهندسية والفنية مقارنة بالقطاع الخاص. 5- تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين أحياناً من دون مراعاة للشروط والمعايير. 6- ضعف التأهيل المهني والفني لفئة من الموظفين بسبب عدم إدخالهم في برامج التدريب.	الاستقطاب :	1-
1 - الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحافة المحلية والأجنبية. 2 - طلب ترشيحات للوظائف الشاغرة من قبل ديوان الخدمة المدنية . 3 - الاستعانة بمكاتب متخصصة لتحديد أفضل المتقدمين . 4 - الاستعانة بترشيحات المسؤولين بالجهاز وجعل الأولوية في الاختيار والتعيين لأبناء الموظفين بالجهاز.	1- لا يوجد تخطيط للموارد البشرية في شكل خطة مستقبلية. 2- قد يحدث الاختيار والتعيين أحياناً من دون مقابلة شخصية. 3- تقادم الأوصاف الوظيفية بحيث أصبحت غير مطابقة للمهام والواجبات الفعلية. 4- التعيين المستمر من دون فترة تجريبية (3) شهور مثلاً.	الاختيار والتعيين :	2-

		نقاط القوة (Strength)	نقاط الضعف (Weakness)
2-	تابع الاختيار والتعيين :	5- قيام لجنة التوظيف بالجهاز بمهامها وفقاً لخطوات التعيين الآتية: 1- تقديم استمارة طلب تعيين. 2- المقابلة الأولية. 3- الفحص والكشف عن الخلفية للمتقدم للوظيفة . 4- اختبارات الاسـتعداد والشخصية. 5- الفحص الطبي . 6- التعيين من خلال الاختبارات .	5- اكتشاف أمراض مزمنة في الموظف قد تؤثر على الأداء الوظيفي بعد الاختيار والتعيين. 6- حدوث حالات لموظفين من دون عمل يومي بشكل مستمر
3-	التدريب :	1- تشكيل لجنة فعالة للتدريب والتطوير الوظيفي بالجهاز. 2- تحديد الاحتياجات التدريبية بـصور سنوية. 3- وضع خطط وبرامج تدريبية داخلية وخارجية. 4- تقييم برامج التدريب حسب خطة التدريب . 5- تحفيز التطوير الذاتي المستمر للموظفين من خلال وضع معايير للترقية وتقديم الحوافز . 6- اعتماد موازنات كافية للتدريب السنوي حسب خطة التدريب . 7- تنمية الولاء الوظيفي من خلال عملية التدريب الموجه لرفع الكفاءة.	1- توجد خطة سنوية للتدريب والتطوير الوظيفي الا انها تفتقد الشمولية. 2- التركيز على برامج التدريب الهندسية بشكل كبير ومحدودية البرامج الأخرى المتعلقة بمهام التسجيل العقاري. 3- ضعف التدقيق على الدورات الخارجية والاهتمام بها حتى لا تكون فسحة وسياحة خارجية. 4- عدم توفير بيئة مناسبة ومهيأة للتدريب . 5- ضعف البرامج التدريبية والمدربين بسبب سوء الاختيار أو محدودية موازنة التدريب . 6- لا يوجد نظام للحوافز يعتمد التدريب معياراً للمكافآت أو حافزاً للموظفين . 7- لا يعي المتدربين بأهداف التدريب وأهميته بشكل واضح لرفع الكفاءة.

نقاط القوة (Strength)	نقاط الضعف (Weakness)
4- التقييم : 1- معايير الأداء الوظيفي : 1- تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازه والمهام الوظيفية الرئيسية والأهداف المطلوب إنجازها حسب خطة العمل . 2- اعتماد الأسلوب المحدد لتأدية الواجبات حسب الأنظمة المعتمدة بالجهاز. 3- تحديد الفترة الزمنية المقررة لإنجاز العمل. 4- الانضباط الوظيفي . 5- التقييم يكون من المستويات العليا للمستويات الأدنى كالرئيس للمرؤوسين . 6- إعداد استمارة للتقييم تتميز بالعدالة والموضوعية. 7- يكون التقييم سنوياً وفقاً لخطة ومع مناقشة ما جاء في التقييم من نتائج مع الموظف تحفظ في الملف الوظيفي . 8- تعتمد الترقية و الحافز أو المكافأة من خلال التقييم السنوي . 9- استخدام التقييم الوظيفي كأداة إدارية فعالة لاتخاذ القرارات وتخطيط الموارد البشرية للمنظمة. 10- ان يعتمد التقييم الوظيفي على الأسلوب العلمي في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء .	1- توجد أوصاف ومهام وظيفية معتمده حسب الهيكل التنظيمي إلا أنها قديمة. 2- ضعف الانضباط الوظيفي وكثرة الغياب والتأخير في الحضور للعمل . 3- أنظمة الجزاءات غير مفعلة بالمنظمة . 4- يعتمد التقييم الوظيفي على المحاباة والشكائية وعدم الموضوعية. 5- توجد معايير للتقييم الوظيفي ولكنها ليست مفهومه وواضحة للجميع. 6- اختلاف أساليب وطرق التقييم الوظيفي لإدارات المنظمة . 7- لا يتم مناقشة استمارة التقييم السنوي مع الموظفين لرفع الكفاءة.

تحليل البيئة الخارجية لجهاز المساحة والتسجيل العقاري

الفرص (Opportunity)	التحديات (Threats)
1- تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية وفقا لخطط قصيرة وطويلة المدى .	1- استقطاب الكفاءات المهنية بالجهاز في الهندسة وغيرها من قبل القطاع الخاص.
2- استقطاب المتفوقين في الثانوية العامة والجامعات عن طريق التنسيق مع وزارة التربية والتعليم.	2- ضعف الولاء الوظيفي لدى الموظفين والإحباط بسبب أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات .
3- استحداث الهياكل التنظيمية التي تساهم في رفع الاجور وزيادة فرص الترقى في المستويات الوظيفية.	3- ضعف الرواتب والأجور بسبب تقادم الهياكل التنظيمية ومحدودية فرص الترقى.
4- دراسة المزايا التي يقدمها القطاع الخاص لاستقطاب الكفاءات واختيار انسبها للتنفيذ .	4- ندرة توفير البديل للكفاءات التي تقاعدت أو استقالة أو انتقلت إلى وظائف أخرى.
5- البحث عن الكفاءات من خارج المنظمة وتقديم العروض المجزية لها.	5- كثرة دوران العمل وعدم تهيئة الصف الثاني للوظائف القيادية .
6- خصخصة بعض الأقسام أو الإدارات بالجهاز بعد دراسة الجدوى.	6- عدم الرضى عن الخدمات المقدمة من الجهاز لمعظم المتعاملين وانتقالهم للقطاع الخاص بسبب البيروقراطية والتأخير في إنجاز المعاملات.
7- التعاقد مع المكاتب الهندسية المحلية لتحويل بعض الأعمال إليها.	
8- الاستعانة بالخبرات الأجنبية للتخصصات الفنية والهندسية غير المتوفرة محليا .	

