

مقدمة الفصل :

تعتبر إدارة الموارد البشرية أمر في غاية الأهمية لما لها من الأثر المباشر على استمرار نشاط المؤسسة وباعتبارها المورد الحقيقي لما لها من وظيفة وإستراتيجية تحيط بالمهارات و الكفاءات البشرية لذا وجب الاهتمام بها و إعطائها المكانة اللائقة بها ضمن السلم التنظيمي. و نظرا لاتصال هذه الإدارة بالعنصر البشري الذي يخضع للمتغيرات البيئية والاجتماعية (القيم، المعتقدات، الحاجات، الأوضاع النفسية...) وتأثره بكل ما هو محيط به عكف العديد من علماء الاجتماع والإدارة على دراسة هذا العنصر و التأكيد على أهميته و دوره الفعال في تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و توجهاتها ومعطيات الواقع الجديد وحركة المتغيرات. هذا ما أدى إلى ظهور إدارات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصون في مجالات عملهم حيث تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية وتطورت مع الزمن ، حيث أطلق عليها اسم إدارة المستخدمين ، إدارة القوى العاملة ، إدارة الشؤون الموظفين و المالية . من خلال كل هذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية وذلك بتقسيمه إلى :

المبحث الأول:عموميات حول إدارة الموارد البشرية حيث تعرضنا إلى مفهومها و مراحل التطور التاريخي الذي مرت به بالإضافة إلى الأهمية و الأهداف و الوظائف.

المبحث الثاني : سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة حيث تطرقنا إلى سياسة التدريب وسياسة تقييم الأداء بالإضافة إلى سياسة التحفيز .

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية المعاصرة التي حاولنا أن نستعرض فيها التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة ، بالإضافة إلى مقومات نجاحها وفي الأخير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الواحد والعشرين.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد ، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، لذلك وجب الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف " French " إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"¹.

كما يعرف " Sikula " إدارة الموارد البشرية بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة بواسطة الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".

كما يرى " Chruden,H " وشيرمان " أن: "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية"¹.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت.

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

كما يقول "نظمي شحادة " في هذا الصدد: "هناك موارد و قوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذاتية قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين".

أما الدكتور "محمد سعيد سلطان" فقد أعطاها المفهوم التالي: ¹ "يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثماراً، ولكي تستطيع المنظمة استخدامه واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم

¹ د.صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

التوجيه والتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج ويعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها. لذا يجب تخطيط، تنظيم وقيادة المواد البشرية، بمعنى أنه يجب إدارتها".

من خلال كل هذه التعريفات يمكننا استنباط عدداً من الأنشطة الرئيسية التي تؤدي من قبل إدارة الموارد البشرية وأهمها:

«توصيف الوظائف.

«تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن المركز الذي تحتله إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ليس وليد الساعة، بل مر بعدة مراحل وتطورات متعددة ومتداخلة، أهمها التطور الصناعي الذي شهده العالم منذ القرن الثامن عشر و الذي رافقه زيادة وانتشار التعليم وظهور التنظيمات العمالية والنقابات، مما حتم تطوير وظيفة الموارد البشرية حسب تطور المحيط. و لدى يمكن أن نقسم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة مراحل أساسية جاءت على النحو التالي :

أولاً : ظهور الثورة الصناعية

تعتبر الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر أولى المراحل التي أدت للاهتمام باليد العاملة داخل المؤسسات. فرغم النتائج التي حققتها الثورة الصناعية من حيث زيادة الإنتاجية وتراكم رأس المال، إلا أن العامل والموظف في تلك الفترة كان ينظر إليه كسلعة تباع وتشترى²، وذلك راجع أساساً للاعتماد على الآلة الميكانيكية بدرجة كبيرة وقلة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تسمح بظهور وظيفة إدارة الأفراد. فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، حيث أن وظيفة إدارة الأفراد كممارسة كانت موجودة غير أنه لم يكن لها وجود في الهيكل التنظيمي. وهذا راجع أساساً لسيطرة الفكر الكلاسيكي على أسلوب التسيير داخل المؤسسات والنمط التaylorي لتنظيم العمل

¹ نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000، ص14.

² صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 25

أو ما كان يطلق عليها. بمرحلة التصور الكمي للتعديد¹. وكان ينظر للعنصر البشري أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة و مدروسة مسبقا حيث كان مديري المؤسسات في تلك الفترة يقومون بالعمليات التالية فقط:

← استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة.

← السهر على احترام القوانين والرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي.

ثانيا: ما بين الحربين العالميتين

قبل تاريخ 1914 لم تكن وظيفة إدارة الأفراد موجودة، حيث أن إدارة العمال والأفراد العاملين كانت تتم من خلال أصحاب المصانع بطريقة مباشرة، وبدأت تحتل مكائتها في مؤسسات تلك الفترة نظرا لحدوث عجز كبير في اليد العاملة المؤهلة، وذلك لضرورة الوصول للإنتاج إلى أقصى حدوده. وكانت أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات هي عملية تشريح واختيار الأفراد الجدد وتلقينهم أصول الصناعة وتدريبهم على عملياتها، وهذا عملا بتعاليم الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور، حيث توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، وهذه الأسس هي²: (تطوير حقيقي للأفراد، الاختيار العلمي للعاملين، تعليم وتطوير الموارد البشرية، التعاون بين الإدارة والموارد البشرية).

ثالثا : ما بين الحرب العالمية الثانية حتى نهاية السبعينات

أو ما أطلق عليها بثلاثينيات المجد، اتسمت هذه الفترة بتغيرات عدة على المستوى العالمي، فزاد تدخل دور الدولة كمستخدم أو كمعدل، ونمو المنظمات العمالية حيث حاولت تلك النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل و إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ومع بداية السبعينات ظهرت أزمة البترول (سنة 1973)، والتي أدت إلى تسريح العمال وتقاعد الأشخاص المسنين وإعادة هيكلة المؤسسات. مما تطلب إعادة النظر في مختلف الوظائف والنشاطات وفي تكوين وتنظيم المؤسسة... الخ، وأصبحت وظيفة الأفراد تهتم بتسيير التدفقات الخارجة، أي البحث عن المطابقة

¹ بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ص 56

² صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 26

السريعة بين احتياجات المؤسسة من الأفراد وعدد الأفراد الموجودين¹. وقد كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف وظيفة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالحيط الخارجي كوضعية سوق العمل ووتيرة التطورات التكنولوجية، ضغط المنافسة، كما أن اعتمادها على معايير كمية في تسريح العمال كالسن والخبرة والمؤهلات، وعدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد قد أدى إلى إهمال المهارات، وبهذا جاء الاعتراف بأهمية وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتتخذ فيه القرارات الصحيحة، حيث أصبحت إدارة الأفراد تقوم باتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأمور مثل الاختيار وإدارة الرواتب والأجور، والتأديب والتدريب².

