

الفصل التاسع

ادارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة

- مفهوم ادارة الموارد البشرية .
- اهمية الموارد البشرية .
- وظائف ادارة الموارد البشرية .
- توقعات العاملين من العمل في مشروعات الاعمال الصغيرة .
- فوائد العمل في المشروعات الصغيرة .
- خطوات صياغة سياسة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة .
- معايير ومؤشرات تقييم خطة الموارد البشرية .

مفهوم ادارة الموارد البشرية: Human Resoure Management Concept

يقصد بادارة الموارد البشرية هي ممارسة الادارة لوظائفها المتخصصة والتي تتمثل في تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، وتوظيفها وتدريبها ونقلها وترقيتها وتحديد رواتبها واجورها وتحفيزها، وصحتها وسلامتها، وانهاء خدمتها، وفقاً للسياسات والاجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين العمل (ضرار، 1983: 27).

كما يعرفها (Scheer, 1979: 2) على انها ممارسة ادارة الموارد البشرية ووظائف التعيين، والتدريب والتطوير والسلامة والصحة والرواتب والاجور وعلاقات العمل، ويتضمن هذا التعريف مفهوم ادارة الموارد البشرية من خلالها ممارسة العديد من وظائفها الاساسية.

ويؤكد (dessler, 1988:2) هذا المفهوم لادارة الموارد البشرية من خلال التوسع في تحديد وظائفها حيث يشير الى انها تشتمل على " ادارة الجوانب المترتبة بنشاط الموارد البشرية في المشروع من خلال وظائفها المحددة والتي تهتم بتحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من هذه الموارد، وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقويم ادائها والاهتمام بعلاقات العمل في المشروع " .

في حين ينظر (دراكر: 1986، 55) الى إدارة الموارد البشرية بانها " تلك الادارة التي تسعى الى تحقيق مستوى عالٍ من انتاجية الموارد البشرية في مشروعها، من خلال اشباع افضل مستوى من حاجاتها الوظيفية بوصفها موارد بشرية، ومن خلال ممارسة الوظائف الخاصة بادارة شؤونها الوظيفية " .

ويركز هذا المفهوم على بعدين اساسيين، وهما اشباع الحاجات الوظيفية للعاملين و ممارسة الانشطة الوظيفية لهم، وفي ظل التفاعل والتكامل بين هذين البعدين فان المشروع سيحقق مستوى متقدم من الانتاجية الخاصة بالعمل، وهذا سوف ينعكس على الاداء الكلي للمشروع .

المتطلبات الواجب توفرها للأفراد الحاملين دافق

ان ادارة الموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً مهماً لكافة المنظمات والمشروعات، حيث تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب ايجاد الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المدراء وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحقيق الولاء والالتزام للمشروع وهذا يتطلب العمل بروحية الفريق الواحد بشكل متميز، وان هذا سيضمن العمل معاً بفاعلية، وبهذا الضدد فانه يتطلب من الافراد تحقيق ما يلي (Thompson, 1994: 359) :

1. الالتزام والولاء للمشروع وهذا الالتزام يمكن تطويره وتحسينه .
2. الكفاءة والاهلية، وهذه يمكن تطويرها لكي تحقق عمالية تحسين نوعية المنتج وزيادة الانتاجية .
3. فاعلية التكلفة وهذا يعني العمل على تخفيض التكلفة ورفع مستويات الاداء .
4. التعاطف وتنمية المشاعر الفردية مع غاية المشروع وهذه تتمثل بالقيم والتوقعات لكل الافراد في اقسام المشروع .

ولذلك يركز الاتجاه الحديث لادارة الموارد البشرية على تنمية وتطوير المهارات والقابليات والكفاءات المتعددة وهذه تنمي قدرة الافراد على فهم واستيعاب اهداف المشروع وتكنولوجيا الاداء الاقتصادي الامثل، وبالتالي تحقق مساهمة متميزة في التحفيز على التطوير الذاتي للعاملين وعلى اندفاعهم في تادية المهام الوظيفية بكفاءة، تضمن امكانية امتلاك العنصر البشري للعديد من المزايا التنافسية خاصة في مجال الكفاءة المميزة للمهارات والقابليات، وتعد عملية التطوير في العنصر البشري استثماراً مهماً ينعكس ايجابياً على مصير ومستقبل المشروع، وتؤكد الإدارة الحديثة على تطوير الأفراد من خلال الأعمال .

