

تمهيد:

عندما نتحدث عن تنمية المورد البشري فإننا لا نقصد بذلك الجهد الذي يقوم به الفرد أو المطلوب القيام به من أجل الوصول إلى الأهداف والحصول على أكبر مردودية فحسب، وإنما نتحدث عن التجديد وتطوير الامكانيات الفكرية والمعرفية للموارد البشرية، وذلك لتمكن المؤسسة والإدارات من دخول العصر الجديد المصحوب بتغيرات متعددة الاتجاهات ولتتمكن من الاستمرار في ظل المنافسة الوطنية والعالمية الشرسة، فمع التطور التكنولوجي والاقتصادي العالمي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديث وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وفرضها التطور التقني الدائم والمتسارع في المعلومات والاتصالات وما خلفه من انفجار معرفي شامل في الاختصاصات والعلوم والمفاهيم، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية وتفعيل الخبرات والقدرة البشرية بشكل مستمر ونوعي وعلى هذا فإن أهم ما تهدف إليه المؤسسة هو تحسين نوعية هذه الموارد البشرية وذلك عن طريق التنمية والاستثمار في هذه الموارد نفسها.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل الى الموارد البشرية وتطورها التاريخي ووظائفها الرئيسية وكذا سياسات تسيير الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها وأهميتها وأهدافها وخصائصها.

1. أهيه الموارد البشرية.

1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة، وهي تتولى القيام بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة في تحقيق أهدافها، وتهتم وظيفة الموارد البشرية بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن، حتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة، وتتخلص مسؤولية وظائف الموارد البشرية في بلوغ هذه الغاية بأن لا تعتبر الأفراد على أنهم مصادر قوة عمل فقط، بل عليها أن تعترف بأنهم بشر لديهم أحاسيس ومخاوف وأمال، ولديهم اتجاهات جماعية وفردية.

في السنوات الأخيرة نمت وظيفة الموارد البشرية نموا واضحا، وبدأت طبيعتها الحقيقية وكذلك الدور الذي تساهم به في الصناعة في وضوح متزايد، وذلك بعد أن ارتفع مستوى التكوين واكتسبت المهارات وتوسعت في أفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الموارد البشرية، وانتشرت كما توفرت الدراسات في المعاهد العلمية، وبعد أن تزايد عدد الراغبين في هذه الدراسات وبدؤوا يدخلون ميادينها التخصصية، وهم أكثر فهما ووعيا لوظيفتهم الجديدة وهي وظيفة الموارد البشرية، لكن رغم ما لهذه الوظيفة من أهمية فإنها لم تحظ بالعناية الفعلية إلا منذ عهد قريب، تسعى فيما يلي الى توضيح مختلف الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، ولتوضيح ذلك نتعرض بالتحليل إلى العناصر التي تتطلبها الصناعة اليوم وإلى الأهمية التي أعطيت لها خلال التطور التاريخي للصناعة:

1-1- عامل المال:

من المعروف قد طرأ تغير كبير في المراحل الأولى من التطور الصناعي في بداية القرن الثامن عشر على كثير من عمليات الحرف اليدوية القديمة التي استمرت لعدة قرون خلت، حيث بدأت

تتجمع هذه الحرف اليدوية في شكل وحدات إنتاجية أطلق عليها المصانع وكان المال في ذلك الوقت هو المحور الأساسي لعملية الإنتاج والتشغيل، وكان التجار هم الملاك لرأس المال، وبدأ الحرفيون يعرضون مهاراتهم ويقدمونها للتجار مقابل الحصول على المال، فيما بدأ هؤلاء التجار بتجميعهم في المصانع، وبهذا أصبح التجار نظرا لتملكهم المال هم أصحاب المصانع ومن ثم ولدت الرأسمالية وأصبح كل من يملك مالا قادرا على استئجار خدمات الحرفيين، وفي تلك المرحلة كانت المقدرة على التمويل هي المحور الأساسي لإقامة المصانع وبالتالي فالأهمية الأساسية في بداية مراحل التطور الصناعي أعطيت لعامل المال. (بوخمخ، 2011، ص15).

1-2- عامل الموارد والآلات:

تميز التطور التاريخي للصناعة أيضا بظهور عامل ثاني وهو الآلة، فالاختراعات والاستكشافات الآلية التي ظهرت في القرنين السابع عشر والثامن عشر أدت إلى تزايد أهمية العنصر الهندسي في الإنتاج وأصبح المهندسون والممولون يحتلون مراكز السيادة ويسيطرون على شؤون الصناعة، ومع نهاية القرن الثامن عشر أصبحت العلوم التكنولوجية تشق طريقها بكل عزم وثبات، وذلك بعد أن ساعدتها مبادئ الإدارة العلمية لرائدها "فريدريك تايلور"، وكان من نتيجة ذلك أن أصبحت الرأسمالية التجارية تحتل المكانة الثانية، ومما زاد من أهمية العلوم الفنية ودعمها ظهور الطلب المتزايد على المنتجات والسلع الضرورية اللازمة لإشباع حاجات وتلبية العدد المتزايد للسكان، فأهمية الآلات في الصناعة إذن جاءت بعد أهمية الموارد المالية وهذا يعني أن الوظيفة الإنتاجية أصبحت تستحوذ على اهتمام رجال الصناعة في هذه المرحلة.

