

الموارد البشرية

تكنولوجيا – إدارة – تخطيط – نظم مالية

بحث مقدم إلى مؤتمر
تكنولوجيا الموارد البشرية
الذي ينظمه
الإتحاد العربى لتنمية الموارد البشرية

دكتور / على لطفى
رئيس الوزراء الأسبق
جمهورية مصر العربية

القاهرة
٢٦ – ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٨

المحور الأول : تكنولوجيا الموارد البشرية

مقدمة

لقد اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية ١٩٨٠م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية. فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

وتواجه المنظمات المختلفة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء ، تحديات داخلية وخارجية متعددة ، فعلى المستوى الداخلي ثمة تغييرات في تكوين الموارد البشرية بها، ومؤهلاتها وتطلعاتها وطموحاتها ومشكلاتها، وهناك حاجة إلى تغيير فلسفة المنظمة ورسالتها وهياكلها التنظيمية وعملياتها المختلفة . ولمواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية ، فإنه يلاحظ انه كثرت في العقود الأخيرة من القرن العشرين العديد من الحركات والمدارس والاتجاهات التي تسعى إلى إصلاح العمل في المنظمات وزيادة فاعليتها ورفع إنتاجيتها ومعاونتها على تحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف أهدافاً عامة خدمية أو أهدافاً خاصة ترمي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتحقيق أرباح معينة. كما ظهرت "حركة تكنولوجيا الأداء البشري" كنتيجة لتلك التطورات والتغيرات والتحولات المجتمعية .

إن أحدث نظريات التطوير والتنمية الإدارية والمعروفة بـ (تكنولوجيا الأداء البشري) Human Performance Technology، والتي تهدف إلى تنمية الأداء البشري وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، تركز على أهمية تحديد وتعريف الأداء حتى يصبح من السهل تنميته وقياسه. وعلى عكس الآلة والأجهزة الإنتاجية الأخرى ، يعتبر العامل الإنساني وحدة متكاملة ومن ثم لا يمكن التعامل مع جزء منه دون التأثير على الكل.

كما شهد حقل الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام ، وخاصة في الإنفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير، وهذا يرجع إلى قناعة الإدارة بأن المنظمة لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة من الأصول المادية دون الاهتمام بالأصول البشرية ، من خلال

سياسات واستراتيجيات تتصف بالكفاءة والفعالية في كل وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب ..

كما يشهد العالم تحولات وتغيرات اقتصادية سريعة ومتلاحقة نتيجة العولمة ، وأهم تلك المتغيرات الثورة الصناعية التكنولوجية المعاصرة ، والتكتلات الاقتصادية الكبرى ، وظهور الشركات متعددة الجنسية ، وبروز الجات ومنظمة التجارة العالمية . وفي ظل ذلك الواقع فكان لا بد من إعادة النظر في السياسات بشكل عام حتى تتمكن الدول من التفاعل مع مستجدات العصر من ناحية ولحماية نفسها من ناحية أخرى. ولعل من أهم السياسات التي أصبحت ضرورية من أجل التحول لمواجهة ذلك التطور هي الاهتمام بتنمية الموارد بشرية التي تمتلك المعرفة والكفاءة العلمية والخبرة اللازمة.

وهكذا تبرز أهمية الموارد البشرية في مجال التنمية ، انطلاقاً من كون أن العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية ، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية ، فتنمية الموارد البشرية تعتبر شرط سابق وأساسي لتحقيق التنمية.

أولاً : الانطلاقة الكبرى لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة

إن العالم يتعامل اليوم في اقتصاد مفتوح ضمن قرية صغيرة تدعى العالم ، ونتيجة تطور التكنولوجيا فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية كرأس مال متحرك ، والعولمة من منظور إداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي ، أي عولمة أسواق المال والسلع والخدمات والتكنولوجيا والعمالة .

إن التحول من المؤسسه التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي ، مركزيه ، الاعتماد على التجربة ،....الخ) إلى المؤسسه المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي ، تكامل فريق العمل ، اللامركزية ، الاستراتيجية ، المعلومات ،....الخ) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية ، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسه بهدف تحقيق ميزه تنافسيه .

ولغرض تطوير الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات فإن ذلك يتطلب مجموعة من الآليات^١ :

(١) تخطيط القوى العاملة

تحتاج أي وحدة اقتصادية إلى موارد بشرية حتى تستطيع بواسطتها تأدية أنشطتها المختلفة ، وبالتالي فإنه يقع عليها تحديد النوعيات والكميات المختلفة من الأيدي العاملة التي ستساعدها على أداء أعمالها. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة تكفل للوحدة القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة. أما سوء تحديد النوعيات والأعداد المناسبة فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن يكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل الوحدة الاقتصادية. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة فإنه يجب التخلص منه ، أما إذا كانت النتيجة هي العكس ووجود عجز ، فإنه يجب توفير العمالة الكافية خلال فترة الخطة.

وتخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات الوحدة الاقتصادية من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة عادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

(٢) تدريب الموارد البشرية

حيث أن أفضل لصقل مهارات العاملين القيام بإعدادهم وتدريبهم على أعمال معينة وتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تجعلهم جديرين بهذه الأعمال وإكسابهم المعارف والمعلومات التي تنقصهم من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وزيادة إنتاجيتهم . ويهدف التدريب إلى :

أ. زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.

ب. سرعة تنفيذ الأعمال بصورة صحيحة.

ج. ضمان سلامة العامل لأنه كلما زاد التدريب على استخدام الآلة أصبح في الاستطاعة تجنب الضرر وتفاذي الأخطار.

^١ على فاضل جابر ، تصميم نظام م محاسبة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية ، بحث مقدم للأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كجزء من متطلبات الدراسة في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٢-١٣.

(٣) إعادة هندسة العمليات

يرتبط تحسين الإنتاج بعملية إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها إجراء تغييرات جذرية للعمليات تؤدي إلى حصول تغييرات جوهرية في المنتج ، وإن إعادة هندسة العمليات لن تنجح بدون مشاركة إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال :

- الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات.
- تغيير طبيعة العمل.
- التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة.
- التحول من التدريب إلى التعليم.

(٤) تقييم الأداء

هي العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد ، وتعد عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لمحاسبة الموارد البشرية لأنه من خلالها يمكن الاستفادة من إيجاد الطاقة الإنتاجية للموارد البشرية التي عادة ما يصعب قياسها ، حيث إن العوامل التي تساعد للوصول إلى هذا التقييم مثلا : كمية العمل المنجز ، جودة العمل ، مدى الاعتماد على المورد البشري ، وحكمه وتقديره.

دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية

إن من آثار ظاهرة العولمة هو ظهور الشركات متعددة الجنسيات نتيجة ازدياد التعامل التجاري ما بين الشرق والغرب والشمال والجنوب ضمن هذا العالم ، مما أدى إلى الانتشار الواسع للاستثمار الأجنبي والانتقال من الحضارة الصناعية ذات المحتوى المادي إلى الحضارة المعلوماتية ذات المحتوى الفكري، وهذا أدى إلى اتساع المنافسة وشراستها بين مختلف الشركات والمنتجات .
وان من أهم مقومات الميزة التنافسية إن لم تكن أهمها هي الموارد البشرية ، لان كيفية تحكم الشركة بمواردها المختلفة (ماديه ، تنظيميه ، معلومات ، بشريه) تكون تحت سيطرة القدرة العقلية التي تمتلكها هذه الموارد البشرية .

ثانيا :إمحاة هندسة نظم الموارد البشرية

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال بداية في عام ١٩٩٠ عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts Institute of Technology بإجراء بحث بعنوان الإدارة وذلك في عام ١٩٩٠ ، وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت .

وقد انتشر مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما قام كل من هامر وتشامبي بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان " إعادة هندسة المنظمة " .