ولتحقيق هذا التمييز في العنصر البشري، فان العديد من الباحثين ومنهم (Skapinker, 1989) و (Cadbury schweppes) و (Thompson, 1994)، يرون بأنه لا بد من ان تتوفر مجموعة من المهارات (skills) والاهلية (الكفاءة) (competences) الاساسية والتي رتبت في ست مجموعات رئيسية وذلك لتحقيق اهداف المشروع وهذه المهارات قد تكون لدى المدراء او العاملين وحسب مستوياتهم الوظيفية ودورهم في المشروع، وان تعمل ادارة المشروع على تنميتها لضمان امتلاك مورد بشري استراتيجي مؤثر:

- X
1. الاستراتيجية strategy : وتمثل في القدرة على التفكير الاستراتيجي ومواجهة التحديات ، وامتلاك تصور عن المتغيرات البيئية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تعمل المشروعات في ميدانها .
 2. الموجة او الدافع Drive : وهذا يعني التحفيز و الباعث الذاتي .
 3. التأثير (influence) : ويعني القدرة والقابلية على الاتصال الشفهي والتحريري مع البيانات الرقمية وتوظيفها لصالح المشروع وقراراته .
 4. التنفيذ (implementation) : وهذا يشير الى القدرة على فهم درجة تأثير القرارات الخاصة بالموارد البشرية على بقية الوحدات والاقسام في المشروع .
 5. العوامل الشخصية : والتي تمثل استعداد الافراد لاتخاذ قرارات صعبة واستراتيجية مؤثرة .

اعتمادا على ماتقدم ، فانه يمكن اعطاء تعريف محدد لادارة الموارد البشرية ، ومن خلال تطور الفكر الاستراتيجي لادارة المشروعات ، بانها الادارة التي تتولى صياغة السياسات والبرامج والنظم الخاصة بالعاملين في المشروع من حيث التخطيط والتوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب وتنمية قدراتهم لممارسة ادوارهم التنظيمية وتحفيزهم ، وصياغة مؤشرات ادائية واضحة لهم لضمان تحقيق العدالة والقناعة بنظم الاجور والرواتب والترقية ، فضلاً عن تنمية الولاء التنظيمي للعاملين واطاحة الفرصة لابداعاتهم وابتكاراتهم وتميزهم وتقدير انجازاتهم بوصفهم مورداً استراتيجياً يساهم في امتلاك المشروعات للمزايا التنافسية وتعزيز مراكزها التنافسية في بيئة اعمالها .

اهمية الموارد البشرية، The importance of Human Resource

تهتم ادارة الموارد البشرية في مشروعات الاعمال الصغيرة في تحسين وتطوير التوافق والانسجام والتكامل بين الافراد وبين الاعمال والانشطة ، وتؤثر طبيعة ونوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الجوهرية والاساسية ، وهي الاداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، ومعدل دوران العمل ، وتطوير المهارات والقدرات الفردية ، وبالتالي فان هذه الادارة تهتم باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقويم ادائهم ، وتقديم احتمالات الترقية للعاملين

واستقطاب الافراد وتخطيط الموارد البشرية مستقبلاً، كما ان لتلك الادارة دوراً اساسياً في تحديد الرواتب والاجور والتفاوض مع النقابات وتصميم العمل والروح المعنوية للعاملين وكل ما يتعلق بالسلامة والامان المهني، وهذا يتطلب ان تكون الادارة مؤهلة لاستخدام دراسات الاتجاهات وطرق مراجعة النتائج الاخرى لتقويم رضا العاملين عن طموحاتهم واعمالهم وعن المشروع ككل، وان هذه الادارة قادرة كذلك على تحليل وتوصيف الاعمال بخصوص ما ينبغي انجازها من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية والكمية.

