

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية

ظهرت أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الأولى بسبب ما أحدثته هذه الحرب من عجز في الموارد البشرية، وكذلك ظهور ونمو النقابات العمالية وظهور الكثير من المشكلات الناتجة عن كبر حجم المنظمات، وزيادة الوعي بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية، لذلك كان من الضروري تخصيص إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتتولى شئون القوى البشرية، وزيادة القدرة التنافسية بينها وبين المنظمات الأخرى.

وإدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز الإداري.

أولاً تعريف إدارة الموارد البشرية

نظرا لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وما نتج عن ذلك من عناية فائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، « وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد⁽¹⁾»، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، وهذا أمر طبيعي وصحيح ناتج عن تعدد المفكرين في هذا المجال من جهة، واختلاف مفاهيمهم من جهة أخرى.

(1) على السلمي، 2001، ص 44.

ويرى (منصور)⁽¹⁾ أن إدارة الموارد البشرية هي «ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيضمن دائمة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية، والعلمية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية».

في حين يقول (Lakhdar et al., 2004) أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة عادلة، تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أو تضارب بينهما، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم».

ويرى (مصطفى أبو بكر، 2004) «أن الأفراد جزء من العملية

الإدارية الكلية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها، وجزء أيضاً من المجتمع الذي يحيط بها، وهي مسئولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية ممارساتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم».

وأورد (عبد الحكيم الخزامي، 2003) تعريفاً لها بأنها «جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة».

أما (النمر وآخرون) فيرى أنها هي «فن اجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء».

ويعرّف (حسنين) إدارة الموارد البشرية المعاصرة على «أنها البرامج والسياسات والسلوكيات التي تنعكس على خلق مزاي تنافسية وإستراتيجية للشركات من خلال المشاركة في تطويرها ورسم ومتابعة وتعديل الإستراتيجيات العامة للشركات وكذلك

إستراتيجيات أنشطة أعمال وإدارات الشركات من خلال:

- تخطيط الاحتياجات من العمالة وجذب الموظفين المناسبين المحتمل تعيينهم.

- إختيار وتأهيل وتدريب الموظفين الجدد.

- إدارة المرتبات وتقديم المزايا والحوافز وتقييم الأداء.

- الإتصالات، وتشمل المقابلات، التأديب، النصح

والإرشاد.

- التدريب والتطوير والتنمية.

- مدى قدرة المديرين على القيام بالتحليل البيئي وكيفية وضع

الإستراتيجيات المختلفة وكذلك الإلمام التام بالأهداف التفصيلية للشركة.

- قدرة المديرين على إستخدام أساليب خلق وتنمية الدافعية

وتحفيز الموظفين.

ويرى (محمد إبراهيم) أن تعريف إدارة الموارد البشرية من

منظور إستراتيجي بأنها «مجموعة متكاملة متداخلة ومتميزة من

الوظائف التي تتم من خلال:

- قبل الحياة الوظيفية للعاملين، مثل تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية.
- أثناء الحياة الوظيفية، من خلال تدريب ونقل وترقية وتقييم أداء وتحفيز.
- بعد إنتهاء الحياة الوظيفية، (بلوغ سن نهاية الخدمة) وتشمل التواصل المستمر مع العاملين لمستمرا وتقديم كافة شئون الرعاية الإجتماعية والصحية».
- كما عرف (أحمد إبراهيم) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها «ذلك النشاط الذي يعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية متخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:
- ضعف التكامل بين أنشطة الموارد البشرية وضعف التكامل والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى.
- عدم وجود الدقة الكافية لعملية الإستقطاب والاختيار.

- تعاني أنشطة التدريب والتنمية من نواحي قصور مثل تحديد الإحتياجات التدريبية، وتقييم التدريب، وأيضا عدم إقتناع كثير من القيادات بجدوى التدريب، وضعف الاعتمادات المالية المرصودة للتدريب.

كما أوضح (رمضان) أن هناك قيم وأنماط سلوك سائدة في المنظمات المصرية والتي تعبر عن ممارسات لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي أهم هذه الممارسات:

- تركيز إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية على النواحي الروتينية، وعدم الإهتمام الكافي بنشاط تخطيط القوى العاملة كنشاط حيوي.
 - ضعف التكامل بين أنشطة الموارد البشرية، حيث تسود الفردية في أداء كل نشاط على حدة وأيضا على مستوى المنظمة والأنشطة الرئيسية الأخرى مثل التسويق والتمويل والإنتاج.
 - إنخفاض المعرفة التكنولوجية لدى العاملين بالمنظمات، مما يقلل من قدرتهم على الإلمام بالفكر الإستراتيجي.
- ويرى المؤلف** بعد إستعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد

للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية ، وكذا
إستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، الإستقطاب،
الإختيار، التعيين، والتدريب، والتقويم، والحوافز المالية
والمعنوية، - وكذلك تكوين وتنمية الكفايات Staffing كإحدى
الوظائف الأساسية للموارد البشرية - كما تنطوي إدارة الموارد
البشرية على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه
ورقابة العنصر البشري في المنظمة.

