

الفصل الثاني

دور التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

دور التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية

يسعى هذا الفصل الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها الآتي: التعرف على اهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال مراحل تطورها التاريخي، والتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية واهميتها في المنظمات المعاصرة، وتحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن التعرف على اهم القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وطبيعة الوظائف التي تقوم بتنفيذها، مع التركيز على دور واهمية التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية. اذ تشكل إدارة الموارد البشرية احدى الادارات المهمة في المنظمات المعاصرة، لكونها تتعامل مع اثن الموارد التي تمتلكها المنظمة وهي الموارد البشرية والتي تتميز بعدد من الخصائص التي تجعل من الصعوبة محاكاتها او تقليدها من قبل المنظمات الاخرى الامر الذي ينعكس بالتالي على تميز المنظمة وتفوقها على المنظمات المنافسة لها.

اولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

إن من أهم التطورات والتغيرات التي حدثت في العالم المعاصر، والتي كان لها دوراً أساسياً في تغيير اسم ووظائف وادوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وحتى وقتنا الحاضر. الثورة الصناعية التي ركزت على التقدم التكنولوجي من دون الاهتمام بالإنسان وفي حقبة الثورة الإنتاجية التي قادها (تaylor) كان الاهتمام منصبا نحو طرق العمل ورفع الإنتاجية. أما في حقبة الثورة الإنسانية التي نادى بها (Mayo) كان الاهتمام منصبا نحو الإنسان من دون العمل. ومنذ الحرب العالمية الثانية بدأت الثورة الإدارية والتي تميزت بالتركيز على خصائص المنظمة والجوانب المعرفية والبحث عن المتخصصين في المهارات المطلوبة. أما في التسعينات ولحد الآن فقد ظهر تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد الإنسانية

والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لدى الموارد الإنسانية وإداراتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها. كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغيير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها، وكما يأتي (الحسني، 2005: 60-62):

1. **قسم التوظيف:** ظهرت هذه التسمية لأول قسم للموظفين كان ذلك في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته إستجار الموظفين الجدد وبعد فترة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل وكان ذلك نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تيلر عام 1911.

2. **قسم العلاقات الصناعية:** ظهرت هذه التسمية نتيجة استفحال دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف إلى قسم الموارد البشرية. وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية. ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية.

3. **قسم علاقات العاملين:** جاءت هذه التسمية لتضفي تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادى بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات اللا رسمية وغيرها.

4. **إدارة القوة العاملة:** وهي احد التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل. والهدف من وراء ذلك هو التمييز عن الفئات الأخرى، فضلا عن إن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

5. **قسم الأفراد:** في نهاية ثلاثينيات القرن العشرين ظهرت تسمية قسم الأفراد إذ اشتقت كلمة personnel والتي تعني أفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسية مثل الدفع والفوائد.

6. **إدارة الموارد البشرية:** ترجع جذور هذه التسمية نتيجة انفجار الثورة الإدارية والتي تؤكد على أهمية العاملين كمورد ثمين، ومن

الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقاداً بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين.

وعليه يمكن القول بأن التحسين المستمر يعد إحدى العوامل التي ساعدت على تطور إدارة الموارد البشرية في كافة مراحلها التاريخية من خلال بمواكبة التقدمات التكنولوجية وتوظيفها في الاهتمام بالإنسان وتحفيزه والمحافظة عليه بالشكل الذي يساعده على تقديم أفضل أداء ممكن.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تعددت التعابير التي أطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فهناك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. وبعد أن تطور المفهوم أطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرون على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة معينة. وتجمع الاتجاهات الحديثة بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الأنشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته. وكانت البدايات مع نشاط أستمند أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الانثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، حيث إذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونة

حقلاً أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ليكون الأخير هو المسؤول عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والبيئة. وتأسيساً على ما سبق فإن المقومات البشرية هي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها واستبدالها (الاحمر، 2007: 33). لذا فمن الضروري قيام المنظمات باتباع استراتيجيات التحسين المستمر لضمان احتفاظها بالموارد البشرية الكفوءة القادرة على اداء مهامها بأفضل شكل ممكن. و يصف (Ivancevich,1998) إدارة الموارد البشرية بأنها "وظيفة المنظمة الكلية التي تعمل على تقديم التسهيلات للاستفادة من الموارد البشرية بصورة فاعلة وكفاءة لإنجاز الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد معا". ويتفق كل من (Wright & Noe, 1993) على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية كونها تضم مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية واستقطاب وتقييم العاملين واعداد برامج تدريب وتطوير وتحسين مستويات الأداء و تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها"، ويرى كل من (Tudith, 2004)، (Mattscott, 2004) بأنها "الإدارة المسؤولة عن استقطاب و توظيف و تأهيل ومقابلة و استثمار وتقييم الموارد البشرية وفقا لكل من مجموعة المعارف والسياسات والمتطلبات التي تعمل على إنجاز المهام وتنظيم العلاقات الوظيفية ". يتبين من خلال التعاريف السابقة بان التحسين المستمر يعد ضرورة لا غنى عنها في مساعدة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها وبالشكل الذي يتوافق مع استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة الكلية. ومن مراعاة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها مرت بأربع مراحل أساسية أثرت على تطور الوظائف والمهام التي تؤديها تلك الإدارة. وقسم المتخصصون هذه المراحل إلى: مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية التي شهدت تلك المدة إهتمام الأفراد أنفسهم في نقابات بهدف تحسين ظروف عملهم، ثم تلتها المدة التي حدثت فيها الثورة الصناعية التي تميزت تلك المرحلة باستخدام المكائن بدل العمل اليدوي وربط قوة العمل بالمكائن وإنشاء مصانع كبيرة لتوظيف الأفراد (الليمي، 2006: 76)، ووصفها (Schuler, 1995) بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. وأشار (Andrew, 1994) بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية

أخرى. فيما عرفها (Denisi & Griffin , 2001) بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. كذلك عرفها (Jelsoft , 2002) بأنها نموذج متميز لإدارة الموارد البشرية والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء. فيما عرفها (Bartton & Gold, 2003) بأنها مجموعة من المعارف والسياسات والممارسات التي تعمل على إنجاز المهام وتنظم العلاقات الوظيفية (الحسني، 2005: 53). وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. إذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي (الاحمر، 2007: 34-35):

1. تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة.
2. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
3. وتتبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كمّاً ونوعاً وفقاً لطبيعة الأعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة.
4. وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار الإبداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة (Emergent strategies) أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة. كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوافر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة.
5. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها. ومساهمتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة

بالمنتجات وعمليات المنظمة، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل.

6. وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة.

يتبين مما ذكر ان التحسين المستمر من الممكن ان يلعب دور مهم في تعزيز اهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مساعدتها على تنفيذ كافة مهامها ووظائفها وبالشكل الذي يتوافق مع التغييرات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمة.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي (الحسني، 2005: 57-59):

1. **هدف اجتماعي:** يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين.
2. **هدف أخلاقي:** ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلاً عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
3. **هدف اقتصادي:** يتمثل في تحليل وتفسير تكاليف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض التكاليف / العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الإرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها).
4. **هدف تنظيمي:** يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلاً عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
5. **هدف وظيفي:** يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلاً عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد البشرية.
6. **هدف شخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلاً عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع. مع السماح بأن يصبح المرء إذا تمنى كائناً نوعياً يعمل دائماً بأجود ما عنده.
7. **هدف صحي وأمني:** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان.
8. **هدف عالمي:** إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
9. **هدف مستقبلي:** إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على أنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى عدة مستويات وكما يأتي:
أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

1. الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة.

2. الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية.

3. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة.

ب- الأهداف على مستوى الموارد البشرية في المنظمة:

1. توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وإن تتاح لهم الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

2. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.

3. وجود بيئة عمل أمنية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم.

4. العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.

5. كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

ج. الأهداف على مستوى المجتمع:

1. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

2. تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.

3. صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

يمارس التحسين المستمر دور مهم في مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها من خلال مساعدتها على تحقيق التوازن في نشاطاتها وبالتالي

زيادة قدرتها على تلبية كافة احتياجات العاملين لدى المنظمة مما ينعكس بالتالي على زيادة ادائهم وقدرتهم على العمل في المنظمة.

رابعاً: قرارات إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من القرارات التي تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة، وقد صنفها الباحثين على وفق عدة تصنيفات وذلك وفقاً لاتجاهاتهم وآرائهم المختلفة وكما يأتي (آل مراد، 2005: 73-75):

1. القرارات التنظيمية: تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي تتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض اتخاذها إلى ممرضيه.
2. القرارات الشخصية: هذه القرارات تتعلق بالمدير بصفته شخصاً عادياً وليس بصفته عضواً في المنظمة وهي لا تفوض وقد تنعكس أثارها على المنظمة.

أما (John, & Machael, 1993) فيرجع إلى تصنيف القرارات للعالم (Simon) الذي صنفها إلى قرارات مبرمجة (روتينية) وغير مبرمجة (غير روتينية):

1. القرارات المبرمجة (الروتينية): هي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل والمدير لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيرون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج.
2. القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية): تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ونجد المدير وفق هذه القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة وبذلك تتحدد فعاليته، فضلاً عن ذلك فهي قرارات تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى

عن المنظمة، وأنها ذات تأثير أكبر في المنظمات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

كما ويصنف (Charis & Gone, 1992) القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات بعيدة المدى في محتواها وممثلة لسلوك الإداري في محاولتها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف، ولها صلة الدوام والالتزام بها لفترات طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين، وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسيطي.
2. **القرارات التشغيلية:** وهي قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة، وان اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها.
3. **القرارات التكتيكية:** وهي قرارات ذات مدى زمني متوسط، وتعد في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تتسم بدرجة من التأكد.

ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات منهم إلى قرارات فردية وجماعية.