المبحث الثالث

تحليل واقع الأداء في جهاز المساحة والتسجيل العقاري

أولاً : المقدمة :

ان إنشاء جهاز حكومي مكون من قطاعين ذو صلة قوية ومرتبطة ببعضها البعض والذان يتمثلان في قطاع التسجيل العقاري والمساحة والذان كانا يتبعان أجهزة حكومية أخرى حتى العام 2002م انما جاء في المصلحة العامة والتي تعتبر من أولويات الحكومة الرشيدة لتسهيل وتبسيط إجراءات العمل في هذين القطاعين الحكوميين تحت كيان ومسمى " جهاز المساحة والتسجيل العقاري " .

ولقد عمل الجهاز من خلال إدارته المختلفة على وضع الأنظمة والقوانين المساحية والعقارية التي تساهم في انجاز المعاملات المساحية والعقارية للمواطنين والمستثمرين والتي تتماشى مع سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تشهدها المملكة .

ثانياً : البرامج المعتمدة :

يقوم جهاز المساحة والتسجيل العقاري من خلال رؤيته من اجل الحفاظ على الملكية العقارية للوطن وأصحاب الأملاك ، بتسخير جميع إمكانياته لتحقيق المصلحة العامة لخدمة المواطنين والمستثمرين في المجال العقاري بما يتماشى مع خطط الحكومة الرشيدة بتسيير وتسهيل إجراءات الخدمات الحكومية .

قام الجهاز بوضع خطة الميزانية التقديرية للعام 2007-2008 بناء على مجموعة من البرامج التي يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها على ارض الواقع بحيث تعمل على تحسين أوضاع الموظفين وتقديم الخدمات للمواطنين والمستثمرين بجودة وكفاءة عالية .

حيث تم إقرار مجموعة من البرامج بحيث تتماشى والميزانية المعتمدة وهي :
(إدارة الموارد البشرية والمالية) .

- 1- إعادة تنظيم بعض الهياكل التنظيمية لبعض الإدارات التي تحتاج إلى استحداث وظائف وتعديل الدرجات الوظيفية لموظفيها .
- 2- ضبط الحضور والانصراف والرقابة على مصروفات الوقت الإضافي للموظفين من خلال تطبيق نظام جديد يخدم جميع إدارات الجهاز في ذلك .
- 3- استحداث نظام متابعة سير المقدمات الخاصة بالوثائق المعروف بنظام (RFID) والذي يهدف إلى متابعة الإجراءات المتعلقة بسرعة إصدار وثائق الملكية ومما يتماشى مع متطلبات الحكومة الالكترونية .
- 4- الاستمرار في ابتعاث الطلبة خريجي الثانوية العامة من ذوي المعدلات العالية للدراسة في مجال المساحة في مختلف الجامعات المتخصصة وذلك لسد النقص الحاصل في هذه التخصصات وإحلالهم محل العمالة الأجنبية .
- 5- المشاركة في المعارض والمؤتمرات الداخلية والخارجية في المجالات المتعلقة بالعقار والمساحة للاستفادة من تبادل الخبرات مما يساهم في تقديم الخدمات بكفاءة عالية .
- 6- سد النواقص من الأجهزة والمعدات اللازمة لجميع إدارات الجهاز والتي يمكن من خلالها ان تساعد في انجاز المعاملات بشكل سريع .
- 7- العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع إدارات وأقسام الجهاز التي تمكنها من الحصول على شهادة الايزو .
- 8- صيانة المكاتب والأجهزة وتحديثها وإنشاء مكتب للتوثيق التابع لوزارة العدل بالمبنى الرئيسي للجهاز يخدم المتعاملين مع التسجيل العقاري من خلال نقطة واحدة لتخليص المعاملات المطلوبة .
- 9- شراء برمجيات وأنظمة جديدة للتحويل من العمل اليدوي إلى النظام الالكتروني في جميع إدارات الجهاز واستبدال أجهزة الحاسب الآلي القديمة بأجهزة جديدة .
- 10- استحداث نظام إداري ومالي داخلي مربوط بجميع إدارات الجهاز بحيث تكون على إطلاع أولاً بأول بأوضاعها الإدارية ومراكزها المالية .

ثالثاً : البرامج المنفذة : (إدارة الموارد البشرية والمالية)

تم تنفيذ خطة البرامج المعتمدة وفقاً لما هو متوفر من اعتمادات مالية حسب البرامج والاولويات وذلك كالتالي :

1- تطوير الأنظمة والأجهزة في إدارات الجهاز بما يتماشى وسياسة الحكومة في تطبيق الحكومة الالكترونية وذلك بهدف إنهاء المعاملات الكترونياً مع المستفيدين من الخدمة .

2- تم ابتعاث عدد جديد من الطلبة خريجي الثانوية العامة ذو المعدلات العالية للدراسة في مجال المساحة .

3- تغيير النظام المعمول به لضبط الحضور والانصراف بنظام جديد أكثر تطوراً وفعالية في تقارير الحضور والانصراف والعمل الإضافي .

4- الاستمرار في تحديث نظام الأرشفة الالكتروني واستكمال المرحلة الثانية منه والتي تشمل ملفات المقدمات للسنوات الميلادية من (1955-1979) والسنوات الهجرية (1342-1374) .

5- شراء أجهزة ومعدات وبرامج خاصة بأنظمة الحاسب الآلي تتماشى مع ما يهدف إليه الجهاز إلى التحول للعمل الالكتروني ومع خطة الحكومة الالكترونية .

6- الحرص على تحصيل الإيرادات بشكل يتماشى مع الأنظمة والقوانين المعمول بها وتصحيح الأوضاع السابقة لأنواع الإيرادات الغير منصوص عليها وتنويع مصادر الدخل والإيرادات لخزانة الدولة .

7- المشاركة في بعض الفعاليات من معارض ومهام رسمية داخلية وخارجية خاصة في المجال العمل الإداري والعقاري والمساحي .

8- العمل على توسعة بعض مكاتب الجهاز نظراً لتوظيف عدد (11) من الجامعيين العاطلين عن العمل وفقاً لخطة الحكومة لتوظيف العاطلين عن العمل .

رابعاً : الايجابيات والسلبيات والفرص والتهديدات :

يعتبر جهاز المساحة والتسجيل العقاري حديث النشأة في استقلاله إدارياً ومالياً حيث لم يمضي على استقلاله عن وزارة العدل والشئون الإسلامية سوى سبع سنوات فقط ، لذا واجه الكثير من التحديات لتحقيق السياسات والأهداف المرجوة من خلال ما يقدمه من أعمال للمجتمع بكل فئاته المختلفة .

فقد كان للميزانية التقديرية المقررة للجهاز سواء لميزانية المصروفات المتكررة أو لميزانية المشاريع دور في تأخير أو انجاز البرامج التي يسعى الجهاز إلى تحقيقها حيث عمل على إعادة برمجة الاولويات التي يحتاجها من خلال :

1- النظر في سياسة التوظيف والتي تتطلب توفر الموازنة اللازمة لها حيث ان تحديد سقف الموازنة للجهاز ترتب عليه خفض الموازنات المطلوبة لتحقيق الأهداف بمقدار 800.000 دينار مما أدى التأثير سلباً على النفقات الأخرى للميزانية .

2- ساهمت التعديلات المطلوبة على موازنة التدريب الداخلي والخارجي إلى تحقيق خطة التدريب التي يسعى الجهاز إلى تحقيقها لإحلال الكوادر المؤهلة البحرينية مكان الخبرات الأجنبية .