وتبرز اهمية هذه الادارة من خلال اهتمامها الخاص بتحسين نوعية ظروف العمل في

المشروع وهذا يتم من خلال الوسائل والاساليب الاتية :

الوسائل والاساليب التي تهتم بها الادارة لتحسين ظروف العمل
نوعين لهدف العمل

1. استخدام روحية الفريق الواحد في حل المشكلات.
2. اعادة هيكله العمل وضمان انسيابية فعالة له.
3. تقديم نظام مكافئات متكامل وعادل.
4. تحسين بيئة العمل وتطويرها.

وهذه الاجراءات والاساليب ستؤدي الى المزيد من اطر ثقافة المشاركة في المشروع، وبالتالي الى اداء متميز ومتطور يضمن تحقيق اهداف المشروع، وامكانية المحافظة على الخبرات والكفاءات داخل المشروع وعدم مغادرته او ترك العمل فيه نتيجة ظروف وامكانيات افضل في المشروعات الاخرى.

وتبرز اهمية هذه الادارة كذلك من خلال دورها في المشروع ككل، وعليه فانه هناك العديد من العوامل التي تحتم الاهتمام بموضوع ادارة الموارد البشرية ومنها :

1. اهمية العنصر انبشري بوصفه مورداً استراتيجياً في المشروع ويساهم في تكوين المشروع تاثيره الاساسي في الانتاجية ونمو وتطوير المشروع، وهذا يتطلب تلبية وتدبير الاحتياجات البشرية للمشروع وتطويرها والمحافظة عليها واستخدامها بشكل فعال.
2. ظهور التحديات، والتطورات التكنولوجية، وزيادة حدة المنافسة بين المشروعات، مما يتطلب البحث عن موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة متميزة.

3) تنامي تأثير عوامل البيئة وهي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (PEST) على مشروعات الاعمال، من قوانين وتشريعات وسلوكيات وتكتلات اقتصادية وغيرها.

4) العوامل الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، مثل تأثير النمط القيادي، وسلوك جماعات العمل، والقيم والثقافة التنظيمية والادوار والصراعات والقوة (POWER) والتي تؤثر على ادارة الموارد البشرية.

5) امكانية اسهام العديد من برامج ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء العاملين وتحسين انتاجية المشروع ككل.

6) ارتفاع مستويات التعليم التقني والفني من خلال مواكبة التطورات العلمية في المعاهد والكليات والمؤسسات التقنية المتخصصة، وهذا لربما يزيد من مشكلة التوفيق بين الاحتياجات البشرية وحاجات المشروع، وبالتالي ضرورة إعادة تصميم الاعمال وبما يتناسب مع الكفاءة والقدرة.

7) تزايد دور المنظمات والنقابات والجمعيات المهنية والتي تهتم بظروف العمل وبيئته واستقرار العمل والبطالة، وهذه اصبحت قوى ضاغطة ومؤثرة على المشروعات الصغيرة وذلك بهدف تامين سلامة العاملين وتحسين ظروفهم المعاشية.

وظائف ادارة الموارد البشرية: Human Resource Management Functions

حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف لهذه الادارة، ويمكن ايجازها بمايلي:

1. الوظائف الادارية: Managerial Functions

وهذه الوظائف لا تختلف عن الوظائف في الادارات الاخرى الا انها متخصصة في

مجال ادارة الموارد البشرية وهي:

1 - التخطيط Planning

2 - التنظيم Organizing

3 - التوجيه Directing

الرقابة Controlling

اتخاذ القرارات Decision Making

حيث يهتم التخطيط في هذه الادارة بمجالات متعددة منها تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، والتخطيط لكيفية اعداد وتدريب وتأهيل الموظفين وتحديد برامج الترقية والتخصصات المطلوبة ، وصياغة السياسات البرامج المتنوعة في مجال ادارة الموارد البشرية .

