

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة في مقياس:

تسيير الموارد البشرية

السداسي الأول والثاني

مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع تخصص : تنمية

الموارد البشرية - ل م د -

إعداد :

د/ ميلاط نضرة جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بو عريريج.

الموسم الجامعي : 2014 - 2015

الفهرس :

04	مقدمة.....
ص.....	أولا : مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية.....
05	
ص.....	1- مفهوم التسيير.....
06	ص.....
ص.....	2- مفهوم التنمية.....
ص.....	3- مفهوم الموارد البشرية.....
08	
ص.....	4- مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
11	
ص.....	5- مفهوم تسيير الموارد البشرية.....
14	
ص.....	ثانيا : المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.....
16	
ص.....	1- تعريف الإستراتيجية.....
16	
ص.....	2- تعريف إدارة الموارد البشرية.....
18	

3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....ص

20

4-العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....ص

22

ثالثا : تحليل سوسيولوجي للموارد البشرية.....ص

23

1-الاتجاهات الأساسية في دراسة الموارد البشرية :.....ص

23

*1-1-نظرية الإدارة العلمية.....ص

23

*1-2-نظرية العلاقات الإنسانية.....ص 27

*1-3-مدخل الموارد البشرية.....ص

29

2-اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية.....ص

31

*2-1-إدارة التغيير.....ص

31

*2-2-إدارة المعرفة.....ص

34

- *2-3- إدارة الجودة الشاملة.....ص
37
- رابعا : بعض إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية.....ص
41
- 1-توصيف الوظائف.....ص
41
- 2-تخطيط الموارد البشرية.....ص
44
- 3-توظيف الموارد البشرية.....ص
47
- 4-تحفيز الموارد البشرية.....ص
51
- 5-تدريب الموارد البشرية.....ص
55
- 6-تقييم أداء الموارد البشرية.....ص
59
- خاتمة.....ص 63
- قائمة المراجع.....ص 64

مقدمة :

تتامي الوعي بقيمة المورد البشري في العقد الأخير من القرن العشرين ، وازدادت قيمته بعد أن تأكدت المنظمات على اختلاف أهدافها وطبيعة أنشطتها وأحجامها ، أن نجاحها وبلوغها مستويات متصاعدة من النمو والنجاح ، إنما يتوقف على مدى قدرتها على الاستفادة الكاملة من طاقاته الكامنة فيه ، ومدى استغلال مهاراته الفنية والفكرية والسلوكية وتميمتها وتطويرها.

وللتعامل مع المورد البشري بشكل فعال ظهرت إلى الوجود إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية ، التي كانت تعرف على أنها تلك الجهة المسؤولة عن القيام بعمليات روتينية ، تتضمن حفظ السجلات الخاصة بالعاملين ، وتحمل مسؤولية تنفيذ القوانين الخاصة بأمور التعيين والترقية والأجور والإجازات ، ولكن دورها بدأ يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ، في مجال تهيئة الأفراد العاملين واختيار المناسبين منهم وتعيينهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم ، وتحفيزهم ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم وبعملهم ، وازدادت أهمية هذه الإدارة لما أصبحت ترفد وتزود المنظمة بالأعداد الكافية والخصائص المتناسبة مع الأنشطة المطلوبة ، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

أولاً : مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الأساسية في سبيل تسيير مواردها البشرية ، وتفعيل أدائها باعتبارها أصول استثمارية لا يمكن بلوغ أهدافها الإستراتيجية دون الاهتمام بها وتنمية وترشيد استخدام مهاراتها وقدراتها في العمل وتنمية رغبتها

وقبل التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية ، فإنه لا بد من تناول مفهوم التسيير والتنمية والموارد البشرية ثم تنمية الموارد البشرية ، لننتهي في الأخير بإعطاء مفهوم شامل لتسيير الموارد البشرية.

1- مفهوم التسيير :

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة ، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة : أهداف ، موارد محدودة ، أفراد(1) (نوري منير : تسيير

الموارد البشرية ، 2010 ، ص 35) .

ويعرف التسيير بأنه " فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين " .

كما يعرف بأنه " تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم ، بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم ، بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم" . التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف" .

كما أن " تايلور " عرف التسيير بأنه " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" .

التسيير هو " عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة " .

التسيير هو " نشاط تقوم به الموارد البشرية من أجل تنظيم وتوجيه العمل بالشكل المرغوب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة " .

" التسيير هو علم بمعنى أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها ".