1. **القرارات الفردية:** وهي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقيم البدائل ثم يحدد اختياره، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي.
2. **القرارات الجماعية:** هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم المرؤوسين بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الامثل للقرارات التي تم التوصل إليها.

خامساً: وظائف ادارة الموارد البشرية

تمارس ادارة الموارد البشرية عدد من الوظائف داخل المنظمات تبدأ من تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتنتهي بتقييم ادائهم وتعويضهم لاجل الحفاظ عليهم، وفيما يلي اهم هذه الوظائف:

أ: تحليل الوظيفة

تتألف المنظمات من مواقع وظيفية يتوجب أعداد ملاكات لأشغالها ويعد تحليل الوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغاله، وانه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظيفة، وقد عرف تحليل الوظيفة بأنه "الأسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظيفة". ومن جهة اخرى عرف "بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (مواصفاتها)" كما أضاف (ماهر، 2009) بان تحليل الوظيفة " هو تحديد الأنشطة المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل ، وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة" بينما أوضح (Stewart & Brown 2009) إلى تحليل الوظيفة بأنها " عملية نظامية لمجموعة من المعلومات حول تأدية المهام و الأعمال". وتوفر عملية تحليل الوظيفة معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية و المنظمة والعاملين أنفسهم و تتمثل هذه الأهمية بما يأتي (الفياض، 2011: 38-41):

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تتجلى أهمية تحليل الوظيفة باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.
2. **تصميم الوظيفة:** إن معلومات تحليل الوظيفة تستعمل في بناء و تعديل عناصر وواجبات و مهام الوظائف بصورة المحددة
3. **الاختيار:** أن الاختيار النهائي لأكثر الأشخاص كفاءة يتطلب معلومات حول الواجبات و المسؤوليات المطلوب انجازها للوظيفة

و كذلك الصفات و المؤهلات لشاغل الوظيفة، ويمكن تلبية ذلك عبر تحليل الوظيفة.

4. **الأجور و الرواتب:** يعتبر تحليل الوظيفة هو الأساس المباشر لوضع معدلات للأجور و الرواتب للمنظمات.

5. **التدريب والتطوير:** تستخدم أيضا معلومات التي يوفرها تحليل الوظيفة في تصميم و تطوير البرامج التدريبية، نظرا لأن هذا التحليل و ما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التدريب المطلوبة.

6. **تقويم الأداء:** يساهم تقويم الأداء على مقارنة الأداء الفعلي لكل من العاملين مع المعايير الأدائية الخاصة بكل وظيفة. و يقوم الخبراء عادة بتحديد المعايير التي ينبغي الوصول إليها و النشاطات المحددة التي يجب القيام بها من خلال تحليل الوظيفة.

وبناءً على ما سبق يتضح بأن تحليل الوظيفة يعتبر الحجر الأساس في بناء وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وهناك عدة خطوات تمر بها عملية تحليل الوظيفة وهي:

1. **تحديد الهدف:** أول قرار يجب أن يعمل عليه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف. فمثلا هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها أخذت تنمو و تتوسع بسرعة، أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف ؟ أم بسبب اندماج منظمة مع منظمة أو قسم مع قسم آخر ؟ إذ لا بد أن يكون الهدف من تحليل واضحاً و مرتبطاً مع إستراتيجية المنظمة من أجل نجاح عملية التحليل.

2. **اختيار الوظائف:** أن هدف أي منظمة هو تحليل كل الوظائف في المنظمة، و لكن هذا الأسلوب سوف يكلف مالا ووقتا كبيرين، لذا ينبغي اختيار عينة تمثل كل الوظائف، فمثلا تقسيم الوظائف إلى فئات "الوظيفة الكتابية، الوظائف الفنية، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى وهكذا.

3. **تحديد وسائل جمع المعلومات:** أن اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل ليست بالمسألة البسيطة، بل هي من القرارات التي تتطلب معرفة و دراية كاملة بالبيئة الداخلية و الخارجية للوظيفة المراد

تحليلها بشكل خاص و المنظمة و أهدافها بشكل عام فضلا عن
الأمم بأساليب و طرائق جمع المعلومات المتعددة.

4. تجميع المعلومات: و تستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة
الوظيفية وسلوكيات الموظف، ظروف العمل و السمات و القدرات
البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

5. تحليل المعلومات: فإذا ما تم تجميع البيانات من جميع العاملين
المعنيين، الخطوة التالية هي المباشرة في تفرغ تلك البيانات في
جداول تفرغ تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفين وتحليلها. و
هذا يجب أن يتم لكل وظيفة، ويمكن استخدام نتائج التفرغ لتحليل
عن وظيفة و اقتراح التوصيف الجديد لها.

6. وصف الوظيفة: وهي عملية تحديد واجبات ومسؤوليات
وصلاحيات الوظيفة وفقا لمسمياتها وظروف أدائها وعلاقتها
التنظيمية في المنظمة، فوصف الوظائف يحدد محتوى الوظيفة و
متطلباتها.

7. إنشاء مواصفات الوظيفة: الخطوة الأخيرة من تحليل الوظيفة هو
إعداد مواصفات الوظيفة التي تتمثل بالمعرفة و المهارات والقدرات
والمسؤوليات لكل وظيفة، و التي يتم تحديدها من خلال تحليل
المعلومات.