في حين تهتم عملية التنظيم بتحديد الهيكل الوظيفي لهذه الإدارة وتوصيف الاعمال وتحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة . اما عملية التوجيه فانها تهتم باعداد التعليمات واللوائح الارشادية والسياسات التي توجه العاملين لكيفية تنفيذ الاعمال ، اما على صعيد الرقابة فتهتم هذه الوظيفة بالرقابة على الاداء وتقويمه واعداد نظم المسائلة والمسؤولية التنظيمية وتحديد مجالات الاخفاق في تادية المهام واسبابها وتقديم المعالجات الضرورية لتجاوز السليات ، وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات وهي وظيفة اساسية وحيوية لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية او العمل على تنفيذ القرارات التي تتخذها الادارة العليا من نقل وترقية وانهاء خدمة الموظفين وغيرها .

2. لوظائف المتخصصة: Specialization Functions

وتشتمل على القيام بالمهام التالية :

- تحليل الوظائف Job Analysis

- تخطيط الموارد البشرية HR Planning

- التوظيف Staffing

- التدريب والتطوير Training & Development

- تحديد الرواتب والاجور Wages & Salaries

- وضع نظم تحفيزها Incentives

- اعداد برامج السلامة والصحة Saftey & Health

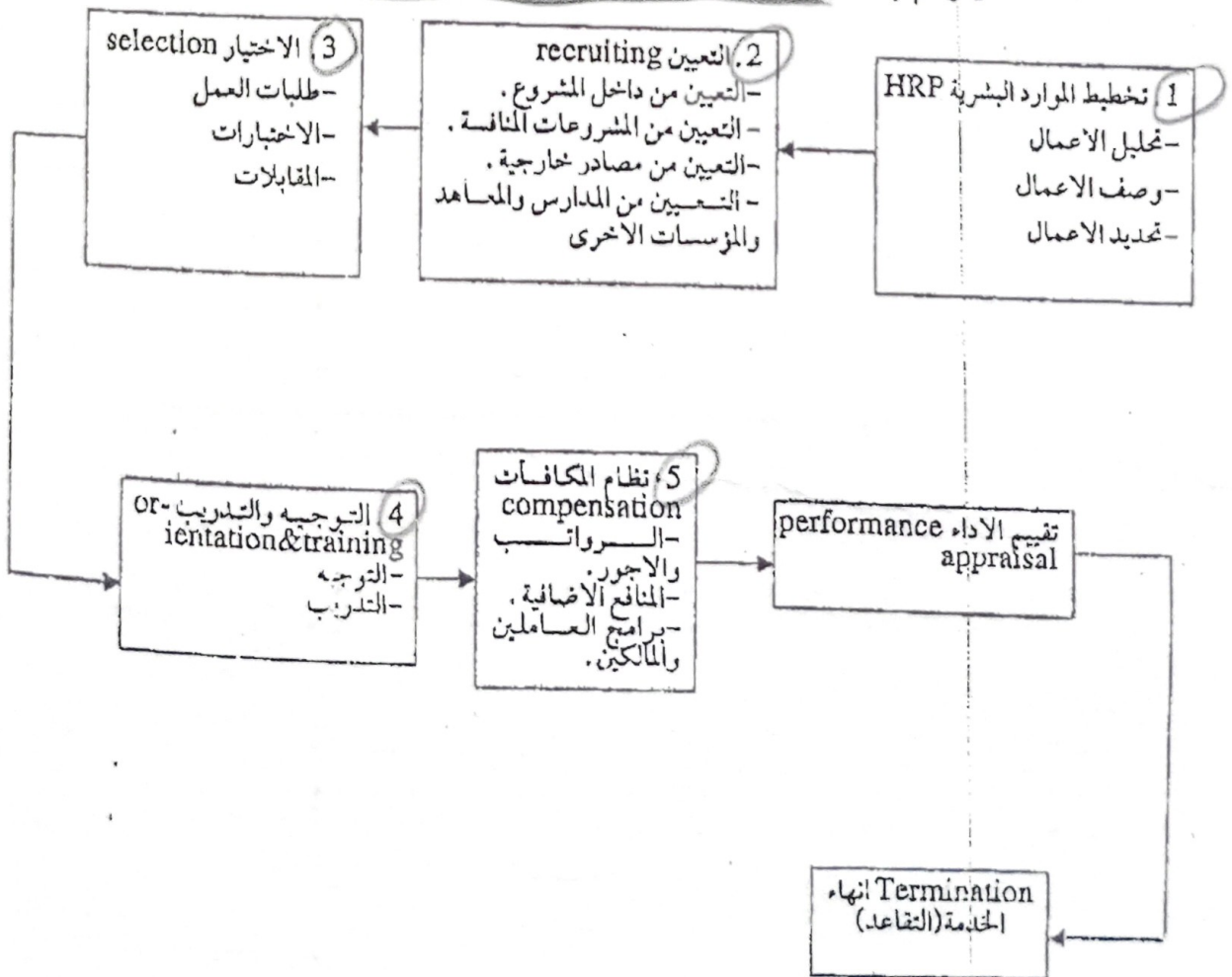
- تقويم الاداء Performance Appraisal

- الترقية والنقل Promotion & Transfer

وهذه الوظائف متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض وتختص بإدارة الموارد البشرية تحديداً، ومن خلال الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فإنها يمكن أن تحقق مجموعة من الأهداف، حيث يمكن أن تحقق أهداف المجتمع من خلال الاستجابة لمتطلباته مثل تهيئة فرص العمل كافية لتخفيض حجم البطالة والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية في تنمية المجتمع المحلي والمساهمة في دعمه وتطويره، كذلك فإن لهذه الأنشطة هدفاً تنظيمياً يتمثل في تحقيق الفاعلية التنظيمية والمساهمة في إنجاز أهداف المشروع. أما الهدف الثالث فهو الهدف الوظيفي والذي يتمثل بأن يتم توظيف الموارد البشرية المتاحة بطريقة تتلائم وحاجات التنظيم ويحقق التوازن في الأداء الوظيفي.

والشكل رقم (28) يوضح أهم وظائف الإدارة الموارد البشرية وأنشطتها والعلاقة التكاملية والانسائية لهذه الأنشطة.

شكل رقم (28) وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروع.



ولفرض تنسيق هذه الانشطة وزيادة فاعليتها فانه يمكن استخدام الاستراتيجيات والاساليب التالية ضمن اطار نشاط ادارة الموارد البشرية من خلال المجالات الاتية (1984, Glueck):

1. استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة.
2. تزويد المشروع بالعاملين المدربين تدريباً متميزاً والذين تكون دافعيتهم للاداء مرتفعة.
3. تهيئة المناخ المرتبط بالعمل والذي يؤدي الى زيادة رضا الافراد عن عملهم والقدرة على اشباع (تحقيق) ذاتهم في العمل.
4. القيام بتنمية القدرة في المحافظة على جودة مناخ العمل، والتي تجعل الرغبة الشخصية في العمل بالمشروع متزايدة باستمرار.
5. نقل السياسات المتعلقة بادارة الموارد البشرية الى الافراد، وتوضيح الاهداف والغايات المطلوب اجازها وضرورة توضيحها لهم بشكل شمولي.
6. ادارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كافراد وجماعات وللمشروعات ككل وللمجتمع.

ولذلك يرى كل من (Szonyi&Stenihoff, 1988, p.269) ان العاملين في مشروعات الاعمال الصغيرة انما يتطلعون او يرغبون في ان تحقق لهم الاعمال في هذه المشروعات الجوانب التالية :

1. اجور عادلة (Fair Wages) : فالاجور ينبغي ان تغطي المتطلبات الاساسية للعاملين، ومنها تحقيق الامان المعاشي لهم ولعوائلهم، وامكانية تعليم ابنائهم، وتقيدهم عند الكبر اي التقدم بالعمر (Old age)، وكما يتطلعون لان تكون تلك الاجور حقيقية وتزداد من سنة لاجرى وتحسن من اعمالهم، وان هذه الاجور هي مرتبطة بمستوى مساهمتهم من اداء في المشروع.