رابعا : إدارة الموارد البشرية في الثمانينات إلى يومنا

خلال السنوات الأولى من الثمانينات كانت لإدارة الموارد البشرية مكانتها بالمؤسسة، فتطورت وظائفها وواجباتها خاصة في المؤسسات الكبيرة لتلك الفترة. حيث زاد الاهتمام بتنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج، كما أصبحت هذه الإدارة تدار من طرف محترفين وأصحاب مؤهلات عالية مما انعكس إيجابا على مكانة هذه الوظيفة.

كما تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الأفراد، فأصبح انشغالها منصبا في البحث عن ليونة المؤسسات وليونة العمل إلى جانب تسيير المهارات، التي أصبحت من الأهداف الجديدة المتميزة في المؤسسة. وكان التسويق في هذه الفترة في قمته، حيث فرض على المؤسسة أن يكون محور نشاطها إرضاء الزبون، مما دفع المؤسسات للتنافس حول كسب رضا الزبون ووفائه، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية - والتي أخذت تسميتها على هذا النحو خلال هذه الفترة- تهتم بنوعية الأفراد على أساس الليونة والمهارات.

ويمكن القول أن دور تسيير الموارد البشرية لم يعد العمل على تنفيذ الإستراتيجية، بل أصبح يتمثل مشاركة هذه الوظيفة في وضع وإعداد الإستراتيجية، ثم العمل على توصيلها لمختلف المستويات الإدارية وتعمل على تنفيذها³. فالمفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو ما يطلق عليه رأس المال البشري أو كمتغير استراتيجي.

¹ خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، دفعة 2004، ص 13

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، 2004، ص 25

³ إكمان بهية: تأثير الخصخصة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 119

وفي بعض المؤسسات يتم إضفاء الصيغة الديناميكية على وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث تأخذ تسمية مدير التنمية البشرية الاجتماعية. والتحول من استخدام تسمية رئيس الأفراد إلى استخدام مدير الأفراد يدل على منح سلطات أوسع ومتنوعة بتنوع الأنشطة للمسؤول على الأفراد. ونلاحظ أن تطور تسميات هذه الإدارة بحسب التركيز على مجال اهتمام معين لإدارة الأفراد، فإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية تعطي الأهمية لمتغيرات معينة في إدارة الأفراد مثل الإيصالات، المناخ الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل أو العلاقات الصناعية فتعطي الأهمية وتركز على المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين. أما الموارد البشرية فتشير إلى القوة التي يمتلكها الأفراد وإرادة المؤسسة استخدامها الاستخدام الأمثل. وتسمية الموارد البشرية تم استخدامها على نطاق واسع مع بداية الثمانينات وبدأت تحل بسرعة محل تسمية وظيفة الأفراد، لذا فباستخدامنا لوظيفة الموارد البشرية فإننا نعي الوحدة الإدارية الموجودة في المؤسسة والمتخصصة في إدارة وظيفة الأفراد (وظيفة الموارد البشرية). و فيما يتعلق بالأفراد الموجودين على مستوى هذه الوظيفة فالدراسات تشير إلى أن المهارات المطلوب توفرها فيهم اختلفت من وقت إلى آخر.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختبار الأفراد وتدريبهم أو تقييم أدائهم أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، ومن خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز فهناك ارتباط قوي بين نجاح المنظمة وبين برامج الموارد البشري، وعلى الرغم من صعوبة القياس الفردي للعوائد المنتظرة من برامج جديدة للموارد البشرية إلى أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية ومن هنا اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في مجموعة من المتغيرات والعوامل نبرزها في ما يلي:

«التوسع والتطور الصناعي: إن التوسع والتطور الصناعي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي تتطلب تدريب وتنمية ورعاية من أجل محافظة عليها وهو ما تعمل على توفيره إدارة الموارد البشرية.

¹ عبد الفتاح بوخمحم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 10-11

«زيادة دور المنظمات والنقابات العمالية: إن الدور الأساسي لهذه المنظمات هو الدفاع عن مصالح العمال وهذا الدور يمكن أن يؤدي بها إلى الصراع مع الإدارة لذا وجب تنظيم هته العلاقة من خلال إدارة موارد بشرية تتكفل بذلك.

«ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: في أغلب المؤسسات نجد أن الأجور تشكل نسبة عالية من التكاليف الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بمردودية العامل خلال تدريبه وتأهيله ومراقبته من خلال إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان تغطية التكاليف.

«التطور العلمي والثقافي: والذي يؤدي إلى زيادة درجة وعي العاملين وهو ما يتطلب وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.

«إتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العاملين: وذلك هن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المؤسسات في مشاكل قانونية مع عمالها والجهات الحكومية، ومن هنا أصبح من الضروري وجود إدارة للموارد البشرية تتخصص وتحافظ على تطبيق هاته القوانين والتشريعات.

و الواقع فإن أهمية وجود إدارة الموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها:

١ وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مكانتها الاقتصادية.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك وجهات النظر المختلفة، وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:

١ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمنظمة.

١ إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة.

١ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل و الغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

- ١ العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي.
- ١ وضع نظام أجرة عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ١ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الرابع: سياسات و وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر السياسات عموماً عنصراً هاماً من عناصر عمل إدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق الانسجام والاستقرار، وكذا التنسيق بين كل عمل يساعد في تحقيق الأهداف المخطط لها. فإدارة الموارد البشرية سياسات عديدة تدخل في تسيير العنصر البشري داخل المؤسسة، وفي هذا المبحث سوف نتناول سياسة تحليل الوظائف وسياسة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وسياسة اختيار واستقطاب الموارد البشرية وسوف نتطرق إليها في ثلاث مطالب.

أولاً: سياسة تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية

1- ماهية تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية

يعرف مجموعة من الاقتصاديين الأردنيين عملية تصنيف الوظائف على أنها: "عبارة عن تصنيف الوظائف حسب المهام"¹.

إن عملية تصنيف الوظائف تفتح لنا باباً لمباشرة عملية توصيف الوظائف والتي يقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة².

وتتمثل البيانات في ما يلي: التعريف العام للوظيفة، واجبات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة والصلاحيات والسلطات، الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، العلاقات الوظيفية وأخيراً الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة.

