

## التنمية البشرية : Human Development

لقد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ تسعينات القرن العشرين، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح. والتنمية البشرية تؤكد على أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية، حيث تعتبر النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاهية للسكان، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسيع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي أنها تنمية الناس بالناس وللناس. ( سهير السلطان ، 2007 )

ويحدد قاموس الخدمة الاجتماعية والثقافية التنمية البشرية بأنها مجموعة التغيرات الحيوية والاجتماعية والثقافية التي تتم في دورة حياة كل فرد من أفراد المجتمع، وهذه التغيرات مستمرة وتتم بشكل مناسب ومتناسك ومتراكم مع التغيرات الأخرى، وتحدث التنمية الإنسانية بشكل تنبؤي تخطيطي ولكن معدل التغير يختلف من فرد لآخر. ( احمد شفيق، 2000 )

إن التنمية البشرية هي عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وهي خيارات غير محدودة أساسا بدءاً من الخيارات الأساسية أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، حتى خيارات الحرية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وتوفير فرص الإبداع واحترام حقوق الإنسان واستمتاع الشخص بالاحترام الذاتي .

كما تستهدف التنمية البشرية الإنسان لمساعدته على الارتقاء بنفسه ومجتمعه من خلال تعليمه، وتدريبه، وصقل قدراته ومواهبه . فهي تركز على تنمية الإنسان باعتباره الوسيلة والهدف من التنمية، ولذلك يمكن النظر إليها باعتبارها ملكة انواع التنمية إذ تهدف إليها كل الأنواع الأخرى وهي عملية تهدف إلى تعليم وتحفيز الأفراد للمساعدة الذاتية واكتشاف القيادة المحلية، ودعم انتماء الأفراد للمجتمع، وإشباع حاجات الأفراد وحل مشكلاتهم . ( Sam , K. 1987)

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية بأنها تمكين جميع أفراد المجتمع من تحسين خياراتهم . ( UNDP, 1994 )  
ومفهوم التنمية البشرية الذي صاغه الخبراء في تقرير عام 1990 الذي قدمه برنامج الأمم المتحدة للإنماء يدور حول المعاني التالية :  
(محروس خيفة، 2003)

- التنمية البشرية عملية توسيع اختيارات الشعوب، ولاشك أن الدخل أحد هذه الاختيارات، ولكنه ليس الخيار الوحيد على الإطلاق، وهدف التنمية هو ان يتمتع الناس بحياة طويلة وصحية وخلاقة .
- الاهتمام موجه هنا إلى تنمية موجهه للناس تستثمر عبر تطوير الصحة، والتغذية، والتعليم، والتدريب، واكتساب المعارف، والمهارات، وحسن توزيع الدخل والثروة وتحقيق النمو الاقتصادي بالمساهمة الفعالة في الإنتاج .
- استخدام قدرات الناس للمشاركة للمشاركة بحرية في عمليات صنع القرار السياسي والاقتصادي الذي يمكنهم من العمل على نحو منتج خلاق .

وتتطوي التنمية البشرية على أربعة أبعاد هي : ( علي عبدالرزاق ،

( 2003

- عملية تعليمية : يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الأفراد .
- عملية تدريبية فنية : يتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات عملية يساهم بها في الإنتاج .
- عملية تنظيمية إدارية : يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة .
- مسألة سلوكية : تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة .

ويحدد مفهوم التنمية البشرية في نقاط أهمها : ( أمل محمد

سلامة ، 2010 )

- تكوين وبناء القدرات البشرية ، كما أنها من أجل الناس بما تؤكد من ضرورة .
  - استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية تضمن استمرارية التنمية والتوزيع العادل لثمارها .
  - تتم بواسطة الناس وتهدف إلى تمميتهم .
  - توسيع اختيارات الناس وتعميم مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- أن التنمية البشرية بحاجة إلى بيئة تضمن استمرارية العملية وتوزيع مكتسباتها . فضمن استمرارية وقابلية عملية التنمية البشرية

تحتاج إلى البيئة التي تتوفر فيها عناصر الوجود والبقاء، وهذه العناصر هي :

- التمكين : تعزيز قدرات جميع أفراد المجتمع في حرية الاختيار وزيادة فرص مشاركتهم في العملية التنموية .
- خلق التعاون : اهتمام عملية التنمية البشرية بإيجاد وزيادة قنوات التعامل بين الناس على أساس الاحترام، ومساعدة الفرد على إنجاز ما يطلب منه .
- المساواة : تساوي الناس في الحصول على فرص العمل والتعليم، والوقوف أمام القانون .
- الاستمرارية : أن يحترم حق الجيل الحالي دون المساس بحقوق الأجيال القادمة .
- الأمن : ضمان حياة الأفراد وحماية الممتلكات، وأن يعيش المجتمع بعيدا عن مظاهر العنف والتهديد .

### **أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري :**

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور الأبعاد منها :  
( أمانى شلتوت ، 2009 )

**اولا : البعد الثقافي :** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله .

**ثانياً : البعد الاقتصادي :** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

**ثالثاً : البعد الاجتماعي :** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

**رابعاً : البعد العلمي :** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث، والابتكار، والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

**خامساً : البعد الأمني :** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار

### **مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها :**

ظهرت إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الثانية 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 عدد الامينين بها وبضرورة

الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة الوعي بأهمية إدارة للموارد البشرية بالمنظمة لتتولى شئون القوى البشرية .

ويقصد بأدارة الموارد البشرية بأنها التي تهتم بالإشراف على كافة شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية وبوضع نظم الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل، والاهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضائهم عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج. ( الزياي، 2004 )

**لقد كانت هناك سبعة أسس فكرية للازدهار الإداري وهي :**

- 1- إن الإدارة العلمية للعمل هي مفتاح الإنتاجية، 2- إن اللامركزية هي المبدأ الأساسي للتنظيم، 3- إن إدارة الموارد البشرية هي الطريقة المنظمة لوضع الأفراد في أماكنهم المناسبة في الهياكل التنظيمية التي تتضمن : مواصفات العمل، وتحديد الأجور والمرتبات، والعلاقات الإنسانية، 4- إن تطوير المديرين اليوم يوفر احتياجات الإدارة للغد، 5- مراعاة الاعتبارات الإدارية، بمعنى استخدام التحليلات والمعلومات كأساس في صنع القرارات الإدارية، 6- التسويق، 7- التخطيط طويل الأجل . ( بيتر دراكر ، 1995)

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف ( الإنتاج، التسويق، التمويل ) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنظمة وأصبحت إدارة مسئولة عن : ( صلاح الدين محمد ، 2005 )

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة .
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة .
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها .
- تحفيز القوى العاملة وتطويرها .

لذا تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة حجر الزاوية في العملية الإدارية ذلك بأن مدى فاعلية هذه المنظمات في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية وما يتمتع بها أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات . إن أداء الموظفين الجيد هو الطريق إلى نجاح المنظمات، يبرر ذلك من خلال اهتمام المنظمات بجميع النواحي الخاصة بالموظفين من حيث برامج التدريب، وطرق التحفيز، وبناء فرق العمل، والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء . (Evan & Lindsay, 1996)

إن نجاح الإدارة والمديرين معاً مرهون بصياغة السياسات والاستراتيجيات البشرية والإدارية وإعدادها وتنفيذها، فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد، واستراتيجية الموارد الناجحة التي تركز على جذب الموارد البشرية، وتحفزها، وتحفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثروتها الإنتاجية والإبداعية ( الحويلة، 2008 )

ويمكن القول بصفة عامة إن إدارة الموارد البشرية هي أحد الأنشطة الإدارية المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمات

المعاصرة مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع .  
(الصيرفي ، 2003 )

## تعريف إدارة الموارد البشرية :

ظهور المصطلح :

ظهر مصطلح الموارد البشرية في أوساط الثمانينات ( 1985 م ) ،  
حيث أصدر بعض الأكاديميين الأمريكيين ، نموذجين لإدارة الموارد  
البشرية .

ويعتبر بيروزملاؤة ( Beer et - at ) من أوائل الذين أشاروا إلى  
حقيقة أن إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص المديرين التنفيذيين .  
كما أشاروا إلى أهمية الحاجة إلى التناغم والترابط في سياسات إدارة  
الموارد البشرية ، والتي ربما تكون بعض جوانبها أكثر صعوبة عند  
التطبيق العملي لمفهوم الموارد البشرية .

وقد أشار وولتون ( 1985 م ) ( Walton ) إلى الحاجة إلى  
الانتقال من إستراتيجية الرقابة و التي تقوم على مفاهيم إدارة شئون  
الموظفين ، إلى إستراتيجية الموارد البشرية التي تقوم على الالتزام  
( Commitment ) ، والتي من شأنها دعم العلاقة والارتباط والولاء  
( Loyalty ) للمنظمة ، عن طريق وسائل مثل تطوير أهداف مشتركة  
بين الإدارة والموظفين ، وعدم انفراد الإدارة بالقرار في الوسائل المصيرية  
أو المهمة . كما أن مفهوم ( وولتون ) يطالب بتخفيف القيود الرقابية التي  
تمارسها الإدارة في شئون الموظفين ، فالمديرون التنفيذيون أكثر دراية  
بقضايا موظفيهم .

هذا وإن مفهوم الالتزام من جانب الموظف خاصية أخرى تميز إدارة الموارد البشرية عن إدارة شئون الموظفين .

وأضاف الأكاديميون البريطانيون إن بعض الاسهامات الفكرية المهمة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من هؤلاء كما أورد (آرمسترونج، Armstrong) ما يلي :

#### 1- **ديفيد جيست (7) (David Guest) :**

ذكر (ديفيد جيست) في العديد من كتاباته في الفترة ( 1987 – 1991 م ) أن هناك أربعة أهداف رئيسة لسياسات إدارة الموارد البشرية . وتتمثل تلك الأهداف في :

أ - دمج إستراتيجية المنظمة ومن ذلك إستراتيجية الموارد البشرية والخروج بخطط إستراتيجية وعملية من الإستراتيجية الرئيسة، وأن تتضمن هذه الإستراتيجية عملية صنع القرار من جانب المديرين التنفيذيين بما يعكس منظور إدارة الموارد البشرية.

ب - درجة عالية من الالتزام السلوكي لتحقيق الأهداف المتفق عليها .

ج - درجة عالية من الجودة في المنتجات والخدمات متضامناً ذلك إدارة الأفراد بدرجة عالية من الاستثمار خاصة في الأفراد المبدعين ( عن طريق التحفيز والتطوير) .

د - المرونة في وظائف منظمة ومن ذلك مرونة الهيكل التنظيمي الذي لا بد أن يكون محفزاً للإبداع .

## 2- كارين ليج (8) (Karen Legge):

تري كارين ليج ( 1989 م ) دمج سياسات الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة الرئيسة ؛ الأمر الذي يدعم فكرة أن الموارد البشرية فكرة ذات قيمة، وأنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية . وينبغي استغلال طاقات الأفراد، من خلال سياسات مشتركة تضعها الإدارة بمشاركة من العاملين وتؤدي في الوقت نفسه دعم سياسة الالتزام ومرونة المنظمة .

ويعرف (Storey) ( 1995 م ) أيضاً نقلاً عن ( Armstrong )

إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الإستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام القوي . ويتم ذلك عبر مجموعة من الأساليب الثقافية والهيكلية التنظيمية وشئون الموظفين .