3- عدم كفاية الاعتمادات الخاصة بالعمل الإضافي وكذلك عدم توافق الأنظمة المالية والإدارية التي وضعها لتعويض الموظفين المكلفين بالعمل الإضافي لإنجاز المعاملات العقارية الخاصة بالشركات الاستثمارية مما يؤخر عملية انجاز المعاملات ويعمل على عدم قيام الموظفين بالمهام المطلوبة منهم نظير تأخير تعويضهم عن أجر الوقت الإضافي .

4- التأخير في رصد الموازنة الإضافية المترتبة على توظيف الجامعيين العاطلين عن العمل مما أدى إلى التأثير السلبي على نفقات القوى العاملة .

خامساً : تحليل مؤشرات الأداء للإيرادات والمصروفات لعام 2008

أ – الإيرادات : يوضح الجدول رقم (10) موازنة الإيرادات لعام 2008

جدول رقم (10) موازنة الإيرادات لعام 2008 بالدينار البحريني

البيان	2008		الفرق	نسبة التحصيل
	المقدر	الفعلي		
الضرائب والرسوم	4,811,000	15,132,956	(10,321,956)	%314
التجارة الخدمية والسلعية الحكومية	189,000	106,559	82,441	%56

المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز.

ويمكن تحديد أهم أسباب الزيادة والانخفاض في موازنة الإيرادات الى ما يلي :

1- النمو العمراني المتسارع والتوسيع في مجال الاستثمارات العقارية والتطور الاقتصادي الذي تشهده مملكة البحرين أدى إلى زيادة في إيرادات الضرائب والرسوم (نقل وتسجيل الملكية) بنسبة 314% .

2- تفضيل الشركات المكاتب الهندسية الخاصة لإنجاز المعاملات المساحية بدلاً من الاعتماد على الجهاز مما أدى إلى الانخفاض في إيرادات المنتجات الخدمية والسلعية الحكومية (مسح الأراضي) بنسبة 56% بسبب كثرة المعاملات مما يؤدي إلى تأخيرها ورغبة الأشخاص في سرعة انتهاء معاملاتها عن طريق المكاتب الهندسية الخاصة المتاحة في ظل ما يسعى إليه الجهاز من توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة حسب خطط التدريب في مجال المساحة بأنواعها مسح الأراضي والعقاري والبحري .

ومن خلال الجدول رقم (10) يمكن استنتاج ما يلي :

1- الضرائب والرسوم : بلغت إجمالي الإيرادات المحصلة من الرسوم الخاصة بالتسجيل العقاري والتي تشمل على الأنواع الخاصة بتسجيل ونقل الملكية حتى نهاية العام 2008 ما قيمته 15,321,956 دينار أي بنسبة إجمالي 314% من

الميزانية المقدرة 4,811,000 دينار ، حيث ترجع الزيادة في الإيراد إلى الازدهار والتطور الاقتصادي التي تشهده مملكة البحرين الذي أدى إلى ارتفاع النمو العمراني والمشاريع الاستثمارية بالرغم من تخفيض نسبة الرسوم المفروضة من 3% إلى 1% بمرسوم من جلالة الملك المفدى رقم (17) الصادر في 29 مايو 2006م .

2- المنتجات الخدمية والسلع الحكومية : وتتمثل في إصدار شهادات المسح وعمل المسوحات الأرضية والبيوت السكنية وذلك للمخططات العمرانية للقطاع الخاص وكذلك بيع الخرائط والمعلومات المساحية على الشركات المختصة في المجال العقاري حيث بلغ إجمالي الإيراد المحصل من هذا النوع من الإيرادات بمبلغ إجمالي وقدره 106,559 دينار بنسبة تحصيل قدرها 56% من إجمالي الميزانية المقدرة 189,000 دينار ، وهذا مؤشر على تحول المواطنين والقطاع الاستثماري إلى قطاع الخاص لانجاز معاملاتهم المساحية .

ب- المصروفات :

يوضح الجدول رقم (11) موازنة المصروفات التشغيلية (المتكررة) لعام 2008 ومنه يتضح :

جدول رقم (11) موازنة المصروفات التشغيلية المتكررة لعام 2008 بالدينار البحريني.

البيان	2008		الوفر / العجز
	الاعتماد	الفعلي	
القوى العاملة	3,900,535	3,898,264	2,271
نفقات الخدمات	631,800	690,062	(58,262)
نفقات السلع الاستهلاكية	90,900	42,464	48,436
نفقات السلع الرأسمالية	66,545	95,000	28,455
الصيانة	73,600	94,052	(20,452)
المجموع	4,791,387	4,791,835	448

المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز .

تحقيق وفورات أو عجز في بعض بنود موازنة المصروفات للأسباب التالية :

1- الزيادة المستمرة في أسعار الإيجارات سواء الأراضي أو المباني المؤجرة للجهاز التي أدت إلى ارتفاع مصروفات الخدمات بنسبة 9,22% عن الاعتماد الفعلي .

2- أدت زيادة أسعار صيانة برامج الحاسوب الآلي إلى ارتفاع مصروفات الصيانة بنسبة 27,7% عن الاعتماد الفعلي .

3- تم تحقيق الوفورات في كل من نفقات السلع الاستهلاكية ونفقات السلع الرأسمالية نتيجة اختيار انسب الأسعار ضمن المجهزين وحسب الجودة المناسبة .

ويوضح الجدول رقم (12) مصروفات المشاريع للجهاز لعام 2008م :

جدول رقم (12) موازنة المشاريع لعام 2008م

الفعلي	الاعتماد الأصلي	اسم المشروع
14,696	36,789	الأرشيف الإلكتروني
2,960	3,138	تحديث أجهزة GPS
-	100,000	نظام تحديد المواقع الجغرافية العالمية
2,520	50,000	مشاريع المسح البحري (أجهزة ومعدات)
155,569	200,000	مشروع نظم المعلومات
23,056	100,000	مشروع تطوير قسم الخرائط
-	20,000	مشروع نظام الجودة
33,251	200,000	مشروع المسح البحري (المبنى الجديد)
75,560	277,276	مشروع المسح الطبوغرافي
80,564	1,190,797	مشروع المسح العقاري
5,560	100,000	استشارة ودراسة مشروع مبنى الجهاز الجديد
393,736	2,278,000	الإجمالي (بالدينار البحريني)

المصدر : إدارة الموارد البشرية والمالية بالجهاز.

وبتحليل مؤشرات الأداء للمصروفات المتكررة يتضح ما يلي :

1- القوى العاملة : بلغت مصروفات القوى العاملة عن الفترة المنتهية في 2008/12/31 ما قيمته 3,898,264 دينار وذلك بنسبة 99% من الميزانية المقدرة , حيث تم توجيه المبالغ المعتمدة بتنمية الموارد البشرية وتأهيل الكوادر البحرينية بابتعائهم للحصول على الشهادات الأكاديمية بمجال العلوم المساحية والفنية .

2- نفقات الخدمات : بلغت إجمالي المصروفات في نفقات الخدمات ما قيمته 690,062 دينار أي بنسبة 109% من إجمالي الميزانية المعتمدة بسبب الزيادة المستمرة في أسعار إيجارات الأراضي والمباني في المملكة عموماً وبالتالي ارتفاع قيمة إيجار مبنى الجهاز والمواقف المؤجرة لموظفي الجهاز وتم تغطيته العجز من الوفر في الأبواب الأخرى .