1-3- عامل التوزيع:

بحلول الأزمة الاقتصادية لسنة 1929م وكنتيجة لاستخدام التطور التكنولوجي حدث اختلال التوازن بين العرض والطلب، أي أن امتلاك المال والتكنولوجيا لوحدهما غير كافيان لأرباب العمل

لإقامة الصناعة، فقد تأكد المنتجون أنه لا بد من التفكير في توزيع المنتجات وضرورة تطوير هذا النشاط قبل الشروع في عملية الإنتاج، وبالتالي بدأ نشاط التسويق يتطور خلال هذه المرحلة وظهرت أنشطة جديدة وأصبح التوزيع شرط من شروط إقامة الصناعة.

1-4- العامل البشري:

رغم أن الاهتمام الفعلي بالعنصر البشري لم يبدأ إلا بعد الأزمة الاقتصادية وبداية أربعينات القرن الماضي، فإن الضغوط على أرباب العمل من قبل العمال بدأت مع تطور الحركات النقابية العمالية التي بدأت تظهر وتطورت مع الانعكاسات السلبية للثورة الصناعية على الأجراء، حيث ارتبطت هذه الأخيرة بسوء ظروف العمل مثل ساعات عمل طويلة، الضوضاء والمخاطر، إضافة إلى سوء العلاقة بين المشرفين والعمال، فهذه العوامل وغيرها أدت إلى ضرورة تحسين العمل، الأمر الذي أدى إلى ظهور النقابات العالمية لتطالب بحقوق العمال وتتفاوض باسمهم مع أرباب العمل فيما يتعلق بمطالبهم من أجور وساعات العمل وخدمات اجتماعية.

وبظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها "فريدريك تايلور" والتي من مبادئها، تصميم الأعمال وفقاً لقواعد دراسات الوقت والحركة والاختيار المناسب وتكوين العاملين وإعطاء الأجور المحفزة، وبدأ الاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة ولكن وفقاً لما يخدم مصالح أرباب العمل، وبظهور حركة العلاقات الإنسانية تم التأكيد على أن:

إنتاجية الأفراد لا تتأثر بتحسين ظروف العمل فقط مثل الإضاءة وساعات العمل، ولكن إنتاجية العاملين تتأثر بنمط الإشراف والخدمات المقدمة، وهذه الحركة ظهرت كنتيجة للأبحاث التي أجريت في مصانع "هاوثرون" بشركة وسترن الكتريك" حيث بعد ظهور نتائج هذه الدراسات، بدأت تتأكد الأرباب العمل أهمية العنصر البشري في مجال الصناعة.

بعد هذه الدراسات لحركة العلاقات الإنسانية ظهرت النظريات السلوكية والتي ركزت أيضا على أن انتاجية الأفراد مرهونة بالرضا عن العمل، وتحقيق رضا الأفراد يتطلب تلبية عدة حاجات كالحاجات الاجتماعية والنفسية مثل هذه النظريات نظرية تدرج الحاجات لماسلو MASLOW ونظرية الدافعية المزدوجة لهيرزبيرغ Herzberg وهكذا فقد برز اهتمام خاص بالعنصر البشري منذ ظهور حركة العلاقات الإنسانية حيث أصبح لا ينظر إلى الفرد على أنه عامل من عوامل الإنتاج الأخرى، ولكن الفرد لديه حاجات غير الحاجات المادية يسعى إلى إشباعها وتحرير الطاقة المتوفرة لديه وحثه على العمل مرهون بمدى قدرة الإدارة على إشباع الحاجات الإنسانية المتنوعة وتحقيق الرضا عن العمل.

إن هذا التطور أدى إلى ظهور وظيفة على مستوى منظمات الأعمال تتولى تسيير الإجراء ومصطلح الموارد البشرية الذي أصبح شائع الاستخدام اليوم من قبل الباحثين والممارسين هو تطور لمصطلح وظيفة الأفراد الذي بدأ استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة لديه دور أساسي في حياة المنظمات، وأصبح تسيير الموارد البشرية إذن والمشاكل المتعلقة بهم جزءاً من وظيفة المنظمات إلى جانب الوظيفة المالية والفنية.

وبالتالي فدور وظيفة الموارد البشرية اليوم يعني تحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء وما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية. (بوخمخ، 2011، ص18).

2- ماهية الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد

البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالمواد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل دعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع. وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه. وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة. ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

3-الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

3-1-تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

3-2-تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

3-3-الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3-4- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

3-5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

3-6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

3-7- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

3-8- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وان تقيم فعالية هذا التدريب.

3-9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد: ونقاط الضعف لديه. (ماهر، 2003، ص30).

4-الموارد البشرية كنظام:

وفقا لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة.

4-1-المدخلات: وتتمثل عناصر المداخلات لنظام الموارد البشرية في كل من:

أ-الأفراد: ويقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في:

- مخزون الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة والمتمثلة في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.
- العمالة التي يمكن الحصول عليها والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة.

ب-البيانات والمعلومات: تعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس لكل العمليات بنظام الموارد البشرية وبدونها تتوقف هذه العمليات وهي تغطي جوانب عديدة.

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.

- قوة العمل في الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة.

- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.

- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة.

- أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.

- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.

- الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

4-2-عمليات النظام: وتتمثل هذه العملية في مجموعة من الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية:

- تخطيط الموارد البشرية.
 - اختيار وتعيين الموارد البشرية
 - تدريب وتنمية الموارد البشرية.
 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- ومما هو جدير بالذكر أن أي عملية من هذه العمليات الأربع تمثل نظاما فرعيا متكاملًا من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.