وتعريف آخر يورده آرمسترونج ( Armstrong ) هو أن النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية يتكون من السياسات التي تنمي العلاقات التبادلية ( Mutuality ) - التبادلية في الأهداف وفي النفوذ وفي الاحترام، وفي المكافآت، وفي المسئولية، وتعني هذه النظرية بالإحساس بالتبادلية ( علاقات تبادلية بين الإدارة والموظفين ) أنه بالإمكان استقطاب ولاء والتزام الموظفين الأمر الذي بدوره يؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل وتنمية بشرية أكبر ( - Walton 1985 p . 6 Armstrong ) .

وتعريف آخر من المصدر نفسه هو - أن إدارة شئون الموظفين تركز اهتماماً كبيراً على العمل الرقابي، وفي حين إدارة الموارد البشرية تركز على إستراتيجية الحصول على الالتزام ( الطوعي القائم على القناعة ) من جانب الموظفين، الأمر الذي من شأنه دعم الإحساس بالولاء

من قبل الموظفين، وعن طريق مشاركتهم مع الإدارة في وضع الأهداف والحد من سلبيات الرقابة. هذا وأن مفهوم الالتزام يعتبر من ركائز وخصائص إدارة الموارد البشرية، وقد تنامي هذا المفهوم في ظل العلاقات المتبادلة بين الإدارة والموظفين (Walton P.10).

أما بيارز و رو (Bayars and Rue) فإنهما يعرفان إدارة الموارد البشرية بقولهما ((تنظيم إدارة الموارد البشرية تلك النشاطات الموجهة نحو توفير الموارد البشرية وتنسيق (استخدامها) داخل المنظمة. وهي - أي الموارد البشرية تمثل أحد أكبر الاستثمارات بالمنظمات، ويؤكدان ما ورد في تقرير حكومي بالولايات المتحدة الأمريكية أن 65٪ من الدخل القومي يستخدم في تعويضات الموظفين المالية.

كما يعرف (Sikula, A. 1976) إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث تطوير الأفراد.

ويعرف (Martin, J. 1977) لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.

كما تعرف الموارد البشرية بأنها أحد الأنظمة الإدارية التي تعنى بالأستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد

يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنحياز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية .

**ونحن هنا نسوق للقارئ التعريف التفصيلي التالي لإدارة الموارد البشرية :**

أ - هي مدخل إستراتيجي ينظر إلى الحاضر والمستقبل لرعاية أعلى مورد للمنظمة - الأفراد والجماعات - الذين يسهمون بعقولهم وبمواهبهم وأحاسيسهم وإبداعاتهم الخلاقة في تحقيق غايات المنظمة كما حددها المساهم . وهي جزء مهم مندمج في إستراتيجية المنظمة العامة، وفي خطة العمل التجاري، تماماً كما هو الحال بالنسبة للنشاطات الأخرى مثل : الشؤون المالية، التسويق، والانتاج.... إلخ .

ب- إدارة الموارد البشرية " هي المدخل الذي عن طريقه يتم دعم القدرات التنافسية بالمنظمة من خلال استخدام أفضل الممارسات الإدارية في إدارة وتوجيه جهد الأفراد مثل : الإدارة المشاركة في القرار، والقيادة الداعمة والعلاقات التبادلية، وفعالية الاتصالات، وتطوير ومكافأة الأفراد بحسب إنجازاتهم أفراداً وفرق عمل، وذلك بهدف تحفيز القوى العاملة وزيادة مهاراتها الفنية والسلوكية، وتوفير ثقافة إيجابية لخدمة العميل بالمنظمة والحرص على الجودة المتواصلة، وأخلاقيات العمل المحببة، والإسهام الفعال

في إيجاد مناخ يساعد على الانتاج، والعلاقات المنسجمة بين الإدارة والعاملين . وإدارة الموارد البشرية نشاط إستراتيجي متميز، ومدخل مترابط لإدارة علاقات الاستخدام Employment Relationship شأنها الوصول للميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للقوى العاملة الماهرة ذات الالتزام القوي، وذلك باللجوء إلى منظومة ثقافية وهيكلية وأساليب شؤون الموظفين المتطورة .

ج- كما أنها تعني تلك السياسات والعلاقات المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة الفعلية بنماء المنظمة وخاصة بين الإدارة والعاملين والدولة التي تصدر القوانين، التي تنظم العلاقات والسياسات، بحيث يؤدي ذلك إلى أفضل استخدام للموارد البشرية ومكافآتهم بما يحقق الاستقرار والتطوير المستمر . وتخص إدارة الموارد البشرية أيضاً من هذا المنطلق جميع المديرين التنفيذيين ورؤساء فرق العمل . أما أخصائيو الموارد البشرية فهم المسئولون بحق عن تقديم إسهامات فكرية وعملية ذات ضرورة وأهمية لإنجاح وتطوير وفعالية جميع نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية التي يقومون بها .

د- إنها أيضاً السياسات والقيم الأخلاقية، والأعراف التي تقوم عليها إجراءات وضوابط شؤون الموظفين، التي تؤدي إلى إيجاد قوى عاملة ذات فعالية والتزام وولاء تحقق أهداف المنظمة وطموحات العاملين . وتشارك إدارتها أيضاً هذه المسئولية مع توافر الثقة المتبادلة بين كل الأطراف الذين لهم مصلحة بالمنظمة ( Stakeholders ) وهم :

- أصحاب رأس المال .

- الإدارة .

- العاملون .

- العملاء .

- الموردون .

- الجمهور العريض والمنظمة ( Mutuality and partner

( ships at work

هـ - تتضمن إدارة الموارد البشرية المعاصرة جميع المديرين التنفيذيين ورؤساء فرق العمل . كما أن دور أخصائي الموارد البشرية هو تقديم إسهامات ضرورية ومهمة لإنجاح وفعالية جميع عمليات إدارة الموارد البشرية التي يقوم بها هؤلاء المديرون .

والتساؤل المطروح : كم من المنظمات التي وصلت بمفهوم الموارد البشرية إلى المستوى الذي تفرضه تحديات العصر : العولمة وإدارة التغيير، والوصول بالمنظمة إلى الميزة التنافسية والتزام واستقرار ورضا العاملين بها ... إلخ ؟

وانطلقت من هذه الدراسات الكثير من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية لكنها جميعاً تتفق في الخصائص التالية :

أولاً : الموارد البشرية أعلى مورد بالمنظمة ويجب أن يجد ذات الاهتمام الذي تولية الإدارة لوظائفها الأخرى : المالية، التسويق والانتاج ... إلخ .

ثانياً : الموارد البشرية هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق كسب ولاء والتزام الموظفين وإيجاد الثقة والاحترام والعلاقات المتبادلة بين الإدارة والموظفين مع التركيز على خدمة العملاء .

**ثالثاً** : إدارة الموارد البشرية مسئولية المديرين التنفيذيين الذين هم أيضاً مسئولون عن تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج شؤون الموظفين .

**رابعاً** : تقوم إدارة الموارد البشرية على أساس دمج إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة التجارية وفي المجالات الأخرى خاصة خطة العمل التجاري ( THE BUSINESS PLAN )

**خامساً** : نشر ثقافة الإدارة المشاركة في القرار، والعمل بروح الفريق، والاتصالات، وإعادة تصميم الوظائف والهياكل لتكون أكثر مرونة وكفاءة واقتصاداً .

**سادساً** : التعامل بمرونة مع إدارة التغيير ومواجهة المستجدات . ويعتبر أخصائي الموارد البشرية من صناع التغيير (Change makers) .

**سابعاً** : مواجهة تحديات المستقبل برفع مهارات الموظفين، وتحفيزهم للتنمية الذاتية، وجعلهم أكثر قابلية للعمل في مواقع أخرى .  
(More Employable)

**ثامناً** : وجود علاقات استخدام تعالج مشاكل الفرد العامل مع مرونة في عقود العمل الفردية .

في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي يتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالية تشمل مجموعة متفاهمة من الموظفين والعاملين القادرين على العمل والراغبين فيه، تتعدد التعريفات الخاصة بها وتتفاوت شموليتها أو درجة تخصصها . فلقد عرفها عقيلي ( 2009 ) على أنها " ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي

تخدم أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها . وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجازها وتحقيق أهدافها " .

كما عرف درة والصباغ (1986) إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، وكذلك إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاياتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة "

وتتمية الموارد البشرية بصفة عامة هي زيادة المعارف والقدرات لدي جميع افراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة، حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية، فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييرا كبيرا في عمليات الانتاج والخدمات فإنها تتطلب أيضا التفكير الجدي في موضوع العمالة . وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها، واكسابها المهارات والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود . (محمد عليش، 1989)

أن تنمية الموارد البشرية يقصد بها تحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الافراد من حيث

أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة . (محمد سمير، 2009) (السلمي، 2001)

إن لمفهوم التنمية البشرية بعددين أساسيين : أولهما يهتم بمستوى حالة النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة، وهو نمو لقدرات الإنسان وطاقاته البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية، من خلال ما يتطلبها لإشباع المتنامي لمختلف احتياجات ذلك النمو بعناصرها المادية وغير المادية.

أما البعد الثاني للمفهوم يتمثل في كون التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج اللازم لتنمية تلك القدرات البشرية . (عامر أبودية، 2010)

كما قام كل من (Byars and Rue, 1991) بتعريف الموارد البشرية على أنها " مجموعة من النشاطات التي يتم تصميمها من أجل توفير العنصر البشري في المنظمة من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية " .

أما (Gordon, 1986) فعرفها بأنها : " ذلك النشاط الذي يعنى باستخدام، وتقييم، وتطوير، ومكافأة وإدارة العاملين في المنظمة والجماعات العمالية، كما أنها تشمل عملية التصميم والتنفيذ للأنظمة الضرورية للتخطيط، والتنفيذ، وتطوير الموظفين وإدارة المهن، بالإضافة إلى تقييم الأداء ونظام تعويضات العاملين وتحسين العلاقات العمالية " .

ويعرف المرسي (2003) ادارة الموارد البشرية بأنها الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية

وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها : جميع الأنشطة الإدارية بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .(عبدالرحمن توفيق، 2010)

ويستدل من التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية على ما يلي :

- إدارة الموارد البشرية على أنها " عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، محور عملها العنصر البشري وما يرتبط به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها " .
- ان ادارة الموارد البشرية تتطوى على ممارسة العملية الادارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة للعنصر البشري في المنظمة .
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل .
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

- تمارس ادارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات وتحديات بيئية داخلية وخارجية يجب اخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لنشاطها .

ومن خلال إطلاعنا على الهدف الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية، يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة، نظراً لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءتها المنظمة ككل وعلى رفع روحهم المعنوية . ويتلخص الهدف الرئيسي لهذه الإدارة في محاولة رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال الأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء، وكذلك الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل، والبحث عن مصادر الموارد البشرية، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل ؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية، والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين . ( زويلف 2011؛ السلمي، 1998)، وأيضا التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بذلك . ( Denisi and Griffin, 2001)

اشار منصور المعشوق ( 2011 ) إلى أن مجموعة من الدراسات انطلقت منها الكثير من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية لكنها جميعا تتفق في الخصائص التالية :

1- الموارد البشرية أعلى مورد للمنظمة ويجب أن يجد ذات الاهتمام الذي توليه الإدارة لوظائفها الأخرى : المالية، التسويق، والإنتاج ..... الخ .