2. الاستمرارية في العمل (Continuous Empolyment) : فعندما يقتنع العاملون ان الاجور هي كافية وموازية لجهودهم في المشروع، فان العاملين يتطلعون الى ان يحققوا ضمان بقائهم في المشروع واستمراريتهم واستخدامهم فيه وان لا يتعرضوا الى الاقالة او الاستغناء ما داموا يؤديون اعمالهم بكفاءة وفاعلية.

3. ساعات عمل معقولة Reasonable Hours of Work : حيث يتطلع العاملون الى

ان يمارسوا اعمالهم لساعات محددة ومعقولة وفي ضوء ما تحدده القوانين والتشريعات العمالية ، وعدم تعرضهم للاستغلال من قبل اصحاب المشروعات

4. ظروف عمل تتمتع بالامان والسلامة المهنية Safe Working Conditions : حيث

يطالب العاملون بحدود معقولة من الامان والسلامة وانخفاض المخاطرة الناجمة عن حوادث الحمل ، كما انهم يطلبون انخفاض مستوى الضوضاء والتلوث وغيرها .

5. الشعور بتحسين الحالة Sense of Improving Status : حيث يتطلع العاملون الى

تامين امكانية تحسين حالتهم طيلة فترة عملهم بالمشروع ، وهذا يتمثل في اتاحة الفرصة امامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك اتاحة الفرصة لهم لشرح مجالات تحسين حالتهم وظروفهم للادارة او المالكين ، وهذا سوف يشعرهم باهميتهم بالنسبة للمشروع مما سيزيد من مستوى ولائهم واندفاعهم للعمل بجدية .

6. اشعارهم بالمساهمة (المشاركة) Feeling of Contribution : ان الشعور بالمشاركة

والمساهمة في رسم السياسات وتحديد الاهداف والبرامج يعطي العاملين شعوراً بانهم جزء حيوي ومهم في المشروع ، وبالتالي فانه يمكن خلق اطار تفاعلي بين غاياتهم ومصالحهم الشخصية والاهداف الرئيسية للمشروع ، وبالتالي سيشعرون بان المشروع هو ملكهم ويهمهم جدياً نجاحه وتميزه ، وهذا ما استندت عليه الفلسفة اليابانية في الفكر الاداري ، حيث تجعل العاملين يشعرون وكانهم المالكين الحقيقيين للمشروعات والمنظمات .

7. انتزاع احترام وتقدير الادارة (الاقتناع بقدرات الادارة) Respect for

Management : ان العاملين سيشعرون بالارتياح والاطمئنان وسيتفاعلون بوضوح وسيعملون بشكل افضل ، عندما يشعرون بان الادارة تتمتع بمزايا وقدرات ادارية واضحة وانها تعمل على اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في ادارة المشروع حيث سيتم احترامها وتقديرها وسيولد الاقتناع التام بصواب قراراتها

وتوجهاتها، وهذا الاطار مهم للتفاعل بين الادارة والعاملين، وهذا سيكون حافزا للتنفيذ المبدع لقراراتها.

فوائد العمل في المشروعات الصغيرة :

Advantages of Small Business Employment

يحقق العمل في مشروعات الاعمال الصغيرة العديد من الفوائد والمزايا للعاملين ومنها:

1. ان مشروعات الاعمال الصغيرة تهيء فرصة عمل للافراد الذين يرغبون بالعمل ضمن الرقعة الجغرافية التي يعيشون فيها، اي انها قريبة من مواقع سكنهم .
2. ان مشروعات الاعمال الصغيرة تهيء لهؤلاء العاملين امكانية الاتصال مع بعضهم البعض بسهولة، وبالتالي يمكن ان يخلقوا حياة اجتماعية متوافقة ومتألفة مع الادارة او مع بعضهم البعض .
3. ان مشروعات الاعمال الصغيرة توفر للعاملين وبشكل كاف علاقات واتصالات مع كافة العاملين وفي كل الاوقات وان المشاكل والمعوقات يمكن حلها بسهولة من خلال الاتصال المباشر ودون تشكيل لجان او فرق عمل متخصصة في حل المشاكل وتذليل المعوقات، اي ان هذه المشروعات تنمي روح التعاون والاتصال المباشر بين العاملين .
4. ان المشروعات الصغيرة تحقق المشاهدة المباشرة للاداء والاعمال وتهيء الرؤيا الكاملة للانجازات الاستثنائية للعاملين .
5. ان العاملين في هذه المشروعات تكون لديهم فرصة لمزاولة اعمال مختلفة، وذلك لان العاملين يمكن ان يعبروا عن رغباتهم وخصائصهم وسماتهم بسهولة وامكانية اظهار مواهبهم العملية منها .
6. يمكن للعاملين في هذه المشروعات ان يساهموا في عملية اتخاذ القرارات وان يكونوا مساهمين في هذه العملية بسبب كونهم جزء من حالات توليد الافكار والمقترحات بتطوير المشروع وتنميته والمحافظة على استمراره .