4-3-المخرجات: تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبية وخصائص الموارد البشرية بها حيث تتمثل هذه التركيبية وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة والتي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاج التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة. (أبو بكر، 2004، ص 156).

5-سياسات تسيير الموارد البشرية:

من مهام وظيفة الموارد البشرية ضمان تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة في إطار سياسة عامة متماسكة، ولكل منضمة سياسات الموارد البشرية الخاصة بها، والسياسات هي مجموعة من القواعد العامة، أو مفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين، فالسياسات إذا هي الإطار الذي تستخدم فيه موارد المنظمة وتتمثل سياسة تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

5-1-سياسة التوظيف: تركز على الاختيار بين مستويات وطرق توظيف مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم التعيين من داخل المنظمة باللجوء إلى الترقية والنقل أو من سوق العمل الخارجية على أساس الشهادات العلمية أو الاختبارات الشفوية أو الكتابية أو على أساس الخبرة،

وهل يكون التعيين دائم أو مؤقت وتحت الاختبار وما هي مكانة الأجانب والشباب والنساء في سياسات التوظيف؟

5-2- سياسة المكافآت: وتعتمد على عملية الاختيار من بين الأساليب دفع الأجور والحوافز، هل تعتمد سياسة الأجر الثابت أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معا وهل يتبع أسلوب المشاركة في الأرباح وما دور الامتيازات الاجتماعية والمكافآت غير المباشرة، وهل تطبق المنظمة سياسة التمليك للأجراء بموجب الأسهم؟

أ- سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل: وتعتمد على تحديد أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض، والمتغيرات التي تشكل محيط العمل والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت وفترات الراحة والظروف الفيزيائية للعمل والتكوين بهدف ضمان الأمن.

ب- سياسة التكوين: تقدير الأهمية المعطاة للتكوين من خلال ميزانية التكوين وتعيين الأفراد والفئات المستفيدة من التكوين والأساليب التي يمكن أن تستخدم والفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين على الترقيات... الخ.

ج- سياسة العلاقات المهنية: تركز سياسة العلاقات المهنية على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين وعلى تحديد المجال الذي يشمل التفاوض والوسائل التي تستخدم في ذلك.

هـ- سياسة الخدمات الاجتماعية: تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة في كتلة الأجور لذا يجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة وتشمل سياسة الخدمات الاجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الاستفادة... الخ.

و- سياسة الاتصالات: تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة. اتصالات شفوية أو اتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد

بين الموظفين ومدى السماح بالاتصالات المباشرة وبالإدارة العليا وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومتراصة مع بعضها، لذا يجب أن تدرج وتتسق في خطة اجتماعية شاملة.

II. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المجتمعات والدول والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى.

وبصفة عامة يمكن الوقوف على معالم التطور الذي طرأ على وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال وفيما يلي: سنعرض الوظائف والأنشطة التي تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

1-تخطيط الموارد البشرية:

1-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

1-2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية هو انه يمد بالبيانات الأساسية للكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب، وكثير من نواحي الكفاية

والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة الموارد البشرية، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، والتدريب والتنمية أصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة. وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاث مستويات: المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى القومي. (عبد الباقي، 2002، ص، 152).

أ- الأهمية الفردية:

يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة وأهداف العمل المحددة، والخطط الوظيفية المحددة، يكون للشعور بالفشل اقل وتعرضه للضغوط التنظيمية اقل، وخوفه من المستقبل أقل.

ب- الأهمية التنظيمية: تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وهذه العملية تضمن للمنظمة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها

- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.

- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العملة.

ج- الأهمية القومية: أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب القوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت ومن الواضح أن الاقتصاد في مصر يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي.

ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا.

1-3- أهداف تخطيط الموارد البشرية: على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد

البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية
- الإعداد لملاً الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة، أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين. (عبد الباقي، 2002، ص 152).

2- البحث واستقطاب الموارد البشرية:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط والمواصفات اللازم توفرها في من يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.

ويقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، ولا شك أن جميع المصادر، قد لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

2-1- الاستقطاب: يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن

المرشحين الملائمين لملى الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.

2-2- مصادر الاستقطاب: بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية (من الداخل المنظمة) ومصادر خارجية (من خارج المنظمة).

أ- المصادر الداخلية: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

- **الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

- **النقل التحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل أنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى تلو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات، وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة وإتباع هذه السياسة الأكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا

عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، او قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية .

وهناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها:

- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقية للعاملين.

- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد.

- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص، نتيجة للمعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل.

- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.

كما أن هناك عيوب لهذه الطريقة منها حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارج المنظمة، كما أن العاملين بالمنظمة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.

ب-المصادر الخارجية: ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر الى مصادر عديدة أهمها:

- **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصرها الى الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالب العمل والمنظمات الباحثة عن طالبي العمل، ومن الطبيعي أن يتوقع أن يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب، لذلك فان دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

- **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنظمات إذا أدت واجبها بشكل جيد، وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

- **الإعلان:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

- **الجامعات والمدارس:** وهي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة، وقد تتصل بعض المنظمات لبعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

- **الترشيحات من قبل موظفي المنظمة:** هذا الأسلوب شائع في كثير من المنظمات الخاصة، حيث يركي العاملين في المنظمات بعض أصدقائهم للعمل بالمنظمة، كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال التي تعين الأفراد الذين يوصى العاملون لديهم وأصحاب أعمال آخرين تعيينهم، على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم، فلا بد أن تكون مثمرة وإن الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالبا ما يكون صالحا للعمل.