- 2- الموارد البشرية هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق كسب ولاء والتزام الموظفين وإيجاد الثقة والاحترام والعلاقات التبادلية بين الإدارة والموظفين مع التركيز على خدمة العملاء .
- 3- إدارة الموارد البشرية مسئولية المديرين التنفيذيين الذين هم أيضاً مسئولون عن تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج شؤون الموظفين .
- 4- نشر ثقافة الإدارة المشاركة في القرار والعمل بروح الفريق والاتصالات وإعادة تصميم الوظائف والهيكل لتكون أكثر مرونة وكفاءة واقتصاداً .
- 5- التعامل بمرونة مع إدارة التغيير ومواجهة المستجدات . ويعتبر أخصائي الموارد البشرية من صناع التغيير .
- 6- مواجهة تحديات المستقبل برفع مهارات الموظفين، وتحفيزهم للتمية الذاتية، وجعلهم أكثر قابلية للعمل في مواقع أخرى .

### لماذا الأهتمام بإدارة الموارد البشرية :

من المعروف انه يتم إنشاء المنظمات لتحقيق غايات، واغراض محددة، وأن هذه المنظمات تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها أو اسواقها أو جماهيرها المستهدفة، الا أن ذلك قد يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية . ويمثل المورد البشري احد الاسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء، والنمو .

لقد اتفق معظم الكتاب في أدبيات إدارة الموارد البشرية على تحديد العديد من التحديات الداخلية مثل التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد ) إلى المفهوم العصري ( إدارة الموارد البشرية ) والتحديات

الخارجية التي تواجه ادارات الموارد البشرية كالعولمة، التقنية المتقدمة، إعادة هيكلة المنظمات ( تقليص المنظمات )، المهارات المتغيرة، إدارة الجودة الشاملة . (المغربي، 1999) (المرسي، 2003) (حسن، 2005) (عبوي، 2006) ( Certo , 1997 )

وبشير الشريف ( 2010) إلى أن مواجهة أي تحدٍ يحتاج إلى موارد بشرية فعالة تمتلك طاقات من الإبداع والتفاني في العمل، وهذا يتوقف بالمقام الأول على الطريقة التي تدار بها إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال . فالتحديات السابقة الذكر تفرض على المنظمات تغييرات مستمرة في الأساليب والممارسات لإدارات الموارد البشرية لتكون قادرة على إحداث تغييرات هيكلية، وثقافية، وتنظيمية، والتحول من دور تقليدي يعتمد على المعالجات والحلول الفورية والإجراءات إلى دور أكثر شمولاً واتساعاً بالمبادرة والإسهام في التغيير . ويمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بالأدوار العصرية التالية : الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحقيق الميزة التنافسية، وبناء فرق العمل، والثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم التنظيمي .

**ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الأهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي :**

1- تغير احتياجات العاملين في المنظمة : يتوقع العاملون في المنظمة الحديثة أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بتلبية احتياجات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية، والشخصية، والاجتماعية .

2- تعقد المهام الادارية : في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل والثورة المعلوماتية الامر الذي يتطلب تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين ادائها .

3- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء : ويعني ذلك تزايد أهمية دور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع التغيرات الفنية والتخصصات المتنوعة والمتعددة .

4- حدة المنافسة : ساهم الاتجاه نحو اعتناق فلسفة التخصصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف الانتاج والتطوير المستمر في المنتجات، وأنظمة العمل وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها .

5- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية : نجحت بعض المنظمات في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الاختيار بين المرشحين، ونظام الأجور والحوافز حسب الانتاج، وبناء قواعد معلوماتية متطورة لتزويد اصحاب القرار بمعلومات شاملة وسريعة عن الخطط الاستراتيجية للعمالة، او أنشطة الأفراد الاخرى داخل المنظمة .

6- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري : ان ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية الأداء يستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية

7- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية : ويتمثل ذلك في وضع سياسات تتضمن في تحقيق الاتساق، والعدالة، والموضوعية في التصرفات والانشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وتستمد هذه السياسات أهميتها في مجالات التعيين، والأجور، والحوافز، والترقية، والتدريب، والتوجيه والارشاد، وتقييم الأداء، وإثارة الدافعية للعمل والانتاج، وتنمى الولاء والانتماء للمنظمة، وأسلوب التسريح .

الى جانب ما ذكر وفي ضوء المتغيرات والتطورات التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي : (الزيادى، 2004 )

- مساعدة العاملين في تقبل التغيير .
- تنمية القدرة التنافسية للمنظمة .
- تبني فلسفة الجودة الشاملة .
- تغيير ثقافة المنظمة المعاصرة .
- صيانة القوى البشرية .
- تحقيق الرضا بين العاملين والعمل على إيجاد التعاون بينهم .
- محاولة إزالة أسباب المنازعات بين الإدارة والعاملين والمحافظة على استقرار القوى العاملة في المنظمة .

لابد لإدارة الموارد البشرية من السعي لأجل تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف والأعمال داخل المنظمة . هذا التوافق يؤثر على إداء الوظيفة، ورضا العاملين، والاهتمام باختيار وتدريب

العاملين الجدد، وتقويم أداء النواحي مع دراسة حالات الترفية للعاملين، واستقطاب الأفراد، وتخطيط القوى البشرية مستقبلا مع إدارة الرواتب والاجور والتفاوض مع النقابات وهذا ما يفرض على الإدارة المسؤولة أهمية دراسة البحوث لتقويم رضا العاملين، آمالهم، ظروف عملهم . (بن حبتور، 2004 )

### وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية :

يتفق الكثير من الكتاب على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ويحصرونها في التالي : ( المرسي، 2003 )

- الاختيار والتعيين : تستهدف وظيفة الاختيار تحديد أكثر المتقدمين ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وفق معايير المؤهلات، والمعلومات، والمهارات، والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء .
- تقييم الأداء : يستطيع التنظيم الفعال تحديد أنماط السلوك والنتائج التي تميز بين الأداء الفعال، والأداء السيئ .
- التدريب والتنمية وذلك لضمان اكتساب المتدرب للمهارات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال لها .
- تقييم الوظائف : تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى للمنظمة، ومن ثم تحديد الأجر العادل للوظيفة .
- تخطيط المسار الوظيفي . تنطوي عملية تخطيط المسار المهني على محاولة إحداث مواءمة بين مهارات وطموحات الفرد والفرص المتاحة في المنظمة .
- إعادة تصميم العمل لجعله أكثر كفاءة وفعالية .

- تخطيط الموارد البشرية : تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في تحقيق التوافق مع هذا التغيير .
- تحقيق الأمان : يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية أن يستخدم بيانات تحليل الوظائف للقضاء على مخاطر العمل وتحسين ظروفه
- تحسين علاقات العمل لتكوين فرق عمل منتجة وهذا يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمنظمة .
- تحسين طرق الأداء : يوفر تحليل الوظائف معلومات كافية تستخدم في تحديد إجراءات العمل المناسبة وايضا المعدات المطلوبة للأداء .
- الترقية والنقل : عن المعلومات المتعلقة بالوظائف تفيد في تحديد سلم الترقية في المنظمة والذي يسلكه العامل، كما تفيد في توضيح إمكانية إجراء نقلة من وظيفة لأخرى وفقا لأسس سليمة .
- تطوير التنظيم وفقا لنتيجة تغير بعض العوامل المؤثرة في تحديد الوظائف مثل مبادئ التنظيم، مستوى التكنولوجيا، سياسات نقابات العمال، قدرات الأفراد الحالية، الاحتياجات الاجتماعية للفرد، وبالتالي عملية التحليل تشكل نوعا من المراجعة التنظيمية.

### **الأجور والمرتبات وفقا للوظيفة والأداء والانتاجية.**

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والتي تتفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم ويمكن تصنيفها ضمن ثلاث وظائف رئيسية . وفيما يلي استعراض لهذه الوظائف وأنشطتها المختلفة (Denisi and Griffin, 2001) .

المجموعة الأولى : الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية،  
وتتضمن الأنشطة التالية :

1. تصميم وتحليل العمل.
2. تخطيط الموارد البشرية .
3. الاستقطاب والاختيار والتعيين.

المجموعة الثانية : الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد  
البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية :

- 1- قياس وتقييم الأداء .
- 2- التدريب والتنمية .
- 3- نظام الترقيات .

المجموعة الثالثة : الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد  
البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية :

1. الحوافز والتعويضات المباشرة .
2. العلاقات الإنسانية .
3. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية .

## جدول ( 1 )

### المقارنة بين إدارة شئون الموظفين إدارة الموارد البشرية

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- مدير / أخصائي شئون الموظفين يمارس كل عمليات شئون الموظفين .	- يمارس المديرون التنفيذيون عمليات الموظفين المختلفة باعتبار أن ذلك جزء من العملية الإدارية والتي يمارسونها أيضاً أن ذلك جزء من خطة وإستراتيجية العمل التجاري ويجب الاهتمام به .
- تقوم إدارة شئون الموظفين على مفهوم أن الإدارة والموظفين على طرفي نقيض وليساً شريكين في المصير لذلك كل طرف يدافع عن حقوقه ويعادي الطرف الآخر .	- يشارك المديرون في وضع إستراتيجية الموارد البشرية .
- مشاركة إدارة شئون الموظفين محدودة في تصميم الهيكل التنظيمي .	- إدارة الموارد البشرية تشارك في وضع إستراتيجية منظمة وهيكلها التنظيمي ذي المرونة واللامركزية .
- تهتم إدارة شئون الموظفين بالتخطيط على المدى القريب .	- إدارة الموارد البشرية تؤمن بالمصير المشترك لكل من الإدارة والموظفين .

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- مشاركة إدارة شئون الموظفين في تحسين وسائل الإدارة محدودة .	- تشجيع معالجة قضايا الموظفين بانفراد وعدم تدخل الآخرين من الموظفين .
- التمسك الحرفي بعقود العمل .	- الاهتمام بالتخطيط على المدى المتوسط والبعيد .
التقيد بالإجراءات واللوائح مع غياب المرونة .	- مشاركة حقيقية في الترويج لرفع مستوى الممارسات الإدارية، التخطيط، اتخاذ القرار، التفويض .
- الرقابة على الموظفين .	- توجة إدارة الموارد البشرية نحو خطة العمل التجاري ونماء التجارة .
- اتصالات فوقية مع الموظفين .	- اعتبار الأفراد أصولاً رأسمالية يتم استثمارها عن طريق التدريب لإحداث تواؤم بين مهارات الأفراد وحاجات المنظمة وبخاصة رضا العملاء وتنمية المواهب البشرية بالمنظمة
- تمسك بالوصف الوظيفي .	- التحرر من عقود العمل لمصلحة الموظف .
حل النزاعات حسب القانون	- تطبيق الإجراءات واللوائح التي تؤدي إلى نماء المنظمة وامتيازات الموظفين .