كما يؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة. في حين يرى دافينبورت أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه ، وهي كما يلي : مدخل الجودة الشاملة - الهندسة الصناعية - مدخل النظم - المدخل الفني الاجتماعي - الحركة النشيطة للابتكارات - استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

ولقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب ، فبعض الكتاب مثل دراكر يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه ، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت ، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر.

وهناك عدة تعريفات لمدخل إعادة الهندسة ونذكر منها ما يلي : يعرف كل من هامر وتشامبي إعادة هندسة العمليات على أنها "إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة ، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، سرعة إنجاز العمل". ويعرف كل من دافينبورت وشورت إعادة تصميم عملية التشغيل بأنها " تحليل وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل وبين المنظمات".

ويعرفها كل من مورو وهازيل بأنها " دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها ، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة".

ويعرفها باركر بأنها " تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة".

ويعرفها تالوار بأنها " مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة هيكلة والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل".

ويعرفها كل من بيتروزو وستير بأنها " إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل ".

ويعرفها كلاين بأنها " إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية ".

ويعرفها رايموند بأنها " إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل ، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية "

ويرتكز تعريف هامر وتشامبي على أربعة ركائز أساسية ألا وهي :

١. إعادة التفكير بصورة أساسية :

حيث يجب أن تسأل المنظمة نفسها مجموعة من الأسئلة : لماذا نفعل ما نقوم به الآن - ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية - وما الذي يجب القيام به - وكيف يمكن القيام به ؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية ، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

٢. إعادة التصميم الجذري:

حيث تعنى التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

٣. القيام بتحسينات فائقة:

حيث يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل : التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، سرعة إنجاز العمل.

٤. العمليات :

حيث يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة) ، وذلك من خلال وضع وتصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة^١

^١ <http://khafagy.wordpress.com/>

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير . وتتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة . وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة الحديثة ، وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية . وعلى نفس المنوال ، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب).

وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات . ويجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين لتنفيذ العمل المطلوب في كل إدارة من إدارات المؤسسة . وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف (الاتجاهات) المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة .

ولن تكسب المؤسسة أي شئ بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة . ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة . ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المؤسسة.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حالياً ، وتوظيف كادراً جديداً تبعاً لمتطلبات المؤسسة الجديدة. ونفس الشئ ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية ، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً ، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المؤسسة ، وبالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً.

وإجمالاً يمكن القول بأن إعادة هندسة الموارد البشرية تتم عبر النقاط التالية :

* وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعوبة المعقدة

* رقابة الروح المعنوية وقياسها

* بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح

* إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات

* إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها

* إعادة هندسة التصميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة

* إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات الديمغرافية

* إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين

ثالثاً : العلاقة الديناميكية بين مدخل إلماحة المندسة والجودة الشاملة في إدارة

الموارد البشرية

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مر العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية ، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يتطرق إلى كافة نواحي الأنشطة المؤسسية ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فهناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

يعتبرها المعيار العالمي iso 9000/8402 لسنة ١٩٩٤ بأنها: " شكل من أشكال تسيير المنظمة يرتكز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد (الطويل) بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة^١ على إنها تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات

¹ <http://www.ulum.nl/c105.html>

العمل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.

مما سبق يمكن ذكر أهم العناصر التي تعبر عن إدارة الجودة الشاملة :

- هي أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنشأة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وباستخدام أدوات التحليل الكمي لتحقيق رضا العميل.
- هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء.
- هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل الموظفين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر بواسطة فرق الجودة.

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

- قبول التغيير باعتباره حقيقة واقعه وضرورة التعامل مع المتغيرات.
- القناعة التامة بأهمية وضرورة تواجد بيئة عمل صحية يمكن من خلالها للعاملين أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية وبرضا عالي.
- ضرورة استيعاب التكنولوجيا الحديثة كعنصر مؤثر في التغيير.
- قبول مبدأ المنافسة الإيجابية كواقع مهم وضروري للوصول إلى التميز.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وبذل المحاولات الدائمة في رفع مستوى رضاهم.
 - التركيز على إدارة العمليات بما يحقق أعلى إنتاجية وبأقل التكاليف.
 - التحسين والتطوير المستمر للعمليات المختلفة في المؤسسة باعتبارها تؤدي في النهاية إلى رفع مستوى رضا العملاء.
 - مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين الأعمال والعمليات وصناعة القرارات.
 - صناعة واتخاذ القرارات الموضوعية المبنية على منهجية واضحة لصناعة واتخاذ القرار.
- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

• **التركيز على المستهلك:** يختلف مفهوم المستهلك بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة) مستهلكين ، و يجب تلبية حاجاتهم ورغباتهم بالجودة التي تليها حاجات ورغبات المستهلكين الخارجيين. ووفق هذا المنظور يمكن القول أن كل من يتلق خدمة أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وكل من يؤدي خدمة فهو مورد.

• **شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:** إن شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية العاملة بالمنظمة يعتبر أحد أهم المرتكزات ، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

• **التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:** بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات، إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات ، وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

• **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نموذجاً لإدارة الأزمات، بل إن تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل الجودة، ويجنب المنظمة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.

• **التحسين المستمر:** يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة، مستوى الاستثمار البشري، على مستوى التنظيم.

• **القرارات تبنى على الحقائق:** أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتماداً على الخبرة ، أو على التخمين أو الحدس، ولكن صواب القرارات لا يتأتى إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

• **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية (feed back)، باعتبار أن هذا المرتكز من شأنه أن يتيح للمرتكزات الستة سאלفة الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة منها.

رابعاً : نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الأداء البشري

مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

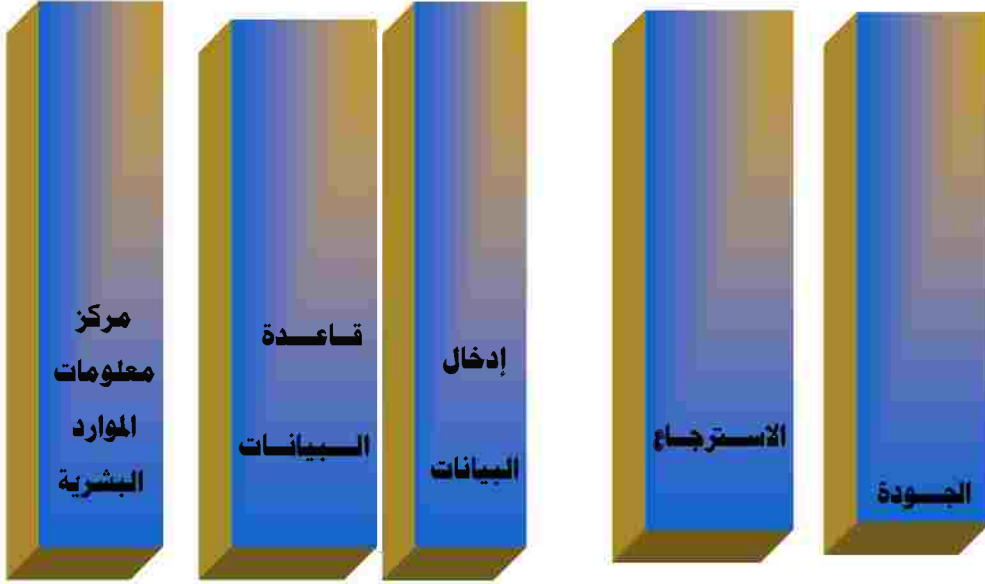
هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية ، الخاصة بالموارد البشرية ، وتقديمها إلى الجهات التي يهتمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المنظمات. فنظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المنظمات من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات والحوافز والتدريب أو حتى الاستغناء وبشكل علمي.