¹ نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² د. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

يمكن دمج مصطلحا التصنيف والتوصيف في مصطلح موحد والمتمثل في "تحليل الوظائف" ويمكننا توضيح هذه العملية بالتعريف التالي:

" العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف " إن التحليل الوظيفي يعد حجر الأساس لكل الأنشطة ووظائف الموارد البشرية لأن العملية توضح متطلبات العمل، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١ تحديد المهام التي تتكون منها الوظيفة.

٢ تحديد مهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمي

٣ تحديد التدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح.

نخرج من التحليل الوظيفي بنتائج يمكن تقسيمها إلى صنفين: توصيف الوظيفة والتخصيص الوظيفي، الأول يركز على الوظيفة ويفسر ماهيتها وماهية الواجب والمسؤوليات، وشروط العمل بصفة عامة. أما الثاني فيصف المؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يؤدي العمل.

2- الهدف من تحليل الوظائف

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية وسنوضح ذلك فيما يلي:

«تصميم العمل: يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة ، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.

«الاختيار: يوفر تحليل العمل بيانات عن مواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة

وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة وان تصفيهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم

«تقييم الوظائف: بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

«تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم. ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

«التدريب: إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام، والمهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

«تحديد الاحتياجات من العمالة: يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل. وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

«تبسيط العمل: بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

«الترقية والنقل: ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

«التطوير التنظيمي: يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

تعتبر تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع، فنجد أن كل المنظمات تمارس تخطيط الموارد البشرية، وتتفاوت المنظمة في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية تعريف تخطيط الموارد البشرية.

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً"¹.

كما يعرف بأنه "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب"². كما يمكن القول بأن "تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين من خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة".

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998، ص 147.

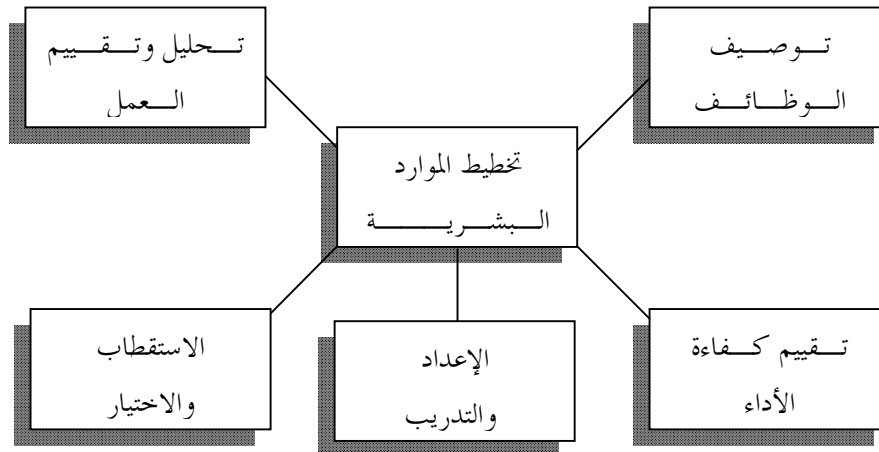
² راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 353.

وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد عدد العمال و أنواعهم أي العمال المطلوبين خلال فترة الخطة.

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، حيث تحدد بموجب هذا ما يلي:

- ١ أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة في قطاع محدد (جهاز، مؤسسة، هيئة، شركة).
 - ٢ أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة مع تحديد مواصفات الفرد.
 - ٣ الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية لأداء حجم عمل معين.
 - ٤ تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعداداً ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- وتظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية من خلال إمدادنا بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، ونوضح هذا في النقاط الآتية:
- ♦ مساعدة المنظمة على مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات تخص الاستقطاب والاختيار، والتعيين، والتدريب والحوافز والمكافآت.
 - ♦ إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أهدافها وخططها بدقة.
 - ♦ تقديم يد العون للمنظمة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لبلوغ أهدافها في المستقبل، بهدف الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المتاحة مع ضمان فعالية ورضا العاملين .
 - ♦ إتاحة الفرصة للمنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي.
 - ♦ التخلص أو الحد من ظاهرة البطالة المقنعة.

الشكل (06) : الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 135

مراحل تخطيط الموارد البشرية.

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وتكون إنطلاقاً من العرض من العمالة ثم الطلب على العمالة، ثم التوفيق بين ظروف العرض والطلب، ثم تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة وهذه المراحل هي¹:

«**العرض من العمالة:** في هذه المرحلة تتم دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة كمرحلة أولى، بتدوين معلومات عن الحالة الراهنة للعمالة بالمنظمة في سجل متكامل يخص العاملين. ويتضمن بعض المعلومات الأساسية مثل: بيانات شخصية، الحالة التعليمية، التاريخ الوظيفي، مستوى الأداء.

«**الطلب على القوى العاملة:** يتم في هذه المرحلة التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة، ولن يتسنى هذا إلا بتحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل. وكي يتسم التنبؤ بالدقة أكثر

فأكثر يتوجب على المنظمة مواكبة كل التغيرات الطارئة لأنه يعود بالتأثير على العمالة وحالتها في الفترة المقبلة.

¹ بلجردي عبد القادر، مجاحي هنية ريم: تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

«التوفيق بين الطلب والعرض: عند قيامنا بالتقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع على الموارد البشرية وكذا العرض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، قد نحصل على عجز في القوى العاملة ينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له كما قد نحصل على فائض في العمالة.

«تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة: يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة منتظمة لتصحيح الانحرافات أولاً بأول والتي تكون ناجمة عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ ، لذا وحتى تسير الأمور كما كانت مسطرة عملياً يجب متابعتها ورقابتها أثناء تنفيذ الخطة.

ثالثاً: سياسة اختيار واستقطاب الموارد البشرية.

إن المؤسسة بعد قيامها بتخطيط الموارد البشرية تلجأ إلى البحث والاستقطاب لما تحتاجه من عمال وتختار ما يلائمها من أفراد تتوفر فيهم مواصفات معينة ثم يتم تعيينهم في مناصبهم الجديدة بحيث " يتضمن الاستقطاب البحث عن وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"¹

① مصادر ووسائل استقطاب الموارد البشرية.

تقوم المؤسسة بتحديد عدد معين من الوظائف التي يراد شغلها حيث تقوم باستقطاب الأفراد المؤهلين لذلك يبقى السؤال المطروح: ما هو مصدر هؤلاء الأفراد المؤهلين ؟

مصادر الحصول على القوى العاملة: يمكن للمنظمة أن تقوم بشغل وظيفة إما بأفراد متواجدين داخل المنظمة أو بأفراد خارج المنظمة.