" التسيير فن بمعنى أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية ".

2- مفهوم التنمية :

*لغة : التنمية لغة جاءت من الفعل نما أي زاد ، ومن النماء أي الإصلاح والخير وفي اللغة الإنجليزية جاءت كلمة تنمية من الفعل ومن معانيه : To Develop ، يوسع أو يطور أو يوضح أو يظهر أو ينمي أو ينمو(2) (منير البعلبكي : المورد ، 1980 ، ص 267).

*اصطلاحا : تختلف المعاني التي تعطى لهذا المصطلح، ففي حين أن علماء الاقتصاد يعتبرون التنمية تعني المزيد من الإنتاج الاقتصادي في حقل السلع والخدمات ، فإن علماء السياسة يعتبرون أن التنمية تعني المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية وتوفير الاستقرار السياسي والمناخ الملائم لتخطيط عمليات النمو أما علماء الاجتماع فيعتبرون أن التنمية هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي ، والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة(3) (فريدريك معنوق : معجم العلوم الاجتماعية ، ب سنة ، ص 128). وبناء عليه ، فإن مفهوم التنمية يختلف باختلاف تخصصات وأيديولوجيات العلماء ، حيث نجد مضمون المؤشرات الأساسية في الفكر الاقتصادي ، هي الزيادة السنوية في الناتج القومي ، ومتوسط دخل الفرد ، بينما يركز منظور الاجتماعيين ، على توفير الحاجات للإنسان ، وفي المنظور السياسي :

الديمقراطية وتوفير الاستقرار السياسي ، والمناخ الملائم لتخطيط التنمية (4))
طلعت مصطفى السروجي : التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة ، 2009 ،
ص(14).

وسنكتفي بعرض البعض منها:

" التنمية هي عملية مستمرة تسير في سلسلة متلاحقة من التطوير والتجديد
والتكيف وهي سيرورة لأنها تمثل القدرة على التطوير غير المحدود ، أين يكون
التوجه على الدوام ايجابيا وفي اتجاه موجب".

" التنمية هي استثمار لرأس المال في الطاقات البشرية ، وتسعى إلى تقديم
الخدمات التي تعود بالفائدة المباشرة على الأفراد ، وهذه الخدمات ينعكس
أثرها على رفع المستويات الاجتماعية والمعيشية للأفراد من ناحية ، وعلى
زيادة كفايتهم الإنتاجية من ناحية أخرى"(5) (عبد الباسط محمد حسن : التنمية
الاجتماعية، 1977، ص 99).

" أما " سعد الدين إبراهيم " ، فيرى أن التنمية هي " انبثاق ونمو كل الإمكانيات
والطاقات الكامنة في كيان معين ، بشكل كامل وشامل ومتوازن ، سواء كان هذا
الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع ".

" التنمية هي ذلك الشكل المعقد ، من الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة ،
التي يقوم بها الإنسان ، للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغيير الثقافي
، أو الحضاري في مجتمع من المجتمعات ، بهدف إشباع حاجاته ، أي أن التنمية
ما هي إلا عملية تغيير مقصود وموجه ، له مواصفات معينة ، بهدف إشباع

حاجات الإنسان " (6) كامل عمران ، توفيق الداود : علم اجتماع التنمية ، 2007 ،
2008 / ، ص 95 .

وبالرغم من تعدد تعريفات التنمية من قبل الباحثين ، الذين اهتموا بهذا الموضوع ، إلا أنها كلها تتفق على أن التنمية هي عملية تغيير مستمر ، تستهدف بناء الإنسان ، وتطوير قدراته ومؤهلاته ومهاراته وخبراته ، من أجل زيادة طاقته الإبداعية ، وتقديم المقترحات والأفكار الابتكارية ، التي تضمن العطاء المستمر ، والعمل البناء الخلاق ، والارتقاء بالمنظمة التي يعمل بها ، وتوظيف كل موارد ها وإمكانياتها وطاقاتها ، المادية والمالية والتكنولوجية والتقنية والبشرية ، من أجل تحسين نوعية مخرجاتها ، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها ، وفي نفس الوقت تحقيق وإشباع حاجات موارد البشرية ورغباتهم وتطلعاتهم وطموحاتهم ، التي ينشُدونها في حياتهم الحالية والمستقبلية.

3- مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية ، التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء ، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويؤكد الكاتب " جيفري فيفر " على أهمية الموارد البشرية ، بقوله " إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية ، يعتمد على طاقتها البشرية ، وهي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة ، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به " ، ويضيف أيضا " إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها ، تزداد يوما بعد يوم ، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر ، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، وحصصة المنظمة في السوق ، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة ، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي " .

ولهذا فقد حظي موضوع الموارد البشرية ، باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء وأرباب العمل والعمال أنفسهم ، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة ، وتعظيم إنتاجية المنظمات ، وتحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة ، التي يجب خفضها إلى أدنى حد ، إلى كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها ، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة ، واعتبارهم موردا أساسيا من مواردها ، الذي يحقق الثروة ونواتج العمل المرغوبة.

وبعد أن أدركت المنظمات ، أهمية الاستخدام الأمثل لطاقت وقدرات ومهارات وخبرات هذه الموارد ، فقد قامت بإدماجها كجزء هام من التخطيط الإستراتيجي لها ، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي ، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير والتنمية في المنظمة ، ودعم طاقت وإمكانيات المنظمة ، والوفاء بمتطلبات البيئات الداخلية والخارجية لها .

لذلك ، فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة ومتفهمة ومتعاونة وتنافسية وواعية ومؤثرة ايجابيا ، في عمليات التنمية والتطوير ، التي تقوم بها المنظمة ، وذلك من خلال محاولتها تنمية قدراتها العقلية والفكرية ، ومهاراتها التقنية والإنسانية ، وتحسين قدرتها على التفكير الإستراتيجي ، ورفع مستويات الإنتاج والإنتاجية لديها ، ومن ثم رفع الإنتاجية الكلية للمنظمة.

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا ، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970 ، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ، حتى يكون متماشيا ومتوافقا مع أدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات(7) (علي غربي وآخرون : 2002 ، ص 24).

" إن مصطلح الموارد البشرية ، يشمل جميع السكان في المجتمع ، الذي يمكن إعدادهم ، للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي ، بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين ."

ولذلك فإن الموارد البشرية هم جميع الأفراد ، الذين يعيشون في بلد ما ، بينما تعني القوى العاملة ، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل والراغبة فيه ، وبهذا المعنى فإن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية ، والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل ، وتتوافر لديهم القدرة على العمل ، إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه ، أو الممارسة الفعلية له.

وهناك من يعرف الموارد البشرية بأنها " جميع العاملين في المنظمة ، وهم المورد الأساسي ، الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها والغايات النهائية من وجودها ، ولا بد لإدارة الموارد البشرية من دراسة المواصفات الشخصية والسلوكية للعاملين في المنظمة ، والوقوف على أهم الاختلافات بينهم ، وما هي القيم والاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل والمنظمة ".
كما أنها تعرف بأنها " العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة ، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت ، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين ، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي " (8) (كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، 1976 ، ص 11).

والمورد البشري هو قوة قادرة على توجيه العمل ، ودفع المنظمة إلى تحقيق ما خطت له من أهداف وإستراتيجيات ، ولهذا فإن المنظمات الحديثة ترى أن " المورد البشري هو ذلك العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط ، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد يؤدي إلى تأثير على نتائج المنظمة في مختلف المناصب فيها " .

وبهذا يكون المورد البشري ، هو المحرك الأساسي ، والمؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة ، من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية ، وكذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد.

ولذلك تعرف الموارد البشرية بأنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال ، والراغبين فيها

بحماس واقتناع " (9) علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، 2002 ، ص 19).

4- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

إن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية ، يكون الرأسمال الحقيقي للمنظمة الحديثة ، ولهذا فهي تنظر إليه باعتباره أساس النجاح أو الفشل ، ولهذا هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها " بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، وقدرة فكرية وعقلية ، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي ، وهذه الفكرة فرضت على المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها ، أن تولي اهتماما متزايدا بتنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها ، حتى تكون قادرة على البقاء والاستمرار ، وتعظيم نواتج أعمالها ، بحيث تحقق في النهاية النجاح ، وتتمكن من المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها " مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية ، تساهم في تحسين أدائهم " (10) (سليمان خليل الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية (الأفراد) ، 2002 ، ص 178).

أما " علي السلمي " فيعرف تنمية الموارد البشرية من منظور إداري ، وفي سياق العمل بالمنظمات ، بأنها " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا ، والقائمة على معلومات صحيحة ، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل ، متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة ، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء ،

المطلوب وإمكانياته ، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب ، والراغبة في أداء الأعمال ، باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات .

كذلك يعرف " أحمد سيد مصطفى " مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنه " تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات ، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة ، بما يعظم من فعالية أدائهم ، وتحقيق ذواتهم ، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة " (11) (مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، 2007 ، ص 197).

أما الدكتور " أحمد منصور " فيعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة ، والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج ، وهي وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية ، تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية ، وهي أيضا وسيلة سلوكية ، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية ، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل ، وتصرفاته في الوظيفة ، وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه " (12) (أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، 1975 ، ص 195).

كما أنه تم تعريف تنمية الموارد البشرية ، من قبل " موسى اللوزي " في كتابه " إعداد العنصر التنمية الإدارية ، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات " ، بأنها " البشري إعدادا صحيحا ، بما يتفق واحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان ، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده " (13) (موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات _____ ات ، 2000 ، ص 21).

ويمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام ، يتكون من عناصر ، مرتبط بعضها ببعض بعلاقة اعتمادية ، بحيث أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى عدم توازن النظام ككل ، وعلى كل منظمة أن تشكل نظام تنمية الموارد البشرية الخاص بها ، يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ويمكن تحديد العناصر الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية :

- التدريب المستمر للأفراد.
- تقييم الأفراد من حيث الكفاءات والأداء معا.
- نظام المعلومات الخاص بالأفراد ، حيث يخصص لكل عامل ملف ، يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بتطوره الوظيفي ، وتقييم أدائه ، وغيرها من المعلومات الخاصة بالعامل.
- نظام معلومات الوظائف ، ويتضمن معلومات حول الوظائف والمراكز المختلفة ، من حيث الخصائص الوظيفية المطلوبة في شاغليها ، ومعلومات حول شاغلي الوظائف الحاليين ، التاريخ المتوقع لاستبعادهم ، بسبب التقاعد أو النقل ، ومعلومات حول

الأفراد الذين يمكنهم شغل هذه الوظائف في المستقبل ، والموجودين حاليا في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن هذه العناصر مترابطة بشكل وثيق ، وهناك علاقات متبادلة فيما بينها ، تجعل منها نظاما متكاملا (14) (سليمان خليل الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية (الأفراد) ، 2002 ، ص 179).

5- مفهوم تسير الموارد البشرية :

تهدف المنظمة من خلال تنمية وتسيير مواردها البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية لها ، وبلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ويعرف **تسيير الموارد البشرية** بأنه " مجموعة من الأعمال ، البرامج ، الإستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل الممكن للموارد البشرية ، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة ، ومن جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة".

كما يعرف " **علي عبد الوهاب** " تسيير الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم ، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ، وبذلك تساهم في تحقيق

الهدف الكلي للمنظمة ، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".

تسيير الموارد البشرية اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة ، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".

ويرى " مهدي حسن " أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء في خدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها"(15) (مهدي .ح. ز: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، 1993 ، ص 16).

أما " مصطفى كامل " فيعرفها بأنها " العملية التي تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية".

أما " بيريتي " فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة ، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف ، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة وتطورها"(16) (كامل المغربي وآخرون : أساسيات في

ثانيا : المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية :

شهدت العقود الأخيرة تطورات كبيرة في مجال الصناعة ، وقد تطلبت هذه التطورات تقدما وتطورا مماثلا في الفكر الإداري ، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية ، وفي ضوء ذلك زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الإستراتيجي ومضامينه الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة ، لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات ، وذلك بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة ، بما تمثله من فرص وما تعانیه من نقاط ضعف ، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى تمكين المديرين والمسيرين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ، التي تتمكن بفضلها المنظمة من بلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها.

1-تعريف الإستراتيجية :

بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك ، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية ستراتي غوس ، وهي تتكون من جزأين الجزء الأول وهو ستراتي والتي تعني الجيش ، والجزء الثاني أجان ومعناها

القيادة والتي تعني فن الحرب أو فن الجنرال أو فن القيادة.

وتعرف الإستراتيجية بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل " أو هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة ، وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف ، في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"(17) (عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، 2009 ، ص 04).

" الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة ، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف ".

" الإستراتيجية هي مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة".

كما تعرف بأنها " القدرة على بناء الأصول والمهارات المتميزة ، والتي تساعد على تعزيز الميزات والمركز التنافسي للمنظمة قياسا للمنافسين الآخرين"(18) (طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس : الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، 2007 ، ص 323).