ب: تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد الاحتياجات من الموارد
البشرية للمنظمة والتأكد من أن المنظمة تمتلك العدد المناسب من الأفراد
المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب. كما يعرف بأنه التنبؤات
النظامية للطلب والعرض على العاملين خلال فترة مستقبلية فمن خلال تقدير
عدد ونوعيات العاملين الذين ستحتاج اليهم المنظمة فان قسم الموارد البشرية
بإمكانه وضع افضل خطة للاستقطاب والاختيار والتدريب وتخطيط المسار
الوظيفي. ويرى كل من (Mathis & Jackson) انه من خلال تخطيط الموارد
البشرية يحاول المدراء توقع القوى التي تؤثر على العرض والطلب المستقبلي
للعاملين.ومن خلال ربط العرض والطلب على العاملين فان المنظمة تتمكن من
معرفة عدد الافراد الذين تحتاجهم وفي أي التخصصات والمهارات وبشكل
دقيق لغرض ملئ الشواغر الوظيفية التي لديها. ولقد ازداد الاهتمام بنشاط

تخطيط الموارد البشرية لانه يعد النشاط الحاسم في زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في تحقيق فاعلية المنظمة. ويمكن تأشير اهمية هذا النشاط من خلال النقاط الآتية (محمود، 2002: 41-43):

1. نشاط التخطيط للموارد البشرية يخدم اهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وعلى صعيد المنظمة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز او فائض في الموارد البشرية. اما على صعيد المجتمع فان تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية.

2. تقليل كلف نشاطات ادارة الموارد البشرية الاخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري.

3. يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

ويمر نشاط تخطيط الموارد البشرية بالعديد من المراحل في ما يلي عرض موجز لكل منها:

1. **تحديد الاهداف التنظيمية:** يجب ان يكون المخطط للموارد البشرية على دراية تامة بالاهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية لانها تمثل نقطة البداية للعملية التخطيطية. يلي ذلك ترجمة هذه الاهداف الى صورة كمية.

2. **تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:** يتعلق موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية بثلاث نقاط مترابطة هي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
- مواصفاتهم الشخصية.
- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

3. **تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:** تتعلق هذه المرحلة بمجرد الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها ودراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ان تحليل المتوافر حالياً من الموارد البشرية يتضمن:

- العرض الداخلي: والمتمثلة في الافراد الذين يعملون في التنظيم.
- العرض الخارجي: والمتمثلة في الافراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم بناءً على ذلك تقرر ادارة الموارد البشرية مدى امكانية اشباع احتياجات المنظمة من الافراد اعتماداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

4. موازنة العرض والطلب على الموارد البشرية: تشكل الموازنة بين

ماهو متاح (العرض) وما هو مطلوب (الطلب) من الافراد العاملين محور العملية التخطيطية اذ ان مقارنة العرض والطلب من الافراد العاملين ينبغي ان يركز على مدى توافر الافراد العاملين خارج و داخل المنظمة، وحاجة المنظمة. وفي ضوء هذه المقارنة يتم وضع الاستراتيجية والاهداف لخطة الموارد البشرية للمنظمة إذ تحدد الاعداد المطلوبة حسب التخصصات وسبل الحصول عليها كما وتتعرف المنظمة على عدد ونوع الافراد العاملين الذين تحتاجهم لملى المراكز الوظيفية من الداخل (ترقية ونقل) او تلجأ الى الخارج للحصول على الافراد العاملين (الاستقطاب والاختبار) وتتمثل نتائج المقارنة بين الطلب والعرض على الموارد البشرية بما يلي:

- اما زيادة الطلب على العرض - وجود عجز
 - أو زيادة العرض على الطلب - وجود فائض
- وتلجأ المنظمة الى اتخاذ قرارات معينة في حالة وجود فائض في العاملين ومن هذه القرارات تقليص التوظيف، التقاعد المبكر، التسريح، انهاء العلاقة... الخ. في حين تعتمد القرارات المتعلقة بالعجز الحاصل في العاملين على حجم ذلك العجز ووضعه مع الزمن فقد تلجأ المنظمة الى اعادة تدريب العاملين ذوي المهارات المنخفضة، وتعيين عاملين جدد،..... الخ.

5. تنفيذ الخطة ومتابعتها: عندما تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم ادارة

الموارد البشرية بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى اعمال وافراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني محدد مسبقاً ولكي تحقق الخطة اهدافها فلا بد من وجود متابعة ومراقبة لعملية تنفيذها بهدف تقويمها وكذلك للوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، ولان عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة ودائمة فانها تحتاج الى وجود

التغذية العكسية في جميع مراحلها لضمان كفاءتها بسبب احتمال حدوث تغيرات تؤثر عليها.