3- نفقات السلعة الاستهلاكية والرأسمالية والصيانة : بلغت إجمالي المصروفات في نفقات السلع الاستهلاكية ما قيمته 42,464 دينار أي بنسبة إجمالي وقدره 47% من إجمالي الميزانية المقدرة كما وبلغت إجمالي المصروفات في السلع الرأسمالية 66,545 دينار أي بنسبة 70% الميزانية المقدرة من إجمالي الميزانية المقدرة .

4- بلغ إجمالي المصروفات الفعلية في نفقات الصيانة ما قيمته 94,052 دينار أي بنسبة وقدرها 128% من إجمالي الميزانية المقدرة .

سادساً : واقع أداء الجهاز :

يمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء بالجهاز بالاتي :

1- انجاز مشاريع عديدة في المجال المساحي تخدم جميع القطاعات المستفيدة من الخدمات العقارية والإسكانية في المملكة ومنها مشروع GPS Permanent Reference Network (P.R.N) وهو عبارة عن تركيب أجهزة المسح الجغرافي في مواقع المحافظات الخمس ويوضح (الملحق رقم "7") شبكة نظام تحديد المواقع العالمي موضح فيه موقع مملكة البحرين.

- 2- العمل على تطوير ومتابعة الأرشيف الإلكتروني لجميع معاملات التسجيل العقاري وهو أكبر أرشيف الكتروني للملفات .
- 3- إصدار المطبوعات والملصقات ونشرات التعريفية بالجهاز وخدمات الجهاز ومنها دليل المد والجزر والنشرة التعريفية بنظام تملك الشقق والطبقات .
- 4- المشاركة في المعارض والمؤتمرات المحلية والخارجية وخاصة المعرض العقاري لتعريف المهتمين بأنشطة وخدمات الجهاز .
- 5- المنتجات والخدمات المقدمة على المستوى المحلي والدولي بإدارة المسح البحري .(ملحق رقم "8")
- 6- دراسة وتحديث التعميمات الخاصة بالمواصف الكارتوغرافية للخرائط الرقمية ذات مقياس رسم 1:10000 ومقارنتها بما هو متقدم على الساحة العالمية ومن ثم محاولة تجربتها في الحصول على الأفضل النتائج .
- 7- التحديث المستمر للخرائط الطبوغرافية الرقمية مقياس 1:10000 وهذا في ضوء التغيرات المستجدة على الساحة العمرانية في المملكة ويبلغ عدد الخرائط (35) خريطة ويقترن تحديثها بالخرائط مقياس رسم 1:1000 التي يعدها قسم المسح الحقلية .
- 8- خريطة رقمية سياحية لمملكة البحرين أعدت خصيصاً لحدث سباق الفورملا 1 تحتوي على معلومات عامة تشتمل المعالم السياحية والأثرية ومعلومات عن المؤسسات المالية والفندقية والصناعية والتجارية وأهم المطاعم .
- 9- صورة فضائية لمملكة البحرين .
- 10- مشروع الخريطة العالمية : تبنت اللجنة اليابانية المنظمة للخريطة العالمية International Steering Committee for Global Mapping (ISCGM) ومقرها اليابان ، مشروع الخريطة العالمية ، وتقدمت مملكة البحرين للجنة المذكورة لإدراج خريطة البحرين ضمن الخريطة العالمية ، وقد لاقت البحرين قبول من اللجنة المنظمة.

- 11- إنشاء وتحديث الخرائط الطبوغرافية من الصور الجوية لعام 2001م .
- 12- استكمال مشروع جنوب البحرين وبمجموع (32) خريطة وإضافة بيانات (ل-17) خريطة أي مجموع 49 خريطة تغطي 3×7 كم وبمساحة 21 كم² من جملة مساحة البحرين وهي حالياً موجودة ضمن قاعدة بيانات إدارة المسح الطبوغرافي . (المصدر : إدارة المسح الطبوغرافي)

الفصل الخامس

أولاً : استنتاجات الدراسة .

ثانياً : توصيات الدراسة .

ثالثاً: الدراسات والبحوث المقترحة .

أولاً : الاستنتاجات : -

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث بالآتي :

- 1- وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للجهاز بصورة عامة وذلك من حيث التحديد الدقيق للأهداف القابلة للتطبيق وصياغة الرؤية المتفقة مع الأهداف البعيدة المدى .
- 2- يسعى الجهاز لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة الا أنه قد يفشل في ذلك بسبب تدني رواتب القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص المنافس في التخصصات الهندسية .
- 3- يعمل الجهاز على تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال مراحل عملية الاختيار والتعيين إلا أنه يشوب بعض تلك المراحل المجاملات والمحسوبية .
- 4- يقوم الجهاز بإعداد خطط وبرامج تدريبية سنوية تهتم بالتطوير الفني والمهني إلا أنه يوجد قصور في البرامج المخصصة لتنمية القيادات في الموارد البشرية وذلك في نظم المعلومات والشئون الفنية والتسجيل العقاري والمتابعة .
- 5- يقوم الجهاز بإدارة تقييم الأداء الوظيفي بصورة سنوية إلا أن التقييم يشوبه أحيانا التقديرات الشخصية والمجاملات التي لا تعتمد على معايير التقييم والعدالة.
- 6- توجد ندرة في تخصصات هندسة المساحة البحرية والطبوغرافية ومسح الأراضي ، مما يشكل عائقاً في أداء مهام جهاز المساحة والتسجيل العقاري بكفاءة وفاعلية لذا يسعى الجهاز من خلال عمليات الاستقطاب والطلبة المتفوقين واعداد برامج التدريب وعمليات الاختيار والتعيين لمواجهة تلك المشكلة وحلها.
- 7- يعمل الجهاز على تحديث الهياكل التنظيمية بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية إلا أنه يوجد نوع من الإحباط لدى بعض موظفي الجهاز وذلك بسبب عدم ترقيتهم لمدد طويلة والعائق في كثير من الأحيان قد يكون بسبب تقادم الهياكل التنظيمية لبعض الإدارات .

8- يواجه الجهاز ظاهرة تسرب الكفاءات وتسعى الإدارة العليا بالجهاز لمواجهة ذلك بتخطيط وتدريب وتنمية الموارد البشرية وزيادة فرص الترقى ورفع الرواتب ومنح المكافآت والحوافز للمحافظة على الكوادر البشرية.

9- تؤثر نظم الرقابة الداخلية الفعالة بالمنظمة بشكل واضح على تعزيز الأداء الوظيفي مما يستدعي ضرورة انشاء قسم للتدقيق الداخلي يقوم بمهامه ادارياً ومالياً .

10- يتعاون جهاز المساحة والتسجيل العقاري مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية والجهات الأخرى بهدف تنمية الموارد البشرية الا انه تكون أحياناً موازنات واعتمادات التدريب غير كافية.

11- رغم تخفيض رسوم التسجيل ونقل الملكية من 3% إلى 1% إلا أن ارتفعت عوائد الإيرادات بالجهاز بسبب الانفتاح الاقتصادي وزيادة المشاريع العقارية .

12- تحول المستفيدين من خدمات المساحة العامة إلى القطاع الخاص والمكاتب الهندسية لسرعة إنجاز أعمالهم بسبب البطئ والتأخير في أداء المعاملات من قبل الجهاز .