وعليه فإن الإستراتيجية هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ، و رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها وتقويمها.

2-تعريف إدارة الموارد البشرية :

" إدارة الموارد البشرية هي مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة " (19) علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، 2002 ، ص 35).

وهي " العملية التي تختص بتسيير المورد البشري ، من خلال استقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها " .

ونفهم من خلال هذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها ، وتعمل فـي إطـار المفـاهـم التـالـيـة :

- أن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق مثلا.

- أن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

- أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنهم أصول استثمارية يجب إدارتها وتسييرها وتطويرها بفعالية وكفاءة ، إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد البعيد ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء.

- يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية.

- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وطاقات(20)(عادل حرشوش صالح ، مؤيد سعيد السالم : إدارة

الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، 2009 ، ص ص 5 ، 6).

*** الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية:**

***-الفلسفة القديمة :**

-اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).

-ولذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت ، مكان وبيئاً العمالة المادية.

-وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

***-الفلسفة الجديدة :**

-تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.

-لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثلها من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.

-ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسا شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل(21)(علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، 2004 ، ص 119).

3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة هذا العصر ، وإنما هي نتيجة لتراكمات وتطورات عديدة ، يرجع عهدها إلى الثروة الصناعية ، ومن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإنشاء إدارة متخصصة في ذلك ما يلي :

-التوسع الكبير والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين ، وهذا أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.

-زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال من خلال سن القوانين والتشريعات العمالية ، الأمر الذي استدعى وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات.

-ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن العاملين.

وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن التاسع عشر إلى وقتنا الحاضر:

***المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية :** والتي كانت بمثابة البداية لبروز العديد من المشكلات التي تواجهها إدارة المنظمات ، فبالرغم من التطور الآلي والتكنولوجي وما تمخض عنه من ارتفاع مستويات الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال ، إلا أن العامل وجد نفسه ضحية هذا التطور ، حيث أصبح ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشتري ، بعد أن أصبح الاعتماد الكبير على الآلة التي تسببت في تسريحه من العمل.

***المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :** بزعامة " فريدريك ونسلو تايلور " من خلال نشره لكتاب " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 ، والذي ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ، عن طريق استخدام أساليب علمية عند القيام بالأعمال والأنشطة داخل المنظمة.

***المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية :** حاولت هذه النقابات العمالية التي ظهرت ونمت في بداية القرن العشرين كنتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي أهملت العنصر البشري ، واعتبرته جزءا من الآلة ، حاولت تحقيق بعض مطالب العمال ، خاصة تلك المتعلقة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل.

***المرحلة الرابعة : الحرب العالمية الأولى:** في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، بإنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ، وقد حدثت تطورات هامة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية ، ففي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة ، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب فـي إدارة المـوارد البشـرية.

***المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :** أجريت خلال هذه الفترة تجارب هاوثورن (1927 – 1932) بشركة ويسترن اليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، بقيادة " جورج التون مايو"، التي أرادت رد الاعتبار للمورد البشري ، من خلال تحقيق رضاه في العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية فيه.

***المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر :** لقد ساعد في تطور إدارة الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الثانية كبر حجم المنظمات وحاجتها المتزايدة للعاملين المنتاسبين مع طبيعة الأعمال والوظائف ، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم ، بالإضافة إلى تعقد وظائف الإدارة وتطور ظروف العمل والتخصص الوظيفي والتطور التكنولوجي وتعدد وظائف العمال.

ونتيجة لهذه التطورات أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية كحفظ سجلات وملفات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم ، بل شملت وظائفها مهام إستراتيجية تمثلت أساسا في تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم

وتحفيزهم أكثر على العمل الجاد ، وترشيد العلاقات الإنسانية ، وذلك بخلق الجو
الملائم للعمل ، واعتبار الموارد البشرية أهم مورد من الموارد المتاحة للمنظمة :
الأرض والمــــــــــــــــال والتكنولوجيــــــــــــــــا وغيرهــــــــــــــــا.

4-العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية :

تؤثر في إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها ، والتي
تمارس بعض الضغوط على هذه الإدارة ، وتؤثر على سياسات تخطيط الموارد
البشرية وعلاقات الاستقطاب والتوظيف والتفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة
المحيطة بها .