«المصادر الداخلية:

✓ يعتبر خزان المنظمة من القوى العاملة أفضل المصادر للحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويكون الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخلياً، كما أن استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية يتم عن طريق إحدى هذه الطرق: الترقية، النقل والتحويل، التوظيف شبه داخلي.

¹ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

✓ هناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها:

- ⇨ الأفراد يملكون معلومات أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها.
- ⇨ المنظمة يكون لديها فكرة جيدة عن نقاط القوة والضعف في أفرادها.
- ⇨ الاستقطاب من الداخل يؤدي إلى تخفيض تكلفة البحث عن الأفراد.
- ⇨ الاستفادة من خبرات العاملين.

✓ مثلما لها مزايا فإنها لا تخلو من العيوب ومنها:

- ⇨ الترقية من الداخل قد تولد الحساسية و التوتر بين الأفراد.
- ⇨ حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارج المنظمة.

المصادر الخارجية:

رغم ما تحققة المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصدر الداخلي، إلا أنها تجد نفسها مرغمة على اللجوء إلى مصادرها خارج المنظمة للحصول على ذوي الكفاءات الخاصة، سواء في المناطق المحلية التي تنشط بها أو خارجها ومن أهم المصادر:

⇨ مكاتب العمل الحكومية.

١ الإعلان.

١ الجامعات والمدارس.

١ الترشيحات من قبل موظفي المنشأة.

ومن مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية ما يلي:

١ كبر حجم وعاء المواهب والمهارات المتاحة.

١ استقطاب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة وتعتبر أهم نقطة إيجابية.

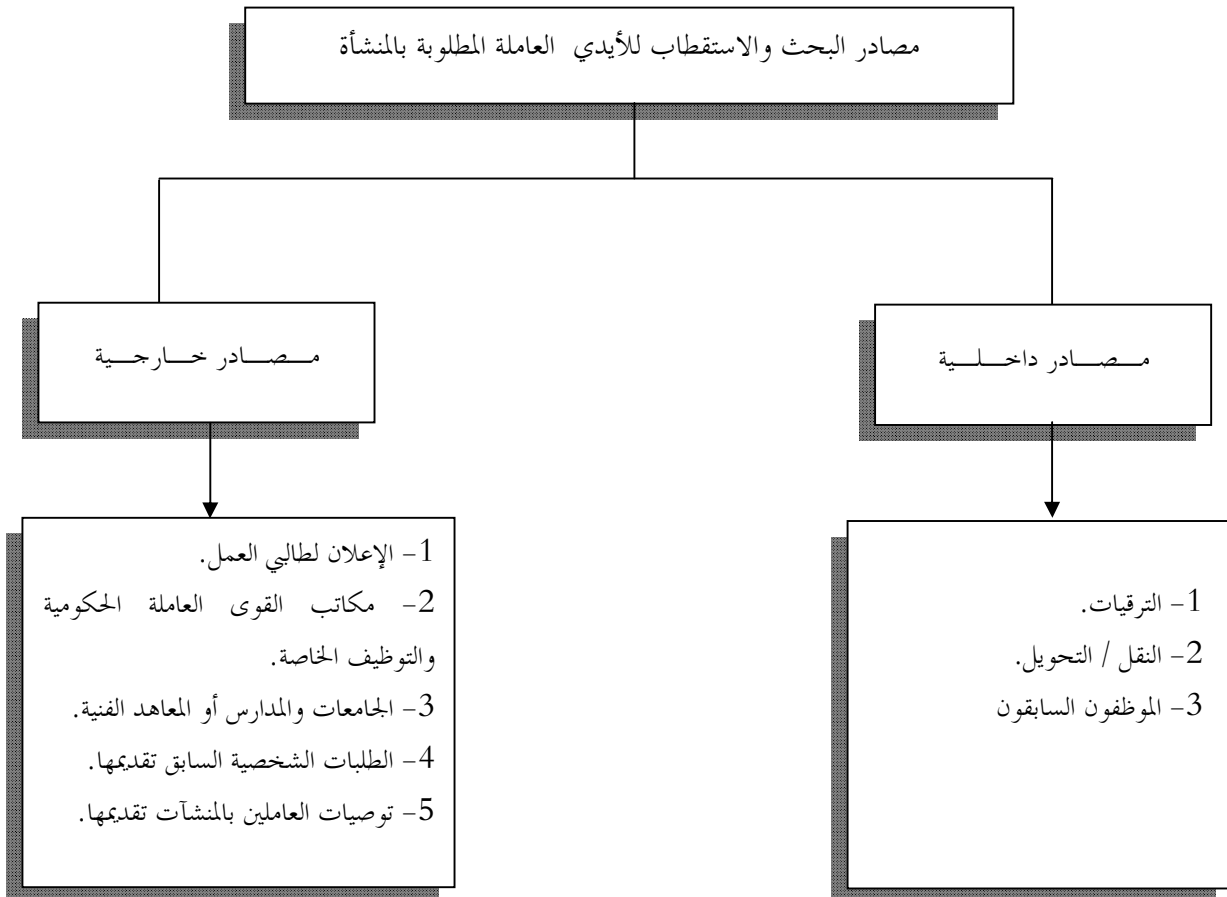
كما أنها لا تخلو من العيوب وأهمها:

١ تعسر عملية الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين.

١ تولد الإحساس بالنقص لدى بعض عمال المنظمة بسبب لجوء المسؤولين إلى العمال من خارج المنظمة.

وسوف نوضح في الشكل الموالي مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة:

الشكل رقم (07):مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص156

② اختيار الموارد البشرية.

يعرف الاختيار بأنه انتقاء أفضل الأشخاص المؤهلين لأداء العمل بالمنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى من التكاليف¹

كما يعرف الاختيار بأنه العملية التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تعيين أحسن وأفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة قصد تحقيق أعلى معدلات إنتاجية و بالتالي تحقيق أهدافها².

وتختلف خطوات الاختيار من مؤسسة إلى أخرى، حيث يشترط في الذي تختاره المؤسسة للوظيفة أن يتوفر على جملة من الشروط كالجنسية، و شرط عدم سبق الفصل من العمل، و شرط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة أو جناية وبعد مراعاة هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة بطريقة منطقية كالآتي³:

✓ **طلبات الاستخدام:** بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقطاب عدد من المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، فيتم استقبائهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم ممن لا تتوافر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار ويطلب ممن تبقوا أن يستوفوا طلبات الاستخدام، وعادة ما تكون هذه الطلبات جاهزة ومصممة بأسلوب عملي، لأن هذا الطلب هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات التي تخص المتقدم للعمل والتي بموجبها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته.