إدارة شئون الموظفين	إدارة الموارد البشرية
- الاهتمام بتطوير ورعاية الموظفين .	- الاهتمام بتطوير ورعاية الموظفين .
- مشاركة واتصالات في جميع الاتجاهات .	- مشاركة واتصالات في جميع الاتجاهات .
- تركيز على إعادة تصميم الوظائف وتشجيع عمل الفريق .	- تركيز على إعادة تصميم الوظائف وتشجيع عمل الفريق .
- نشر ثقافة العلاقة الحميمة بين الإدارة والموظفين وخاصة أسلوب الإدارة المشاركة والعلاقات المتبادلة .	- نشر ثقافة العلاقة الحميمة بين الإدارة والموظفين وخاصة أسلوب الإدارة المشاركة والعلاقات المتبادلة .
- التركيز على حل قضايا العقود الفردية وليس الجماعية - الاهتمام بالفرد .	- التركيز على حل قضايا العقود الفردية وليس الجماعية - الاهتمام بالفرد .
- اهتمام وتركيز على ثقافة المنظمة كما وردت في الرؤية والرسالة ودعمها بالاتصالات الفعالة والتدريب وعمليات إدارة الأداء .	- اهتمام وتركيز على ثقافة المنظمة كما وردت في الرؤية والرسالة ودعمها بالاتصالات الفعالة والتدريب وعمليات إدارة الأداء .

وفيما يلي استعراض بشيء من التفصيل للوظائف والأنشطة والوظائف المذكورة أعلاه. المجموعة الأولى : الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية

## تصميم وتحليل العمل :

تعرف عملية تحليل العمل بأنها عملية منظمة لجمع معلومات عن طريق الملاحظة والدراسة لتحديد العناصر الأساسية المكونة للعمل . إضافة إلى المعرفة، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية اللازمة لأداء العمل (زويلف، 1993) .

كما ويقصد بتصميم العمل بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، بما يؤدي إلى مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، أخذين بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الأداء، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى (السالم وصالح، 2002) .

يتضح من التعريفين السابقين بأن كلاً من تحليل وتصميم العمل يسعيان وبشكل متكامل إلى تحقيق هدف واحد وهو : وضع الفرد المناسب في العمل أو الوظيفة المناسبة، مما يساعده على تحقيق إنتاجية جيدة، وجعله محباً لعمله وللمنظمة التي يعمل بها . وهذا يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل الدوران والغياب في العمل والتكلفة أيضاً . كما يسهم في تحسين نوعية حياة العمل داخل المنظمة بحيث يسمح بقيام علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد العاملين فيها . (عقيلي، 1996)

وتعتبر عملية تحليل العمل وتصميمه من الوظائف المركزية لإدارة الموارد البشرية، فهي تمثل الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وكلما تمت هذه العملية بطريقة منهجية وعلمية وبشكل دقيق وشامل سهل ذلك عملية تقييم

الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية ( Edwards, 1982; Ivancevich, 1992).

وتتكون عملية تحليل العمل عادة من ستة خطوات أساسية وهي:  
(عقيلي، 1996)

- تحديد الهدف من عملية تحليل العمل .
- اختيار الهدف من عملية تحليل العمل .
- توضيح العملية للعاملين، وتحديد مستوى مشاركتهم فيها .
- جمع البيانات المطلوبة والمتعلقة بالوظائف .
- تحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوة السابقة .
- إعداد بطاقات وصف الوظائف .

### تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية للمنظمة باعتباره تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين وحتى يمكن توفير القوى العاملة المناسبة دون نقص أو زيادة في المنظمة فينبغي تخطيط القوى العاملة بها .

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تضمن للمنظمة أن يتوافر لها ما تحتاج إليه من قوة العمل بالعدد، والنوعيات المناسبة وفي التوقيت المناسب وتكون قوة العمل هذه قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية لإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة . (رفاعي، 1989)

ويقصد بتخطيط القوى العاملة " التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة في المستقبل من مختلف المهارات والتخصصات واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات . ( Thomes , H. 1989 )

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف المناطة بإدارة الموارد البشرية، لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمنظمة، وكذلك بالرؤية المستقبلية لها . (Chew and Chong,1999) ويعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري، والتخفيف من المشكلات المرتبطة بالقوى العاملة . (الناطور، 2000)

وتخطيط الموارد البشرية يعني " عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها " . (عبدالرحمن توفيق، 2010 )

فعملية تخطيط الموارد البشرية هي ذلك النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المنظمة والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة . وذلك من حيث الكم والنوع، والسعي إلى ضمان توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب . وهي في سبيل ذلك تقوم بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتب، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة الحالية للمنظمة، لتحديد الحاجة أو الفائض من العمالة، آخذين بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية اليد العاملة والتي يجري التخطيط لها . ومن هذه العوامل :

الأهداف والسياسات التنظيمية، والتكنولوجيا، والسياسة التعليمية، والأنظمة والقوانين، والعرض والطلب في سوق العمل ( Richard and Johnsos, 2001).

مارست المؤسسات عامة التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الاستراتيجي - ويعد من الصفات البارزة لمؤسسات الأعمال وتطور إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية والذي يوضح الاستراتيجية بكافة مستوياتها العامة - والأعمال - والوظيفة ويحدد أسلوب إدارتها وتنفيذها في المنظمة.

**والتخطيط في المنظمة يركز على ثلاث مستويات ( العام، الأعمال، الوظيفي ) : ( الشافعي، 2002 )**

- 1- التخطيط العام للمنظمة : استخدام لتحديد الأعمال التي تدخلها المنظمة أو تجنبها .
- 2- التخطيط للأعمال : ركز على تحديد الأهداف والأسلوب المناسب لتحقيق تلك الأهداف الأفضل للتنافس في بيئة المنظمة .
- 3- التخطيط المستوى الوظيفي : الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة . فعن طريق تحديد الموارد البشرية كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على إنشطاتها كالتوظيف ، التدريب، المحافظة على المورد البشري، وعن طريق هذا تستخدم المنظمة مواردها البشرية كمصدر لمزاياها وأنشطتها التنافسية .

وعند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية، هناك عدة نقاط يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ومن أبرزها ما يلي :

1. فهم أهداف المنظمة وتحديد مهارات الأفراد المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها

2. معرفة مهارات وقدرات الموظفين الحالية .

3. العمل على تقليص الفجوة بين المهارات وقدرات الموظفين المطلوبة والموجودة حالياً داخل المنظمة من خلال تطوير النشاطات وإيجاد أنظمة وبرامج مناسبة لإدارة الموارد البشرية (الناطور، 2000).

وعادة تمر عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بثلاثة مراحل وهي : ( عقيلي، 1996)

- دراسة سوق العمل وتحليل متغيراته واتجاهاتها .
- تقدير حجم ونوعية القوى العاملة المطلوبة في المنظمة .
- معالجة نتائج تخطيط القوى العاملة (حالة فائض، حالة نقص، توازن).

### **توظيف الموارد البشرية ( الاستقطاب والاختيار والتعيين ):**

تسعى كل منظمة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها وإلى اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة بشكل محدد واضح، والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم، وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة أو الوظائف الشاغرة، وبعد وضع المواصفات

لها ولشاغليها من خلال التحليل الوظيفي. وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال، تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين من بين مجموعة الأفراد المتقدمين لتلك الوظائف الشاغرة .

وتبرز أهمية ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومحاولة جذب هذه الموارد للعمل لديها والحصول عليها، إضافة إلى الاحتفاظ بها، كما تسعى المنظمة من خلال هذه الممارسات إلى تحقيق التوائم بين الأفراد الذين تم اختيارهم وحاجة وثقافة المنظمة .

### أولا : استقطاب الموارد البشرية.

تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية البحث عن مجموعة من الأفراد المؤهلين واجتذابهم للتقدم بطلبات عمل المنظمة لملء شواغر قائمة أو يتوقع شغلها في المستقبل .

ولعملية الاستقطاب مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمنظمة والآخر ما هو متعلق بالأفراد، حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب إلى توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل وإبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه . إضافة إلى إعطاء صورة واقعية عن العمل للأفراد، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل، إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية .

إذن على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط الأهداف المنظمة المتعلقة بعملية الاستقطاب مع أهداف الفرد ( Denisi and Griffin ). وعلى هذا الأساس يعد جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من

القوى العاملة المؤهلة للعمل من أجل اختيار انسبها لتعيينه في المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية هو الهدف العام لنشاط الاستقطاب. وهناك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وتعتمد عملية تحديد أي المصدرين يجب أن تلجأ إليه المنظمة على عدد من العوامل أبرزها : نوع العمل المطلوب شغله، وأهميته، ودرجة توافر الكفاءات والتخصصات، والرغبة في الحصول على مستويات أفضل من الأفراد، وضمان السرعة في ذلك الوقت. وتتضمن المصادر الداخلية (Internal Sources) اتباع المنظمة لسياسة الترقيّة من الداخل، وتحويل الأفراد ونقلهم من وظيفة لأخرى بنفس المستوى التنظيمي وتنزيل الأفراد من مراكز عليا إلى مراكز ادنى، وتدوير العمل. وتلجأ العديد من المنظمات إلى المصادر الخارجية (External Sources) نظراً لعدم قدرة بعضها إلى ملء شواغرها بالاعتماد كلياً على المصادر الداخلية، وتتمثل المصادر الخارجية في الطلبات الشخصية، والإعلان كوسيلة لاستدعاء الأفراد للتقدم للوظيفة الشاغرة، ومكاتب التوظيف والاستخدام والمنظمات التعليمية، إضافة إلى النقابات العمالية. (حسن. 1999).

## ثانياً : اختيار الموارد البشرية وتعيينها :

تمثل عملية اختيار الموارد البشرية الامتداد الطبيعي لعملية البحث والاستقطاب للموارد البشرية المناسبة. ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها : " تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة خالية فيها، وذلك من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، وذلك من أجل تحقيق

غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفية بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد " (Mathis and Jackson, 1988).

وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته، بحيث يضمن إنتاجية عالية للمنظمة، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً. وتمثل عناصر الاختيار الفعالة في تحديد أهداف المنظمة، وتصميم الوظيفة وتحديد مؤهلاتها ومتطلباتها (وهنا يجب ويراعى عدم تحديد مواصفات ومؤهلات غير واقعية ومستحيلة)، إضافة إلى اختيار وسائل وأساليب الاختيار المناسبة للوظيفة المطلوب ملؤها (Ferandez – Araoz, 1999).

تتضمن عملية الاختيار عدداً من المراحل تساعد في فرز المتقدمين للعمل وتقييمهم، ومن ثم الحكم على مدى صلاحيتهم للعمل تمهيداً لاختيار أفضلهم، وتشمل هذه المراحل على: المقابلة الأولية (التمهيدية)، ومن ثم طلب الاستخدام، يليه اختبارات التوظيف، ثم مقابلات التوظيف، يليها التحري عن الخبرات السابقة للفرد، ثم الفحص الطبي، وأخيراً اتخاذ قرار التعيين.

يتضح مما تقدم أن نشاط الاختيار والتعيين يسعى إلى تحقيق الهدف التالي: مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها وتمثل الشريان الحيوي لأدائها من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة والمكان والزمان المناسبين، وبما يساعدها في تحقيق أهدافها بنجاح. وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبذل قصارى جهدها في وضع الأسس والقواعد التي تكفل سلامة عملية الاختيار

والتعيين . انطلاقاً من القاعدة المعروفة " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " .

المجموعة الثانية : الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

قياس وتقييم الأداء :

تعتبر عملية قياس الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد ، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (عقيلي 1987) .

وعليه تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من الوظائف الهامة والتي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، لأنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ، كما توفر معلومات تمكن من تطور وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال .

ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة للمنظمات حيث يساهم في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم ، ويدلهم على معالجة مظاهر الضعف لديهم ، كما يساعد في رفع معنويات الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرتفعاً . كما أن وجود نظام لتقييم الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية وعدم التحيز يبعث الثقة في نفوس العاملين ، ورفع روحهم المعنوية وتحسين علاقات العمل .

كما وأظهرت الأدبيات أنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لتقييم الأداء تناسب كل الظروف وذلك لأن لكل منظمة وضعها خاصاً وظروفها تختلف عن المنظمات الأخرى ، وهي بحاجة إلى دراسة وفحص

وضعها الخاص، ووضع برامج للتقييم تتناسب مع تلك الأوضاع والظروف . كما إن عملية تقييم الأداء الناجحة تجمع الماضي والحاضر والمستقبل، وتعزى هذه العملية لمفهوم (RAP) وهو مراجعة الماضي (Review)، تحليل الحاضر (Analyze)، والتخطيط للمستقبل (Plan) (Rock, 1996).

ومن هنا تبرز حقيقة يجب التأكيد عليها وهي أن تقييم الأداء لا يعني تلك النظرة التقليدية الضيقة التي تعنى بالأداء الحالي للموظف، بل يتعدى ذلك ليشمل بعداً مستقبلياً بمعنى أنها عملية ديناميكية تشمل قياس كفاءة الموظف لتقرير مدى صلاحيته، لممارسة الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفة أعلى وما يترتب على ذلك من تدريب وتنمية (طعامنه 1994).

لذا أصبح قياس وتقييم الأداء مع التوسع في نظام تدريب العاملين أداة مساعدة وضرورية في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي يحتاج إلى برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءتها .

### **مسؤوليات ادارة الموارد البشرية :**

أن ادارة الموارد البشرية كتعبير مسؤولية كل من له حق الإشراف أو التوجيه أو الرقابة أو التنظيم في المنظمة وتتلخص المسؤوليات تجاه العاملين فيما يلي : ( محمد ابو عون، 2010 )

- 1- المشاركة في اختيار العاملين الجدد وتعريفهم بالبيئة الوظيفية.
- 2- تدريب العاملين وتقديم الاقتراحات الخاصة بالتدريب .
- 3- القيام بدور القائد في رفع الروح المعنوية، وإيجاد الترابط والتوافق وتنسيق الجهود .

- 4- تقييم الأداء وتقديم النصح والإرشاد للعاملين .
- 5- ضمان تنفيذ القواعد والإجراءات الفنية والعملية .
- 6- المساعدة في تذليل المشاكل الإنسانية في العمل .
- 7- تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات الإدارية والفنية مما يكفل سير العمل والنظام .
- 8- الأخذ بمقترحات العاملين وترغيبهم في العمل ، وحفزهم ماديا ومعنويا في ظل بيئة عمل آمنة ومناسبة .

### تطوير الموارد البشرية :

هناك عدة اساليب يمكن إتباعها لتطوير المهارات والخبرات والمعارف للموارد البشرية من أهمها : ( عامر أبودية، 2010)

- 1- وضع برامج لتدريب العاملين على ما هو جديد داخل المؤسسة .
- 2- تفويض السلطات من المسؤول داخل المؤسسة إلى المستويات الأخرى.
- 3- زيادة المهمات الوظيفية للعامل .
- 4- إعطاء العاملين حرية أكبر في التخطيط وتنظيم أعمالهم .
- 5- الدوران الوظيفي .
- 6- الاستعانة بالخبراء من خارج البلد وذلك لتقديم برامج تدريبية، وعقد دورات ومحاضرات داخل المؤسسة .

هذا ولنجاح عملية التطوير الوظيفي لابد من توافر عدد من

العوامل وهي :

- اقتناع الإدارة العليا بعملية التطوير الوظيفي .
- وضع اللوائح والتعليمات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير .
- تبني نظام للحوافز عادل ومشجع داخل المؤسسة .
- عدم تدخل المحاباة والعلاقات الشخصية في عملية التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء .
- توفيق الدوريات والنشرات الزامية في مجال العمل وذلك بغرض تعريف العامل بكل ما هو جديد في مجال عمله .
- الاستغناء عن الأفراد الذين يقاومون عملية التطوير داخل المؤسسة .

#### رابعاً : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية وهي :

- 1- التخطيط للموارد البشرية والاختيار والتعيين .
- 2- تطوير الموارد البشرية والمشاركة في برامج تنمية الذات .
- 3- التعويضات والمميزات المالية والمعنوية .
- 4- السلامة والصحة .
- 5- علاقات الموظف .
- 6- بناء قاعدة معلومات .
- 7- الأبحاث في مجالات شئون الموظفين .

## الأهداف الفرعية :

- توفير مجموعة خدمات تدعم تحقيق الأهداف التجارية للمنظمة، وتتماشى مع الأنظمة الحكومية بتوجيهات المساهمين وتعليمات الإدارة .
- تمكين المنظمة من الحصول على الموارد البشرية ذات الصلاحية والقابلية للتطور، مع التزام بقيم وثقافة المنظمة .
- تسهيل تطوير قدرات المديرين والموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التدريب والتطوير .
- المساعدة عن طريق برامج تطويرية في إطار طاقات وإمكانيات ومواهب العاملين وتوفير فرص التعليم والتنمية بما يجعلهم أكثر قابلية للاستخدام ليس في المنظمة نفسها بل في مستقبلهم الوظيفي .
- إيجاد مناخ فاعل للإنتاج عن طريق حفز المديرين والموظفين على تبادل المعلومات لتطوير ممارساتهم الإدارية مثل : حل المشكلات، وصنع القرار، والاتصال، وإصدار الأوامر، وإدارة الوقت، والتفويض، ومواجهة ضغوط العمل وإدارة علاقات العملاء، وفوق كل ذلك إيجاد الانسجام والتوافق بين الإدارة والعاملين .
- تعزيز العلاقة مع مصادر القوى العاملة، وبناء قاعدة معلومات مشتركة معها، ومتابعة اتجاهات الموارد البشرية نحو مختلف المهن والأعمال، وتحديد مهن المستقبل. وتعزيز العلاقة أيضاً مع الجامعات والمعاهد والمراكز التي توفر ممارسي هذه المهن سواء من حيث المعرفة أو المهارة أو القيم السلوكية، وإيجاد إستراتيجية للتعامل مع هذه الجهات وسوق العمل الكبير .

- وضع وتحديث وتطوير اللوائح، وأوصاف الوظائف، وعناصر تقويم الأداء، وأدلة العمل التي من شأنها تسهيل إجراءات شئون الموظفين، وتحديد الواجبات والحقوق لكل من الإدارة والعاملين. وينبغي ان يكون تطبيق الإجراءات قائماً على العدالة وبمعايير تأخذ في الاعتبار إنسانية الانسان العامل .
- أتباع مدخل أخلاقي في إدارة الأفراد يقوم على الأهتمام المتوازن للعاملين مع العدالة والشفافية في التعامل معها .
- توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديرين التنفيذيين التي تسهم في بناء شخصية الموظف، وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق وتقبل المسؤولية وتحديات العمل .
- أداره قوة عاملة متباينه الأعراق والثقافات والأجيال العمرية مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية أو بين الجماعات في ما يتعلق بإحتياجات العمل، وأسلوب العمل والتطلعات، ونوع الإشراف على جهود هذه العمالة .
- تأكيد المحافظة على الصحة البدنية والعقلية لمجموع العاملين من خلال التقيد بتعليمات الثقافة المهنية وتجنب مخاطر العمل، وتوفير تسهيلات الرياضة والترفية التي تجعل للحياة طعماً خاصاً يشد الأفراد للمنظمة .
- نشر ثقافة الابداع في الأداء، وتكافؤ الفرص، وعدالة المقاييس في الحوافز، وتقدير الأداء تبعاً للجهود الذي يؤدي إلى نماء المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية وطموحات المساهمين .

- ويتم الاتفاق حول هذه الأهداف مع مديري الإدارات التنفيذية Line  
: Managers

ماذا يريدون من إدارة الموارد البشرية من حيث الخدمات والمشورة  
الوظيفية ؟

كما يتم مع الإدارة العليا إضافة أهداف ونشاطات أخرى برزت  
أهميتها في الآونة الأخيرة منها :

- كيف يكون لإدارة الموارد البشرية القدرة على :

- حماية المنظمة من النقد في مجال الموارد البشرية، مثلاً عدم إهتمام  
المسؤولين بتدريب الكوادر الوظيفية، توالي استقالات الموظفين ...  
إلخ : كيف يتم إزالة مثل هذا النقد؟

- الجراً في منافسة المنظمات المماثلة في مجال التوظيف لأستقطاب  
أفضل العناصر في سوق التوظيف .

- إزالة معوقات ألتحاق الكفاءات ذات الخبرات الواسعة بخدمة  
المنظمة .

- تطوير العلاقات مع البيئة الخارجية ذات العلاقة مثل : وزارة العمل،  
وزارة الخدمات المدنية، التنمية الاجتماعية، الجامعات والمعاهد  
الفنية، وصندوق تنمية الموارد البشرية .

- نشر ثقافة التنمية الذاتية التي تعنى بتنمية الذات بواسطة الذات بما  
يؤدي الى :

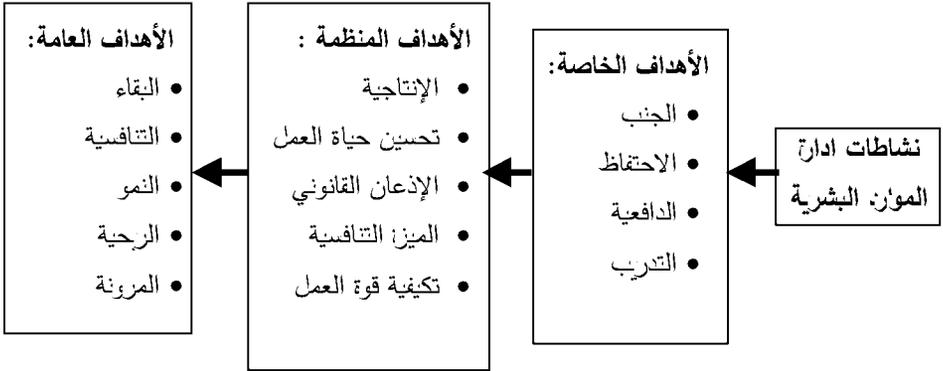
أ- تجديد الثقة بالذات .

ب- إدراك القدرات الذاتية .

ج- إكتساب مهارات جديدة والتخلص من رواسب عادات العمل السلبية .

د- تنمية ملكات التشخيص، وتقبل وجهة النظر الأخرى، وزيادة الوعي بالقيم الأنسانية، وبخاصه ما يتعلق منها بإحتياجات العملاء وتطلعات المساهمين .

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل . وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكليف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف كما يصورها أحد الكتاب ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء، والنمو، والتنافسية، والربحية، والمرونة . وكما يظهرها الشكل رقم (2) .



شكل رقم (2)

Schuler, R. S. (1995) "managing Human Resources", 5<sup>th</sup> ed., P.9.