3-الاختيار والتعيين للموارد البشرية

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، أما التعيين فهي مرحلة تأتي بعد وظيفة الاختيار ويقصد بها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة، ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب الدرجة ومستوى الوظيفة وخلال هذه المدة يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته على مواولة هذا العمل.(ماهر ، 2003،ص155).

3-1-أهداف سياسة الاختيار والتعيين: من أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- الاحتفاظ بالقوى العالمية المنتجة، وتفضيل القوى المحلية.
- حقر العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

3-2-الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين: على أي منظمة اينما كانت ان تراعي الاعتبارات التالية عند وضعها على أي منظمة في الاختيار والتعيين:

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها، ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العلمية في مجال العمل المطلوب، والعمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقة بذلك.
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنظمة.

عوامل أخرى مثل:

أ-القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.

ب-تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها سواء كانت تلك المسؤوليات مادية أو أدبية.

ج-عوامل مساعدة أخرى مثل السن، الجنس، المظهر والشخصية.

3-3- معوقات الاختيار والتعيين: كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما عوامل

مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة، ومن هذه العوامل:

أ-المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور أعلى.

ب-السياسات الحكومية مثل:

- أولوية تعيين المواطنين المحليين (صالح، 2005، 178)

- وضع قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء.

- وجود او احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.

- حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في مواطن العمالة المطلوبة.

- ضعف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها من دفع رواتب ومزايا منافسة وحافزة.

- تدخل العلاقات الشخصية في تعيينات، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.

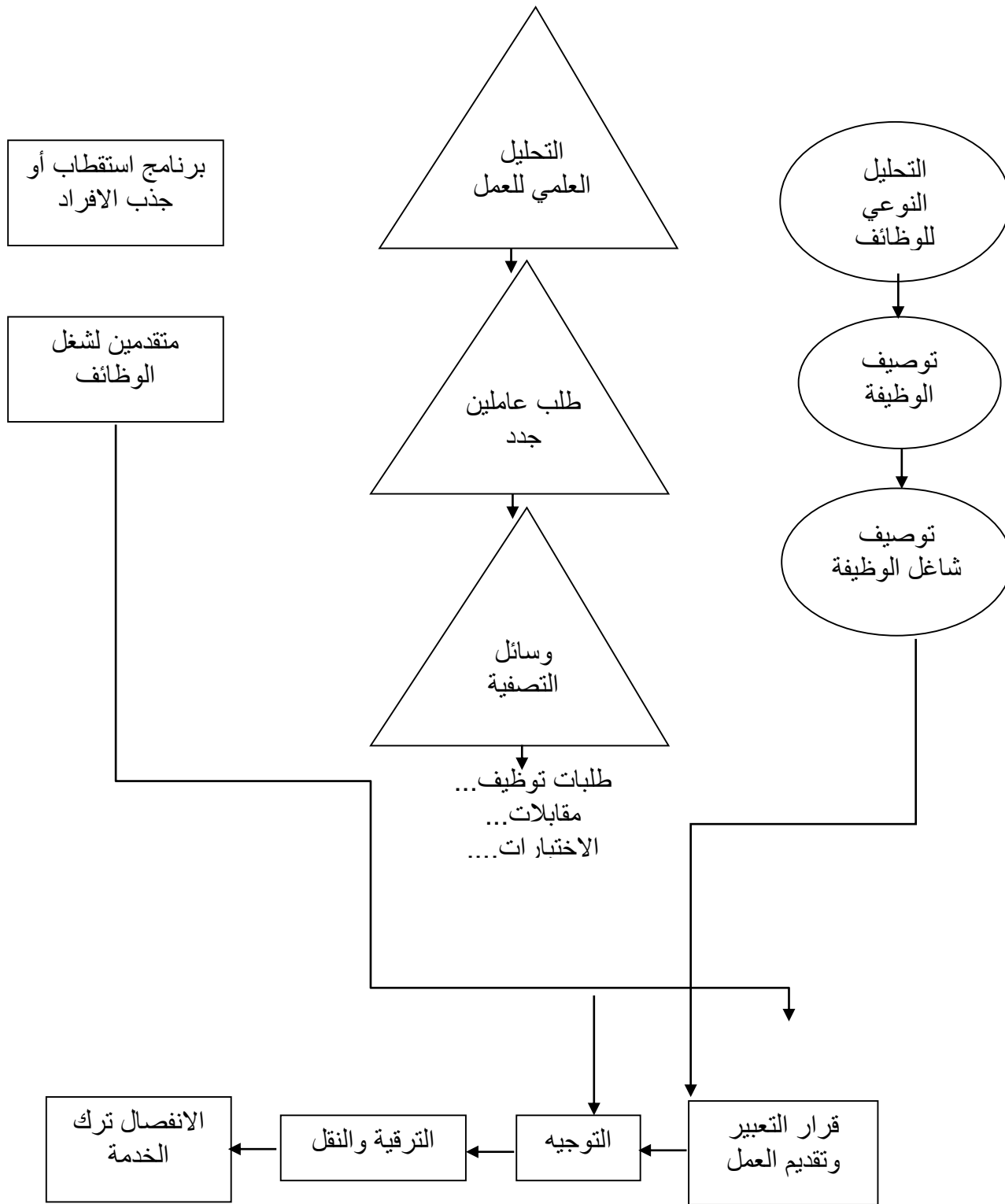
- عادات وتقاليد المجتمع، حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف، لذا

يتوجب على المنظمة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.