✓ **الاختبارات:** بعد مراجعة طلبات الاستخدام والتأكد من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الخالية، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة.

وتوجد عدد كبير من الاختبارات: اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الاستعداد والقدرات، اختبارات الميل للعمل، اختبارات الشخصية.

✓ **المقابلات الشخصية:** اعتقاداً من المنظمات بأن طلبات الاستخدام ونتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد، لجأت إلى إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، إيماناً منها بنجاحة هذه الخطوة

¹ محاضرات الدكتور علي عبد الله: مقياس تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بالمدينة، الموسم الجامعي (2003-2004)

² يوسف فضيل، رابع وابل: سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدينة، 2005، ص728.

³ بلجردي عبد القادر، مجاحي هنية ريم: تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص78، 79.

فالمقابلة تقيس بعض الجوانب التي لا تستطيع الاختبارات بلوغها كالحكم على شخصية الفرد وميوله وتوافقه الاجتماعي.

✓ **تحريات عن طالب العمل:** تعتمد الإدارة في التحري عن صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقا، وكذلك أصدقائه وأساتذته، و لكن خوفا من التحيز فضلت الإدارة الاتصال رأسا بالمؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل، و ذلك بمطالبتهم بملاء نموذج استعلام و إعادته إليها.

✓ **الترشيح للتعين:** تبعا لنتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للعمل، و بعد التشاور مع المدير المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا و استصدار قرار التعيين من السلطة المختصة.

✓ **الكشف الطبي:** يهدف إجراء الفحوصات الطبية على المتقدم للوظيفة ما يلي :

♦ حماية الموظف و ضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته و ظروفه الصحية.

♦ حماية الموظفين إذا كان المعني بالأمر مصاب بمرض معدي.

♦ ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل من وجهة نظر المؤسسة.

♦ تقليل تكاليف الحماية عن طريق تفادي مشاكل الغياب و المرض و الحوادث للعاملين.

✓ **اتخاذ قرار التعين:** بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يصبح اتخاذ القرار تعين المرشحين المقبولين أمرا واجبا. إن اتخاذ قرار التعين يدخل ضمن صلاحيات مدير القسم و الإدارة التي توجد بها الوظيفة المراد شغلها، و هذا في المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة فإن صاحب العمل هو الذي يقوم باتخاذ القرار النهائي.

تقديم الفرد للعمل:

بعد اختيار الموظف الجديد و اتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي تم تعيينه فيها بحيث تتميز هذه المرحلة بالنسبة للعامل بارتباك في العمل و عدم معرفته بالضبط واجباته و مسؤولياته و خوفه من الفشل، لذلك على المنظمة أن تقوم بتعريفه بها، فالبرنامج الفعال لتقديم الفرد للعمل يؤثر تأثيرا فعالا و فوريا على الفرد الجديد. بل قد يشكل النقطة الفاصلة والحاسمة في نجاح أو فشل الفرد.

وعن الوسيلة التي تنتهجها المنظمة لإعطاء فكرة عامة عن التعليمات و النظم المعمول بها، فتتمثل في محاضرات عامة أو اجتماع مع مدير إدارة الأفراد أو مدير الإدارة المختص، حيث يضع هذا الأخير مقاييس للحكم على كفاءة سياسة

الاختيار و التعيين و مدى نجاحها في اختيار هذا الشخص و من هذه المقاييس:

⇐ متابعة المواطن في العمل.

⇐ التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه و ظروف عمله الجديد.

⇐ التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد و أدائه و خبراته و مؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.

من خلال تقديم الفرد للمنظمة يجب مراعاة حاجات كل من المنظمة و الفرد، فالمنظمة تهتم بتحقيق الربح، و تقديم منتج أو خدمة ذو جودة للزبائن، و إشباع حاجات الأفراد، و تغطية الطلب السوقي، و من جهة أخرى فالفرد لجديد مهتما بالمزايا الواردة عن التوظيف ، لذا يجب حدوث توافق بين حاجات المنظمة و الفرد بوجود برنامج فعال لتقديم الفرد للمنظمة و يتضمن في طياته : نظرة عامة عن المنظمة، و السياسات، و الإجراءات، نظام التعويضات، المزايا المختلفة، الأمن، و منع الحوادث.

أما من خلال تقديم الفرد للإدارة و الوظيفة فيكون وفقا لبرنامج مصمم حتى يتعرف الفرد على إدارته أو الوظيفة التي يقوم بها يتضمن هذا البرنامج ما يلي¹:

✓ وظائف الإدارة أو القسم مثل : الهيكل التنظيمي والعلاقة بين الوظائف.

✓ واجبات ومسؤوليات الوظيفة مثل: توصيف العمل.

✓ سياسات وإجراءات وقواعد ولوائح الوظيفة أو الإدارة.

✓ جولة عامة في القسم أو الإدارة.

✓ تقديم الفرد للأفراد الآخرين الذين سيعمل معهم.

لكن ما يصعب من إستيعاب الفرد حديث التعيين لكل المعلومات التي يجب أن يعرفها عن المنظمة أو إدارة قسمه الخاص هو كونه يتلقى كل المعلومات دفعة واحدة ، لذا يستحسن تقديم هذه المعلومات على فترات قصيرة لا تزيد مدتها عن ساعتين لعدة أيام، ما يزيد من احتمال استيعاب المعلومات المقدمة و الاحتفاظ بها، ومن الأمور الضرورية والهامية والمتابعة الرسمية والمنظمة للفرد من قبل المدير والوقوف على كيفية أدائه للعمل واكتشاف أي مشاكل قد تواجهه وتعوق أدائه لعمله، وعادة ما تكون هذه المتابعة في الأسبوعين الأولين، هدف التقييم الذي يهدف بدوره

¹ بلجردي عبد القادر، مجاحي هنية ريم: تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص82.

تحديد إذا ما كان البرنامج الحالي لتقديم الفرد للعمل يقابل احتياجات الفرد حديث التعيين. كما يجب أن تحصل المنظمة على معلومات مرتدة من هؤلاء الأفراد لتقييم فعالية البرنامج.