يلاحظ من الشكل تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وللأسباب الآتية :

1. كونها مركز الجذب المهم في المنظمة ، إذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة .
2. كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين .
3. كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً واضحاً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مداخلات هذا الجهد .
4. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية
5. إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف .
6. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى . والأخطاء في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب ، اعتماداً على تلك الأهمية فإن النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تتمثل بالآتي:

#### 1- فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها .

يتطلب هذا النشاط انجاز الوظائف الآتية :

- أ- التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل .
- ب- استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي .
- ت- تحليل الوظائف

ث- تصميم الوظائف في المنظمة .

ج- تحديد كم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة .

## 2- التوظيف :

تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

أ- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف .

ب- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة . ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة .

3- تقييم سلوك العاملين وأدائهم .

وتتضمن تلك الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي :

أ- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء .

ب- تحديد مستويات الأداء الفعلية .

ج- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية .

خ- مكافأة الأداء : " تتضمن هذه الوظيفة انجاز تقييم الوظائف وتحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على :

- المكافأة المباشرة .

- المكافأة المعتمدة على الأداء .

- المكافأة غير المباشرة .

## نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية

### (John, B.& Jeffrey, G.1999) STAKE HOLDERS



## 5- التدريب والتطوير :

تركز هذه الوظيفة على :

أ. تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين .

ب. تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .

## 6- علاقات العمل :

تركز هذه الوظيفة على الآتي :

أ. احترام حقوق العاملين .

ب. فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين .

ت. المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين .

## 7- مراقبة وتقييم بيئة العمل :

تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً .

وبالرغم من معيارية هذه الوظائف، إلا أنها تتباين من حيث الاستخدام في المنظمات تبعاً للأسباب الآتية :

1- نوع عمل المنظمة (صناعية - سلعية و / أو صناعية خدمية )

2- كثافة المورد البشري في المنظمة .

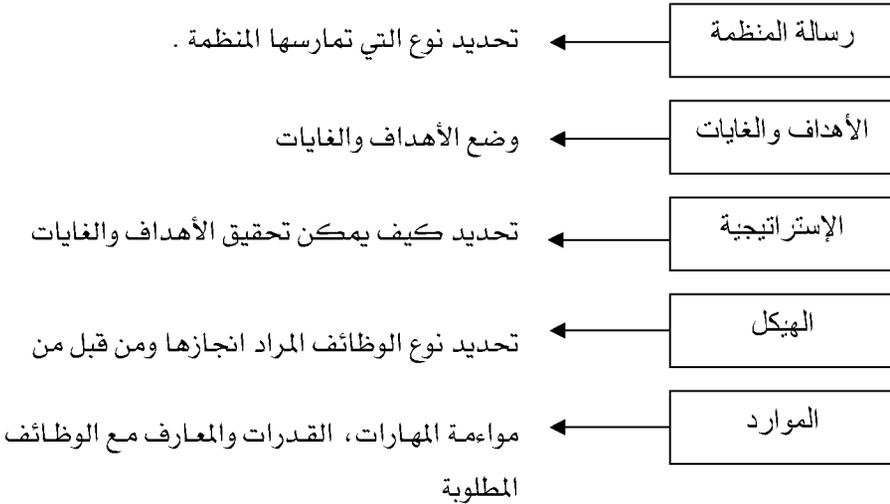
3- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (أهميتها في البناء التنظيمي) .

4- دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية (الدعم المالي والمعنوي)

5- خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية في البيئات سريعة التغيير وخاصة في وظائف محددة كالترتيب والتطوير والصيانة البشرية .

6- دورة حياة المنظمة، حيث تتنوع وظائف تلك الإدارة في مرحلتي النمو والاستقرار من دورة حياة المنظمة، بينما تتقلص بشكل كبير في مرحلة الانحدار .

وبعض النظر عن المؤثرات البيئية الداخلية أو الخارجية فإن إنجاز أي من الوظائف يحتاج إلى إدارة متخصصة تحتل مكان بارز في بناء المنظمة .

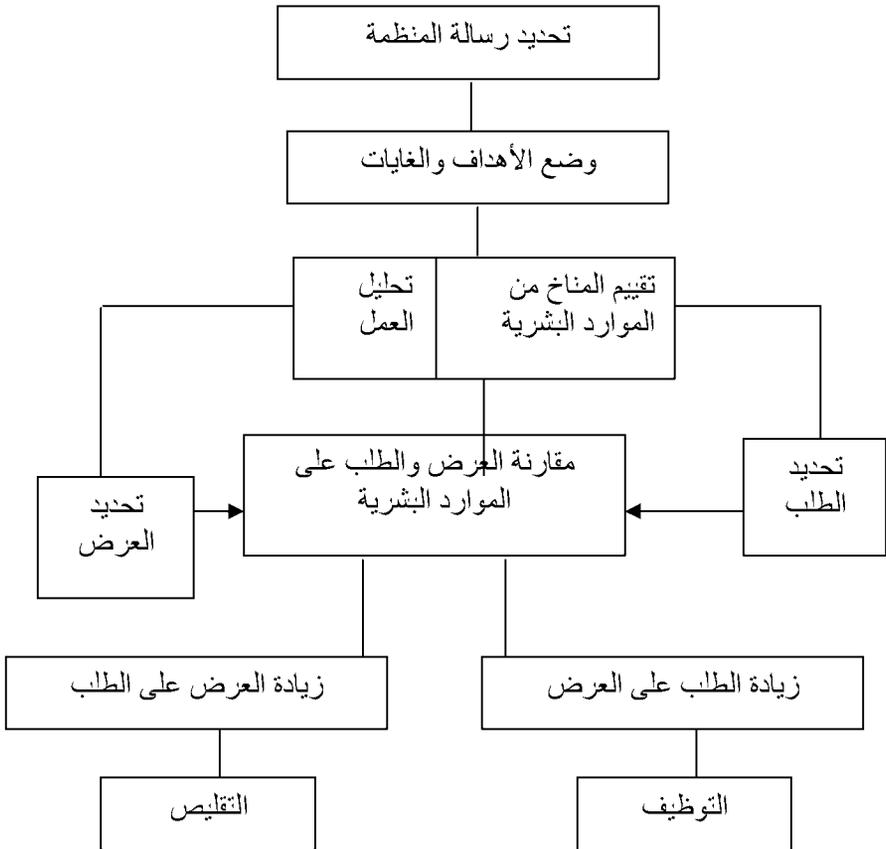


#### شكل رقم (4)

علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

يشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة . حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها . فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها .

ويوضح الشكل (5) كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون إستراتيجيتها.



شكل رقم (5)

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة. ويتم تحديد الفرص والتهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة، حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع.

## قياس وتقويم أداء العاملين

### *Employees Performance Appraisal :*

#### المقدمة :

على الرغم من أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء.

تعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المنظمة في أجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية، والاجتماعية، والأخلاقية للمنظمة.

أن تقييم الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها. (نجم العزاوي وعباس حسين، 2010)

كما يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين، وصلاحياتهم، وإنجازاتهم، وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً. (نصرالله، 2002)

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مفهوم تقييم الاداء بوصفه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل. (Invancevich, 1995)

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في إداة وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة. وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

اعتماداً فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج.

فالتغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه أولاً ، والتغيير في الخصائص المهنية والمعرفية للعاملين ثانياً ، والتغيير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات ثالثاً ، فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جدي في تحديد أنظمة قياس وتقويم أداء العاملين فيها واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات لأنشطة إدارات الموارد البشرية فيها . فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء ، إلا أن تقويم الأداء أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من ولائه لمنظّمته وعمله بشكل أكبر . وبسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات اهتمام خاص وخصّصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقويم أداء عاملها وهذا ما حدى بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح ، Success Key للمنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الإدارة والعاملين عن طريق زيادة الثقة والتفاعل .

يشير ماريو أي هاينز (1988) إلى أن عوامل تقويم الأداء تتمثل في ثلاث هي : الشخصية ، والسلوك ، والنتائج . وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء ، فإنه يجب تقويمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقويمها موضوعياً .

أنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك ، والنتائج ، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية ، ويمكن الاستدلال على تقويم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة .

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقويم ( غالباً ) ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقويم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً . وهنا لا بد من التعرف على :

- الكمية : أي حجم النتائج مقارنة بالتوقع .
- الجودة : أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة .
- التكلفة : أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية .
- الوقت المحدد للإنجاز : أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد .

تأسيساً على ما تقدم ولأهمية هذا النشاط فسيحاول الفصل الحالي مناقشة الموضوع ضمن المحاور الأساسية الآتية :

- أولاً : الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء .
- ثانياً : مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهميته .
- ثالثاً : معايير تقويم الأداء العاملين .
- رابعاً : مراحل وأساليب تقويم أداء العاملين .
- خامساً : المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم .
- سادساً : مشاكل قياس وتقويم أداء العاملين .

### أولاً : الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل

القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام . فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة .

وتتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص .

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية .

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة .

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف . فاستخدمت عملية

قياس وتقويم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف  
وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء .

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقويم  
الأداء من خلال أيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى المورد  
البشري فيها باعتباره إنسان أولاً ، وفرد عامل ثانياً ، اعتماداً فإن المدرسة  
دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية ، والسلوك عند تقويم  
الأداء .

وبانتشار استخدام عملية قياس وتقويم الأداء كأحد الأنشطة  
التي تخصص بها إدارة الأفراد / الموارد البشرية ظهرت مشكلة  
استخدام المصطلح كتقييم أو تقويم الأداء . ويعزى السبب في استخدام  
مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من  
اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية ، حيث استخدم كتاب الفكر الإداري  
العربي مصطلحات ثلاثة وبشكل مترادف في بعض الأحيان

Performance Assessments, Performance Evaluation,  
Appraisal.

يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن  
عملية قياس وتقويم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية :

1. قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه  
العملية بالقياس Measurement .

2. تحديد مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير قيمة إذا كان أداء  
جيد أو ضعيف ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه  
العملية بالتقييم أو التقدير Assessment

3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation. وبالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها نجدها " قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم ". وفي تقديرنا وبالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها " واو " ، أي أن الياء في كلمة قيمة " أصلها واو ساكنة مكسور ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول " قويم الشيء تقييماً " . اعتماداً فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وما يدل على ذلك اللغة الأجنبية استخدام كلمة Appraisal لتدل على الأتساع والعمومية مقارنة بالمصطلحين الآخرين الوارد ذكرهما في أعلاه .

ولأغراض هذا الفصل فسوف يتم استخدام عملية قياس وتقويم الأداء بمعنى Performance Appraisal .

## ثانياً : مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهميته

### Performance Appraisal : Concepts and importance

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها . فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها . فذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً .

ووصفها آخرون بكونها " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكيات ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل "

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مضمون العملية بوصفها " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل .

وبمراجعة التعاريف الواردة وتعاريف أخرى نجد أن أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قياس وتقويم أداء العاملين تستهدف الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ما هو مستوى الفرد وسلوكه في العمل ؟
  2. ما أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟
  3. هي يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل ؟
  4. ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة ؟
- اعتمادا فأن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة . لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية .

بناء على ما تقدم فإن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة ، والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي :

### 1- على مستوى المنظمة متمثلة بالآتي :

- أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .
- ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور .
- ت. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- ث. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2- على مستوى المديرين : فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

### 3- على مستوى الفرد العامل :

زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطى اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي تتوصل المنظمة من خلالها إلى جني المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، إشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية، توفير الأساس الموضوعي لأنشطة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، علاوة على اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط وإنما على أداء المديرين والمشرفين في مستويات إدارية مختلفة ومن قبل الإدارة العليا .

**ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاثة أساسية :**

1. الجذب Attraction للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، إذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارة الإنتاج / العمليات، أو بأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق .
2. الدافعية Motivation للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجزأ العملية بشكل دقيق وموضوعي .
3. الاحتفاظ Retaining بالموارد البشرية ذات المهارات، والمعارف، والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها .

**ثالثا : معايير تقويم الأداء**

### **Criteria of Performance Appraisal**

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما

مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء .

ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة .

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، حجم العمل، القدرة على إتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات .

**وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :**

1. موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف .
2. ذاتي أو سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين .

أن معدات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهنالك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها . وتستخدم كذلك

في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات .

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

### 1. صدق المقياس validity

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان . وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا :

- الأخطاء في اختيار وقت التقييم فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر . ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها . لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا .
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنة الأداء، أو الأخطاء في تحديد اتجاهاته .

اعتمادا فإن المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس وتقييم قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء الآتي :

- 1- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء .
- 2- التوقيت الصحيح للعملية .

- 3- صدق وثبات معايير التقويم .
- 4- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف .
- 5- تناسب طريقة التقويم مع الأهداف .
- 6- مؤهلات القائم بعملية التقويم .
- 7- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية .

مقومات النظام المتكامل لتقويم أداء العاملين : ( نادر أبو  
شيخة، 2000)

1. إستنادا إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المنظمة .
2. اتصاف عناصر التقويم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس .
3. شمول عناصر التقويم لكل من :
  - الإنتاج ( كمية وجودة ) واحتمالات التقدم .
  - الشخصية ( الصفات والخصائص ) .
  - السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته .
- 4- مراجعة التقويم من قبل سلطة أعلى .
- 5- إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد القياس السليمة .
- 6- الشمول للواجبات والمسؤوليات الوظيفية .
- 7- إشراك العاملين في التقويم .

8- تعددية النماذج، وبالتالي اختلاف عناصر التقويم طبقا لنوع الوظيفة ومستوى العاملين، وموضوع التقويم .

### المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء :

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسئوليته .

- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل .

- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل .

أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم . ( نصر الله، 2002 )

### تعريف تقويم الأداء :

1- تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في نهوض أعباء الوظائف الحالية التي سيشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانية تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى .

2- تقويم الأداء إحدى الوسائل لقياس مهارات الموظف الحالية وما يحتاجه من تطوير في ضوء الوظيفة وبيئة العمل، مع توضيح مدى

إمكانياته وقدراته لشغل وظائف أخرى سواء عن طريق النقل أو التكليف أو الترقية .

3- أنه عملية تقييم وإفادة الموظف كيف يسير في أداء مهام وظيفته ثم وضع خطة لتحسين الأداء ويستخدم التقييم لأغراض الترقية والفصل والتخفيض والعلاوات .

4- معرفة درجة إنجاز المهام التي تتكون منها وظيفة الموظف، ويعكس هذا التقويم مدى فعالية الموظف في مقابلة متطلبات الوظيفة، ولا شك أن الأداء يعكس جهد الموظف في قيامه بما يوكل إليه من مهام .

5- هو المرآة التي تعكس صلاحية الموظف للوظيفة التي يشغلها وقت التقييم أو التي سوف ينتقل إليها لمختلف الأسباب بما في ذلك الأسباب التأديبية .

6- وكذا نعرفه بأنه الإجراء الذي تقوم بموجبه الإدارة - ممثلة في الرئيس المباشر- بمراجعة وتقويم أداء الموظف، ومدى تقدمه في عمله، والتنبؤ بصلاحيته مستقبلاً يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة والمساعدة في أدائهم وتطويرهم وينبني ذلك على الاعتقاد أن التغذية المرتدة العادلة والموضوعية تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه.

7- إن تقييم الأداء وسيلة تساعد المنظمة على تقييم مستويات أداء الموظفين الذين على رأس العمل، وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين ؛ لذلك فإن الهدف الشامل لعملية التقييم هو رفع مستوى الأداء الوظيفي لمجموع الموظفين وصولاً إلى معدلات الإنتاجية

والرضا الوظيفي المستهدفين من نشاطات المنظمة وبما يؤدي إلى تحسين الفعالية الإجمالية للمنظمة .

### لماذا الاهتمام بتقويم الأداء ؟

**أولاً :** العالم كله مشغول بالإنتاجية، وكيف يرفعون معدلات الأداء والإنتاجية، وتقويم الأداء هو المنطلق لتحسين ورفع الإنتاجية، تتم إزالة معوقات الأداء الفعال بإرادة الإدارة وحماسة الموظفين . ( كيف ؟ )

**ثانياً :** إن اشتداد المنافسة مع التزايد لاستقطاب الأفراد ذوي الفاعلية والحماسة والولاء مع الأداء يجعل كل منظمة تهتم برفع كفاءة مواردها البشرية التي على رأس العمل ( لماذا ؟ )

**ثالثاً :** تشهد بيئة إدارة الأعمال بالدولة حمى التدريب والتطوير لرفع كفاءة الموظفين وبالتالي الإنتاجية ( التجريب، والإدارة الديمقراطية، والقدوة أسرع الوسائل للكفاءة والولاء والالتزام .

**رابعاً :** يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على الموظفين الأكفاء وذوي الولاء .

**خامساً :** مسؤولية المنظمة في زيادة تأهيل الأفراد خدمة لمصالحها وتجاوباً مع تطلعات الموظفين ( نظام العمل ولائحة المنظمة ) .

**سادساً :** إدارة التغيير، والعمولة، وحرية التجارة، وتبادل القوانين وزيادة وتنوع الاستثمار والتنظيمات والتقنيات الجديدة ... إلخ . كل ذلك يتطلب موظفين أكفاء - كيف يتم التعرف عليهم ؟

هل يعرفون التعامل مع هذه المستجدات، ومع العملاء الجدد الذين يفرزهم التقدم الاقتصادي والاجتماعي ؟

سابعاً : الاهتمام بالإنسان العامل وتطوير قدراته لمصلحة ذاته  
ولمصلحة المنظمة . كيف يتم التعرف على قصوره وجوانب قوته ؟ وكيف  
تؤخذ في الاعتبار الفوارق الفردية بين الموظفين ؟

### مقومات نظام تقويم الأداء :

1- أن تكون عناصر التقييم ذات ارتباط بالوظيفة ويسهل ملاحظتها  
ومناقشتها مع الموظف .

2- أن يكون التقييم مبنياً على معرفة أداء الموظف في الماضي  
والحاضر .

3- أن يتضمن النظام ضوابط ذاتية ورقابية ضد التحيز الشخصي،  
مثل اعتماد مدير الرئيس لتقييم الموظف، السماح للموظف  
بمناقشة درجات التقييم مع رئيسه .

4- جدية الرؤساء ومصداقيتهم في التقييم .

5- تدريب الرؤساء على النظام .

وضع قيد زمني للتقييم، بمعنى أن يشترط لتقييم الموظف أن  
يكون قد عمل الرئيس لمدة ستة أشهر وهكذا .

وقد وضعت جمعية الإدارة الأمريكية عددا من القواعد يراعى

اتباعها عند ترقية العاملين ومن أهمها : (Edward , E. 1971)

1- تقييم الأداء من قبل الرؤساء .

2- بطارية المهارات : ملف خاص عن المهارات، الخبرات السابقة .

3- الملاحظة : لسلوك الفرد الوظيفي .

4- الاختبارات : الاستعدادات، الشخصية، اختبارات مهنية .

5- الأقدمية : اختيار أقدم العاملين .

6- تشكيل لجنة : تشكيل لجنة رسمية لترقية الأفراد .

7- التدريب : برامج التدريب أثناء الخدمة ، برامج تدريب للوظائف الأعلى .

خطة 3/ مراكز : ترشيح أفضل ثلاثة أفراد لكل وظيفة

والاختيار من بينهم

### نظام الحوافز :

تلعب الحوافز دورا هاما في عمل المنظمات المختلفة كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية .

أن الحوافز تعني الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك وأدائه وأنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

يعرف ( ضرار 1404) المشار اليه في ( منصور المعشوق، 2011)

التحفيز بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة أو

طرق معينة . فما هو إذن الدافع للتصرف هكذا :

أولاً : الدافع هو السبب في القيام بفعل الشئ .

**ثانياً :** يتعلق الدافع بالعوامل التي تؤثر في الأفراد ليتصرفوا بأشكال معينة .

**وتتكون الدوافع من ثلاثة عناصر هي :**

- الاتجاه : ماذا يريد الشخص أن يفعل .
- الجهد : مدى جهد هذا الشخص فيما يريد فعله .
- التصميم والإجراء مع الإرادة المدة الزمنية التي يستطيع فيها الشخص محاولة الاستمرار في التصميم لفعل ما يريد فعله .

**وتقوم مفاهيم إدارة الموارد البشرية على أساس مسئولية كل مدير يواجه بمشكلات تتعلق بالحوافز ينبغي عليه أن ينظر في المسائل التالية :**

- حاجات العاملين : ما هي
- ما نظرة العاملين لمختلف أنواع الحوافز - ما القيمة التي يولونها إياها.
- بيئة العمل .
- هل يشعر العاملون أنهم يخضعون لمعاملة عادلة .
- تحديد وتحقيق الهدف، وهل هو واقعي ويمكن الوصول إليه، أم أنه صعب المنال، أو أنه لا قيمة له .

**الأهداف المرجوة من الحوافز :**

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية للأفراد .

2- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .

3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للألتحاق بالمنظمة .

4- تعتبر مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤكد على ذلك من خلال حوافز وأساليب تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ .

### **الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح :**

1- أن ترتبط الحوافز بأداء العاملين والإدارة معا .

2- أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز .

3- أن يدرك الفرد السياسة التي تنظم الحوافز وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة، والمساواة، والكفاءة .

4- الثقة والتأكد بأن الموظف يستطيع القيام بالعمل المطلوب ولا توجد معوقات خارجة عن سيطرته .

5- أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة وإلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع من عدم التقدير والاهتمام .

6- أن تنمي في ذهن الفرد والموظف العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .

### **الرضا الوظيفي :**

يتحدث الموظفون دائما عن مدى ما يتحقق لهم من رضا وظيفي، وهم يؤدون أعمالهم اليومية . وهذا الرضا الوظيفي هو الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ذلك أنه وسيلتها في التلاحم مع الموظفين . ويعرف (هينيمان

وآخرون ) الرضا الوظيفي على أنه ما هو كائن مقارنة بما ينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا للموظفين وهي : (منصور المعشوق، 2011)

- سياسة المنظمة وممارستها الإدارية مثلاً : سياستها في الرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي .
- زملائهم في العمل أو عمال المنظمة إجمالاً .
- نوعية العمل الذي يقومون بأدائه .