أهم البيانات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

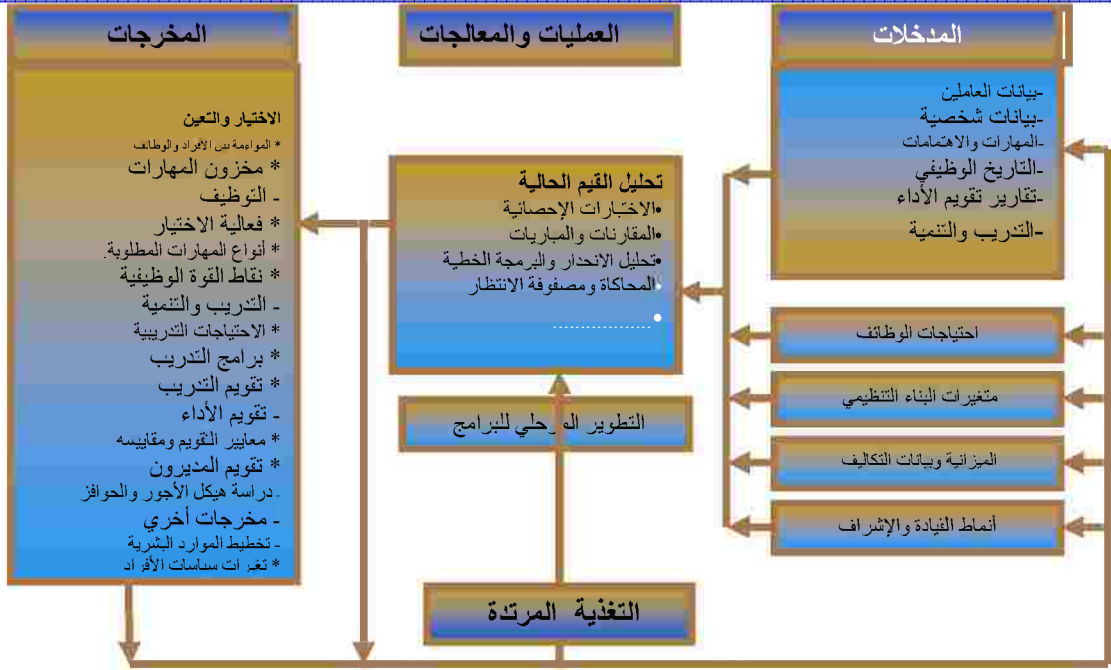
تشمل هذه البيانات المعلومات التالية :

- ١- البيانات الشخصية للعاملين .
- ٢- البيانات الوظيفية .
- ٣- التعليم والتدريب .
- ٤- المهارات المختلفة .
- ٥- تقييم الأداء .
- ٦- النقل والترقية .
- ٧- أنظمة الموارد البشرية (مثل أنظمة التدريب والرواتب والحوافز .. الخ) .

مرتكزات



مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (Burack & Smith)



ومن خلال ما سبق نستنتج بأن أهم مكونات نظام الموارد البشرية هي كالتالي:

مدخلات نظم معلومات الموارد البشرية : حيث تمثل البيانات بكافة صورها مدخلات النظام.

قاعدة البيانات : وهي تمثل مجموعة من الملفات المنظمة المتكاملة التي تحتوي على السجلات وتشمل جميع بيانات الموارد البشرية بالمنظمة.

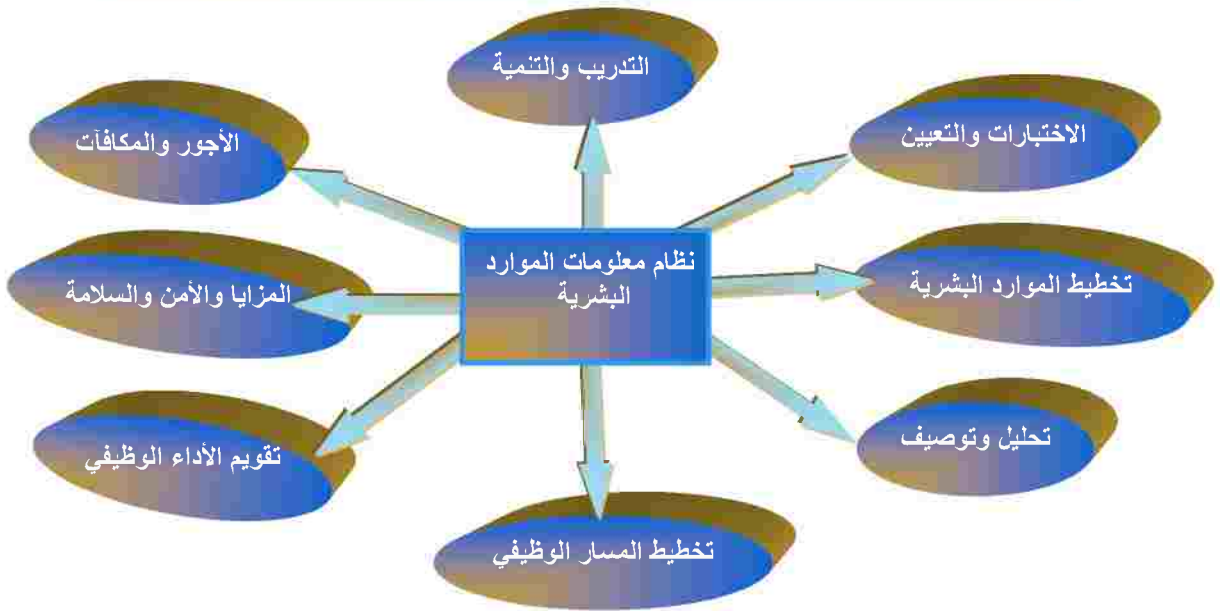
مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية : حيث تتمثل المخرجات في شكل تقارير وقتية أو دورية على فترات مختلفة.

التغذية المرتدة : وتتم عملية التغذية للمحافظة على إنتاجية معلومات الموارد البشرية من خلال رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها .

التأثيرات البيئية : وتمثل المتغيرات التي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد من خارج المنظمة.

النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية : يتوقف تعداد النظم حسب الظروف والبيئة والإمكانيات المتاحة لبناء هذه النظم .

مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية



متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية^١

- ١- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح التي يسعى النظام إلى تحقيقها .
- ٢- رفع درجة الوعي بأهمية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وغيرها .
- ٣- سرعة تعميم النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية بدلاً من النظام اليدوي لمعالجة البيانات.
- ٤- العمل على التنسيق بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية لتزويدها بالمعلومات والبيانات الدقيقة .
- ٥- تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل مؤسسة .

^١ www.dr-al-adakee.com/inner_banner/4357bb1ad4.ppt

٦- تحسين أوضاع المختصين في مجال المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجر والحافز ارتباطا بطبيعة التخصص وأهمية ومجال عملهم .

٨ - تطوير النماذج والتقارير المتعلقة بمشكلات الموارد البشرية لتصبح صالحة للاستخدام الآلي عند تعميم استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية .

• **تكنولوجيا الأداء البشري:** تركز في العصر الحالي منظمات الأعمال على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءا من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذا العنصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها وكيفية سد تلك الفجوة

المحور الثاني : إدارة وتنمية الموارد البشرية

تشير تنمية الموارد البشرية إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويرها ، وتجدر الإشارة هنا إلى الفرق الجوهرى بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي ونسبة البطالة... الخ، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية ، ومن أمثلتها الإنتاجية.

أولا : أهداف ومهام الموارد البشرية ودورها في ظل العولمة

إننا نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير ، كما أفرزت العولمة تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات ، ولكي يواكب أي شخص هذه المتغيرات فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط هو سبيله لمواجهة تلك التحديات ، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة. وكانت "الإدارة" من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية ، وذلك كونها-أي الإدارة- مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلفة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. ومن ثم فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصيب في ظاهرة "الإدارة" والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي. وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة- ومتعاضمة - باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية^١

أ : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة

^١ قراوي أحمد الصغير- إبراهيمي أحمد ، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالجزائر ، شبكة النبا المعلوماتية ، الأحد ٢٢ تشرين الأول ، ٢٠٠٦.