7. يمكن مقارنة الاجور المدفوعة للعاملين في هذه المشروعات مع الاجور المدفوعة من قبل الشركات الكبيرة، حيث ان المحافظة على الاجور وزيادتها تمثل احدى المزايا للعمل في المشروعات الصغيرة.

8. مجموع المنافع المقدمة للعاملين مثل التأمين على الحياة والتأمين الصحي، ودعم المشروع للنشاطات الاجتماعية الخاصة بالعاملين تكون متاحة في المشروعات الصغيرة كذلك.

9. ان المشاركة من قبل العاملين في نسبة ارباح المشروع سوف يساعد على النمو ومن السهولة بمكان تحقيق معدلات متزايدة بالربحية المتحققة.

10. ان العاملين هم من اصحاب المصالح (Shareholders) في المشروع اذا كانت الصيغة القانونية للمنظمة بصيغة مشروع تعاوني (corporation).

خطوات صياغة سياسة الموارد البشرية: HRM policy establishing

يمكن للمالكي مشروعات الاعمال الصغيرة ان يعتمدوا مجموعة من الخطوات المنهجية في صياغة سياسة للموارد البشرية مع تتوافق انشطتهم المتعددة ومن ابرز هذه الخطوات مايلي (Szonyi&Stenihoff, 1988, p.270) :

1. خلق تصور ايجابي عن العمل في المشروع لدى طالبي العمل، وانه يمكن ان يساهموا في تحقيق اهداف المشروع.
2. اتاحة الفرصة للعمل في المشروع لشريحة واسعة من الافراد، ولا يقتصر العمل على الذين يراجعون المشروع وانما البحث عن العمالة المتميزة في المدارس المهنية والجامعات والبحث عنهم من خلال الاصدقاء وشركات الاعمال الاخرى، ويمكن استخدام الاعلان في الصحف او وسائل الاعلام الاخرى وهذه وسيلة فعالة للحصول على العمال بمهارات وخبرات متميزة.
3. تصميم استمارة لطلب العمل قبل البدء بالتعيين تشتمل على اختبارات متعددة سواء المادية كاختبار الرؤيا والادراك والامكانيات الشخصية وغيرها.
4. يطلب من المتقدمين للعمل ملئ هذه الاستمارات ومحاولة تثبيت عدد من المصادر والمعرفين ومحاولات شخصية اخرى، واماكن العمل السابقة، يمكن الرجوع لها لتعزيز ثقة المشروع بالمقدمين.

5. اجراء المقابلة الشخصية مع المتقدمين وهذه تحقق الاتصال المباشر معهم واجراء المناقشة ويمكن من خلالها التأكد من صحة المعلومات في الفقرة (4) كما تضمن التعرف على القدرات وعلى ماضي الفرد وخلفيته والعادات والمسؤوليات الحياتية وغيرها.

6. وصف الاعمال المتاحة في المشروع وما هي نشاطاته واهدافه، وايضاح انه هنالك امكانية لتحقيق التقدم الوظيفي المستقبلي، وهنالك فرصة للتطور، وما هي الرواتب والاجور والحوافز التي يمكن ان يحصل عليها المتقدم للعمل.

7. بناء برنامج متكامل للتوجيه والارشاد الايجابي للعاملين وذلك لتأكيد السلوكيات والاطر الاخلاقية للمشروع والتي يرغب من العاملين الالتزام بها وتقويتها.