- عوائق طبيعية من حرارة، رطوبة، وتلوج تدفع بعض الأشخاص إلى عدم قبول العمل في مثل هذه

الظروف. (صالح، 2005، ص174).

شكل رقم (3): الاختيار والتعيين كمرحلة من مراحل تكوين الموارد البشرية.



المصدر: (أبو بكر: 2004، ص310)

4-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ، إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، سيما وان هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

4-1-إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة سيما التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- الوقاية بدلا من العلاج.

- التركيز على العمليات.

- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي إدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول إثارة الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بوغها.

4-2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضاً كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضعاً للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .

4-3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات

التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل والمواعيد تنفيذها واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

4-4-التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة افرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة او ثابتة حيث ان الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية،

أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين، ومتطلباتهم الثقافية ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

III. مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية:

1- مفهوم تقييم الموارد البشرية:

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم وجوده أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل او تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد نتائج اعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

2- أهداف تقييم الموارد البشرية:

والتقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنظمة:

2-1- بالنسبة للعاملين (الموارد البشرية): فالنسبة للعاملين يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة.

2-2- بالنسبة للمنظمة: أما من ناحية الإدارية، فإن التقييم فوائد كثيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك.

- يساعد النظم الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المترشحين وأكفاء الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح وإذا ثبت أم بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفض الكفاءة، كان ذلك ان طرق الاختيار التعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب. (محمد عبد الباقي، 2004، ص150)

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وأن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين العالمين المجتهدين في أعمالهم والمنظمين في سلوكهم وتصرفاتهم

ولكي يحقق رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات ادائهم وتمييزهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيسي بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة، والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيراً على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

3-تقييم الأداء:

3-1-تعريف مفهوم التقييم: تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهارات وواجبات الوظيفة المطلوبة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعار ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه.

3-2-أهداف تقييم أداء العاملين: لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

أ-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

ب- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ويتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

ج-يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة:

فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترفيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

د-يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة:

ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم العاملين الذين لم تعينهم واختيارهم.

هـ-يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف:

حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

و-التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

3-3- مسؤوليات تقييم الأداء: تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

أ-الرئيسي المباشر: بما ان الرئيس المباشر يعتبر أكثر إماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم قبل رؤسائهم المباشرين ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

ب-مدير الإدارات: يتحمل مدير الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم فعليهم التأكد من أن تلك التقارير قد أعدت بطريقة سليمة، وعادلة وفي الوقت المناسب وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

ج-إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن مراجعة تقارير تقييم الأداء كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ومكافئة المبدعين منهم.

3-4-مشاكل تقييم الأداء: كغيره من العمليات يحتوي التقييم على العديد من المشاكل أهمها كيفية ضمان الموضوعية وإدخال الرئيس العلاقات الشخصية مع المرؤوسين في عملية التقييم سواء كانت جيدة أو غير ذلك.

وهناك مشاكل ذاتية أيضا تتعلق بالفرد القائم بعملية التقييم وطبيعة شخصية لين أو قاسي ومن بين المشاكل أيضا التساهل أو الميول إلى الرفق من طرف المقيم بالإضافة إلى مشاكل موضوعية منها:

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.

- الخطأ في اختيار وقت التقييم إذ أنه من المفروض ان يتحدد على الأساس مستوى أداء العاملين وحجم المنظمة.

4- أهمية واهداف الموارد البشرية:

العنصر البشري هو اساس النشاط الانتاجي والاقتصادي والذي يمكن المؤسسة من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة هذا العنصر المتمثل في افراد وجماعات العمل, وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات داخل المؤسسة, هذه القرارات قد تكون فرصة لا تطلق ونجاح المؤسسة واما سببا في المشاكل والخسائر والانهيال حيث ان فشل الكثير من المؤسسات لا يعود الى عدم توفر الموارد المالية, وانما الى نقص او فقدان القدرات الفنية وضعف نضام العاملين وتتمثل الموارد البشرية وتوجيهها وادارتها والبحث عن طاقات الفرد والاستفادة منها العنصر المؤدي الى التقدم والتنمية وتراكم راس المال ومن هنا تظهر الاهمية للموارد البشرية لانها تجلب قيمة مضافة وكما يمكن حصر اهمية الموارد البشرية في:

- الموارد البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- العنصر البشري هو اساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية
- يمكن الموارد البشرية من مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.
- توصيل ونقل الخبرات وعلوم معارف وثقافات الشعوب الاخرى وانتقاء الافضل والصالح لخدمة المجتمع.
- قوة لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته.

4-1- عملية تحديد اهداف الموارد البشرية:

يتطلب فهم وتحديد اهداف الموارد البشرية من منظور العمل والادارة الادراك الشامل للنواحي الفنية المعقدة والمتطورة لأعمال ووظيفة الموارد البشرية وفي الحقيقة يجب أن لا تدعم الاهداف المعتمدة وضيعة الموارد البشرية فقط بل تدعم ايضا رؤية المنظمة.