وعلى إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات وفهمها والاستجابة لها ،
بالأسلوب المناسب بل والاستفادة منها ، ومن هذه المتغيرات :

1-البيئة التنظيمية الداخلية : وهي العوامل التي تتبع من بيئة العمل الداخلية ،
والتي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة المواد ، الأنظمة والسياسات
الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، شبكة الاتصالات ، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين
وإلى إدارة المــــــــــــــــوارد البشــــــــــــــــرية.

2-البيئة التنظيمية الخارجية : وتتمثل في الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ،
ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها ، لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع
الموجودة فيه ، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها (النظام

المفتوح) ، حيث أن تسيير إدارة الموارد البشرية يتأثر بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ، وذلك بصورة سريعة وعميقة ومستمرة ، ومن أهم هذه المتغيرات الخارجية نجد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية والتعليمية والتكنولوجية.

ثالثا : تحليل سوسيولوجي للموارد البشرية :

1-الاتجاهات الأساسية في دراسة الموارد البشرية :

*1-1-نظرية الإدارة العلمية : (1900 – 1920):

نشأت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1900 و 1920 ، تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبيرين ، شمل التوسع في الطرقات ووسائل الإنتاج والمواصلات ، مع زيادة تركيز عدد السكان بالمدن ، وارتبط اسم النظرية باسم رائدها الأول : " فريدريك ونسلو تايلور " (1856 – 1915) ، الذي بدأ حياته العملية بشركة مدفيل لصناعة الصلب والفولاذ في مدينة فيلاديلفيا سنة 1878 ، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع بسيط إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 ، والذي استطاع خلال سنوات عمله أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال ، وأيضا تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية ، بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة ، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل ، وأن قرارات الإدارة تعتمد على

أسلوب المحاولة والخطأ ، ولم تكن هناك دراسة لطرق العمل أو أدواته ، وأن العمال يكفون بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها ، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال.

ولمعالجة هذه الثغرات قام " تايلور " بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال ، وتوفير الوسائل اللازمة لإدارة العمل ، واكتشاف أفضل السبل لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل.

ونتيجة كل التجارب والدراسات التي قام بها توصل " تايلور " إلى أن كل عملية من عمليات الإنتاج ، تتكون من عدد كبير من الحركات البسيطة التي بالإمكان تحليلها بعد ملاحظتها وتوقيتها ، وبذلك يمكن حذف الحركات غير الضرورية ، وتحسين الحركات الأساسية ، وبالتالي يمكن التوصل إلى وقت قياسي لكل عملية من العمليات ، كما اهتم " تايلور " بمجموعة من الصفات والخصائص التي لا بد أن يتسم بها العامل في المنظمة ، والتي تحقق الكفاءة في العمل وهي : الطاقة والسرعة والاستمرارية ، أما صفات التنظيم التي تركز عليها الإدارة العلمية فهي:

-العمل.

-تقسيم العمل والتخصص .

-الهيكل التنظيمي الرسمي.

-الرشد في العمال والإدارة.

-تحديد نطاق الإشراف.

-استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

وقد حاول " تاييلور " وضع أسس إدارية علمية ، من خلال تأليفه لكتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 ، والذي أوضح فيه أن أسلوب التسيير والإدارة يكون وفق أسس ومبادئ علمية ، حيث يرى أن الإدارة العلمية هي ثورة ذهنية كاملة بالنسبة للعمال ، ونظرتهم لعملهم ولزملائهم ولأصحاب العمل ، كما أنها ثورة ذهنية بالنسبة للإدارة على مختلف المستويات ، من حيث تصورها لطبيعة أعمالها وعلاقتها بالعاملين ومعالجتها للمشاكل اليومية ، فالإدارة العلمية في نظر " تاييلور " ليست فقط وسيلة لتحقيق الكفاية الإنتاجية وخفض التكاليف وتقدير الأجور بشكل سليم ، وإن كانت قد ساعدت في كل ذلك.

وينظر إلى إسهامات " تاييلور " في مجال الإدارة من ثلاثة جوانب أساسية وهي كما يلي :

1- الثورة الفكرية : كان " تاييلور " يرى أن الهدف من دراسته التي أطلق عليها الإدارة العلمية هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذات الوقت ، والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية ، فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور وإلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه ، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف مستعملة في ذلك سلاح الفصل من العمل.

ولحل هذه المشكلة رأى " تاييلور " ضرورة إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير كل من الإدارة والعاملين ، وهذا لا يتم إلا بقبول طرفي الإنتاج لتطبيق الإدارة العلمية.