المبحث الثاني: سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

بعد تعيين الفرد وتقديمه للعمل، لا بد أن يتدرب الفرد على كيفية أداء وظيفته علاوة على ذلك فإن الفرد لا بد أن يقوم بتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة. وبعد تقديم الفرد للعمل وللمنظمة، وتدريب الفرد الجديد، وتدريب الأفراد القدامى من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هذا و بالإضافة إلى تقييم أداء الفرد بالمنظمة وتحفيزهم. وسوف نتطرق إلى هذه السياسات من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: سياسة التدريب

لا تقتصر مهمة إدارة الأفراد على عملية الاختيار وتقييم الأعمال أو غيرها من الجوانب التي مرت من خلالها دراستنا فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

أولاً: مفهوم سياسة التدريب

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه¹، ويعتبر التدريب كمرحلة انتقالية للتوظيف، فالفرد بعد توظيفه يتم إدماجه في العمل الميداني وذلك بتدريبه على الآلات وطرق الإنتاج التي تتبعها المؤسسة، لهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب لإدماج العمال في وظائفهم الجديدة، والنهوض بقدراتهم عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها إدارة الموارد البشرية وتشرف على تنفيذها.

¹ السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص51.

وبمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف إستراتيجيات المنظمة. ومن ناحية الأخرى، فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، ويعرف الكاتبان "Dunn، و Stephens " التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها."¹

ويشير التدريب إلى " تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة ".²

وانطلاقاً من التعريف فإن التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات والمهارات، معدلات الأداء وطرق العمل، السلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

ثانياً: أهمية التدريب للمؤسسة والفرد

يعتبر التدريب من أهم العناصر المؤثرة في الإنتاجية، فهو يخدم غرضين أساسيين للفرد و المؤسسة فبالنسبة للفرد ترفع قدراته وتعمق معلوماته وتكثف مهارته وتعزز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل، ويستقيم سلوكه، ويحسن أدائه وترتفع إنتاجيته. الأمر الذي يترتب عليه نموه الوظيفي وتقدمه وإفادته من فرص الترقية المقترحة أمامه، بالإضافة إلى هذا إشباع حاجاته النفسية والذهنية مثل: تأكيد الذات، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن التدريب يساهم في تكوين القوى العاملة الملائمة، ويحافظ على استمرار ملائمتها كما يرفع الأداء ويعمل على حسن استغلال الموارد البشرية ويمكن إنجاز أهمية التدريب في النقاط التالية³:

- ✓ النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع وذلك بالإقلال من نسبة الضياع والتلف.
- ✓ تخفيض عدد الحوادث، فالمندرب يكون أكثر تحكماً في الآلة وأكثر تركيزاً حول عمله عكس غير المندرب الذي كثيراً ما تضعف عنده السيطرة على الآلة مما يؤدي إلى الحوادث.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، "إدارة الأفراد"، دار الشروق، الأردن، 1996، ص232.

² د. علي عبد الله: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره .

³ شعواطي فاتح، قرمزي محمد: إدارة الموارد البشرية مكانها وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2002

✓زيادة الاستقرار و المرونة عند الأفراد، و ذلك بالتقليل من التغيرات في مناصب العمل، فالمتدرب يتكيف مع وظيفته، و بالتالي يزيد استقراره كما أنه في حالة الضرورة كغياب فرد عن وظيفته يمكن تعويضه بفرد آخر من التدريب.

✓الإقلال من الوقت الضائع و التلف في المواد الأولية، و رغم الأهلية التي يكتسبها التدريب في رفع أداء الفرد و معنوياته و إشاعة روح التعاون بين العمال، فإننا نجد بعض المؤسسات على المؤسسات الأخرى لا تعطي الأهمية اللازمة لوظيفة التدريب.

ثالثا: طرق و وسائل التدريب

توجد عدة وسائل يمكن استخدامها، لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة و تحقيق أهدافها و من بين هذه الوسائل:

① **التدريب في مجال العمل و التغيير الدوري للعمل:** بالنسبة للتدريب في مجال العمل، فيقوم به أحد العمال القدامى أو المدير حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل و يسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب. و بعد التغيير الدوري للعمل " Job Rotation " الذي يقوم به، شكل من أشكال التدريب، يتعلم الفرد عددا من الوظائف المختلفة خلال وحدة لعمل أو القسم. و يؤدي الفرد كل من هذه الوظائف لفترة زمنية محددة. و من أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب هو تحقيق المرونة في القسم. فعلى سبيل المثال عند تغيب أحد الأفراد، فإن فرد آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلا منه و هناك عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها للقيام بالتدريب في مجال العمل بطريق فعالة و تتمثل هذه الخطوات في الآتي¹:

➤ إعداد المتدرب لتعلم العمل أو الوظيفة.

➤ تجزئة العمل إلى مكونات و تحديد النقاط الرئيسية.

➤ تقديم المعرفة و العمليات التشغيلية عمليا.

➤ تجربة أو المحاولة القيام بالعمل.

¹ د. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

② التدريب المهني: و هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات و المعرفة، و الاستقلالية في الحكم و التقدير. و يمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في المنظمة، بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد لتوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل. و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات.

③ التدريب في الفصول الدراسية: يتضمن التدريب في قاعات الدراسة خارج مجال العمل. و هو أكثر أنواع التدريب انتشاراً و هو وسيلة فعالة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكثر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه. و يصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات حقيقية و حقائق، مفاهيم و مبادئ و نظريات.

المطلب الثاني: سياسة تقييم الأداء

يلعب تقييم الأداء دوراً حيوياً في تنمية العاملين وإنتاجهم، كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية، وتستخدم كثير من الأدوات لتقييم الأداء ولكنها تخضع جميعاً لاعتبارات الثبات والثقة، ولذلك إذا ما أدى تقييم الأداء إلى إجراء تأديبي فمن حق العامل التقدم بشكوى أو التظلم من صلاحية الأداة المستخدمة أو المقيم. وتقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات نميته وتطويرة في المستقبل. تهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية¹:

- ◆ تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- ◆ تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- ◆ المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- ◆ المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

¹ د. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص125

أولاً: أهداف تقييم الأداء ومقاييس الأداء

باختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

① **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحقيق نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

② **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء...إلخ.

في الواقع إن المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة أم معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

أما فيما يخص مقاييس الأداء فهناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها وهي:

♦ **الثبات:** بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.

♦ **المصدقية:** بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقياس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميل أو الاتجاهات.....إلخ.

♦ **العملية:** بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمال.

ثانياً: عملية التقييم.

تتضمن عمليات التقييم المراحل التالية:

✓ تحديد معايير الإنجاز: ويتم تحديد هذه المعايير بناءً على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.

✓ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازته في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

✓ قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية والمكتوبة والشفهية عن إنجازته. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز.

✓ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.

✓ مناقشة نتائج عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد¹

تحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

١. الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعايير.

٢. الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.