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ب: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

١- المشاركة : وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

٢- الفعالية :

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.

- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.
- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع ، السن ، الجنسية ، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

ثانيا : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من الضروري التعرف على سر الاختلاف في معدلات النجاح والاستمرارية في المنظمات ، حيث أن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المنظمات من استراتيجيات¹.
 فيمكن تعريف الاستراتيجية على إنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". ولعل ذلك التعريف يحتاج منا إلى تفسير حتى نتضح أبعاده الأساسية ، فإذا نظرنا إلى هذا التعريف نجد الآتي:

- إن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الدنيا داخل المنظمة. ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجيات إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة.
- أن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما :

أ-خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ، وبين غاية المنظمة. فلا يعقل أبداً أن تعمل أي منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.
 ب-خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة. ومعنى

¹ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الناشر العربي الحديث، الإسكندرية ، ص ٥-٢.

ذلك أن الاستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها ومراعاة التطورات الحادثة في البيئة ومقابلتها بالتغيير المناسب في الاستراتيجيات المتبعة.^١ ومن هنا إذا انتقلنا إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية فإننا يمكننا تعريفها على إنها "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل".^٢

وبالتالي يمكن تحديد العناصر التالية للإدارة الإستراتيجية :

- ❖ تمثل الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخطط طويلة الأجل والتي تعكس فكر وتوجه الإدارة العليا في معالجة كل أمور الموارد البشرية.
- ❖ تمثل استجابة الإدارة لمتطلبات الكفاءة والفعالية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري.
- ❖ تمكن استراتيجيات الموارد البشرية الإدارة من ربط عناصر الموارد البشرية بالإطار العام للإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- ❖ تساعد استراتيجيات الموارد البشرية الإدارة في توقع وإدارة التغييرات في البيئة المحيطة.

ثالثاً : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من التحديات والتي تواجه المنظمات المعاصرة في عصرنا الحديث ومن أهم تلك التحديات ما يلي:

- العولمة والمتغيرات الدولية.
- النظام الاقتصادي العالمي الجديد.
- الثورة العلمية والتكنولوجية.
- ظهور مفهوم رأس المال البشري/الفكري.
- المنافسة الشديدة.
- معايير اختيار العاملين.
- التوظيف.
- انتشار التكنولوجيا وارتفاع معدل تغير العمالة.

^١ محمود قطر ، الإدارة الإستراتيجية بمرافق المعلومات ، دار ناشري للنشر الإلكتروني ، موقع إلكتروني <http://www.nashiri.net/content/view/2542/10024>

^٢ حسين النوري ، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري... التخطيط الإستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN024639.pps

- التدريب الالكتروني.
- نظم معلومات الموارد البشرية.
- تقييم الأداء.

رابعاً : التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية

إن المنظمات اليوم لا مناص لها من التفاعل الإيجابي مع الاتجاه الحديث لنظام عولمة الاقتصاد إذا ما أرادت البقاء والنمو في عالم الأعمال ، فمن أوجة هذا التفاعل الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري وخاصة فيما يتعلق بالتدريب.

١- تعريف التدريب :

يمكن تعريف التدريب على أنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة لإدارة المنظمة على اعتبار أنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة هو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عمله ، وهو قيمة أيضا بالنسبة للفرد العامل لأنه يعنى بالنسبة له تحقيق مزيد من الأمن والاستقرار في عمله وإتاحة العديد من آفاق الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المنظمة ذاتها أو خارجها ، وباختصار شديد فإن التدريب نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المنظمة والعاملين فيها^١

٢- مزايا التدريب :

- ١) يعمل التدريب على إكساب المعرفة الجديدة ويعمل على زيادة مهارة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة .
- ٢) يعتبر التدريب عنصرا هاما لقيام مؤسسة فعالة ومرنة ساعية لتلبية احتياجات العملاء في مختلف المجالات في سوق تتجه نحو الانفتاح و التحرر الكامل.
- ٣) أصبح التدريب ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة.
- ٤) أصبح التدريب عاملا ضروريا يسمح للمتدرب أن يصبح منتجا مبدعا و قابلا للتحسين باستمرار .
- ٥) يسمح التدريب بإجراء التقييم بما يسمح بقياس الكفاءة و المعارف المكتسبة المتحصل عليها بما يمكن من تعزيز رصيد المؤسسة.

^١ عبد المنعم جنيب ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٩٩٦ ، ص ص ٢٣٤ ، ٢٣٥ .

٣- أهداف التدريب^١

تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:

١. تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة .
٢. الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في ميدان التربية والتعليم.
٣. تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
٤. إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في مجال التربية وتوريث المفاهيم والتعليم.
٥. إتاحة الفرص أمام المتدربين للمشاركة في عملية التطوير من خلال النقد والتحليل الموضوعي للممارسات التربوية الجارية.
٦. تنمية وعي المتدربين بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع وانعكاساتها على العملية التعليمية.
٧. تفهم المتدربين للتغيرات البنوية التي تحدث في هيكل العمل التربوي ومناهج التربية الحديثة ، وما تتطلبه من معارف ومهارات يجب إتقانها.
٨. تزويد المتدربين بالفرص لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة تمكنهم من تنفيذ التجديدات التربوية في مجال تقويم عملية التعليم والتعلم.
٩. تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين-على اختلاف مستوياتهم- في مجال التربية والتعليم.
١٠. الارتقاء بمستوى أداء العاملين في مجال التربية من مدرسين وإداريين وموجهين للنهوض بمستوى العملية التربوية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في حقل الدعوة.
١١. مواكبة المستجدات العلمية في التخصص وأساليب البحث فيه، وحسن استخدام مصادر المعلومات المرتبطة بها.
١٢. الاستفادة بما لدى المتدربين من خبرات وقدرات ومنحهم الفرص- في مواقف تعليمية- لإظهارها وتطبيقها وممارستها أمام أقرانهم، بما يحقق تبادل للخبرات.
١٣. تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغيرات التربوية موضع الاختبار والتجربة، والإسهام في عملية التطوير والتجديد.

^١ www.ikhwan.net

١٤. تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو ورش العمل أو الندوات أو الأعمال ذات الطبيعة الجماعية والتي تعزز روح التعاون بين العاملين.

٤- أهمية التدريب لتنمية الموارد البشرية:^١

ان التدريب بوصفه إستراتيجية لتنمية وتطوير الموارد البشرية يعد من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً وقبولاً لدى كثير من المتخصصين والممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية. فقد أصبح يحتل مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الاقتصادية واستحقاقات العولمة وتجلياتها على مختلف المستويات المحلية والدولية. كما أضحى التدريب عنصراً أساسياً يرفد مختلف قطاعات العمل والإنتاج بالقوى العاملة المدربة، بل ويعتبر الوسيلة المثلى لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتطويرها.