يؤثر اداء الاهداف بطريقة مباشرة على بقاء ونجاح المنظمة نموذجيا ان تتوافق اهداف الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة ويجب ان تعمل على:

- مسايرة نواحي القوة في وضيعة الموارد البشرية مع الفرص المتاحة.
- تقليل التهديدات لوظيفة الموارد البشرية.
- ازالة الضعف في وضيعة الموارد البشرية.
- يعتبر تحديد الاهداف المخطط لها لا نجاز رؤية الموارد البشرية ونقطة التحول للنجاح هو فن دمج العناصر التي تظهر مباشرة من رؤية الموارد البشرية.

4-2- تحديد اهداف الموارد البشرية:

بعد صياغة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية تؤدي الى ادراج العمليات التي تتعلق مباشرة برؤية الموارد البشرية في القائمة القصيرة وهذا يجعل عملية تحديد الاهداف مهمة سهلة وتضمن ان تؤدي النتيجة النهائية الى توافق رؤية المنظمة وخطط العمل مثلا:

- دعم الكفاءة.
- تحسين الانتاجية.
- تحفيز الافراد بدرجة عالية.

- رفع معنويات العاملين.

5- خصائص الموارد البشرية:

الموارد البشرية تعتبر الثروة الحقيقية والاساسية في أي مؤسسة انتاجية أو خدماتية فلولا الانسان لما تحققت العملية الانتاجية ثم ان مستقبل المؤسسة يرتبط مباشرة بالمقدرة اللاذهنية للعقل البشري فهو عنصر هام من عناصر الانتاج اذ لا يمكن ان تتم عملية الانتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الوظائف بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لان الانسان في مؤسسة الاعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يفتتح بمجرد الاداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الادارة بل هو يريد المبادرة والسعي الى التطوير والانجاز من ثم فان الانسان اذا احسن اختياره تدريبه واسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته لأنه بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته خاصة اذا عمل في اطار مجموعة من الزملاء حيث يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة ومع التأكد ان العنصر البشري هو العامل الاساسي والهام الاكثر تأثيرا وكونه من جهة لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل تتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر فهذا يسبب اختلاف افراد القوى العاملة اختلافا بينا حسب تركيباتهم واهوائهم الشخصية وظرف العمل التي يعملون فيها ولكونه من جهة اخرى العنصر متزايد الاثر فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة وقد سماه بعض المختصين في الميدان بالعقل الذكي فهو يختلف عن الالة, فالآلة لها طاقة معينة لا يمكن ان ترتفع مهما زدنا من القوى المحركة او من الموارد الخام في حين ان العامل البشري له طاقة لا حدود لها, اذا اعطيت له فرصة الانطلاق فهذه القوة هي التي مكنته من التقدم من عصر الكهف الى عصر الذرة وعصر الفضاء وهذه بعض الصفات التي تميزت بها الموارد البشرية: (حسن، 2001، ص 11).

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل ما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار.
 - لها احساس وانفعالات ومن تم لها اتجاهات وميول.
 - طاقة ذهنية في الاساس.
 - يعمل برغبته في الانجاز.
 - البشر يختلفون في اشياء كثيرة ومن الصعب ان تجد بينهم اتفاقا تاما في كل شيء.
 - الانسان في حالة تغير دائم وقد لا يبدو التغيير من الخارج ولكن هناك تغييرات داخلية مستمرة.
 - البشر ليسوا موضوعيين على الدوام بل هم عاطفيون عادة.
- ومما لا شك ان هذه السمات فيها جعلت من الموارد البشرية والعنصر البشري أعلى واثمن الثروات على الاطلاق ويعتبر ايضا اهم العناصر الانتاجية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المالية الاخرى اذ يعد اهم وأكثر العناصر تعقيدا في عملية التنمية.
- ان الموارد البشرية امر هام وضروري لما لها من اهمية قصوى فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم والعنصر البشري لما لديه من قدرة على التجديد والابداع والاختراع والتطوير يمكن ان يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية والا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الافضل ان لم نقل الامثل لطاقت المجتمع العلمية والانتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة، ثم ان هذه الموارد الطبيعية والاموال المتوفرة الدولة رغم اهميتها وضرورتها الكبرى لا يستغنى ابدا عن العنصر البشري الكفاء والفعال والمدرّب والمعد اعدادا جيدا مبنيا على اسس علمية دقيقة .

فقد تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية حيث ينظر اليها في لوقت الحاضر على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر وهي استراتيجية المؤسسة ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتكوين والتنمية المستمرة التي تهدف الى تطوير وتحسين اداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية الى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية لتحقيق رضا زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحد في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد.

حيث تحتاج هذه التغيرات الى تعليم وتدريب واكتساب مواردها البشرية الى مهارات جديدة ومتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، وهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية ساعد الى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم، وتهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات لدى الوارد البشرية من أجل تطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، وهي مساعي جادة لأحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية من جهة أخرى.

IV. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

1-دوافع تنمية الموارد البشرية:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يقتضي ضرورة مواكبة هذه التغيرات حتى تستطيع المحافظة على بقائها والمحافظة على استمرارها، والذي يتطلب ادارة الموارد البشرية في عدة مجالات ووظائف من بينها تنمية الموارد البشرية.