٣. المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

رابعاً: خطوات تقييم الأداء²

فيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

① **رسم السياسة وإعلانها:** يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها السياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك، ويجب أن تبلغ السياسة إلى كافة جميع من يعينهم الأمر، كذلك يجب أن يسبق إتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم.

② **اختيار الطريقة التي ستستخدم في التقييم:** يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين سنوضع التقارير عن أدائهم، ويجب التأكد من فهم الشخص الذي يقوم بإعداد التقارير الصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

③ **تدريب المقومين:** إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها، وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير.

④ **تطبيق السياسة وتحليل النتائج:** يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة، وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

¹ د. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² د. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

المطلب الثالث: سياسة التحفيز.

أولاً: مفهوم الحوافز

عرّف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه"¹.

كما عرّفها كذلك على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيّاً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كماً ونوعاً"².

كما يمكن تعريف الحوافز "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"³.

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها "وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحرك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وتنمية ولائهم اتجاه المنظمة".

ثانياً: أنواع الحوافز

للحوافز نوعان هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، وسنقوم فيما يأتي بذكر أنواع كل منهما.

① الحوافز الإيجابية

للحوافز الإيجابية أنواع رئيسية ثلاثة هي:

➤ **الحوافز النقدية:** وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الإنساني، وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يلي:

١٨ **الأجر:** تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس والسياحة وشراء كل ما تشتهي نفسه.

١٩ **الزيادات السنوية:** لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد.

¹ د. صلاح عودة سعيدة: "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 289.

² د. محمد علي السلمي: "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 15.

³ مصطفى نجيب شاويش: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 208/209.

١ المكافآت: والمكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفراً في مجال ما.

٢ المشاركة في الأرباح: وهي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ل يتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية.

٣ الحوافز المعنوية (غير نقدية): ويقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وأهم الحوافز المعنوية:

١ فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية.

٢ تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة.

٣ إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بآرائهم وأفكارهم، والهدف من إشراكهم هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم.

٤ ضمان واستقرار العمل: وهو يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان.

٥ توسيع العمل: يعتبر أحد الحوافز الهامة ومعناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري.

٦ إغناء أو إثراء العمل: وهو يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

٧ تحسين ظروف ومناخ العمل: وهو ما يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وكان استعداداه للعمل أحسن.

﴿خوافز الخدمات الاجتماعية: يطلق عليها اسم التعويضات أو الخوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وأهم هذه الخدمات هي¹:

✓ توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة، يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

✓ مساعدة العاملين في إيجاد المسكن اللائم، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعمال بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

✓ إنشاء صندوق للدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة... الخ.

✓ تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة و التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.

✓ تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية..... الخ، وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.

✓ إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

✓ القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة.

② الخوافز السلبية:

تسعى الخوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها خوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة، ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك ويسمى البعض بالخوافز السلبية.

¹ مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص212.

- و يمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنشآت في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسية هي:
- ❖ **جزاءات معنوية:** تتمثل في التأديب، أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العمل المخالف.
 - ❖ **جزاءات كتابية:** وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض.
 - ❖ **جزاءات مالية:** وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.
 - ❖ **جزاءات أدبية:** وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب، أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها، أو الفصل في المنشأة.

ثالثاً: أهداف الحوافز¹

للحوافز أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

① أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العم، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحته على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- «أداة التغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن دائهم وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- «الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

¹ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد المحسن عبد المحسن جودة: إدارة الموارد البشرية، (الأسس العلمية والاتجاهات النفسية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص294.

✓ **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

② أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

✓ تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

③ أهداف الحوافز على مستوى المنظمة¹:

✓ **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

✓ **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية:** ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة في المنظمة.

✓ **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد المحسن عبد المحسن جودة. مرجع سبق ذكره، ص 295.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية المعاصرة

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ومدير الموارد البشرية بصفة خاصة باعتباره المسؤول المباشر عن مواجهتها من خلال السياسات والإستراتيجية الملائمة حيث يمكن تصنيف هذه التحديات إلى:

أولاً: التحديات البيئية "Environmental Challenges"

ونقصد بها كل متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها، فنظراً لصعوبة السيطرة عليها لا بد للمؤسسة من الاحتياط المسبق لها من خلال تحليل الفرص والتهديدات التي تتطلب سياسات مرنة وسريعة تهدف للتقليل من المخاطر المرافقة للاستثمار في الموارد البشرية ، ففي ظل العولمة التي تعد حالياً واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية فلا بد من سياسات وإستراتيجيات أهمها: تطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي، مع بناء قاعدة كتيبة من الموارد البشرية الكفأة والمدرّبة وفق هذه الحاجات.

ثانياً: التحديات التنظيمية "Organisationnel Challenges"

ونقصد بها جميع المتغيرات الداخلية للمؤسسة والتي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها ولا بد من مواجهتها والتحسب لها، فالموقع التنافسي يتطلب الميل نحو اللامركزية وفي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية كان لزاماً عليها تحسين القرارات الإدارية لنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد في المواقع الدنيا المختلفة في المؤسسة، لذا فإن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة على ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لا بد من تبني قيم ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصها والتركيب التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة¹.

ثالثاً: التحديات الفردية "Individuel Challenges"

وتعني هذه التحديات بكل القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم كالتحديات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض القوى العاملة لإعادة هيكلة المؤسسة، لهذا برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية كالتهدد الذي يواجهه العاملون بفقدان وظائفهم يؤثر على دافعيتهم للعمل وصحتهم النفسية.

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي: دار وائل للنشر . ط 1، عملن 2000. ص 32.

وهذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى إيجاد بدائل تحل محل الإستهانة عن العاملين عند مواجهة ظروف اقتصادية تضطرها إلى تقليص نشاطها، كالاستهانة المؤقت مع ضمانات مادية وسياسات إعادة التدريب والتأهيل¹.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

أدى الاتجاه إلى العولمة و زيادة الانفتاح على الساحة الدولية إلى التأثير على جميع وظائف المنظمة (إنتاج ، أفراد ، تمويل ن تسويق) و بصفة خاصة على وظيفة الموارد البشرية.

إن الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأسواق العلمية هي نفسها الممارسة في الشركات محليا وهي (التشكيل، التدريب، التعويضات، العلاقات العالمية، الأمن ، الصناعة) مع زيادة بعض الأنشطة في المجال الدولي².