13- يظهر ان هناك حاجة ماسة للارتقاء بالأداء الوظيفي في الجهاز من خلال الاهتمام والتركيز على عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية واعداد البرامج التدريبية لرفع الكفاءة وتقييم الأداء الوظيفي لعلاج نقاط الضعف والقصور أولاً بأول .

ثانياً : التوصيات : -

بناء على ما توصل إليه الباحث من نتائج خلال هذه الدراسة يتقدم بالتوصيات التالية :-

1- ان يضطلع الجهاز بوظيفة تخطيط الموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي.

- 2- ان يسعى الجهاز إلى استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من خلال التنسيق مع الجامعات العامة والخاصة المحلية لتزويده بقوائم الطلبة حديثي التخرج في جميع التخصصات المتوافقة في مجال عمل الجهاز .
- 3- ان يقوم الجهاز بإعداد البرامج التدريبية بشكل سنوي وفقاً لخطة تدريب ترصد لها موازنات كافية , وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع كوادر الجهاز لتحقيقها حسب خطط تنمية الموارد البشرية المعتمدة من الإدارة العليا .
- 4- ان يقوم الجهاز بإعادة النظر في معايير التقييم ومعدلاته بحيث لا تجرى ترقية الموظف إلا بمعدل تقييم لا يقل عن جيد جداً أو ممتاز في مجال العمل بهدف تنمية الموارد البشرية.
- 5- المحافظة على الموظفين الأكفاء وأصحاب الخبرات المتميزة بتوفير الرعاية المادية والمعنوية واعتماد نظام للتعويضات المادية وغير المادية المباشرة وغير مباشرة .
- 6- رفع الولاء الوظيفي والروح المعنوية لدى كادر الجهاز , وذلك بزيادة فرص الترقيات والحوافز والمكافآت وكذلك من خلال البرامج الاجتماعية والترفيهية .
- 7- اعتماد فلسفة تعاقب الأجيال من خلال التركيز على إعداد الصف الثاني للقياديين بإدارات جهاز المساحة والتسجيل العقاري من حيث التأهيل العلمي وكذلك الاستفادة من خبرات القياديين الحاليين.
- 8- إعادة جدولة هندسة الأعمال الإدارية لإدارات الجهاز بحيث تواكب خطط تنمية الموارد البشرية .
- 9- احلال المواطن البحريني مكان الأجنبي بعد الإعداد والتأهيل سعياً لتخفيض نسب البطالة .
- 10- حاجة ادارات الجهاز لدعمها بكوادر بشرية واستشارية وقانونية متخصصة حتى تؤدي مهامها بفاعلية وكفاءة.
- 11- تبادل الخبرات المتاحة بين جهاز المساحة والتسجيل العقاري والأجهزة المماثلة في الدول العربية والأجنبية للاستفادة من التجارب .

- 12- ضرورة الاستفادة من مزايا الاتفاقيات المبرمة بين الجهاز والجهات الأخرى العربية والأجنبية بحيث يتم وضع شروط لتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجهاز من خلال وضع شروط في العقود المبرمة بين الطرفين بحيث يقوم الطرف المزود للخدمة بإعداد برامج تدريبية لتدريب موظفي الجهاز .
- 13- ضرورة ان يرتبط أي مسعى لرفع كفاءة الأداء الوظيفي بتحسين أوضاع العاملين بالجهاز وزيادة مهاراتهم ضمن استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية معتمدة من قبل الإدارة العليا بالجهاز .

ثالثا : الدراسات والبحوث المقترحة : -

بعد اكتمال الدراسة الحالية يوصي الباحث الباحثين الآخرين بإجراء الدراسات المستقبلية التالية :

- 1- دراسة حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأخرى أو في القطاع الخاص.
- 2- دراسة حول متطلبات تنمية الموارد البشرية في مملكة البحرين " دراسة مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي "
- 3- دراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بمملكة البحرين .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2007) . إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربي : القاهرة.
- 2- البراق ، فيصل بن محمد . (2000م) . " دور إمارة منطقة مكة المكرمة في تنمية القوى البشرية " . رسالة ماجستير . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 3- الجلود ، خالد بن احمد . (1996م) . " تقويم البرامج التدريبية لتنمية القوى البشرية " . رسالة ماجستير . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 4- الهيتي ، خالد . (2005) إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر : عمان.
- 5- احمد رشيد . (1985) . إدارة التنمية والإصلاح الإداري ، الطبعة الثانية ، دار المعارف بمصر: القاهرة.
- 6- احمد صقر عاشور (1985) . السلوك الانساني في المنظمات . دار المعرفة الجامعية : الاسكندرية .
- 7- السلمي ، علي . (1991) . إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب ، القاهرة.
- 8- إسماعيل ، نوار هاني . (2005) . " تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة " نماذج شركة الغزل والنسيج في الساحل السوري ، رسالة ماجستير . دمشق : جامعة تشرين.
- 9- القاضي ، فؤاد محمد . (1980) . تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع مجلة معهد الإدارة العامة العدد 28 (ربيع الآخر 1401 هـ) .
- 10- التونسي ، عبد المنعم عياد . (2002م) . " تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة " . رسالة ماجستير . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 11- التركي ، صالح بن علي . (1992م) . " أثر التدريب في تنمية القوى البشرية " . رسالة ماجستير . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 12- دياب ، حسين . (1997) . إدارة الموارد البشرية – مدخل متكامل . توزيع شركة البراء .
- 13- دره ، عبدالباري ، الصباغ ، زهير . (2008) . إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - دار وائل للنشر: الأردن.
- 14- درة ، عبد الباري والصباغ ، زهير . (1986) . إدارة القوى البشرية . الطبعة الأولى ، دار الندرة للنشر والتوزيع : عمان .
- 15- حسونه ، فيصل . (2008) . إدارة الموارد البشرية . دار أسامة للنشر:الأردن.
- 16- حسن ، راوية . 2005 . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية . الدار الجامعية : الإسكندرية .
- 17- حرحوش ، عادل . السالم و المؤيد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية . عالم الكتب الحديث : الأردن .
- 18- طلبة ، عبد الله . (1984) الإدارة العامة . المطبعة الجديدة : دمشق .
- 19- ماهر ، احمد (2007) إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية : الإسكندرية .
- 20- منصور، احمد منصور . (1975) . المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة وكالة المطبوعات الكويتية : الكويت.
- 21- منصور ، احمد منصور (1975) تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق: الكويت .
- 22- مسلم ، علي عبد الهادي . (2007) إدارة الموارد البشرية . المكتب الجامعي الحديث: القاهرة .
- 23- مرسوم أميري رقم (4) لسنة 1978م .
- 24- مرسوم ملكي رقم (39) لسنة 2002 .
- 25- مرسوم ملكي رقم (34) لسنة 2003.