٥- مراحل التخطيط للعملية التدريبية

وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب فإن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو كيف يمكن تفعيل إستراتيجية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة ؟
للإجابة على هذا السؤال يمكن القول بان معظم آراء الكتاب والباحثين في هذا الصدد لم تخرج عن نطاق تأكيد ضرورة الالتزام بمراحل العملية التدريبية، وهذه المراحل التي تمر بها عملية التدريب لا تسير وفق نمط واحد في جميع الأحوال وذلك يرجع إلي اختلاف الهدف من التدريب والجهة التي تقوم بعملية التدريب وكفاءة هذه الجهة في تنفيذ المراحل
فالتخطيط للبرامج التدريبية يعتبر ركناً أساسياً لنجاحها المطلوب . ولكي تصبح البرامج التدريبية مفيدة فلا بد أن تكون على درجة من الكفاءة الفاعلة، وهذا لا يتحقق إلا بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة تتكون من خمس مراحل هي:

٥-١ المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتصميم

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد الخطة التدريبية وأهدافها وتحديد الخطوات والإجراءات المتتالية التي ينبغي الالتزام بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. و يتطلب نجاح هذه الخطط والبرامج ضرورة إجراء المسوحات الدقيقة لتحديد حجم الاحتياج الفعلي لسوق العمل من القوى العاملة بمختلف تخصصاتها الحالية والمستقبلية. والعمل على تحقيق نوع من التكامل والتفاعل بين

^١ منصور بن عبد الله الميمان ، تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة ، جدة ، المملكة العربية السعودية
www.wdct.edu.sa/mltk/fichiers/3file_1.doc

المؤسسات التدريبية والقطاع الخاص في تطوير وتصميم البرامج التدريبية ، بما يعظم من مقدرة القطاع الخاص على استيعاب وتوظيف اكبر قدر ممكن من الخريجين؛ إذ أن إهمال التحديد الدقيق لاحتياجات سوق العمل المحلي من القوى العاملة، أدى إلي ظهور مشكلة الفائض ومشكلة العجز في احتياجات سوق العمل، حيث توجد أعداد كبيرة من الخريجين في بعض التخصصات المهنية فائضة عن حاجة سوق العمل ، الأمر الذي ترتب عليه وجود بطالة مقنعة وسافرة في تلك التخصصات. كما تواجد عجز كبير في احتياجات سوق العمل من بعض التخصصات الأخرى.

٣-٥ المرحلة الثانية: المدخلات

وهي مرحلة المؤثرات أو خصائص المؤسسة من حيث المدخلات البشرية، والإمكانيات المادية والعلمية واختيارها في ضوء الخطة والبرامج التدريبية.

٤-٥ المرحلة الثالثة: العمليات

وهي مرحلة التفاعل مع خصائص البرنامج التدريبي من حيث التنظيم والمحتوى، والطريقة والمهارات ، وفيها يتم التأكد من سلامة محتوى الحقائق التدريبية وقدرتها على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله، فمحتوى الحقائق التدريبية مسألة يتطلب تحديدها صياغة رؤية واضحة ومتكاملة لهدف التدريب ومقتضياته. كما يتم في هذه المرحلة إجراء تقييم للحقائق التدريبية للتنبؤ بمدى كفاءتها في تحقيق أهداف العمل التدريبي ، ذلك أن الهدف الرئيسي من تقييم الحقائق التدريبية هو عملية إجراء مسح لها لاكتشاف الثغرات التي قد تشوبها أو أي نواحي قصور في تصميمها وذلك لمعالجتها مبكراً قبل التنفيذ بالتعديل أو التطوير سواء في الجوانب النظرية أو الجوانب العملية.

٥-٥ المرحلة الرابعة: المخرجات

وهي مرحلة قياس مدى ما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات استهدف تحقيقها. وهي عملية في غاية الصعوبة خاصة في حالة المعارف والمهارات التي لا يمكن قياسها.

٦-٥ المرحلة الخامسة: التقويم

وهي المرحلة التي يتم فيها مراجعة البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من جودة في المخرجات. فقد يتطلب الأمر تغيير البرنامج أو تعديله أو بقاءه كما هو إذا ما ارتأت الإدارة انه برنامج يحقق أهدافها التدريبية، أي يحقق المعارف والمهارات المطلوبة.

"وتعتبر عملية الاختيار والتعيين بداية الطريق الطويل نحو بناء قوة عاملة مستقرة تتميز بالولاء للمنظمة التي تعمل فيها وتحقق أكبر عائد في مجال الإنتاج ، وإن توفير قدر من الكفاءة

ورفع مستوى الأداء يحتاج من المنظمة باستمرار أن تعمل على إكساب الموظف أو العامل مهارات جديدة ورفع مستوى قدراته وإمكانياته ولا يحدث ذلك إلا من خلال التدريب على المهارات التي يتطلبها العمل".^١

المحور الثالث : تخطيط وتطوير الموارد البشرية

أولاً : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعتبر مجال تخطيط الموارد البشرية من مجالات التخطيط الأساسية والهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدولة ، حيث إن توافر القوى العاملة المدربة ليعتبر أمر ضروري وحيوي لنجاح وتدعيم برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، حيث تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية لتمكنها من أداء أنشطتها المختلفة وبالتالي يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية.

إن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية المقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة ، فإذا كانت نتيجة المقارنة بينهم وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم والتخلص منهم أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز ، فإنه يجب توفيره.

تعريف تخطيط الموارد البشرية :

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه " العملية التي بموجبها تسعى المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العمالة القادرة والمؤهلة لتنفيذ المهام الموكلة إليها وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها".^٢

^١ عبد المنعم جنيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٣.

^٢ ياسين مصري وآخرون ، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها ، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني ، دمشق ، ٢٤-٢٦ أيار ٢٠٠٦ ، ص ٣.

كما يمكن تعريفه على انه تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كما ونوعا وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية غالبا ما تقدر بسنة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

كما يمكن تعريفه طبقا لمعهد التطوير وشئون الأفراد (The Institute of Personnel and Development) على انه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة . وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة ، وذلك لأن التكاليف والتقديرية الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها .

وبناءً على هذا التعريف ، فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في ما يلي :^١

- يعتبر التخطيط منهجا ، كما يمكن القول بأنه جزء من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس مجرد شيء يحدث بمجرد الصدفة.
- يمثل التخطيط عملية مستمرة ، وذلك لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المؤسسة مستمرة في التغيير .
- إن التخطيط يعتبر تخطيطا قصير الأجل وطويل الأجل أيضا ، ولكن هناك تأكيدا على الحاجة إلى تخطيط أطول في الأجل لضمان البقاء والنمو.

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية

١. يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار جوانب الضعف التي تتطلب تحويل البرامج التعليمية وتوفير الاستيعاب الكامل بين خطط التعليم والتدريب وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٢. يساعد على التقليل من عرقلة الإنتاج بسبب نقص القوى العاملة أو نقص التدريب .
٣. يساعد على التعرف على الأعداد المطلوبة ورسم السياسات التي تؤدي إلى الاستخدام الأفضل للقوى العاملة وتشغيل العاطلين .
٤. يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز .

^١باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٤ .

٥. يعمل على إشباع وتحقيق كل من رغبات المنظمة والفرد.
٦. يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
٧. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
٨. يساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

ثالثا : العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند القيام بتخطيط الموارد البشرية وهما كالآتي :

أولا : المؤثرات الداخلية

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا. وتشمل تلك العوامل ما يلي:

(١) أهداف المنظمة:

تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية في تحديد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ، حيث أنه من الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

(٢) الوضع المالي:

يتمثل الوضع المالي للمنظمة في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية ، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.

(٣) التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية مثل إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية وخاصة في الجزء المتعلق بالتدريب وتنمية العاملين.

(٤) حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

ثانيا : المؤثرات الخارجية

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ، ومن أهم تلك العوامل ما يلي :

(١) العوامل الاقتصادية:

حيث تتأثر أي منظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعنى توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

(٢) سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسة عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.

(٣) أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

(٤) العوامل التنافسية:

وتتمثل في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات فتصبح حاجة المنظمة للكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة أكبر.

(٥) العوامل الاجتماعية السكانية:

وتتمثل في حركة السكان وتقلاتهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرات العائدة لأرض الوطن الهجرات الخارجية وأثر ذلك على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز.