لذلك فقد أدت حرية التبادل التجاري والثقافي وحرية استيراد وتصدير المنتجات عبر العالم إلى زيادة حدة المنافسة ومرافقها من متطلبات الجودة العالية في المنتجات، الأمر الذي يستدعي من المنافسة مواجهة هذه المنافسة التي تصعب عليها بلوغ ما سطرته من أهداف فهي تهدد وجود المؤسسة في مجال الأعمال، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتنمية العنصر البشري خاصة إذا ما كانت المؤسسة تعمل كمؤسسة متعددة الجنسيات فأول المهارات الواجب تلقينها لأفراد المؤسسة هي مهارة اللغة، حيث يدرّب الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها لأنها عامل أساسها لنجاح الفرد في بيئة الأعمال الدولية.

لذا تلجأ المؤسسات في كثير من الأحيان إلى ترجمة كل ما يتعلق بالأفراد إلى أكثر من لغة حيث يفهمها الأفراد الذين يعملون لحسابها من جنسيات مختلفة كما تتأكد إدارة الموارد البشرية من أن الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أجنبية قادرين على فهم العادات والتقاليد والقوانين السارية المفعول في تلك الدول لأن هذه الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى النجاح في بيئة الأعمال الدولية كما تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تتميز بعدم تجانس الأفراد العاملين بها من حيث العمر والجنس والتعليم وما إلى ذلك خاصة مع تزايد صغار السن الملتحقين بالقوى العاملة الأمر الذي يحدث اختلافا في مستوى المهارات، ويتطلب مزيدا من التنمية لمهارات الأفراد صغار السن فهم يحتاجون لاكتساب مهارات ترتبط بأداء أعمالهم وتعاملهم مع الآخرين لأن مستوى خبرتهم يكون أقل.

¹ علي محمد رابعة: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات. الكويت. ط2. 1975. ص24.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص346.

المطلب الثالث: مقومات إدارة الموارد البشرية

لاشك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة المعايير والقياس وهي مرغوبة جدا لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو أساس اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف وتوضح استراتيجيات وسياسات وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف وبقدر ما يكون التخطيط مدروسا ومنسجما مع الأهداف المسطرة بقدر ما يوجه جهود الأفراد نحو الأداء المرغوب فيه، والذي بدوره يزيد من قناعة الأفراد للمثابرة على تحسين أدائهم، وبالإضافة كذلك للتحديد الواضح للأهداف والتخطيط السليم فإن وجود فريق عمل منظم ومحفز له دور كبير في نجاح أداء المؤسسة فهو الذي ينجز الأهداف من خلال متابعة تنفيذ الخطط المقررة لها، وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية التي تنبثق عن المقومات السابقة للنجاح حيث يمكن توضيحها في ما يلي¹:

أولا: دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية

يعد دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية شرطا صعب التحقيق نظرا لحدودية الإمكانيات المتوفرة لديها لذا فإن هذا الدعم لا يتحقق إلا عن طريق قيادة متجاوبة و ملتزمة و داعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياستها و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة و فرض القرارات من أعلي الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات و الاستراتيجيات تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري و عليه يبدو جليا أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح و اشركها في كل مواردها و دون استثناء.

¹ حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 65.

ثانيا :نجاح مدير إدارة الموارد البشرية

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم و هو وجود أفراد ناجحين،لابد عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين :

«الأولى هي مقدرة العمال و تمكينهم من المعارف و المهارات و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل و التي بمقدورهم اكتسابها و تطويرها و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية ، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية ، و دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في استخدام الوظائف بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات و شروط الوظائف الموجودة بالمؤسسة.

«أما الميزة الثانية و التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهو الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه ن غير إن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الواحد و العشرون

يستلزم نجاح المؤسسة في وقتنا الحالي وجود مزيج من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار و الجودة و المرونة فيما تقدمه لسوق المنافسة.

و مما لاشك فيه أن الموارد البشرية هي أحد أهم عناصر هذا المزيج ، و عليه تظهر بعض السمات الرئيسية التي لابد من توفرها بالمؤسسة الفعلة في مجال التعامل مع إدارة الموارد البشرية و التي نلخصها في النقاط التالية¹ :

✓سرعة الاستجابة لمشاكل العمل :

فمؤسسة القرن الواحد و العشرون يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة لأي تغيير قد يطرأ في بيئة أعمالها و خاصة تلك المشكلات التنظيمية المتعلقة بالأفراد حتى تتمكن من تحقيق رضاهم و ولائهم و من تضمن أداءهم المتميز .

✓مراعاة متطلبات الموارد البشرية :

حيث يجب إن تراعي المؤسسة كل الاحتياجات و التوقعات الخاصة بالعاملين لديها في تعاملها معهم و في سبيل ذلك لابد إن تقدم الخدمات و برامج التدريب التي تساعد على رفع الروح المعنوية لعمالها.

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"

الدار الجامعية . الاسكندرية. مصر . 2003. ص44

١٧ اعتبار الموارد البشرية كشريك لا يمكن الاستغناء عنه :

ويعني ذلك تحقيق مزيد من الفاعلية لأهداف المؤسسة من خلال استغلال مهارات و خبرات الموارد البشرية التي تحقق أعلى مستويات الأداء في العمل ، و هذا لا يأتي إلا من خلال المشاركة الفعالة للإفراد في وضع الأهداف و تصميم البرامج التي تضمن تحقيقها.

١٨ احترام التنوع في الموارد البشرية :

و تتمثل هذه السمة في قدرة المؤسسة التي تملك عدة فروع حول العلم على المساواة بين مواردها البشرية في كل فرع منها و احترامهم على اختلاف ثقافتهم و معتقداتهم.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية، حيث لاحظنا كيف تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، كما لاحظنا بأن هذه الإدارة هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة والتي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل، واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة.

كما خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبيرة كإحدى وظائف المنظمة العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه.

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد هؤلاء الأفراد وإحضارهم إلى المنظمة، كما تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن استقطاب العمالة الدائمة، تكون أيضاً مسؤولة عن إعداد هؤلاء الأفراد ومساعدتهم على التكيف السريع مع المنظمة، فلا بد من إعداد بعض البرامج التدريبية التي تساعد على التعرف على المنظمة وسياساتها مع تقييم الأداء.

إن الاعتراف والتقدير الواضح لإدارة الموارد البشرية تجعل لها المكانة العالية والاهتمام الكبير على غيرها من الإدارات الأخرى، وذلك لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم ووضعهم في المكان المناسب وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم اتجاه الوظيفة داخل المؤسسة، والعمل على إبقاء واختيار عناصر الأفراد ذات الكفاءة والمهارة العالية لضمان الجودة في الإنتاج وسيرورة عمل ذي مستوى أرقى وأفضل.