8. عقد اجتماعات دورية ومنتظمة لمناقشة الموضوعات المهمة والاساسية ولتأكيد دور ومساهمة العاملين في مناقشة اساليب العمل ومشاكله ومعوقاته وتبني مقترحاتهم.

9. وضع برنامج تدريبي متكامل للعاملين لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وغالباً ما يتم التدريب في مشروعات الاعمال الصغيرة من خلال العمل اي اثناء العمل، ووضع العاملين لفترة تجريبية واختبارية.

10. اعطاء فترة زمنية وتكون على الاقل سنة لمراجعة برامج العاملين والانتاجية وتحديد نقاط القوة والضعف في ادائهم، وتحديد كيف يمكنهم البقاء والاستمرار في المشروع.

11. وضع سلم للرواتب ضمن اطار المنافسة واشعار العاملين ان معدلات الرواتب ستكون متاحة ومتزايدة لمن يطمحون بالترقية، ومن خلال كفاءتهم وادائهم المتميز.

وبعد الانتهاء من صياغة الخطة الخاصة بالموارد البشرية في المشروع، فانه ينبغي صياغة مجموعة من المعايير والمؤشرات وبصيغة تساؤلات متعددة في تقييم هذه الخطة ومعرفة مستوى نجاحها او اخفاقها، ومن ابرز هذه التساؤلات ما يلي :

1. هل يعمل في المشروع افراد مؤهلين لاجمالهم تأهيلاً جيداً؟ وهل يتم تأهيل الافراد عند ترفيتهم الى وظائف اعلى؟ وهل يتم تدريب من يحل محل المترفين؟

2. هل ان معدل دوران العمل مرتفعاً؟ واذا كان كذلك فلماذا؟ وهل هو بسبب الاجور؟ ام بسبب نمط الادارة وظروف العمل؟ ام لاسباب اخرى؟
3. هل يسعى المشروع لاستقطاب طاقات ومؤهلات جديدة؟ ويسعى البحث عن افطار جديدة لتطوير اداء العاملين فيه؟
4. هل ان الاهداف والاسراتيجيات والبرامج واضحة لكافة العاملين؟
5. هل تحقق السياسات والنظم والاجراءات الحالية العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين؟
6. هل يستطيع الافراد اشباع وتحقيق اهدافهم في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق اهداف المشروع؟
7. هل ان كل الاجراءات والنظم ذات العلاقة بالموارد البشرية كالاختيار والترقية والعقوبات تتمشى مع قوانين العمل السائدة؟
8. هل يضع المشروع تنبؤات تتعلق باحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية؟ وهل يشارك كل مدير وظيفي في تحديد الاحتياجات ام انها توضع من قبل مدير الافراد لوحده؟
9. هل تقوم الادارة بتوعية العاملين وتبصيرهم بالتوجهات المستقبلية للمشروع؟ وهل تقوم باشراكهم في حل بعض المشاكل المحتملة؟
10. هل يسعى المشروع الى ترسيخ ثقافة تنظيمية محددة من قيم وتوقعات وسلوكيات تساهم في بناء وترحين النسيج الاجتماعي في المشروع؟
11. هل هناك نظام متكامل وشمولي لتقييم اداء العاملين، وانه هناك ترابط بين هذا النظام ونظام التحفيز في المشروع؟
12. هل هناك معايير واسس للتحفيز على تقديم الافكار الريادية والتميزة من قبل العاملين في المشروع؟
13. هل ان معايير الترقية والتحفيز والمسؤوليات تتم وفقاً لاسس الكفاءة المهنية؟

الفصل العاشر الأدارة التسويقية في المشروعات الصغيرة

- مفهوم التسويق.
- اهمية فلسفة التوجه بالتسويق.
- العمليات التسويقية.
- الاستراتيجية التسويقية (انواعها / اهدافها).
- العوامل المؤثرة في استراتيجية المشروع التسويقية.
- بحوث السوق واجراءاتها.
- تقويم كفاءة وفاعلية الادارة التسويقية.