توجد عدة دوافع لتنمية الموارد البشرية أهمها:

- التزايد المستمر في رأس المال، أي ما لدى المؤسسة من عناصر بشرية ماهرة أو ذات جدارة فهذا العنصر صار له دور أساسي في تحسين الاداء الوظيفي.
 - تحسين مهارات الافراد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم وفق معايير محددة.
 - توجيه الافراد الجدد في شتى أنواع الوظائف المحددة لهم وتعليمهم طبيعة الأداء المطلوب.
 - التغير التكنولوجي وما تترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العاملة لصالح ذوي المهارات العالية.
 - تهيئة الافراد لمواجهة التحديات العولمة وشدة المنافسة بين السلع والخدمات، ومن ثم زيادة الحاجة الى العمالة ذات الكفاءة.
 - أصبحت المؤسسة تبحث على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الابداع.
- بالإضافة الى ما سبق تشكل أهمية تنمية الموارد البشرية احدى هذه الدوافع وتكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية، والتكوين بشكل خاص حيث تعد الفعالية والاداء مطلبين أساسيين ضمن استراتيجية ادارة المؤسسة واللذان يتحققان عن طريق.

كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء الافراد تزداد مع تطوير وتحديث برامج التكوين.

بالإضافة الى أهمية الوظائف التي تأديها تنمية الموارد البشرية والتي تتمثل في:

- تهيئة وتدريب وتكوين العاملين.
- تصميم وتنفيذ برامج التنمية الادارية والتنظيمية.
- بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي.
- مساعدك العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية.

2-متطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن متطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على متطلبات رئيسية:

2-1-متطلبات إشرافية:

- الادارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحك عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وعليه فان كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق بيئة مناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المادية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة عمل من قبل الدارات والاقسام المختلفة للمؤسسة، ومتابعة الاجراءات اللازمة.

- الادارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الافراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة.

2-2- سياسة الاتصالات: تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة بنوعها اتصالات شفوية أو اتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد بين الموظفين ومدى السماح بالاتصالات المباشرة وبالإدارة العليا وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومتراطة مع بعضها، لذا يجب أن تدرج وتتسق في خطة اجتماعية شاملة.

2-3- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة سيما التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- الوقاية بدلا من العلاج.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة

الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول إثارة الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

3- أهمية تنمية الموارد البشرية:

العنصر البشري هو اساس النشاط الانتاجي والاقتصادي والذي يمكن المؤسسة من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة هذا العنصر المتمثل في افراد وجماعات العمل، وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات داخل المؤسسة، هذه القرارات قد تكون فرصة لا تطلق ونجاح المؤسسة واما سببا في المشاكل والخسائر والانهيال حيث ان فشل الكثير من المؤسسات لا يعود الى عدم توفر الموارد المالية ، وانما الى نقص او فقدان القدرات الفنية وضعف نظام العاملين وتتمثل الموارد البشرية وتوجيهها وادارتها والبحث عن طاقات الفرد والاستفادة منها العنصر المؤدي الى التقدم والتنمية وتراكم راس المال ومن هنا تظهر الالهية للموارد البشرية لانها تجلب قيمة مضافة وكما يمكن حصر اهمية الموارد البشرية في:

- الموارد البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- العنصر البشري هو اساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية.
- يمكن الموارد البشرية من مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.
- توصيل ونقل الخبرات وعلوم معارف وثقافات الشعوب الاخرى وانتقاء الافضل والصالح لخدمة المجتمع، قوة لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته.

أ- عملية تحديد اهداف الموارد البشرية :

يتطلب فهم وتحديد اهداف الموارد البشرية من منظور العمل والادارة الادراك الشامل للنواحي الفنية المعقدة والمتطورة لأعمال وظيفه الموارد البشرية وفي الحقيقة يجب ان لا تدعم الاهداف المعتمدة وظيفه الموارد البشرية فقط بل تدعم ايضا رؤية المنظمة.

يؤثر اداء الاهداف بطريقة مباشرة على بقاء ونجاح المنظمة نموذجيا ان تتوافق اهداف الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة ويجب ان تعمل على:

- مسايرة نواحي القوة في وظيفه الموارد البشرية مع الفرص المتاحة.

- تقليل التهديدات لوظيفة الموارد البشرية.

- ازالة الضعف في وظيفه الموارد البشرية.

- يعتبر تحديد الاهداف المخطط لها لا نجاز رؤية الموارد البشرية ونقطة التحول للنجاح هو فن دمج العناصر التي تظهر مباشرة من رؤية الموارد البشرية.

ب- تحديد اهداف الموارد البشرية.

بعد صياغة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية تؤدي الى ادراج العمليات التي تتعلق مباشرة برؤية الموارد البشرية في القائمة القصيرة وهذا يجعل عملية تحديد الاهداف مهمة سهلة وتضمن ان تؤدي النتيجة النهائية الى توافق رؤية المنظمة وخطط العمل مثلا:

- دعم الكفاءة.

- تحسين الانتاجية.

- تحفيز الافراد بدرجة عالية.

- رفع معنويات العاملين.

4-العوامل المؤثرة على تنمية الوارد البشرية: (ماهر : 2003، ص160)

دراسة البيئة المحيطة بالمنظمات الادارية تعتبر من أولويات الادارة، لان المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها اذ ان هناك تفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد عن تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها الفرصة لتطوير اليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل التغيرات البيئية المحيطة. وفيما يلي بعض العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

4-1-العوامل التعليمية:

وهي من أهم المؤشرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس عن كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات:

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- قصور في برامج التكوين والتنمية الادارية التي تقوم بها أجهزة التكوين.

4-2-العوامل الاجتماعية :

ويقصد بها مجموع العوامل من قيم وعادات وتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الادارة والافراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية.