ثانيًا أهداف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة عملها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية تؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي يجب الأخذ في الاعتبار لتلك المتغيرات البيئية حتى تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومن هذه الأنشطة إختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم، تحفيزهم، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق العدالة التنظيمية فيما بينهم، وتتفق أهداف إدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، وعندما يتم تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تنطوي على هدفين هما:

الكفاءة : وتتمثل من خلال العلاقة بين مدخلات العملية

الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية.

والعدالة وهي تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعي العدل في أمور التوظيف، والتدريب

والتقييم والحوافز، أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين، ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1 - الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- 2 - تحقيق إلتواء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- 3 - الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- 4 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- 5 - إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

6 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

كما يرى (راشد وأحمد، 2001) أن هناك آراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية، ولعل منشأ هذه الاختلافات يرجع إلى ماضي الأفراد التعليمي والتدريبي وإلى التجارب التي تجمعت لديهم في مجال الصناعة، وأهم هذه الآراء، الهدف الإنساني، هدف الكفاءة الإنتاجية، والهدف التوازني (إدارة الموارد البشرية / الأفراد والمنظمة).

ويضيف محمد أن الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في نوعين من الأهداف المرتبطة وهي تحسين إنتاجية المنظمة: إن الهدف من مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوعي للمنظمة، والوقاية التنظيمية وهذا الهدف مرتبط بالهدف الأول لكنه يحافظ على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

وبالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية السابقة فإن هناك مجموعة من الأهداف التنظيمية الأخرى لإدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

1 - تحقيق التعاون الفعال بين العاملين في المشروع لتحقيق أهداف المشروع.

- 2 - إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- 3 - تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع العاملين بالمنظمة.
- 4 - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والمران.
- 5 - إختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- 6 - الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- 7 - إمداد العاملين بالمنظمة بكل البيانات التي يريدونها الخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها وتوصيل آرائهم وإقتراحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- 8 - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية.
- 9 - توجيه العاملين سياسيا لتوعيتهم بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية ولدفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

ثالثاً وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية ووظائف تنفيذية، كما يلي:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1 - التخطيط : حيث تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً، التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة المشاكل والتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2 - التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.

3 - التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

4 -الرقابة: إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

5 -القيادة الإدارية: ويقصد بها الإرتقاء بالمستوى الإداري.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم أهم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1 -إستقطاب العمالة: وهي تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

2 -تنمية العاملين: فبعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كمّاً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

3 -التعويض أو المكافأة: وتعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة

بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد
المبذول من القوى العاملة في المنظمة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد
البشرية يركز على الجانب الإقتصادي.

رابعًا أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالموارد الرئيسي في المنظمة وهم الأفراد، ولا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية، حيث تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة ودراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، و إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها ، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفاءتها، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون المواد المادية، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات. ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى. وفي الواقع فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف.

لذا من البديهي القول أنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.

خامساً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تختلف إستراتيجيات أداء الموارد البشرية وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمنظمة، وأن المنظمات تواجه في سعيها إلى تحقيق أهدافها متغيرات، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وتؤثر تلك المتغيرات على الأوضاع والظروف السائدة التي تخل بالتوازنات والتقدير، ومن ثم يجب على المنظمة إختيار الإستراتيجية المناسبة التي تجعل المتابعة والإستثمار الإيجابي للمتغيرات عنصراً أساسياً في نجاح تطبيق الإستراتيجية، وسوف يتم توضيح بعض التعريفات الخاصة بالإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

يُعرف (مايكل) إدارة الموارد البشرية على أنها «مفهوم إستراتيجي لإدارة أصول المنظمة من خلال مساهمة العاملين فردياً وجماعياً في الوصول إلى أهداف المنظمة».

ويذكر (Drucker، 1992) أن الموارد البشرية هي «مصدر القوة الحقيقية للنجاح والتنافس على المستقبل، والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المنظمة».

ويعرفها (أحمد سيد مصطفى) بأنها «مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير».

وتضيف (راوية حسن) قولها «أنه أصبح إصطلاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إصطلاحا شائع الاستخدام، ليعتبار أن هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو الإستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة».

ويبين (Schuler) أنها «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي يتم ممارستها بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصالح المنظمة والعاملين والمجتمع».

ويفتد (خالد عبد الرحيم، 2003) إدارة الموارد البشرية من خلال: « أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها عن طريق تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم للموارد البشرية، وتدريب دقيق، ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية لتحقيق المواكبة بين البيئة والمنظمة والفرد والوظيفة» .

ويشير (مصطفى محمود أبو بكر) إلى أهمية الموارد البشرية بقوله: «إن قدرة أى منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد فى أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها، ولكن نتيجة الإدارة السليمة للأفراد».

وتوضح (عايدة خطاب) إستراتيجية الموارد البشرية على أنها «عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية».

ويظهر (علي محمد عبد الوهاب) الموارد البشرية على أنها «عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة إتجاهات، للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق إقتناص فرص أكثر».

ويؤكد (علي السلمي) على أن الموارد البشرية تمثل رأس مال فكري للمنظمات «أن مفهوم رأس المال الفكري يصاحب مفهوم رأس المال البشري، ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية إجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة.