وتوجد عناصر بذاتها هي التي تؤكد وجود او عدم وجود الرضا الوظيفي بالمنظمة فيها . بحسب نظام (مينشوتا ) وهي كما يلي :

- أستغلال قدرات الموظفين .
- الإنجاز .
- النشاط الذي يؤديه .
- التقدم في الوظيفة ( الترقية )
- الصلاحيات .
- سياسات وممارسات المنظمة .
- الرواتب .
- زملاء العمل .
- فرص وحوافز الإبداع .
- الاستقلالية .
- شروط وبيئة العمل .

- الاحترام .
- المسئولية .
- الاعتراف بالفرد.
- القيم الأخلاقية التي تؤمن بها المنظمة .
- الاشراف الفني والإنساني .
- الخدمات الاجتماعية .

### الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية : تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية باختلاف الباحثين، وباختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه، ويمكن تناول بعضاً من هذه التعريفات على النحو التالي :

1. تعريف أبو قحف (1997) : حيث عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المنظمات في البحث عن، وانتقاء، وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع .

2. تعريف تريجو وزيمرمان (1980) : عرّف كل من تريجو وزيمرمان الإستراتيجية بأنها تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول، ومن ثم فهي بمثابة مرشد للأختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال

المنتجات، أو الخدمات، والأسواق، والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة .

3. تعريف السلمي (2001): عرف "السلمي" الإستراتيجية بأنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدينه ما تعانيه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة .

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعتها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه وذلك من خلال :

أ- تقرير الاهداف الاساسية على المدى البعيد والغايات التي تقرر المنظمة تحقيقها بطرق محددة وتوزيع للموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات .

ب- تعني الإستراتيجية قرارات الإدارة في الوصول بالمنظمة إلى الغايات والأغراض التي تريد الوصول إليها عن طريق الخطط وتخصيص الموارد والإمكانات البشرية والمادية التي يقرر المستثمرون تحقيقها .

ج- تعني الإستراتيجية تلك الرابطة الأساسية بين ما تريد المنظمة تحقيقه - أي الغايات والأهداف - وبين السياسات التي تقررها لتوجيه نشاطها نحو تلك الغايات .

د- تعني الإستراتيجية التخطيط على المدى البعيد والذي تمارسه الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة .

ويعرفها هنجر ( HUNGER . 1995 ) نقلاً عن براتون وجولد " بأنها تعني منظومة القرارات الإدارية والنشاطات التي تقرر الأداء على المدى البعيد للمنظمة " .

ويرى (1996) Aktouf من المصدر نفسة أن الإستراتيجية تعني المحافظة على الرؤيا لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ( VISION OF THE FUTURE ) ، والتي ينبغي تحديثها باستمرار بالبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية .

ويعرف (W. Glueck and L . Jauch,1984) الاستراتيجية على إنها " خطة موحدة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال الجيد بواسطة المنظمة .

ويمكن النظر إلى الإستراتيجية على إنها " تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وتعرف الإستراتيجية على أنها الإطار المرشد للإختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة . (W. Zimmerman and B. Tregoe, 1980)

**تعريف عام هو :** أن الإستراتيجية تعني منظومة معينة من القرارات والنشاطات التي يتخذها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة ... وإن أي تغيير في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وفي الموارد ينبغي

متابعة عن كثب حتى يمكن في حالة الضرورة تعديل الأهداف، لذلك ينبغي أن يكون أهداف المنظمة مرنة وتقبل المتغيرات والتعديلات حسب مقتضيات أحوال البيئة والموارد .

## **مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :**

( أ ) إستراتيجية الموارد البشرية :

يرى سعد غالب (1998) أن إدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وإنه من الضروري أن تتناغم ممارسات وسياسات الموارد البشرية مع الإستراتيجية في البيئة التنافسية، وأن تتناغم مع أحوال إدارة العمال السائدة . ومن هنا ينبغي أن يكون عنصر الموارد البشرية جزءاً من الإستراتيجية . وتوفر الإستراتيجية في جميع هذه المعاني التوجيه، والالتزام بالخطط، والسياسات مع المرونة الكافية لمقابلة المتغيرات، وصولاً إلى الغايات التي تريد المنظمة تحقيقها . واستناداً إلى هذه التعريفات فأن تفسيرنا لإستراتيجية الموارد البشرية هو :

( ب ) إستراتيجية الموارد البشرية :

أنها ذلك المدخل الحيوي لاتخاذ القرارات التي تؤثر على نوايا وغايات الإدارة حيال العاملين . وهي الجانب الذي يعنى بمحتوى وتوجه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة، وما هي الغايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها عن طريق العاملين ؟

والإدارة الإستراتيجية للأفراد جزء من إستراتيجية المنظمة التجارية ( BUSINESS STRATEGY )، وتغطي اهتمام المنظمة في مجالات رئيسة هي :

الهيكل التنظيمي للمنظمة، والثقافة التي ينبغي أن تسود أجواء المنظمة، وإدارة التغيير، وفعالية أداء المنظمة وحيويتها في مواجهة المنافسة، ومتطلبات النماء المتواصل، وكذلك تعنى بأداء الأفراد، وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للأداء الفعال للعاملين، بجانب الاهتمام في التوفيق بين الموارد المتاحة، ومتطلبات إدارة العمال في المستقبل، مع تركيز على تنمية الأفراد لتحقيق غايات المستقبل .

ولا شك إن إستراتيجية الموارد البشرية بهذا المحتوى تدعم إستراتيجية المنظمة التنافسية ولاسيما أنها تجمع كل القرارات والخطط والفعاليات والسياسات التي تختص بإدارة العاملين في كل المستويات الإدارية والذين تعمل المنظمة على توجية جهودهم واستغلال قدراتهم وصولاً إلى الغايات المقررة . وتوفر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إحساساً بالتوجية في بيئة مضطربة بالمؤثرات وهي التي تحقق التوازن بين الاحتياجات التجارية والمؤسسة كمنظمة إدارة أعمال من جهة، وبين السياسات العملية والبرامج التي تنفذها المنظمة .

أنه من نافلة القول إن من أهداف الإستراتيجية هو التعبير / توضيح النوايا وتفعيلها في صيغة خطط وسياسات وتخصيص إمكانات وموارد في كيفية استغلال الموارد البشرية لتحقيق الغايات التجارية . كما أنها تعبير عما ينبغي فعله وما تتمنى المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد .

## ( ج ) إستراتيجية الموارد البشرية :

هناك تفسير آخر لإستراتيجية الموارد البشرية : (( هي المدخل لاتخاذ القرارات الخاصة بنوايا الإدارة / المنظمة حيال الأفراد والتي تعنى بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة ككل . ما الغايات التي تتوي الإدارة الوصول إليها عن طريق الأفراد ؟ والإدارة الاستراتيجية للأفراد ككل جزء من إستراتيجية إدارة الأعمال . وتغطي اهتماماً المنظمة الرئيسة الخاصة بالهيكله وبالثقافة ، وإدارة التغيير ، وفعالية المنظمة والأداء ، والقدرات ، والتوفيق بين الموارد ومتطلبات إدارة الاعمال المستقبلية ، وتنمية الأفراد بشكل عام . وهي تعالج أي مسائل خاصة بالأفراد ، مما يؤثر على الخطط الإستراتيجية للمنظمة كما أنها توفر أجندة لما ينبغي التصدي له من مسائل .

ويعرفها البعض - أي إستراتيجية الموارد البشرية - بأنها النشاطات والقرارات التي تدعم إستراتيجية المنظمة التنافسية والتي يطلق عليها the firms competitive Strategy .

وتختص بإدارة الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية بما يحقق للمنظمة التفوق التجاري .

وإستراتيجية الموارد البشرية ، توفر إحساساً بالتوجه نحو غايات محددة في إطار بيئة مضطربة ، يتم فيها التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والتجارية ، من جهة وبين السياسات العملية والبرامج التي تطبقها المنظمة ، ويجب أن تؤدي الإستراتيجية إلى توضيح النوايا ، وتطبيقها في كيفية استغلال الموارد البشرية لتحقيق الغايات التجارية .

وتتطلب الإستراتيجية إجابة عن الاسئلة التالية :

1- ما المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل ؟

2- هل مستويات الأداء كافية وعالية ؟

استراتيجية الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة .إنها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات ، الموارد والبيئة المتاحة، وتمكن استراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تتميز بالكفاءة والفعالية في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة . وكذلك إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير ( التغيرات البئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة ) ، بناء الجدارة، تغيير الثقافة ... الخ . وكثير من المنظمات مدركة الآن هذه الأمور ومن ثم تتبنى تركيزا استراتيجيا على موضوعات الموارد البشرية .(أشوك شاندا، شلبا كوبرا، 2002 )

ولم تعد دورة إدارة الموارد البشرية قاصرةً على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور، وازدياد معدلات التضخم والذي يزيد بدوره من التكلفة غير المباشرة بسبب ارتفاع التأمينات الاجتماعية والصحية وغيرها .

ويمكن تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، على

كافة المستويات التنظيمية - في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة - وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة .

ويمكن تعريف الخطة الإستراتيجية Strategic Plan للمنظمة بأنها المخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المنظمة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة .

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة .

هذا، ويجب على المديرين أن يحددوا القضايا الهامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وهذا يتطلب تقييم الفرص والتهديدات التي تنتج عن التغيرات البيئية الخارجية، وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف داخل منظماتهم، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك العديد من القضايا المشتقة من تقييم تلك التغيرات، ولعل من أهم التغيرات في البيئة الخارجية وجود تكنولوجيا جديدة، حدوث اندماجات أو استحواذات، والتغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العملاء، إعادة الهيكلة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وعولمة الأعمال وغيرها، بينما تتمثل أهم التغيرات في البيئة الداخلية في هياكل تنظيمية جديدة، برامج تعويض جديدة، تقليل العمالة أو التكاليف، والحصول على أفراد ذوي مهارات جديدة وغيرها .

تم عرض فيما سبق لبعض تعريفات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي يتضح أن كل منها يركز على زاوية معينة، وبالتالي يصعب تبني أي منها كمفهوم شامل، وبعيد عن جوانب القصور التي تشوب معظم هذه التعريفات، ويقترح الاعتماد على منهج الخصائص لتحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي :

- 1- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة .
- 2- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا .
- 3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما .
- 4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف .
- 5- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء .

ويمكن تحديد القضايا الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من

خلال أتباع الخطوات التالية : ( أحمد سيد مصطفى، 2000 )

- 1- تقييم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- 2- تحديد القضايا ذات الارتباط والعلاقة مع أعمال المنظمة .

3- اختيار القضايا الأكثر أهمية وتأثيراً على الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي يمكن من خلالها الحصول على ميزة تنافسية معينة، أو على الأقل تحقيق التكافؤ والمساواة مع المنافسين .

4- صياغة تلك القضايا في استراتيجيات محددة .

ويشير ( السلمي ، 2001 ) إلى أن المنظمات المعاصرة تتجه إلى إعداد استراتيجيات عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات، والأهداف، والسياسات، والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي، والإنتاجي، والتمويلي، والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة . ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة . وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات

**التالية :**

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية .
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية .
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية .
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية .