

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

- مفهومها
- تطورها
- دورها في تحقيق استراتيجية مؤسسات المجتمع

obeikandi.com

المبحث الأول

مفهوم الإدارة وأهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

وتطورها التاريخي

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً من الإدارة يُعني بشؤون الأفراد العاملين، من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، وكذلك وصف أعمالهم. وأورد الخزامى تعريفاً لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة". أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". وذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد، وتخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات، وتضع هيكلًا أو نظامًا للأجور. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية، نرى أنها سلسلة من الإجراءات تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم، من خلال وظائف التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقويم، والحوافز المالية والمعنوية.

أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية، والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما، وهما: زيادة الفعالية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد كما أوردت حُسْن. وتستطرد حُسْن: فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة، وحاجات الأفراد على أنهما

نقيضين منفصلين، وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المنظمة، وحاجات الأفراد، يكملان بعضهما البعض، ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرت حُسن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

- 1 -الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- 2 -إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- 3 -بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- 4 -برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد، وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية، تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- 5 -و أرى برأيي عنصراً خامساً وهو التغييرات العالمية في أغلب دول العالم، بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO، والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمّال Labour Union، والذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أُحسن احترامه وتدريبه.

أورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1990 -2000

وسُميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000، وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة، بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصاً وحيادية، وأن يُعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية". ولا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية. هذه الأربعة بنود هي المزايا والتعويضات، ثم التدريب والتطوير، ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل.

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه، وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار، لأنها اهتمت بالعنصر البشري، بل وقامت بوضع الخطط الاستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية، كما هو الحال في دولة كندا. وبفضل اهتمام ماليزيا بالفرد كما أشار دعدوش، انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمئة، وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003، مع توقعات تم تحديدها بـ 6000 دولار وفقاً للخطة الاستراتيجية الماليزية رؤية آفاق 2020. ويستطرد دعدوش: لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الاستراتيجية رؤية آفاق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة، مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمى كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر:

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهى إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف، كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها توصيف الوظائف -تخطيط الموارد البشرية - جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل - تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين، وتقييم الأداء، والتنمية، والتعويض، والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة، تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

GRANT.J&SMITH .G: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة، وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها، إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

1) توصيف الوظائف: وهو عملية مكونة من عدة خطوات، صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب، ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية، لأنه يحدد

الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرف آل علي والموسوي توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها، ومسؤوليتها، ومتطلباتها، والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها". يستخدم توصيف الوظائف كما أشار آل علي والموسوي كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. أوضحت حُسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة" يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة)، والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة)، لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب، الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة، وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية،

والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب المختصة، والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي، أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار، وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها". يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل، منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات. أشار الصباب وآخرون إلى أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية، حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية؛ لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة وفي رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها، هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح، ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

(2) التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف، لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما

ذكر الصباب وآخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. وأشار حنفي إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها: زيادة الإنتاجية، ورفع معنويات الأفراد، وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل، وتعميق المعرفة المتخصصة، وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم. وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب، منها تدريب العاملين الجدد، أو التدريب أثناء العمل، أو تجديد المعلومات، لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم، أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى، ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، أهمية التدريب، كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة، التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس، عبئاً على ميزانية المنظمة؛ لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. ويستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية، عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين، تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء". أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية قائلاً "على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله، ظاهرة أن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة. ويمكن شرح

الفقرة الأنفة بأنه يستحيل إيقاف الترقى المستمر فى التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة فى الإنتاج. وهذا الاستمرار فى الترقى سيؤدى إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جدا من العمالة البشرية، يكفى كمثل ما يتحقق فى مجال الطباعة من تقدم تقنى استغنى به عن العمال. فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟ هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقية للدراسة المعمقة المستقبلية الجادة؟ وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية، منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية، ورسم استراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثمارى النوعى الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". ومن مميزات التدريب ذكر الرفاعى أن التدريب يحقق التوازن فى سوق العمل، من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدربة. وقد أوضحت دراسة الرفاعى إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسن من أدائهم الوظيفى، وأن كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية، وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة، زادت من ارتباطه بالمنظمة وصقل خبرته. وقد أشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين، بل هناك عوامل كالمحسوبية والواسطة فى محيط العمل. تعقيباً على دراسة الرفاعى يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، كما لا توجد آليات فعّالة لنقل المعرفة، أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضاً يتضح لنا أن

غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمس نجوم، مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن، وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب، من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

(3) تقييم الوظائف، و القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم، وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين. أوردت حُسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم، بعد ذلك، الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له، ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها: كما ذكرت حسن وضع الأهداف، والتقييم المقالي، ومدخل معايير العمل، وقائمة المراجعة، والترتيب البسيط. وكان ليوسف رأي نير في دراسته حول العلاقة بين

الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء، والولاء التنظيمي، والرضا، والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية هو "ولا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقييم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي، وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة". أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة: توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفاعلية نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي، وهذا أمر منطقي كما أشار يوسف، حيث إن نظام تقييم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. وقد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقييم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. ويستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية. وقد أظهرت دراسة العقدة تقييم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين

لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحده للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرنة عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعلمية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأبي وهي اتجاه أغلب الدول، ومنها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها، وأي قارئ لقوانين وبنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أساس الجدارة والاستحقاق الوظيفي، فإن ذلك مؤداه إلى التطوير وتفاذي جميع سلبيات المنظمات الحكومية والأهلية، لكن إن تُرك التقييم شكلي كما هو، ويعاني في أغلب الأحيان من التحيز والمبالغة، ولا يوجد به تغذية راجعة، فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء والإنتاجية، وتضخم الجهاز الوظيفي، وعدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

4) الأجور والحوافز، عرّفت حُسْنُ الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور، إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادلٍ يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين، لكنها لا تولّد فيهم الحماس، أو الدافع للعمل المتقن، أو الإبداع كما أشار حنفي، لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع، ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتوعد طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة، وما بين معنوية، كترقية أو خطاب شكر، وهناك عدة نظم للحوافز المادية، منها كما أشار حنفي: نظام جانت، ونظام المشاركة في المكاسب، ونظام هالسي، ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. وورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق، فهناك اللا موضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات، مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين. أيضاً أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين، مما يؤثر في العمل، وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي أن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها

بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة، فيشعر الأفراد بأهمية التقييم، وهذه المعايير، وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. وأثبتت نتائج دراسة هيجان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط، بسبب عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية، حيث إن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساساً بالكفاءة. ويستطرد هيجان "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة، يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الإيجابية التي تتضمن الثناء والتقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية، وبخاصة الترقيات، حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية". تعقيباً على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز، فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع، وقد تكون العكس تماماً، حينما يرى العاملون أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتاً، مما يقتل الإبداع والإلتقان في داخلهم، وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

- (5) -تخطيط الموارد البشرية.
- (6) -البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- (7) -قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- (8) -الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- (9) -توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- (10) -الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- (11) -تدقيق الموارد البشرية.

مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها :

في السطور القادمة سنقوم بتقسيم مراحل تطور الموارد البشرية إلى مرحلتين فقط بشكل عام ، ثم نقوم بتفصيل ذلك بعد إلقاء الضوء على هاتين المرحلتين اللتين تعتبران هما المهاد الأول للمراحل التالية، حيث يمكن أن نقول إن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما :

1 -مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2 -مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :

أولا: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها، لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة، وحال المنظمات خاصة، وأن هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات، حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" التي ظهرت مع ظهور المصانع، والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها ، فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي، التي نادى بالعنصر البشري، كما ودعت العديد من الكتابات لذلك، من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع،

وكذلك كان لكتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية. حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية "باباج" ("BABAGE" على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، " وأثارت النظريات والدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات وخارجها، وتتعلق بالموارد البشري وبيئة المنظمة، حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة، والتي لفتت الانتباه إلى أهمية دراسة وبحث العنصر البشري، ودعت الباحثين لفحص هذه العوامل والتي من أهمها "

1 -التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2 -التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3 -زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4 -ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

- 5 -زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- 6 -التغير في مستوى المعيشة .
- 7 -التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- 8 -إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
- 9 -ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- 10 -إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- 11 -جميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع، و من شدة الاهتمام بالموارد البشرية، وكثرة الدراسات، وتفاقم المشاكل، وزيادة عدد مطالب العمال واحتياجاتهم، انتقلنا للمرحلة الثانية وهي:

مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) والذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها، ولكي تؤدي الإدارة العلمية ما أراد منها فريدريك. انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع، حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل، واستخدم من خلال قياس الوقت والحركة، وحل طرق العمل، وذلك لزيادة الإنتاجية. ومن أجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة، وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات، حيث زادت أرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة، وكان من أبرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة، وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

2. التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
4. تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.
5. الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل.

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج، وترتيب العمل ودقته، ووضع المعايير المحددة للأداء والمتابعة، والرغبة في التطور وقياس الإنتاج، إلا أن هبطت معنويات العمال وظهرت العديد من المشاكل العمالية، التي باتت ترهق المنظمات والأفراد، ولعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعة من العيوب في هذه النظرية وهي كالتالي :

- أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كالألة .
- أغفلت دور البيئة الخارجية.
- كما يعاب على هذه النظرية أيضا.
- افترض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية .
- افترض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيًا دائمًا.

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية، أخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات، حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل، حيث تنطلق من كون

الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته، وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه، كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعة من التجارب المعروفة بالهوثورن، والتي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم، وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل، التي بها يمكن أن نحث الأفراد، وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم من أجل تحقيق أهداف الإدارة، حيث إن الرضا الوظيفي يزيد من معدل الإنتاج ومعدل الأداء، وكانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ والأسس التي من أهمها :

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل .
2. تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج .
3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
4. السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر رضاً كان أكثر إنتاجية .
6. الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا .
7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية .

و حيث إن النظرية ركزت على الجانب الإنساني، واعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة، وركزت على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية، وأثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج، مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات والعنصر الإنساني في العمل الإداري، ولعل من أبرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماريو ما قدمه ماسلو (1954)، حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية، وقال: الإنسان كلما أشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى، "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي، بحيث ابتداءً من حاجة تجاوز الذات والإيثار ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس، تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور، ومن ثمّ الحاجة الإدراكية للتعلم، والتبرع بالمعرفة، ومن ثمّ التقدير والإحساس بالتقدم وتلاها الانتماء والمحبة، ومن ثمّ الأمان والبعد عن الخطر، وأخيرا الحاجة الوظيفية الغذاء والملبس والسكن. ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للموارد البشرية والسلوك الإنساني، حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات والتي من أبرزها "

1. غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية.
2. استخدام مصطلحات غامضة.
3. الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي.
4. لم يهتم كثيرا بالذكاء.
5. التناقض عند تفريجه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين، حيث إن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة. واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته، ولا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتف علماء الإدارة والعلماء السلوكيين بهذه

النظرية، بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات والدراسات، التي حاولت أن تدرس العنصر البشري ومكوناته ودمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها، ومحاولة معرفة مناطق التأثير والتأثر في شخصيته حيث أدرج في هذا الصدد العديد من النظريات، والتي من أهمها نظريته : (X.Y) لماك روقر (1960)، والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للأفراد، ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل، حيث "ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (x,y) ، وضع روجر ميزانا لقياس العقاب والثواب، فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية وعطاء اتجه للجانب الإيجابي وجوزي على عمله، والعكس يحدث كلما أخطأ الموظف واتجه للجانب السلبي، حيث مثل كلا من (X,Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي :

ص y	س x
العمل نشاط طبيعي للإنسان	الإنسان كسول بطبعه
حوافز داخلية	حوافز خارجية
الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية	الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية
الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة	الإنسان غير قابل للتغيير
الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة الخاصة فقط	الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهيمه أهدافه الخاصة فقط
رقابة داخلية	رقابة خارجية

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية، حيث وضعت برامج وأنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، حتى أنها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية وأعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينيات الميلادية، والتي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية، باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أقل العناصر، وتنمية قدراتهم، وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف وما تريد المنظمة تحقيقه، وذلك من خلال اتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة والتي من أهمها :

1. إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

2. إن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضا الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضا الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

3. إن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وإفادة وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية، كما

ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينيات، والتي نادى بأهمية تحليل الوظائف وتلائمها مع الموظفين، وبينت أهمية التدريب والحوافز كأحد مدعّمات الإنجاز للعنصر البشري، والتي من دونها لا يمكن أن يكون هنالك تطور في العمل والإنتاجية، كما وضعتها أساساً للاختراع والإبداع الوظيفي. وازداد بعدها الاهتمام بالعنصر البشري، وزادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية، حتى وأنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية، والتي ظهرت في نهاية التسعينيات الميلادية والتي تنادي بالأعمال الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري، واعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال وضع استراتيجيات الموارد كالتدريب والتوظيف والتقييم وغيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية.