ج: استقطاب الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى جذب متقدمين مؤهلين لشغل الوظائف التي تعلن عنها والتي ترغب في إشغالها وبذلك تبحث المنظمات عن أفراد يحققون لها مزايا تنافسية ولديهم القدرة و الرغبة في التعلم وامتلاك مهارات مختلفة وبذلك فان المنظمة تستخدم الجذب الذي لا يعني التفكير فقط بالوظائف الحالية بل التفكير بما هي الوظائف التي يمكن أن يتم توفيرها في المستقبل، وتحدد عملية الجذب نواع المتقدمين الذين ستنتم من بينهم عملية الاختيار عليه فان جذب الموارد البشرية هو "العملية التي تهدف إلى توليد مجموعة من المتقدمين المؤهلين للوظائف من خلال سلسلة من الفعاليات، ومن ثم فانه يمثل مجموع النشاطات التي تتعلق بالبحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب و تشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة، ويتمثل الهدف من العملية بجذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة و بالتالي المساهمة في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين والمساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمنظمة، وتعتمد عملية استقطاب الموارد البشرية على طبيعة سياسات الأفراد في المنظمة المتمثلة بمجموع القرارات التي تؤثر في الوظائف الشاغرة التي يستقطب لها الأفراد ومن ثم تحديد الأفراد وفقا لحاجة المنظمة، وفي أحيان أخرى تكتفي بعض المنظمات بالاعتماد على جذب الموارد البشرية من المصادر الداخلية كالإعلان عن الوظيفة الشاغرة في لوحة الإعلانات، أو إرسال رسائل إلى المشرفين لإعلامهم عن الوظيفة الشاغرة وهذا يعني إن الجذب من الداخل يعمل على إعطاء العاملين فرصة للعمل لوقت إضافي في ضمن إطار المنظمة وبذلك يساهم في زيادة غرض المنظمة ورسالتها من العاملين، كما تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية في الحصول على الأفراد الذين تحتاج لهم عن طريق الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة وصولاً إلى تزويد المنظمة بأفكار جديدة و إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة، غير إن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب إذ انه لا يخلق ولاء للمنظمة ولا يضمن بالوقت نفسه بقاء العاملين الجدد فيها، و يعمل جذب الموارد البشرية بالوقت نفسه على إتاحة الفرص للتنوع بكل من الخبرات والمهارات من جانب و تنوع الثقافة و

المعرفة من الجانب الآخر والأفراد المكلفين بالقيام بعملية الاستقطاب هم أفراد متخصصين بالموارد البشرية أو أفراد مشرفين على العمل وإن تقييم جهود الجذب يتضمن تحديد كمية ونوعية المتقدمين للعمل والكلفة الكلية لكل متقدم وبما يمكن المنظمة من تقديم أعلى مستويات من الأداء وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية على الصعيدين الدولي والعالمي، وبذلك يمكن وصف عملية جذب الموارد البشرية بأنها عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة أي أنها عملية تبادلية ففي الوقت الذي تبحث فيه المنظمة عن الأفراد بدورهم يبحثون عن المنظمة التي سيعملون فيها، وتتأثر عملية جذب الموارد البشرية بمجموع العوامل البيئية المتعلقة بسوق العمل من حيث مستويات العرض والطلب والتركيبية العمرية للأفراد والقيود والمحددات التنظيمية والقانونية (الدليمي، 2006: 84).

د: الاختيار والتعيين

هو عبارة عن تعيين أو إعادة تعيين العاملين في وظيفة جديدة أو مختلفة فهو يضم التعيين الأولي للعاملين الجدد والترقية والنقل. والتعيين يهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ومما لا شك فيه أن التعيين غير السليم يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل بين العاملين حديثي التعيين. ويدخل ضمن نطاق التعيين ما يعرف بإعداد وتوجيه العاملين المتعيينين حديثاً. يقصد بالتوجيه هو العملية التي تقدم الموظفين الجدد إلى بيئة العمل الجديد. وحتى تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق أهدافها يجب عدم المغالاة فيها مع مراعاة النقاط التالية (محمود، 2002: 45):

1. استقبال الموظف الجديد والترحيب به وإعطاءه فكرة عن العمل.
2. تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها.
3. تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في العمل لغرض التعارف.
4. تقييم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة.

وتتشابه عملية التوجيه مع ما يسميه الاجتماعيون بعملية التطبيع الاجتماعي Socialization ويقصد بها تعريف العاملين الجدد بالبيئة الخاصة بالشركة والتطبع عليها وطرق إنجاز الأشياء كما هو مطلوب ويتحقق التطبع الاجتماعي عندما يتعلم العاملون الجدد العادات والقيم واجراءات العمل وانماط السلوك المتوقعة في المنظمة.