ويمكن حصر هذه الجوانب الى ما يلي:

أ-المسؤولية الاجتماعية: وهذه الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا يجب على الادارة مراعات هذه الامور، خاصة أنها تستطيع خلق ممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداءها.

ب-الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير الى مجموعة من القواعد والاعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو الخطأ وما هو الصحيح، حيث تؤدي الى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة الى اتجاهات ايجابية.

4-3- العوامل الاقتصادية: لها دور كبير في التأثير على التنظيمات الادارية وعلى كفاءة هذه المنظمات، الى أن العلاقات بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والاضواح الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الادارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فاذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فان ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم، اما اذا كانت الظروف في حالة ركود فان ذلك يؤثر سلبيا على التنظيم، ففي الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الاوضاع، أما اذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فان ذلك يتطلب من الادارة ضرورة اتخاذ اجراءات وتدابير معينة.

5-عملية التكوين كمدخل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية: (أبو بكر، 2004، ص158).

5-1- مفهوم التكوين: يلعب التكوين دورا كبيرا وأساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسن أداءهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين خدماتها والارتقاء بها الى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الاهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

فالتكوين هو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في ان واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية. (عبد الوهاب، 2005، ص 266).

وهناك من يرى أن " التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير الى شئ أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص". (بلوط، 2002، ص 236).

بناء عما سبق يمكن تعريف اجرائي للتكوين بأنه: عملية الحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الرتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

5-2- أهمية التكوين: وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة بأن الإستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه أكثر مردودية.

وبين هذا بأن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثمار ذو أهمية بالغة يمكن أن يعود بالفائدة على جميع الاطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

وهناك مجموعة من الاسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي: (أبو بكر، 2004، ص161).

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي الى رضا الادارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم على العمل الذي يقومون به.

٧. الاتجاهات النظرية لتنمية الموارد البشرية:

1- المدرسة الكلاسيكية في التنمية:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة حيث بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاء أداء العمال للأعمال الموكلة لهم. وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وركزت على كيفية تصنيع المصنع، وكيفية تصميم الوظيفة للفرد، وتصميم طرق للعمل والأداء وأخيرا على مبادئ إدارة العمل، أما أهم مبادئ التنمية ومعاييرها في الفكر الكلاسيكي تتمثل فيما يلي:

أ- **تقسيم العمل:** تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولانيا بالإضافة إلى مستويات جديدة، وعرضانيا بالإضافة إلى وظائف جديدة ومهام مستجدة على المستوى نفسه وقد أشار ادم سميث في كتابه ثورة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع وهي: (الهيبي، 2004، ص 30)

- تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محدودة.
- توفيراً لوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.
- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتتميطه.

ب- **التسيير العلمي:** يعتبر المهندس المتمرس (Taylor 1915 – 1856) من أبرز رواد هذا الاتجاه فقد لاحظ أن العمال يتباطئون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان أهم اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

ويقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل، اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المتبقاة، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء والأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، وبساعات لتسجيل الوقت.

ج- **التسيير بالاستثناء واللامركزية:** حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل، كما ان التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل طاقات المسير، بالمعنى الذي دعي له **تايلور** على الانحراف بقصد معالجتها وتصحيحها. (الهيبي، 2004، ص 30)

د- **الإشراف الوظيفي:** يرى **تايلور** أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحمل النوع الحربي أي القائم على أساس التسلسل التربوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين. (الشقاوي، 1985، ص 20)

2- الإدارة العلمية: Management Scientific :

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد

وصيانة الموجودات لمقابلة السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة والمؤسسة والسوق لتحقيق ذلك من خلال:

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- تحليل المعلومات.
- محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.
- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. (حسن، 2001، ص15)

وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم ورقابة. (حسن، 2001، ص15)

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإدارة بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.

- تحديد الطريق المثلى لأداء كل عمل.

- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.

- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.

إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية. (حسن، 2001، ص15).

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب ان تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكه أهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة ويمكن أن يزيد معلوماته ويحل بشكل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق. (ماهر، 2003، ص 54)

يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيهه اللوم إليه وإصدار الأوامر للعمل ويحبذ أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه

ليناقدش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما أو شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.

4- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية: (يونس ومقدادي، 1995، ص 44)

- زيادة كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبع لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنها الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- العمال يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية.

5- مساهمة دوغلاس ماك غريغور: قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (فيشكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفق الطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشابهة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، إما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية.

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها في التحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوع من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.
- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على ثلاثة أركان:

- مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، لأن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.
- يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمنا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدامها.
- يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا أن في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

خلاصة الفصل:

أن الاهتمام بالموارد البشرية أمر هام وضروري لما لها من أهمية قصوى حيث تعد الثروة الحقيقية التي تتغلب على ندرة الموارد الطبيعية والا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الأفضل ان لم نقل الامثل لطاقات المجتمع العلمية والانتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة، ثم ان هذه الموارد الطبيعية والاموال المتوفرة الدولة رغم اهميتها وضرورتها الكبرى لا يستغنى ابدأ عن العنصر البشري الكفاء والفعال والمدرب والمعد اعدادا جيدا مبنيا على اسس علمية دقيقة بغية تفجير طاقاتها الفكرية والمعرفية وتنميتها.

لذلك فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب اتباعها لضمان انجاز أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تعطي كل منطقة رئيسية لنشاط التكوين والتنمية.