وعلى الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية، إلا أن العديد من الكتاب والباحثين لم يتمكنوا من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة، والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق، والمحافظة عليها، ويهتم بالبعد البشري في المنشأة، كما ويعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة وانفتاحية للموارد البشرية، فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد، ومن واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة

الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة، وأن تراقبهم وتسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة، باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية وعملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المكافأة وتقييم البرامج والسياسات، لذلك نستطيع أن نقول إن الموارد البشرية ماهي إلا نتيجة التفاعل بين البشر والمنظمة، وما قد ينتج عنه من نظريات وأعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل ونظام الحوافز والأجراءات بالإضافة للأعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة وكلما كانت هنالك إدارة موارد فعالة كلما كانت هنالك إنتاجية أفضل وأكثر للمنظمة، وليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط، بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة وفعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية ومستقبلية ولا بد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابلة للتطوير والنمو إذا اهتم بها، كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة وقتل أهدافها إذا أهملت أو أغفل الاهتمام بها.



والآن يمكننا أن نفصل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن في المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
2. نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور، الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1 - تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه

النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2 - الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبدل أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة - يتم اختيارهم.

3 - الاهتمام بتتمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4 - التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

• وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920، أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

• في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

• مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث إنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأتمتاتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

أخيراً وليس آخراً فإن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري؛ لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد، وبالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. ذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية، مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية، التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري، وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة". أيضاً أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام، وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب، في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المملكة في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار مجالات الإصلاح الأخرى.

فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي، ودليل ذلك أزمة خريجي كليات المعلمين مع وزارة التربية والتعليم وعدم قدرتها على توظيفهم، وأزمة خريجي دبلوم اللغة الإنجليزية مع كليات المعلمين أيضاً وشكواهم لديوان المظالم والذي قام بإنصافهم وأثبت تظلمهم، مما يؤكد الضبابية والتخبط في التعامل مع الموارد البشرية، فعندما تعلن كليات المعلمين من أن خريجي دبلومات اللغة الإنجليزية المتوفرة في الكليات سوف يتعينون في مدارسها ثم تتراجع عن هذا القرار بعد أن تخرّج الخريجين، عندما تفعل ذلك فحتماً وبقيناً أن ذلك يؤكد غياب تخطيط الموارد البشرية وفق خطط علمية ومنهجية مدروسة. فهذا القرار لو دُرِس دراسة تامة لما تراجعت الكليات بالعدول عن القرار بعد فترة وجيزة من إصداره وتتجاهل الخريجين تماماً، مما يؤكد عشوائية الطرح والتداول في جهاز الكليات العلمية، الذي أثبت أنه أبعد ما يكون عن العلمية المنهجية في قراراته.



المبحث الثاني

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها، إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

توصيف الوظائف وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية؛ لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف آل علي والموسوي توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسئوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها". يستخدم توصيف الوظائف كما أشار آل علي والموسوي كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. أوضحت حُسْن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة".

يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة)، والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب، الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة، لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة، وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب المختصة، والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها". يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات. أشار الصباب وآخرون إلى أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية، حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف، والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية

لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة؛ و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح، ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصباب وآخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. وأشار حنفي إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها: زيادة الإنتاجية، ورفع معنويات الأفراد، وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل، وتعميق المعرفة المتخصصة، وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم. وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها: تدريب العاملين الجدد، أو التدريب أثناء العمل، أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم، أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى. ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة، التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة

الأرباح، وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. ويستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين، تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء". أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية قائلاً "على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله ظاهرة أن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة. ويمكن شرح الفقرة الآتية بأنه يستحيل إيقاف الترقى المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج. وهذا الاستمرار في الترقى سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جداً من العمالة البشرية، يكفي كمثال ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني استغني به عن العمال. فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟ هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقية للدراسة المعمقة المستقبلية الجادة؟ وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية ورسم استراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". ومن مميزات التدريب ذكر الرفاعي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة. وقد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، وأن كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية، وبالتالي

صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة وصقل خبرته. وقد أشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المدربين، بل هناك عوامل كالمحسوبة والواسطة في محيط العمل. تعقياً على دراسة الرفاعي، يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، كما لا توجد آليات فعالة لنقل المعرفة، أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضاً يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل والشرب وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

تقييم الوظائف، وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين

ومعاقبة المقصرين. أوردت حُسْن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له، ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حُسْن: وضع الأهداف والتقييم المقالي، ومدخل معايير العمل وقائمة المراجعة والترتيب البسيط. وكان ليوسف رأي نير في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية وهو "و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقييم الأداء، هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته: فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة". أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة: توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفاعلية نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا، أمر منطقي كما أشار يوسف، حيث إن نظام تقييم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد، ومن ثمَّ ينمِّي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف، مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. وقد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتقييم، مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. ويستطرد العقدة: يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة، ويساعد على وضوح الرؤية. وقد أظهرت دراسة العقدة تقييم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقييم

الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها: أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف، مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة، بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحده للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرنة عند تعبئة النماذج، ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم، ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات، بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير؛ لتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعلمية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأبي وهي اتجاه أغلب الدول ومنها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها، وأي قارئ لقوانين وبنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي، فإن ذلك مؤداه إلى التطوير وتفاذي جميع سلبيات المنظمات الحكومية والأهلية، لكن إن تُرك التقييم شكلي كما هو ويعاني في أغلب الأحيان من التحيز والمبالغة ولا يوجد به تغذية راجعة، فإن

ذلك يعني تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم الجهاز الوظيفي، وعدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

الأجور والحوافز، عرّفت حُسُنُ الأجور بأنها: هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشارك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور، إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع كما أشار حنفي، لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة، وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر، وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما أشار حنفي: نظام جانت، ونظام المشاركة في المكاسب، ونظام هالسي ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. وورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق، فهناك اللا موضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات، مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين، أيضاً أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن

"الحوافز المعنوية تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين، مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي أن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة، فيشعر الأفراد بأهمية التقييم، وهذه المعايير، وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. وأثبتت نتائج دراسة هيجان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية، حيث إن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساساً بالكفاءة. ويستطرد هيجان "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الإيجابية التي تتضمن الثناء والتقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية وبخاصة الترقيات، حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية". تعقيباً على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز، فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع وقد تكون العكس تماماً حينما يرى العاملون أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتاً مما يقتل الإبداع والإلتقان في داخلهم، وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

- -تخطيط الموارد البشرية.
- -البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- -قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.

- -الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- -توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- -الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- -تدقيق الموارد البشرية.



المبحث الثالث

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ودورها في إنجاز استراتيجية المؤسسة

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات (الشركات، والمؤسسات...) في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قَبْل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها..! فأخذت هذه المنظمات تكيّف استراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية... إلخ، مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف - مجال عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دور "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م إذ

استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" (HRM) (Human Resource Management)، ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح، وبشكل يحتوي على موازنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي - أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية - حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئةً وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها، وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية، التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

وقبل الحديث عن ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية، نود أن نُوجزَ بعضاً من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية، والتسويقية والبيعية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها، وهذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية... إلخ، تفرض على المنظمات - وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية - أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءاتٍ معاصرة أيضاً، وتُتبع ذلك العرضَ بعرضٍ موجزٍ آخر للوظائف الأساسية للإدارة.

وقد عرض Oren Harari هذه التحديات بشكل موجز كما يلي :

- ❖ المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها.
- ❖ يحيط بالمنظمة - التي هي مصدرُ رزقٍ كل من يعمل فيها - مخاطرٌ بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.
- ❖ البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- ❖ العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.

- ❖ تحقيقُ القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة هدفٌ ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميعُ عليه أن يفكر في مسألة الريح والخسارة.
- ❖ الطموحُ المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثمَّ فمواجهةُ التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- ❖ الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائماً يكون للأمام.
- ❖ التجديد والابتكار - ومن ثمَّ التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك؛ لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجبٌ عليهم تقديمُ الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- ❖ المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- ❖ كل من يعمل في المنظمة - من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات.
- ❖ المرونة والحرية شعارُ العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثمَّ فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- ❖ إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدي جماعياً من خلال فرقٍ عملٍ مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة؛ لأن

النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.

❖ الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.

❖ الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.

❖ التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.

❖ تقييم الأداء البشري لم يعد تقليدياً يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

❖ جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجَد في تحديات ومخاطر البيئة، فشعارهم هو مواجهة التحدي لا الهرب منه.

❖ الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة؛ فالفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة.

ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

❖ تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية - فيما تهدف - إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها.. الآتي:

1. أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

2. أن هذه الشركات تضعُ برامجَ استقطابٍ فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغلها عنصرَ الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخفضَ من معدل دورانها، وقد توصلت الشركاتُ إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصّة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.



المبحث الرابع

الوظائف الأساسية للإدارة

التي يؤديها المديرون في معظم المنظمات والشركات

إن معظم الباحثين والخبراء والممارسين قد اتفقوا على الوظائف الأساسية للإدارة، التي يؤديها المديرون في معظم المنظمات والشركات وغيرها.. مع اختلاف أنشطتها، وتنوع مجالات أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً فوارق التطبيق بين المنظمات..