- 26- نور الله , كمال . (1992). إدارة الموارد البشرية . دار طلاس : دمشق .
- 27- نسرين ، عبد المحمود محمد . (2004م) . " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن " ، رسالة ماجستير. الأردن : جامعة اليرموك .
- 28- عباس سهيله ، وعلي حسين . (2007) إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر:الأردن .
- 29- عبد الباقي ، صلاح الدين (2007) إدارة الموارد البشرية . المكتب الجامعي الحديث : الإسكندرية .
- 30- عبد الوهاب ، علي (1974) إدارة الأفراد : منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس ، جامعة عين شمس : القاهرة .
- 31- علام ، عبد الرحيم محمد . (2004م) . " تنمية الموارد البشرية لرفع فعالية الأداء في وحدات شؤون البيئة بالجهاز الإداري للدولة. رسالة ماجستير. معهد الدراسات والبحوث القاهرة جامعة عين شمس .
- 32- علاقي ، مدني عبد القادر . (1993) ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الرياض.
- 33- علاقي ، مدني عبد القادر . (1993) . إدارة الموارد البشرية مؤسسة المدنية للصحافة : جدة .
- 34- علي محمد عبد الوهاب ، وعابدة خاطب . (1993) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . مكتب عين شمس : القاهرة .
- 35- عساف ، عبد المعطي (1988) الاتجاهات الحديثة لتقديم أداء العاملين في الإدارة الحكومية ، جامعة الكويت .
- 36- علي محمد عبد الوهاب ، سعيد يسن عامر . (1988) . مدخل سلوكي للتنظيم والإدارة ، دار صفا للطباعة والنشر : القاهرة .

- 37- صادق ، هدى .(1993). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ,
المجلة العربية للتدريب ، العدد 10 (1993) .
- 38- قانون التسجيل العقاري الصادر بالمرسوم رقم (15) لسنة (1979) .
- 39- قانون الخدمة المدنية رقم (35) لسنة 2006م .
- 40- رشيد ، مازن (2004) إدارة الموارد البشرية . مكتب العبيكان : الرياض .
- 41- شتات ، إيناس عبد الرؤوف . (2003) . " دور الموارد البشرية في
تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية " .
رسالة ماجستير، عمان جامعة اليرموك .
- 42- شريف ، علي (لا يوجد) الإدارة العامة (النظرية والتطبيق) ، دار النهضة
العربية للطباعة والنشر و الطبعة الثانية : بيروت .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 43-Abdullah , Abdul Khalik , A . (2003). Application Of e-Human resource And Its Relation To Performance . M.B.A , The American Unitversity , In London , Kingdom .
- 44- A.W. Lindsay, "Institutional Performance in higher education. The efficiency dimension, review of educational, summer, Vol.52,
- 45-Cascio,w. (1993). Managing Human Resources , MC Graw –Hill, Inc, P 246.
- 46-Cenzo, D.A., and S.P.Robbins .(1996). Human Resources Management, 5 thed John Wiley and sons Inc.
- 47-Dale Beach Personnel .(1980). The Management of People at Work , Macmillan Pudlishing Company .
- 48- D. Langdon. Aligning performance: Improving people. Systems. And Organizations (San Francisco Jersey pass, 2000) .
- 49- Fench, Wendell .(1998). Human Resources Management .New York, Houghton Miffin Company.
- 50- Gary Dessler .(1988). Personnel Maanagement, Fourth Edition (Eglewood Cliffs, new Jersey ; Prentice – Hall Interanationl Editions.
- 51- Gemo . Helderl .(2004). An Assessment of Human Resource envelopment Program in Mozambique Dissertation for the award of MSC degree in Agrarian Extension.
- 52-Ivancevich J.M. .(1995). "Human Resources, Management" Irwin Inc.

- 53- John Branham .(1978). Practical Manpower Planning Institute of Personnel Management , London .
- 54- Kase Stanley .(1995). Ciba Creates an HR strategy for Next Century Personel- Journa .
- 55- Mark Zweig .(1991).Human Resources Management ,New York : John Wiley and sons ,Inc.
- 56- Nawach and winer .(1997). Couching for Human Performance "Training and Development".
- 57- Robert Mathis & john Jackson .(1998). Human Resource Management. 9th .Ed., Ohio, South Western Pubishers .
- 58-Ron sanchez "Perparing for an Uncertain Future, International Studies of Management and Organization 27, no .2 (Summer1997).
- 59-Thomas Patten .(1971).Manpower Planning and the Development of Human Resources John Wiley.

ملاحق الدراسة

- 1- خطاب طلب الحصول على البيانات والمعلومات من رئيس الجهاز.
- 2- كشف بأسماء الذين تم مقابلتهم للحصول على البيانات والمعلومات.
- 3- استمارة أسئلة المقابلات الشخصية.
- 4- خطاب الرد على طلب أسماء المتفوقين من وزارة التربية والتعليم .
- 5- استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف غير الإشرافية.
- 6- استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية دون مستوى المدراء.
- 7- شبكة نظام تحديد المواقع العالمي .
- 8- المنتجات والخدمات المقدمة على المستوى المحلي والدولي بإدارة المسح البحري.

(ملحق رقم 1)

التاريخ : ٢٠٠٩/١/٢١ م

معالي الشيخ سلمان بن عبدالله آل خليفة
رئيس جهاز المساحة والتسجيل العقاري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع : اطروحة رسالة ماجستير

أود إفادة معاليكم أنني بصدد اعداد اطروحة رسالة ماجستير بعنوان
"تتمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي" حاله دراسية
عن جهاز المساحة والتسجيل العقاري وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستير بالجامعة الخليجية بمملكة البحرين .

لذا أمل من معاليكم مساعدتي في توجيه المسؤولين بالجهاز بتزويدي
بالبيانات والمعلومات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بجهازكم المعطاء
خدمة للبحث العلمي .

علماً بأن جميع البيانات والمعلومات التي سترد في البحث ستكون سرية
ولن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي لا غير .

شاكرين لمعاليكم حسن تعاونكم معنا ،،،
وتفضلوا بقبول فائق التحية الاحترام ،،،



الباحث

عارف بن احمد الزياتي

أشكره الله
د. محمد بن علي
رئيس الجهاز
بجهاز المساحة والتسجيل العقاري

(ملحق رقم 2)

كشف بأسماء الذين تمت مقابلتهم للحصول على البيانات والمعلومات للدراسة
بجهاز المساحة والتسجيل العقاري

الرقم	الاسم	الوظيفة
1	عبد الرزاق نعمة الله	مدير إدارة المسح العقاري
2	وحيد احمد هادي	مدير إدارة المسح الطبوغرافي
3	يوسف احمد المحميد	مدير إدارة الموارد البشرية والمالية
4	عمار الخشرم	مدير إدارة الشؤون الفنية
5	حامد ابو الفتح	مدير إدارة نظم المعلومات
6	خيري راشد العميري	مدير إدارة التسجيل والمتابعة
7	خالد عبد الله الصقر	رئيس المسح البحري
8	جمال محمد أمين	رئيس الموارد البشرية
9	عادل الأنصاري	رئيس الموارد المالية
10	يوسف شعيل	فني مسطحات بحرية

(ملحق رقم 3)
أسئلة المقابلات الشخصية

الاسم :
الوظيفة :

**تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي
حالة دراسية عن جهاز المساحة والتسجيل العقاري**

- 1- هل يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة بناء على أسس الكفاءة والخبرة ؟ وضح ذلك ؟
- 2- هل تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في الجهاز ؟ اشرح ذلك .
- 3- هل تتسم عملية الاختيار والتعيين في الجهاز بالموضوعية والشفافية ؟ وضح ذلك ؟
- 4- هل تلقى عملية الاختيار والتعيين اهتماما واسعا من قبل الإدارة ؟ ما هي ملاحظاتك ومقترحاتك؟
- 5- هل توجد خطط وبرامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بالجهاز ؟ وهل توجد لجنة بالجهاز مختصة بذلك وهل يتم التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية ؟
- 6- هل يتم اعتماد ميزانية للتدريب السنوي لتنمية الموارد البشرية بالجهاز؟ وهل الميزانية كافية لخطط التدريب ؟
- 7- هل يوجد نظام لتقييم الموارد البشرية بالجهاز بصورة سنوية ؟ وضح ذلك مبين مزاياه وعيوبه ؟
- 8- هل يعتمد نظام تقييم الأداء في الجهاز على معيار موضوعي محدد بالوصف الوظيفي ؟ وضح ذلك ؟

9- هل يتبنى الجهاز نتائج تقييم أداء موظفيه للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً؟ وضح ذلك ؟

10- هل ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترفيه والترقية بعملية تقييم الأداء؟

11- هل تقييم الموظفين في أسلوبه الحالي بالجهاز فعالاً أم شكلياً ؟ اشرح ذلك ؟

12- هل يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي أم توجد ظاهرة بالجهاز لهروب الكفاءات ؟ وضح ذلك ؟

13- إذا تعتقد بوجود ظاهرة لهروب الكفاءات بالجهاز فما هي الأسباب ؟

14- هل توجد ندرة في تخصصات هندسة المساحة على مستوى مملكة البحرين ؟ إذا توجد ندرة فما هي الأسباب في اعتقادك .

15- كيف يستطيع الجهاز المحافظة على موارده البشرية المتميزة بالكفاءة في الأداء ؟ من وجهة نظرك ؟

16- هل يعتمد الجهاز في أداء مهامه واعماله على الأنشطة الالكترونية والاتصالات الحديثة أم هو في طور تنفيذ ذلك ؟ اشرح ذلك ؟

17- ما هي مقترحاتك لتنمية الموارد البشرية بالجهاز وتعزيز الأداء الوظيفي ؟



الرقم: 629 - م ت ث - 2008/6/2 (ملحق رقم 4) التاريخ: 2008/6/16 م

حضرة الفاضل الأستاذ / يوسف أحمد المحميد
مدير إدارة الموارد البشرية والمالية
جهاز المساحة والتسجيل العقاري

تحية طيبة وبعد ،،

إشارة إلى خطابكم رقم ب م /376/2008 المؤرخ في 2008/5/19م بشأن تزويدكم
بصوائم الطلبة حديثي التخرج الحاصلين على معدلات تراكمية 85% وما فوق ، من أجل
إبتعاثهم للخارج لدراسة علوم الهندسة المساحية.

يسرنا أن نوافيكم بكشف يتضمن البيانات المطلوبة لخريجي التعليم الثانوي (المسار
العلمي - علوم ورياضيات) من المذكور للعام الدراسي 2007/2008 م الحاصلين على
معدل 85 % وما فوق.

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير ،،

إبراهيم محمد جومان هجرس
مدير إدارة التعليم الثانوي

— نسخة منه إلى :

الأستاذ الوكيل المساعد للتعليم العام والفني.

ملحق رقم (5)
استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف غير الإشرافية

البيانات الشخصية		
الاسم	تاريخ آخر ترقية	
الرقم الشخصي	تاريخ آخر حافز	
الوظيفة	عدد ساعات التدريب	
الدرجة	المسنول المباشر	
الوزارة	فترة التقييم من	
الإدارة	إلى	
معايير الأداء		
يمنح تقدير ممتاز 90% فما فوق عندما يجاوز الموظف المستوى المتوقع منه دائما في جميع العناصر ويشار إليه بالرقم (5)		
يمنح تقدير جيد جداً من 89% إلى 80% عندما يجاوز الموظف المستوى المطلوب منه في أغلب العناصر بصفة دائمة ويشار إليه بالرقم (4)		
يمنح تقدير جيد من 79% إلى 70% عندما يجاوز الموظف المستوى المتوقع منه في جميع العناصر ويشار إليه بالرقم (3)		
يمنح تقدير مرضي من 69% إلى 60% عندما يؤدي الموظف المستوى المتوقع منه في جميع العناصر ويشار إليه بالرقم (2)		
يمنح تقدير ضعيف من 59% فأقل عندما يؤدي الموظف أقل من المتوقع منه في معظم العناصر ويشار إليه بالرقم (1)		
القدرات الخمس والأهداف المنجزة		تقييم الأداء (5-1)
1	الخبرة الفنية	
2	الاتصالات	
3	جودة العمل	
4	خدمة العميل	
5	الانضباط الوظيفي	
1		
2		
3		
التقدير العام		
الملاحظات حول الأداء والتوصيات		
1		
2		
3		
الأهداف المتفق عليها للدورات القادمة		
1		
2		
3		
ملاحظات وتوصيات المسنول المباشر	ملاحظات الموظف	ملاحظات وتوصيات المسنول الأعلى
التوقيع	التوقيع	التوقيع
التاريخ	التاريخ	التاريخ

استمارة ديوان الخدمة المدنية رقم 20 أ

ملحق رقم (6)
نموذج استمارة إدارة الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية دون مستوى المدراء

البيانات الشخصية			
الاسم	تاريخ آخر ترقية		
الرقم الشخصي	تاريخ آخر حافز		
الوظيفة	عدد ساعات التدريب		
الدرجة	المسنول المباشر		
الوزارة	فترة التقييم من		
الإدارة	إلى		
معايير الأداء			
يمنح تقدير ممتاز 90% فما فوق عندما يجاوز الموظف المستوى المتوقع منه دائما في جميع العناصر ويشار إليه بالرقم (5)			
يمنح تقدير جيد جداً من 89% إلى 80% عندما يجاوز الموظف المستوى المطلوب منه في أغلب العناصر بصفة دائمة ويشار إليه بالرقم (4)			
يمنح تقدير جيد من 79% إلى 70% عندما يجاوز الموظف المستوى المتوقع منه في جميع العناصر ويشار إليه بالرقم (3)			
يمنح تقدير مرضي من 69% إلى 60% عندما يؤدي الموظف المستوى المتوقع منه في جميع العناصر ويشار إليه بالرقم (2)			
يمنح تقدير ضعيف من 59% فأقل عندما يؤدي الموظف أقل من المتوقع منه في معظم العناصر ويشار إليه بالرقم (1)			
القدرات الخمس والأهداف المنجزة		تقييم الأداء (1-5)	
1	الخبرة الفنية		
2	الاتصالات		
3	خدمة العميل		
4	القيادة		
5	إدارة وتطوير الموارد البشرية		
1			
2			
3			
التقدير العام			
الملاحظات حول الأداء والتوصيات			
1			
2			
3			
الأهداف المتفق عليها للدورات القادمة			
1			
2			
3			
ملاحظات وتوصيات المسنول المباشر		ملاحظات الموظف	
التوقيع		التوقيع	
التاريخ		التاريخ	

استمارة ديوان الخدمة المدنية رقم 20 ب

GPS Permanent Reference Network

شبكة نظام تحديد المواقع العالمي



Visit our website: www.slr.gov.bh

ملحق رقم (8)
منتجات وخدمات المسح البحري

مؤشرات الأداء :