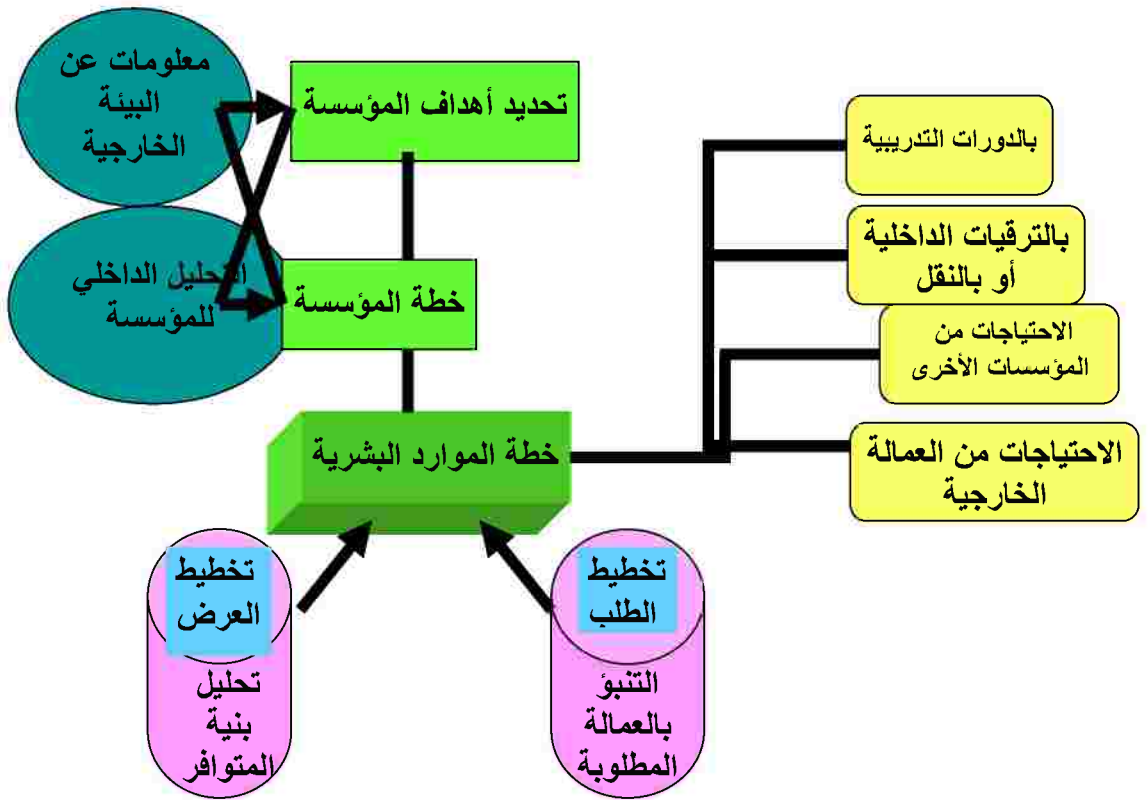
رابعاً :مسئولية تخطيط الموارد البشرية

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين (الشئون الإدارية) ، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.^١

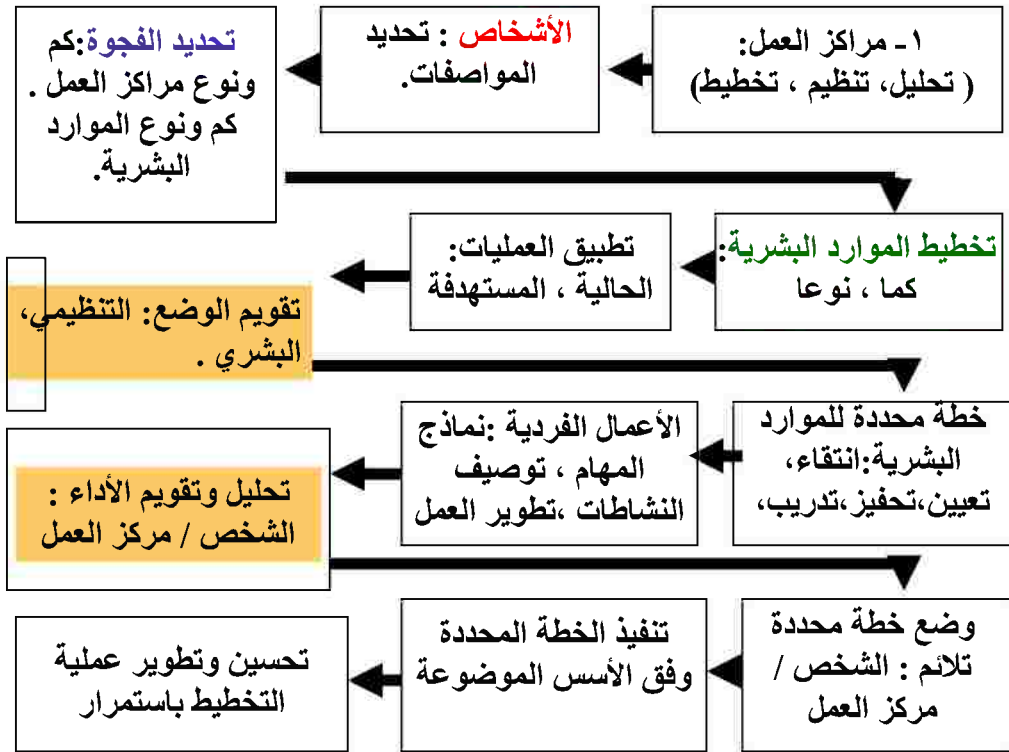
ويظهر الشكلان التاليان كيفية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات والوزارات، والعوامل المؤثرة في هذا التخطيط.^٢

^١ www.ksau.info/vb/archive/index.php/t-12519.html

^٢ ww.hcsr.gov.sy/archive/downloads/02المحور%٢٠الثاني.doc



نموذج خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة



نموذج تخطيط الموارد البشرية على صعيد كل وزارة / مؤسسة

خامساً : مراحل التخطيط للموارد البشرية

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة مراحل وهي كالتالي : -

١. ١- تقدير الأهداف التنظيمية

يجب أن تعتمد خطط الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي ، ومن الناحية العملية فان هذا يعني أن خطة الموارد البشرية يجب أن تشتق من الأهداف التنظيمية ، فالاحتياجات الخاصة من الموارد البشرية سواء من ناحية الأعداد أو المواصفات يجب أن تشتق من الأهداف الكاملة للمؤسسة .

فالأهداف التنظيمية والتي تغطي كلا من المؤسسة وأعضائها يجب أن تشتق من النتائج المتوقعة. وعملية تحديد الأهداف تبدأ من قمة المؤسسة من خلال رسالة المؤسسة والتي تحدد أعمال المؤسسة الحالية والمستقبلية والأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات التي تعتمد عليها رسالة المؤسسة .

٢. ٢- تقدير المهارات والخبرات المطلوب

بعد تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات والأقسام يقوم مديرو العمليات بتحديد كل من المهارات والخبرات اللازمة لمقابلة هذه الأهداف.

والأساس ليس مجرد النظر إلى المهارات والقدرات للموارد البشرية الحالية ولكن هو تقدير المهارات والقدرات المطلوبة مستقبلا لمواجهة أهداف المنظمة.

٣. ٣- تحديد الإضافات المطلوبة من الموارد البشرية

عندما يقوم المدير بتحديد الاحتياجات المطلوبة كما ونوعا من الموارد البشرية ، فإنه يحلل هذه التوقعات في ضوء التنظيم الحالي، وهذه العملية تتطلب تحليل القوى العاملة الحالية والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة.

٤. ٤- تطوير خطط العمل لمقابلة الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية

ساحدا : نجاح تخطيط الموارد البشرية

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية ، فإنه لا بد من توافر العديد من الأسباب أهمها ما يلي :

(١) دقة أهداف المنظمة: حيث إن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي

تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية .

(٢) توافر المعلومات والبيانات الدقيقة : حيث كلما كانت المعلومات والإحصائيات الخاصة

بالقوى العاملة دقيقة فإن ذلك يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم

القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو الخارج.

(٣) دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط : حيث لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون علم

الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في

وظائف وأعمال المنظمة.

(٤) ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى : فبالإضافة إلى

أن تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة

الموارد البشرية ، فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات

التدريب أو الهيكل التنظيمي.

المحور الرابع : النظم المالية للموارد البشرية^١

لقياس تكلفة الموارد البشرية لا بد من التعرف على المفاهيم المحاسبية للتكلفة.