هـ: تدريب الموارد البشرية

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن إن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم. وقد عرفت التدريب بأنه: " عملية نظامية لتغيير سلوك المتدربين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية والمستقبلية. ومن وجهة نظر كل من (Mikovich & Boudreau) يشكل التدريب: " عملية نظامية تهدف لاكتساب المهارات، والإجراءات، والمفاهيم، والاتجاهات وفقاً لخصائص العاملين ومتطلبات الوظيفة."، كما عرف بأنه: " محاولة لتحسين أداء المتدربين الحالي والمستقبلي بواسطة زيادة قدرات العاملين."، وعرف بأنه: " عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على معرفة ما، يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة". ويشير (George) إلى إن أحد أسباب لجوء المنظمات إلى التدريب هو تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمات غالباً ما تحتاج إلى استعمال ثقافة جديدة ومتقدمة لتخفيض التكاليف، وزيادة الجودة وتحقيق الكفاءة والأداء المتميز. ويعد التدريب موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة نظراً لماله من ارتباط مباشر بالرفع من مستوى الأداء للأفراد داخل المنظمات وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات والتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم اتجاه وظائفهم بل إنه محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وإعادة تشكيل النمط السلوكي لهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه أي تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية. ويحتل التدريب أهمية بارزة من بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكونه يرتبط بالعنصر البشري الذي يعد العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية لذلك فإنه يلقي اهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة. ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، الأمر الذي نتج عنه تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وتعددت الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) وبالتكلفة (التكلفة المنخفضة والسعر التنافسي) وبالوقت المناسب (تقليل وقت

الإنتاج وتقديم المنتجات للسوق في التوقيتات المناسبة والمتفق عليها مع الزبائن) وكذلك التنافس بالتميز. سواء في تصميم المنتج أو تقديمه وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم ليسهموا بأدائهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة (عسكر، 2007: 8-4).

و: تقييم الاداء

يطلق عليها احياناً نظام تقييم الكفاءة او تقارير الكفاءة او نظام تقييم العاملين. وقد بين (umblings & Worley) ان تقييم الاداء هو مكون واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الاداء إذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وانظمة المكافآت. وعامة فقد وصف بانه نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لإعمالهم، وقد ذكر الباحث انه لا بد من ان تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة. ومما تجدر الإشارة إليه ان تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الاداء بشكل كبير، فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، والمتمثلة بالعاملين ينبغي ان تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الاداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية، وتُسَعْمَل إستراتيجية تقييم الاداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص ونتائجهم وأهداف المنظمة، وقد ضَمَنَ (Noe et al, 1994) هذه الإستراتيجية مجموعة في النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار انظمة تقييم اداء تركز على تقييمات اداء ذاتية للأشخاص، وهذا يعني ان أولئك الموجودين في اعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية انجاز العمل، في حين ان المنظمات التي تستهدف التنوع تستخدم مقاييس كمية للاداء لتقييم الأشخاص، كون أولئك الذين هم في اعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية انجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا. وإستراتيجية تقييم الاداء في المنظمة لا تعمل لوحدها، فهي جزء من نظام ادائي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناجحة من استخدام الموارد البشرية، (الساعدي، 2006: 183). استناداً الى ما ورد من مزايا وفوائد يمكن ملاحظة ما يأتي (آل مراد، 2005: 28):

1. ان تقييم الاداء في حد ذاته جزء من نظام ادارة الاداء الذي يوازي المراجعة القديمة للفرد العامل، وبذلك سوف تجد تغييرات معينة

- تشجع على حدوث اثر ايجابي واعطاء قيمة لاجراء التقييم على المدى الطويل لكل من الفرد والمنظمة.
2. يعد التقييم مسؤولية كل من المدير والفرد العامل لان كلاهما يستفيد من التواصل الواضح والمستمر.
 3. الاداء هو الوسيلة الاكثر فاعلية لتغيير السلوك.
 4. ان التقييم يساعد على تحليل وفهم اداء الفرد العامل لعمله خلال مدة زمنية وفي تقدير ادائه في الماضي وامكاناته في المستقبل وفي تقدير مدى مساهمة الفرد في تحقيق الاهداف المنظمة.
 5. بعض من هذه المفاهيم تركز على تحديد مدى انتاجية أي فرد من العاملين، وكذلك تحديد مدى امكانية تحسين انتاجية هؤلاء العاملين، وبذلك تكون تقييمات الاداء احدى الوسائل الهامة في ادارة الموارد البشرية وفي تحقيق غايات المنظمة واهدافها.
 6. انها عملية من شأنها اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتيح نظام تقييم عادل يساوي بين الافراد العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.
 7. انها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للاداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها اداء العامل.
 8. انها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على كشف نقاط القوة والضعف بهدف الفرد العامل وبالتالي اداء المنظمة ككل.

ح: التعويض

يعرف التعويض على انها: "عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم"، وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الاجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الاخرى، كذلك العمل على تصميم نظام اجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها. وان استراتيجية التعويض التي تخطط لها ادارة الموارد البشرية جيدا تساعد على نمو المنظمة خصوصا اذا استخدمت المكافآت بالشكل الامثل، وذلك بربطها بأداء العاملين وسلوكهم ويشير كل من (Denisi&Griffen) الى ان التعويض الاساس والحوافز المعتمدة على الاداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الاساسية لاستراتيجية التعويض التي لا بد وان تنسجم مع ما يرتبط بها من سياقات استراتيجية كي تكون فاعلة.