المنتجات والخدمات المقدمة على المستوى المحلي والدولي بإدارة المسح البحري بالجهاز

أولاً: المنتجات						
طبيعة الخدمة	طبيعة المستفيدين	معدل المستفيدين شهرياً	رسوم البيع	مدة الإنجاز	وصف المنتج	الرقم
تم إتمام 4 خرائط الكترونية كل خارطة تستغرق شهران	- السفن التجارية - السفن العسكرية - مرتادي البحر - الصيادين والهواة	40 خارطة محلياً 110 خارطة عالمياً	6 دينار بحريني للخارطة الواحدة	استمرارية التحديث	ملاحية ورقية تغطي 65% من المياه الإقليمية لمملكة البحرين	1
منتج الكتروني (متوفر)	- السفن التجارية - السفن العسكرية - ناقلات النفط - الشركات البحرية	خدمة جديدة	7 دولار للخارطة الواحدة	شهران لكل خارطة	ملاحية دولية تغطي الممرات البحرية الرئيسية لمملكة البحرين	2

المصدر : إدارة المسح البحري

طبيعة الخدمة	طبيعة المستفيدين	معدل المستفيدين شهرياً	رسوم البيع	مدة الإنجاز	وصف المنتج	أسم المنتج	الرقم
منتج إلكتروني (متوفر)	- السفن التجارية - السفن العسكرية - ناقلات النفط - الشركات البحرية	590 عالمياً	1,5 جنية إسترليني	تحويل الخرائط الورقية إلى الكترونية عن طريق مكتب المسح البحري البريطاني	يتم بيعها عن طريق مكتب المسح البريطاني ويتم دفع نسبة 3% لمكتب المساحة البحرية	خرائط ملاحية رقمية و ورقية	3
توجد خطة لإصدار بعض الجداول على صفحة الانترنت التابعة لجهاز المساحة والتسجيل العقاري.	- الأرصاد الجوية - مؤسسات الدولية - قوة دفاع البحرين - خفر السواحل - مرتادي البحر - الصيادين والهواة	-	2 دينار بحريني	3 شهور	جداول المد والجزر يتم إصدارها سنوياً	جداول المد والجزر	4
توجد خطة الإصدار بعض الجداول على صفحة الانترنت التابعة لجهاز المساحة والتسجيل العقاري	- الأرصاد الجوية - مؤسسات الدولية - قوة دفاع البحرين - الشركات الخاصة - مراكز الأبحاث	-	4 دينار بحريني	سنة واحد	تحديد اتجاه وسرعة التيار المائية للمملكة في أي وقت ومكان	جداول التيارات المائية	5

المصدر : إدارة المسح البحري

ثانياً : الخدمات							
طبيعة الخدمة	طبيعة المستفيدين	معدل المستفيدين شهرياً	رسوم الخدمة	مدة الإنجاز	وصف الخدمة	أسم الخدمة	الرقم
خدمة إلكترونية (متوفرة)	- الشركات الخاصة - وزارات الدولة - مشاريع الردم والدفان	-	10 دينار بحريني	حسب حجم الطلب	يتم بيعها على أقراص أو طباعتها داخل المكتب .	خرائط ملاحية رقمية حسب الطلب	1
حسب الطلب	- الشركات الخاصة - وزارات الدولة و مؤسساتها - مشاريع الردم والدفان	-	حسب نوعية الطلب	حسب حجم الطلب	يتم عمل مسوحات خاصة في مناطق بحرية معينة حسب طلب الجهة المختصة	طلبات المسح الخاصة (Special request)	2
حسب الطلب	- الشركات الخاصة - وزارات الدولة و مؤسساتها - مراكز الأبحاث - مشاريع الردم والدفان	-	حسب نوعية الطلب	حسب حجم الطلب	يتم إعطاء أو عمل دراسة للتيار المائي في مناطق مختلفة بالمملكة حسب طلب الجهة المختصة	دراسات التيارات المائية	3

طبيعة الخدمة	طبيعة المستفيدين	معدل المستفيدين شهرياً	رسوم الخدمة	مدة الإنجاز	وصف الخدمة	أسم الخدمة	الرقم
حسب الطلب	- الشركات الخاصة - وزارات الدولة و مؤسساتها - مراكز الأبحاث - مشاريع الردم والدفان	—	حسب نوعية الطلب	حسب حجم الطلب	يتم دراسة المد والجزر في مناطق مختلفة من المملكة حسب طلب الجهة المختصة	طلبات المد والجزر الخاصة	4
حسب الطلب	- الشركات الخاصة - وزارات الدولة و مؤسساتها - مشاريع الردم والدفان	—	حسب نوعية الطلب	حسب حجم الطلب	يتم تقديم معلومات بحرية لمناطق معينة في مملكة البحرين حسب طلب الجهة المختصة	طلبات المعلومات الخاصة	5
حسب الطلب	- الشركات الخاصة - وزارات الدولة و مؤسساتها - مشاريع الردم والدفان	—	حسب نوعية الطلب	حسب حجم الطلب	يتم تقديم معلومات عن قاع البحر للمنطقة المراد معرفتها حسب طلب الجهة المختصة	طلبات معرفة نوعية قاع البحر	6

المصدر : إدارة المسح البحري

ABSTRACT

Human Resources occupy a prominent position of interest in the developed communities, as it is considered to be a crucial element of development. Both developed and developing countries are devoting their attention to prepare ambitious and comprehensive plans and programs for human resources. These plans and programs are based on well studied scientific foundations, through head hunting, selection, appointment, training and performance appraisal.

This Study is done for the fulfillment of the requirement of Master Degree in Human Resources and Public Relations.

The study aims at identifying the importance of attracting qualified human resources, highlighting the importance of selection and appointment, and the importance of training programs and its role in strengthening job performance. It also stresses on the importance of an effective performance appraisal.

Finally, the study aimed to highlight the relation between the effective human resources programs in evaluating Efficiency.

The study used descriptive analysis module and personal interviewing to collect data and information about the study's sample, which came from various directorates of the Survey of Land & Registration Bureau in the Kingdom of Bahrain and was used as a case study, Analyzing strengths and weakness in the internal structure of the organization that has been used in the study. Also, opportunities and threats to the exterior structure through (SWOT) analysis by creating a module of analysis for the following aspects:

1. Head hunting and attraction of skilled human resources.

2. Selection and appointment.
3. Training programs for human resources
4. Performance Evaluation.

The conclusions drawn from the study were as following:

1. General deficiency in strategic planning for human resources management in the Survey of Land & Registration Bureau.
2. The Survey of Land & Registration Bureau attempts to attract qualified human resources, but it may fail due to low pay in the public sector, with comparison to private sector, who are highly competitive in technical disciplines.
3. The Survey of Land & Registration Bureau works on developing human resources to enhance performance through the process of selection and appointment, but this is faced by irregularities of nepotism and favoritism.
4. The Survey of Land & Registration Bureau prepares annual plans and programs for training in the technical aspects, but there exists shortages in specialized programs for developing leadership in Human resources, especially in the fields of information management, technical matters, land registration and follow up.
5. The Bureau conducts an annual job performance evaluation, but the evaluation is massed by personal estimates and courtesies which don't rely on standards of fair evaluation.
6. There is scarcity in some fields of specialization, such as Marine and topographic and land Surveying, which forms an obstacle for the Survey of Land & Registration Bureau in doing their in an effective and efficient matter.

In conclusion, the study has come out with set of recommendations in light of the results of the study.