أولاً : المفاهيم المحاسبية للتكلفة

هناك مفاهيم مختلفة للتكلفة ، حيث يوجد التكلفة التاريخية وتكلفة الاقتناء وتكلفة الإحلال والتكلفة الجارية والتكلفة المباشرة وغير المباشرة والتكلفة المعيارية والتكلفة التفاضلية والتكلفة الثابتة والمتغيرة والتكلفة الحدية وتكلفة الفرصة ، وهذه المفاهيم المختلفة للتكلفة تستخدم لأغراض مختلفة.

التعريف التقليدي للتكلفة هو التضحية بسلع أو خدمات مستقبلية ، وتحمل التكلفة في سبيل الحصول على هذه المنافع في شكل مادي ملموس أو منافع غير ملموسة.

التكلفة الأصلية وتكلفة الإحلال

وهناك العديد من المفاهيم المحاسبية الخاصة بالتكلفة ، ومن هذه المفاهيم : **التكلفة الأصلية** وهي تعبر عن التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على الموارد وهي تعادل "التكلفة التاريخية" أما **تكلفة الإحلال** فتعني التضحية التي يجب تحملها لاستبدال موردا مملوكا أو مستخدما فعلا في المنظمة.

ولما كان تعبير تكلفة الموارد البشرية مشتق من المفهوم العام للتكلفة فيمكن القول بأن تكلفة الموارد البشرية هي التكلفة الرأسمالية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على الموارد البشرية أو استبدالها.

انظر في ذلك :

- محمد عبد الفتاح العشماوي، قياس تكلفة الموارد البشرية ، المؤتمر العربي الأول...الاتجاهات المعاصرة والحديثة لإدارة الموارد البشرية ، ٢٩/٤ - ٣/٥/٢٠٠٧ ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، ص ٢٨-٥٨.
- إريك فلامهولز ، تعريب محمد عصام الدين زايد ، المحاسبة عن الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٢ ، ص ٩٦-١٠٨.

أولاً : التكلفة الأصلية للموارد البشرية

التكلفة الأصلية للموارد البشرية هي التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على البشر وتميئتهم، وقد أصبح هناك اتفاقاً على أن التكلفة الأصلية للموارد البشرية تشمل على البنود التالية :

١. تكلفة الاجتذاب (الاستقطاب)

٢. تكلفة الاختيار

٣. تكلفة التعيين (الاستخدام)

٤. تكلفة التعليم

٥. تكلفة التدريب

٦. تكلفة ترك الخدمة

٧. تكلفة الإحلال

وبعض هذه التكاليف تعتبر تكلفة مباشرة في حين أن البعض الآخر يعتبر غير مباشر.

ثانياً : تكلفة الإحلال للموارد البشرية

هي التضحية التي ستتحملها المنشأة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن ، فإذا كان أحد الأفراد سيتترك العمل في المنشأة فإن المنشأة ستتحمل أعباء في سبيل اجتذاب واختيار وتدريب فرد آخر بديلا له.

وتكلفة الإحلال هي تكلفة دوران العامل الحالي بالإضافة إلى تكاليف الحصول عليه واستبداله بغيره وهي تشمل على كلا من عناصر تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة ، وحيث أن تكلفة الإحلال تستخدم للأغراض الإدارية فإنه يجب أن تشمل على كل من تكلفة الفرصة وكذلك التكلفة المدفوعة.

ومن حيث المبدأ، فإن تكلفة الإحلال يمكن أن تشمل فرد أو مجموعة من الأفراد أو حتى التنظيم البشري للمنظمة كلها ومع ذلك فإننا نلاحظ أن ما يفكر به مدير لشئون الأفراد هو انه يريد شخصا بديلا قادرا على أن يقدم مجموعة الخدمات التي تلزم لوظيفة معينة وليس بالضرورة إحلال فرد بدلا من فرد آخر، وبمعنى آخر فهم يفكرون في إحلال أفراد للقيام بوظائف أو بواجبات محددة وليس إحلال فرد بآخر فقط.

مما سبق يتضح أن هناك دورا مزدوجا لمفهوم تكلفة الإحلال وظيفيا وشخصيا ، حيث يمكن القول بأن **تكلفة الإحلال الوظيفية** هي التضحية التي يجب أن تتحملها المنشأة الآن لإحلال فرد محل آخر يعمل حاليا في وظيفة أو مركز معين بحيث يكون يكون البديل قادرا على تقديم نفس المجموعة من الخدمات التي يقوم بها الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة ، أما **تكلفة الإحلال الشخصي** فهي تعنى التضحية التي يجب أن تتحملها المنشأة اليوم لتغيير شخص يعمل بالمنشأة حاليا ببديل قادر على تقديم مجموعة خدمات معادلة لتلك الخدمات التي يقدمها الشخص الأول فى كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها.

التكلفة المدفوعة وتكلفة الفرصة

التكلفة المدفوعة وتكلفة الفرصة يعتبران المكونان للتكلفة الأصلية وتكلفة الإحلال ، حيث تشير **التكلفة المدفوعة** إلى ما يمكن أن تتحمله المنشأة نقدا في سبيل الحصول على أو استبدال مورد معين من مواردها وهى ما يمكن أن نطلق عليه التكلفة التاريخية. أما **تكلفة الفرصة** فهي تعرف بالتضحية بإيراد أو دخل في سبيل الحصول على أو إحلال مورد معين.

ثالثا : مفاهيم تكلفة الموارد البشرية

إن تعبير "تكلفة الموارد البشرية " مشتق من المفهوم العام للتكلفة ، ويمكن القول بأن تكلفة الموارد البشرية هي التكلفة التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على أو استبدال البشر ، ومثلها في ذلك مثل باقي التكاليف فهي تشتمل على المكونات "المصروف" و "الأصل" ، كذلك يمكن أن تتكون من التكلفة المدفوعة وتكلفة الفرصة ، كما يمكن أن تكون تكلفة مباشرة أو غير مباشرة. بالإضافة إلى ذلك فإنه من الممكن أن يكون هناك "تكاليف معيارية" للموارد البشرية مثل التكاليف الفعلية لها ، وأخيرا فإن المفاهيم المحاسبية التقليدية لتكلفة الحصول أو الإحلال لها ما يشابهها في المحاسبة عن الموارد البشرية.

رابعاً: قياس التكلفة الأصلية للموارد البشرية

مما سبق ذكرنا أن التكلفة الأصلية للموارد البشرية هي التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل الحصول على الأفراد وتمييزهم .

وفيما يلي نموذج لقياس التكلفة الأصلية (التاريخية) للموارد البشرية والذي يحدد العنصرين الرئيسيين للتكلفة الأصلية وهما تكلفة الحصول على البشر وتكلفة التعلم ، وكلا من هذين العنصرين له مكوناته المباشرة وغير المباشرة.

تكلفة الحصول على البشر

تشير هذه التكلفة إلى التضحية التي يجب أن تتحملها المنشأة في سبيل "الحصول على" من يشغل مركزاً معيناً . وهي تشمل على كل من التكلفة المباشرة للاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف وكذلك مجموعة معينة من التكاليف غير المباشرة مثل تكلفة الترقى والندب من داخل المنشأة.

تكلفة الاستقطاب :

هي تكلفة اجتذاب أعضاء جدد محتملين للمنشأة والمكون الرئيسي لتكلفة الاستقطاب : الإعلانات وأتعاب هيئات الترخيم والتوظيف وتكلفة السفر والانتقالات ، وأيضاً المصاريف الإدارية المتعلقة بهذه الأعمال ، ويمكن أن تكون هناك عناصر تكاليف أخرى ذات أهمية يجدر فصلها في بنود مستقلة بخلاف ما سبق ذكره ويتوقف ذلك على حجم وطبيعة ونوعية المنشأة والوظائف نفسها.

قياس تكلفة الإحلال للموارد البشرية

فيما سبق قمنا بتعريف تكلفة الإحلال للموارد البشرية على أنها التضحية التي تتحملها المنشأة اليوم لاستبدال موارد بشرية موظفة في المنشأة فعلاً . وهناك نوعين من تكلفة الإحلال هما : الوظيفي والشخصي.