ويذكر (Bedeian) بأنه لغرض الحصول على أداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة ان تطور وبشكل جيد برنامج التعويض. وبشكل عام هنالك ثلاث استراتيجيات اساسية للتعويض هي (العاني، 2002: 14-15):

1. **استراتيجية الاجور المرتفعة:** في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها اعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب افضل العاملين والحفاظ عليهم. اذ ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تمنح للعاملين افضل مستوى من التعويض.
2. **استراتيجية الاجور الاعتيادية:** هذه الاستراتيجية ربما تكون اكثر الانواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الاجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.
3. **استراتيجية الاجور المنخفضة:** تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في ادنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل. ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في ان المنظمة تحاول زيادة ارباحها القصيرة الامد بأعظم ما يمكن. ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الامد والاحتفاظ بقوة عمل كفوءة.

تبين مما ذكر ان التحسين المستمر من الممكن ان تعتمده ادارة الموارد البشرية في تنفيذ كافة وظائفها وبالكافة والفاعلية المطلوبة، فمن الممكن الاعتماد عليه في تحليل الوظائف وتوصيفها بالشكل ان يسهل من عملية تخطيط الموارد البشرية وبالتالي استقطابها واختيارها. كما من الممكن ان يتم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبية على وفق مدخل التحسين المستمر لضمان تحقيق الجودة المرجوة منها وبالتالي انعكاس ذلك على المستوى العام لاداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق استراتيجية المنظمة الكلية.

سادساً: دور التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أهم عنصر من عناصر الانتاج وأكثر الموارد عرضة للتأثير، فهذه الإدارة تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة

مع الفرد في المنظمة الذي يعد المحرك للأنشطة الأخرى فضلاً عن ان إدارة الموارد البشرية تمتلك مفتاح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري، إذ ان هنالك إجماع على ان المنظمة بإدارة الموارد البشرية ومن خلالها تتمكن من إحراز العديد من المزايا التنافسية لمواجهة التحديات البيئية والإستمرار والبقاء. ان هذه الإدارة ينصب عملها حول الفرد العامل في سوق العمل وحتى إنتهاء علاقته بالمنظمة. ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة بزيادة المنافسة العالمية وزيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة زاد الإهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، لذلك فتنطبق التحسين المستمر إمتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم وكذلك زاد الإهتمام بالزبون الخارجي والذي يعد المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم التحسين المستمر ببناء فرق مدارة ذاتياً في المنظمات من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين. ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. لذلك يتطلب تطبيق التحسين المستمر العديد من الأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي الى تحسين مستويات الأداء وهي كما أوردها (العكيلي، 2010: 62-52):

1. **فرق العمل المدارة ذاتياً:** ان الفرق الموجهة ذاتياً هي مجموعة متعددة المهارات متبادلة وظيفياً مكونة من العاملين الذين يتشاركون المسؤوليات لتقديم خدمة أو منتج معين، وان مفهوم إستخدام مجاميع من العاملين المتبادلين وظيفياً في المشاريع أو الأعمال الحديثة بشكل فريق معتمدة في الولايات المتحدة منذ عقود. كما تم إستخدام الفرق الموجهة ذاتياً في بريطانيا والسويد منعقد الخمسينات. ويقدم فريق الإدارة الذاتية الكفوء العديد من الفوائد المهمة للمنظمات وموظفيها، حيث تؤدي الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها العاملون في فريق إدارة الذات الى زيادة تحفيز العامل وتلبية حاجات الوظيفة. ويتم توظيف العاملين وينظر الى مدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي.
2. **مهارات بناء الفريق:** تعدّ عملية بناء الفريق بمثابة عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، ومتماسكة، ومتفاعلة، وفاعلة. كذلك هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة

مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة، وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة. كما أنها تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء بعضهم ببعض ودور القائد تجاه الفريق. إذ إن الفريق المكون من أعضاء ذوي تخصصات وإهتمامات متنوعة قادر على الأداء الأفضل عند مواجهته مشكلات متباينة وكذلك يمكن أن يتبادل الأعضاء الإفادة عندما يتواجدون في فريق متنوع الاتجاهات وذلك لأن الفريق المتنوع ثقافياً يحسن الإفادة من ملكة الإبداع لدى الجميع، إذ إن بيئة العمل والموارد المتاحة للفريق ذات تأثير بالغ على فاعلية هذا الفريق لذلك يمكن للتدريب والدعم الإداري المقدم من قبل الإدارة العليا والإيمان بجهود الفريق أن يؤدي إلى تعزيز فاعلية الفريق. لذلك تعدّ عملية تطوير مهارات بناء الفريق بوصفها من المهارات الأساسية الواجب الاعتماد عليها لتدعيم فرص المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تحديد دور الفريق في نجاح المنظمة في إطار العمل الجماعي بعيداً عن الفردية، وفي إطار من تعزيز وتطوير روح الفريق إلى جانب رفع كفاءتهم وقدراتهم على بناء وإدارة فريق العمل.

3.

الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف: يعرف الإثراء الوظيفي على أنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فضلاً عن حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعدّ عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم الوظيفة وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالوظيفة. إذ تمكن مركزية قدرة المنظمة في إدارة مواردها البشرية بصورة مميزة وفاعلة ولاسيما من منظور العمليات على التصميم المناسب للوظائف في المنظمة، فمن دون تصميم الوظيفة الصحيح الذي يساند الأساليب الجديدة للإدارة من المحتمل أن يفشل الموظفون المخولون وفرق العمل في زيادة تنافسية المنظمة.