ويمكننا عرض هذه الوظائف الإدارية الخمس بإيجاز فيما يلي:

1. التخطيط Planning: ويختص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط.

2. التنظيم Organizing: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف كل موظف (مرؤوس) بمهام أو مهمة محددة، وتختص أيضاً بتكوين الإدارات، والأقسام، وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقتوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلاً عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضاً ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.

3. تكوين وتنمية الكفاءات (التوظيف) Staffing: من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديد نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووضع آلية تمكّنها من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، واختيار الأكفأ من بين هذه العناصر.. ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضاً وضع معايير للأداء يلتزم بها كل العاملين داخل المنظمة، وتحديد أنسب وأعدل وأفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة؛ من حيث المكافآت، وتقييم الأداء، والاهتمام بتنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة، وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.

4. القيادة Leading: وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حثّ العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعال طبقاً للخطة الموضوعية، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع رُوحهم المعنوية بشكل مستمر.

5. الرقابة Controlling: ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجودة الإنتاج، والحصة السوقية، والأداء... إلخ، ثم القيام بعملية التقييم، بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدف والمحدد في الخطة والمعايير الموضوعية، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ.

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع :

وظائف المشروع

1 - وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالي لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وتوفير الأموال اللازمة للمشروع، والرقابة الدائمة، وتتمثل الاحتياجات المالية في :

أ - رأس مال نقدي .

ب - المواد الأولية أو الخامات.

ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل (مباني - معدات - أراضي - أثاث - سيارات إلخ).

مصادر التمويل

أ - مصادر داخلية

2- الأرباح المحجوزة

1 - حقوق الملكية

ب - مصادر خارجية

3- العملاء

2 - الموردين

1 - البنوك

الإنتاج :

تعريف الإنتاج : هو العملية التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج من السلع، أو الخدمات، لإشباع رغبات واحتياجات العملاء.

وظائف الإنتاج:

- 1 - اختيار الموقع .
- 2 - تصميم العمليات الصناعية.
- 3 - الترتيب الداخلي .
- 4 - تصميم المواصفات الفنية.
- 5 - مراقبة الجودة .
- 6 - وضع برامج للصيانة الدورية.
- 7 - التحسين المستمر لطرق العمل.

التسويق: وظائف التسويق

- 1 - دراسة السوق.
- 2 - تخطيط المنتجات.
- 3 - الترويج للمنتج .
- 4 - وضع السعر المناسب.
- 5 - التوزيع .

وظيفة الأفراد :

تعريفها : الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع .
وظائفها:

- 1 - تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة.
- 2 - انتقاء العاملين .
- 3 - تحديد الأجور.
- 4 - تدريب وتطوير العاملين .
- 5 - وضع قوانين الترقيات والتتقل بين الوظائف .



المبحث الخامس

استراتيجية الموارد البشرية

جزء من استراتيجية المنظمة والتكامل معها

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى، حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

وهناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية، مثل التكامل بين أنشطة التوصيف، وتخطيط القوى العاملة، والبحث والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وقياس الكفاءة للموظفين.

العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة؟ هل تتكامل معها أم تتناقض؟

لا شك أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ، والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration، الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابق أيضاً مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

1. تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2. تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلبُ عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلبٌ مرتفع، وتتوقعُ الشركة تحقيقَ أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

1. توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.

2. تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها، نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.

3. تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة، لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.

4. إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقى عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.

5. من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها - تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.



المبحث السادس

الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية

يمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأهمية التكامل وأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة، تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.

2. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

3. على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة، التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية. وينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافذة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة

الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

1. وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

2. عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

3. تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..!

4. شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى

ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

5. الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

6. ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

7. عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.



المبحث السابع

الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لو هي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية، وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات استراتيجية نوجزها فيما يلي:

1 - وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية

لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

2 - وظيفة تكوين الموارد البشرية :

(1) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

(2) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار، تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب، بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكاناته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي، سواءً للوظيفة أو العنصر البشري.

3) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري، ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثمّ يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة، لتأهيل وتكليف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين، مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثمّ تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3 - وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولةً مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيبة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

4 - وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة، تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة، التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثيرًا من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

5 - وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية")، نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، لِيختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتسويق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثمّ تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات، من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

6 - وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت، على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل، متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوباً تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