أ. تكلفة الإحلال الوظيفي :

تعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنشأة الآن في سبيل إحلال شخص محل آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم بحيث يكون البديل قادراً على القيام بنفس الأعباء وتقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة ، ويوجد ثلاثة عناصر لتكلفة الإحلال الوظيفي هي : تكلفة الحصول على الأفراد ، وتكلفة التعلم وتكلفة ترك العمل ، وفيما يلي شرح لتلك التكاليف ...

أولاً: تكلفة الحصول على الأفراد

سبق ذكرها.

ثانيا: تكلفة التعلم

وهي التكاليف التي تشير إلى التضحية التي تتحملها المنشأة في سبيل تدريب الفرد ووصفه في مستوى الأداء العادي المتوقع من الفرد عند قيامه بوظيفة معينة وتعرف تكلفة التعلم أيضا بأنها التكلفة التفاضلية التي تتحملها المنشأة لحين تحقيقه مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة بوظيفة معينة. وتشمل تكاليف التعلم على كل من عناصر تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة وذلك للقيام بعملية التأهيل والتدريب التقليدي أو الرسمي بجانب القيام بهذه العمليات أثناء مزاولة الفرد لعمله ، وتشمل التكلفة على تكاليف برامج التدريب الرسمي بما في ذلك رواتب المتدربين ، أما التكلفة غير المباشرة خلال فترة التدريب فيمكن أن تشمل على تكلفة الفرصة للإنتاج أو الأداء الضائع خلال هذه الفترة.

ثالثا : تكلفة ترك العمل

وهي التكلفة التي تتحملها المنشأة حينما يقوم فرد معين بشغل وظيفة معينة يترك العمل لأي سبب سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة التي تقعه عن العمل وما إلى ذلك ، وهذه التكلفة يمكن أن تشمل على عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة.

ب. تكلفة الإحلال الشخصي :

يشير مفهوم تكلفة الإحلال الشخصي على عكس تكلفة الإحلال الوظيفي إلى التضحية التي تتحملها المنشأة اليوم في سبيل إحلال شخص محل آخر يكون قادرا على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي ، وهذا يعنى تكلفة إحلال شخص مكافئ تماما من الناحية الشخصية والوظيفية وليس تكلفة إحلال أحسن بديل.

ومن ناحية المبدأ ، فإن مفهوم الإحلال الشخصي يمكن أن يمتد ليشكل ليس فقط الأفراد ولكن مجموعات الأفراد أو التنظيم البشري كله .

ويتمشى تعريف (تكلفة الإحلال الشخصي) مع مفهوم التكلفة الاقتصادية وذلك بسبب العلاقة الوثيقة بين الاثنين.

خامساً: تقييم أداء الأفراد العاملين¹

إن إدارة الأداء تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التنظيمية حيث أن أنظمة تقويم الأداء تنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة الذي يتشكل من ثلاث محتويات . المحتوى أو المكون الأول هو خصائص الأفراد من مهارات وقابليات ترتبط بالأداء ، والمكون الثاني هي سلوكيات الأفراد ، أما المكون الثالث فهو تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة.

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها ، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير ، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية لعل من أهمها : تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال، وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء.

مفهوم تقييم الأداء :

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد وأن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء و تقييمه. و من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلا الفاعلية والكفاءة ، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. أما الكفاءة فإنها تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة .حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى كما و أنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضاً " بمدخلات أقل فالنتيجة أيضاً" كفاءة عالية، فضلاً عن كون الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفاعلية، فإن الأداء يتضمن أيضاً " معلومات أخرى كمقاييس الحوادث و معدلات الدوران و الغيابات و التأخيرات حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية و كذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام و قلة حوادث العمل إضافة إلى صفات أخرى ترتبط بالأداء الفعال.

ولذلك يمكننا القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المعوقات و السلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل. من كل هذا يتضح لذا فإن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و

¹ <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17>

الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، و هي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

مما سبق فإن هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء لعل من أهمها ما يلي :

تقييم الأداء "هو عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل ، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا".^١

ويقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء يعنى تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه ، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة".^٢

ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه " عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط به ، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد . والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا . ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه".^٣

أهمية تقييم الأداء :

يمكن تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:^٤

١. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

٢. تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

٣. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

^١حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ١٦٩.

^٢ نفس المرجع السابق .

^٣ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣٧.

^٤ حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٦٩-١٧٠.

٤. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس .
٥. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
٦. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
٧. يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
٨. يسهم في رسم خطة القوى العاملة بالمنظمة مع إيضاح ما تتطلبه من تدريب وتنمية مهارات .

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الناشر العربي الحديث، الإسكندرية ، ص ص ٢-٥.
- إريك فلامهولز ، تعريب محمد عصام الدين زايد ، المحاسبة عن الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٢ ، ص ص ٩٦-١٠٨.
- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٤.
- حسين الدوري ، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري... التخطيط الإستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN024639.pps
- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ١٦٩
- عبد المنعم جنيد ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٩٩٦ ، ص ص ٢٣٤ ، ٢٣٥.
- على فاضل جابر ، تصميم نظام م محاسبة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية ، بحث مقدم للأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كجزء من متطلبات الدراسة في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية ، ٢٠٠٧.
- فراوي أحمد الصغير- إبراهيمي أحمد ، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالجزائر ، شبكة النبا المعلوماتية ، الأحد ٢٢ تشرين الأول ، ٢٠٠٦.
- محمد عبد الفتاح العشماوي، قياس تكلفة الموارد البشرية ، المؤتمر العربي الأول...الاتجاهات المعاصرة والحديثة لإدارة الموارد البشرية ، ٢٩/٤ - ٣/٥/٢٠٠٧ ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، ص ص ٢٨-٥٨.
- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣٧.

- محمود قطر ، الإدارة الإستراتيجية بمرافق المعلومات ، دار ناشري للنشر الإلكتروني ،
موقع إلكتروني <http://www.nashiri.net/content/view/2542/10024>
- منصور بن عبد الله الميمان ، تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة ، جدة ، المملكة
العربية السعودية www.wdct.edu.sa/mltk/fichiers/3file_1.doc
- ياسين مصري وآخرون ، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها ،
المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني ، دمشق ، ٢٤-٢٦ أيار ٢٠٠٦ ،
ص ٣.

المراجع من الإنترنت:

- <http://khafagy.wordpress.com/>
- <http://www.ulum.nl/c105.html>
- http://www.dr-al-adakee.com/inner_banner/4357bb1ad4.ppt
- <http://www.ikhwan.net>
- <http://www.hcsr.gov.sy/archive/downloads/02المحور%٢٠الثاني.doc>
- <http://www.ksau.info/vb/archive/index.php/t-12519.html>
- <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17>

الفهرس

المحور الأول : تكنولوجيا الموارد البشرية

١. الانطلاقة الكبرى لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.
٢. إعادة هندسة نظم الموارد البشرية.
٣. العلاقة الديناميكية بين مدخل إعادة الهندسة والجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
٤. نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الأداء البشرى.

المحور الثاني : إدارة وتنمية الموارد البشرية

١. الموارد البشرية: أهداف ومهام ودورها في ظل العولمة.
٢. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
٣. أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
٤. التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث : تخطيط وتطوير الموارد البشرية

١. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
٢. أهمية تخطيط الموارد البشرية
٣. العوامل التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية
٤. مسئولية تخطيط الموارد البشرية
٥. مراحل التخطيط للموارد البشرية
٦. نجاح تخطيط الموارد البشرية

المحور الرابع : النظم المالية للموارد البشرية

١. قياس تكلفة الموارد البشرية
٢. المفاهيم المختلفة لاصطلاح التكلفة الأصلية للموارد البشرية
٣. تكلفة الإحلال للموارد البشرية
٤. ماهية قيمة الموارد البشرية
٥. تقييم الموارد البشرية