ويرى المؤلف أنه يجب على المنظمات تبني الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع توقعاتها وإمكانياتها والاستفادة من تجارب الشركات الرائدة وإتباع الأساليب والمناهج العلمية في تخطيط وتنفيذ تلك الإستراتيجية.

سادساً أبعاد إدارة الموارد البشرية

جدير بالذكر أن الكاتب ركز على دور إدارة الموارد البشرية وهو (الإستقطاب والتعيين - التدريب - تقييم الأداء - التعويضات - والصحة والسلامة)، وفيما يلي عرض مختصر عن أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا الكتاب.

1- الإستقطاب والتعيين:

هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ، عملية التوظيف بالإستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة، وتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية، إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية.

2- التدريب:

يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه و إكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

3- تقييم الأداء :

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال، ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيداً للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول.

4- التعويضات:

وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشرية

المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة، وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والإستمرار بعملية التعلم، ومُحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل

5- الصحة والسلامة:

تنبع أهمية الحفاظ على صحة وسلامة الموارد البشرية من أهمية الموارد البشرية نفسها باعتبارها المورد الأهم للمنظمة، حيث يؤثر مدى صحة وسلامة تلك الموارد على رغبتهم ومقدرتهم على العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وبالنتيجة إنتاجية المنظمة ككل، بالإضافة إلى إرتباط مدى إهتمام وعناية المنظمة بصحة أفرادها بمستوى الرضاء الوظيفي لديهم بشكل مباشر، ويمكن توضيح كل من عنصري الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:

أ- الصحة:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل (الوظيفية)، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة

التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس آنياً إنما تحدث بشكل تراكمي أي بمعنى آخر يعني مفهوم الصحة (خلو الفرد من الأمراض الجسدية والنفسية).

ب- السلامة المهنية:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح، والحروق، والإختناق، إلخ، أي بمعنى آخر السلامة تعني (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها).

وفيما يلي بعض خصائص الصحة والسلامة المهنية:

- 1 - إن مسؤولية الأمن والسلامة المهنية هي مسؤولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة بالدرجة الأولى عن وضع وتنفيذ ومتابعة برامج الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.

2 - إن تنفيذ المسؤولية يقتضي وجود أنشطة إدارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملين.

3 - إن الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق برامج وسياسات الحماية والرعاية يجب أن يكون هدفها وقاية الإنسان ضد ما يؤثر على قدراته العقلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته أو تأهيله عن طريق الأساليب العلاجية المتنوعة.

سابعًا الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية الحديثة

يمكن تصور الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية – حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية الجديدة – من خلال إستعراض النقاط التالية:

- 1- الميزة التنافسية للموارد البشرية، حين تكون قادرة على إحداث تميز العاملين بكفاءة عالية، تعليم راق، تدريب ملائم، الولاء، الإلتزام، والرقابة الذاتية التي تقلل من الحاجة للإشراف.
- 2- تمكين الموارد البشرية، ويقصد به المشاركة الفعالة من جانب الأفراد، وتحويل السلطة والمسئولية والرقابة، مما يعني المشاركة الفعلية.
- 3- الوصف الوظيفي، حيث يتقدم الوصف الوظيفي بمجرد وضعه، وذلك لما تتطلبه الأعمال من تغيرات في الإجراءات التي تتبع بخطوات معينة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

– 4

5 -إعادة الهيكلة، وهي مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي يتم وضعها وذلك لتحسين وتطوير كفاءة الأداء.

6 -التفكير الإبداعي والإبتكاري، فلا بد من الإهتمام بالإبتكار نتيجة للتغيرات الحديثة، وخاصة المنافسة المحلية والعالمية.

7 -بناء فرق العمل، حيث كانت إدارة العنصر البشري تعرف قديماً بإدارة المستخدمين، ثم سميت بإدارة الأفراد، والآن إدارة الموارد البشرية، الموارد العقلية أو الذكية، حيث يعرف العاملون اليوم برأس المال الذكي أو المعرفي.

8 -الإدارة الجديدة بالأهداف، وهي ظهرت كمفهوم حديث وممارسة جديدة للإدارة في منتصف القرن العشرين، حيث أن منهجها ينسجم مع كثير من النظريات والممارسات الحديثة كفرق عمل، الجودة الشاملة، الإبتكار، وتمكين العاملين.

9 -تطوير نظم قيادة الأفراد، حيث أن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قيادة مبتكرة وعاملين ذوى الدوافع المرتفعة تحتاج إلى قيادة طموحة.

خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل مفهوم وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما تم عرض أهمية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما تم تناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية تمهيدا لتحقيق التميز الإداري في المنظمات تمهيداً لدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.

كما يرى المؤلف أن دور الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري للمنظمات يعد عنصراً جوهرياً للتحسين المستمر، والذي يتطلب تغييراً فكرياً وسلوكياً وفنياً في المنظمة، وإن إحداث هذا التغيير لا يمكن أن يقوم به إلا المورد البشري ذو القدرات الابتكارية والإبداعية الذي يخلق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التميز المؤسسي، والتميز الإداري التالي عرضهما في الفصلين الثاني والثالث.