4. **برامج تطوير العاملين:** يركز عالم الأعمال المعاصر الآن على وجود القوى البشرية المرنة سريعة التغير وذلك بهدف التنافس القوي في الاقتصاد العالمي فان عالم الأعمال ينظر الى هذه التغيرات المتسارعة والمستمرة على انها واقع مسلم به ويجب التوافق معه، ومن ثم فان الاستثمار في الموارد البشرية وهو أمر على جانب عظيم من الأهمية فعندما ترغب أية شركة أو مؤسسة في تحقيق كل طاقاتها عليها ان تعمل على تقويم المهارات الموجودة لدى العاملين فيها حتى تستطيع تحديد نوعية التعليم والتدريب المطلوب لهم، وتوفير أفضل الأدوات الكفيلة بتشجيع التدريب المناسب لتطوير الفرد وإثرائه وظيفياً. ومن الجدير بالذكر ان التدريب عملية تطويرية أو تعديل المعلومات أو المهارات والإتجاهات التي يملكها الفرد في المنظمة لرفع قدرته على أداء عمل معين. ويمكن التمييز بين كل من عمليتي التدريب والتطوير الإداري. فالتطوير الإداري يختلف عن التدريب في كونه يمثل إضافة معلومات وثقافة أوسع للفرد في مختلف المجالات الاجتماعية والإقتصادية والمهنية من خلال مختلف الخبرات والتجارب والدورات التي يحصل عليها الفرد.

5. **ربط عمل الفرد بأهداف المنظمة:** يجب ان تعرف المنظمات كيف تصنع الأهداف لنفسها وكيف تساعد الموظفين في تحديد أهدافهم الخاصة فهو أمر شديد الأهمية لعملية التحفيز، ويكون ذلك عن طريق تحديد هدف الأداء ويجب ان تكون هذه الأهداف واقعية بالطبع يمكن الوصول اليها ومحددة، فنوعية الأهداف سوف تؤثر في سلوك الموظفين الساعين لتحقيقها. فالأهداف الغامضة المختلط أمرها لا تؤدي لمستويات أداء جيد في العمل ولكن التحديد هو الذي يمكن من الوصول لأعلى المستويات الأدائية. إذ ان المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين فيها، فالعاملون يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات وكذلك فانهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعد في أداء أكثر من مهمة في الوقت نفسه، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

6. **تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات:** المعلومات هي العنصر الأساس الذي تحتاجه المنظمة في موقف أو قرار معين، إذ تحتاج المنظمة الى المعلومات لتتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها. وكى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح. إذ تعد المعلومات العنصر الأساس في عملية اتخاذ القرارات. إذ ان نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على عملية اتخاذ القرارات ومدى صحتها وملائمتها فضلاً عن دقة نتائجها.
7. **تحسين مهارات القيادة:** القيادة هي التأثير والتأثر بين الأشخاص بحيث تنجز عن طريقها الاهداف المنشودة. إذ إنها تمثل القدرة على توصيل الثقة والدعم الى العاملين الذين يستطيعون بالفعل تحقيق أهداف المنظمة، فمهمة القائد إيقاظ روح التعاون وتنشيطها بين العاملين الذين يؤدون الأعمال المؤثرة في المنظمة. فالقيادة عبارة عن تنفيذ مهام من خلال بعض الأفراد شريطة وجودك الإيجابي معهم فهي عبارة عن إعداد القيم والأفكار الإيجابية وتفعيلها وحشدها بحيث تمثل المحرك الاساسي الذي يدفع الآخرين للعمل.
8. **مهارات صنع قرارات فريق العمل:** إن اتخاذ القرار الأحادي أو المنفرد أو السلطوي يشير الى قيام الشخص بصنع القرارات من دون الرجوع الى مشاورة الآخرين. وفي المقابل فان الأسلوب الديمقراطي أو الجماعي أو التشاوري يعني استقبال مقترحات أعضاء الفريق قبل صنع القرار النهائي. وبالرغم من ان هذا العصر هو عصر التفويض بالصلاحيات والعمل الجماعي فان هناك وقتاً يمر به القائد يحتاج الى الاستقلالية في التفكير لاتخاذ القرارات المصيرية وهذا من الأسباب التي تدفع منشآت الأعمال الى دفع مكافآت مغرية للخبراء المستقبليين لإرشادهم الى طريق النجاح من دون الخوض في عمل تصويت جماعي قبل إتخاذ القرارات. ومع ذلك نجد في بعض الأحيان ان أنجح الأساليب القيادية فاعلية إشراك الجماعة في القرارات المؤثرة.

اسئلة الفصل

- س1: ناقش اهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية خلال مراحل تطورها التاريخية.
- س2: ناقش مفهوم ادارة الموارد البشرية، مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.
- س3: عدد اهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة.
- س4: عدد اهم القرارات التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة.
- س5: ناقش اهم وظائف ادارة الموارد البشرية، وبشكل مختصر.
- س6: ناقش دور عمليات التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.