2-الدراسات الفنية : وصف " تاييلور " طريقة أداء العمل التي كانت في ذلك الوقت بالارتجالية ، ولكن " تاييلور " رأى أن كل عمل لابد وأن يتم تحليله إلى عناصر بسيطة يمكن تحديدها في حركات ولكل حركة زمن معين تؤدي فيه ، بما يسمى بدراسة الحركة والزمن ، كما أن لكل مادة الأداة المناسبة التي يجب استخدامها ، وأن العمال عليهم أداء العمل الذي تحدده الإدارة العليا مسبقا ، فالإدارة تختص بالتخطيط وعلى العمال القيام بالتنفيذ ، وقد قام " تاييلور " بإجراء نظاما لدفع الأجور بالقطعة ما أسماه " أحسن طريقة لأداء العمل " ، استخدم فيها قوانين الحركة وتوصل منها إلى معدلات للأداء ، وطلب من العمال الالتزام بها ، ولحفز العمال على الوصول إلى المعدل من الإنتاج ، وضع " تاييلور " نظاما لدفع الأجور بالقطعة سمي نظام الدفع بالقطعة ، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها.

3-مبادئ الإدارة : في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " وضع مجموعة من المبادئ رآها ضرورية لكي تأخذ الثورة العقلية التي نادى بها في كتاباته ، وتستمر في تحقيق أغراضها وهـ المبادئ هـي :

-استخدام التحليل العلمي والمنطقي لكل عنصر من عناصر العمل بذل استخدام الطريقة التخمينية في العمل.

- علمنة طريقة اختيار وتدريب العاملين لتحسين أدائهم .

- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال.

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال ، إذ تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط ، بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد العاملين على القيام بالعمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

- تدريب العمال لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.

وبالرغم من النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاج والإنتاجية ، إلا أنها لم تسلم من **النقد** ، لأنها مثلت دعما قويا للرأسمالية ، من خلال حرص " تايلور " على زيادة الإنتاج وضمان معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل ، في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال ، الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم في سوق العمل لسد رمقهم ، فضلا عن ذلك فقد جردت العمل من طابعه الإنساني ، وتجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيم.

كما كانت هذه النظرية تميل إلى التخصص العميق في العمل ، مما أدى إلى الملل والسأم وقتل روح الإبداع والمبادأة ، كما عمقت مشاعر الاغتراب لديهم ، لاعتبارها الفرد العامل آلة وأداة من أدوات الإنتاج المادية ، من خلال تطبيق

مفهوم الرجل الاقتصادي ، وذلك بالنظر إلى العامل على أنه يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية ، كما عيب عليها أنها أهملت التنظيم غير الرسمي ، واعتبرته من معوقات التنظيم الرسمي ، كما لم تهتم بالفروق الفردية في طريقة العمل والتحفيز ، ولا بظروف العامل النفسية والاجتماعية.

*1-2- نظرية العلاقات الإنسانية (1880- 1949):

على أنقاض الأفكار والأساليب التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية ، التي جعلت الإنسان جزء كباقي الأجزاء الموجودة داخل البناء التنظيمي ، وكرد فعل على الأسلوب التقليدي في النظر إلى التنظيم ، والتعامل مع الموارد البشرية دون مراعاة للجوانب النفسية والاجتماعية لشخصهم ، ظهر فكر موازي جعل من هؤلاء الموارد البشرية الركيزة الأساسية لكل تحليلاته التي يعتمدها في تفسير المشكلات التنظيمية ، والبحث عن الأسباب التي تجعل من القوى العاملة أكثر إنتاجية(22)(صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، 2006 ، ص 65).

وقد أكد " جورج التون مايو " رفقة زملائه من خلال تجارب " هاوثورن " التابعة لشركة وسترن اليكتريك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، أن زيادة الإنتاجية لا تخضع للطريقة التي يصمم بها العمل ، أو الأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به ، وإنما يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة.

وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية قد أدركت أن للحاجات الاجتماعية الدور الحيوي في إثارة دوافع العمل لدى العمال ، وأن الفرد لا يجب أن ينظر إليه من

خلال مفهوم الرجل الاقتصادي ، الذي يسعى إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من العائد فقط ، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي ، الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية ، حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية.

ومن أهم المبادئ التي تستند عليها هذه النظرية ما يلي:

-التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين الأفراد.

-السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك الأفراد الذين يتأثرون بضغط اجتماعية مستمدة من التقاليد والأعراف ، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

-القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم.

-إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي.

-الجمع بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

ولكن رغم الصدى الذي لقيته مفاهيم وأفكار نظرية العلاقات الإنسانية ، إلا أنها كانت عرضة لانتقادات عديدة كان أهمها ما يلي :

-حاولت نظرية العلاقات الإنسانية كما فعلت سابقتها الإدارة العلمية أن تتوصل إلى طريقة لأداء الأعمال ، وأن هذه الطريقة قد اكتشف الباحثون فيما بعد أنها لم

تحقق دائماً زيادة في الإنتاجية.

-كما أن هذه النظرية أكدت أن الصراع يمكن أن يحل بسهولة ، وذلك عن طريق توفر شبكة من العلاقات الجيدة ، والمهارة القيادية ، وهي بذلك تتجاهل حقيقة اجتماعية جوهرية وهي أن الصراع موجود بين الأفراد والجماعات ، وهو ناتج عن الاختلاف في مراكز الأفراد وتباين مصالحهم الاقتصادية ، وأفكارهم ونوع البيئة التي يتأتون منها.

-كما أنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري .

-نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي ، ولم تبين أثره في تشكيل سلوك أفراد التنظيم.

-ركزت هذه النظرية على الحوافز المعنوية (غير المادية) وتجاهلت الحوافز المادية وأثرها الفعال على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

*1-3-مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد ، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ، حيث أكدت الأبحاث والدراسات السلوكية

في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد ، وقد اعتبر أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد وأهدافهم الشخصية غير منفصلان ، وإنما هما مكملان لبعضهما البعض ، وأن تحقيق أيا منهما لا يكون على حساب الآخر.

ويقوم هذا المدخل على الأفكار والمبادئ التالية :

- أن الأفراد هم استثمار إذا أحسنت المنظمة إدارته وتنميته ، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل ، تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم وطاقاتهم إلى أقصى حد.

- برامج وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات ورغبات الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية ، والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم(23) (علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، 2004 ، ص ص 114 ، 115) .

بالنسبة لهذا المدخل الموارد البشرية هم أهم العناصر المكونة للمنظمة ، وهم القوة الدافعة الحقيقية التي تؤدي إلى بلوغ النتائج الإيجابية وتحقيق الفعالية التنظيمية ، لأنهم هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ، ويضعون الخطط والبرامج ، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ، ويقومون بتوزيع تدبير الإمكانيات اللازمة ، وتوجيهه وترشيدها ، بما يعود على التنظيم بالفائدة المرجوة ، وهم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال التي تعجز عن إنجازها والقيام بها.

وتأسيسا على ما سبق نستنتج أن المنطلق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ضمن مدخل الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته وقدراته الفكرية والفنية لخدمة التنظيم ، واعتباره شريكا وليس مجرد أجير ، وأن المورد البشري هو طاقة ذهنية وفكرية في الأساس ، يستطيع المشاركة بالفكر والرأي ، وأنه يعمل برغبة في الانجاز إذا عمل ضمن فريق متجانس ، وهو مصدر للمعلومات والاقتراحات ، وعنصرا فاعلا في العملية الإنتاجية ، قادرا على الإبداع وبلوغ النتائج الإيجابية التي تسعى المنظمة تحقيقها.

2- اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية :

* 2-1- إدارة التغيير :

يقول الله سبحانه وتعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " (24) سورة الرعد ، الآية 11 .

وبالتالي فإن التغيير هو سنة الحياة وسمة العصر الحالي ، ولذلك فقد أصبحت الحاجة إليه داخل المنظمات أمرا لا مفر منه ، من أجل استغلال ما لديها من إمكانيات وموارد أحسن استغلال ، وحتى تتنافس بنجاح في ظل التغيرات والتطورات البيئية الحاصلة والتي تتسم بالسرعة والتعقيد.

ويعتبر التغيير التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية من أجل التفاعل الإيجابي مع البيئة ، بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

كما أن " التغيير هو الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف ، لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية مستقبلية مشتركة بين القيادة والعاملين". ويعرف " علي السلمي " التغيير بأنه " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".

**تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية وقانونية ومادية وزمنية ، بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة

محددة ، بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات بأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة".

" إدارة التغيير هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة من القيم ، المعارف ، والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعرف وتقنيات أخرى ".

" إدارة التغيير هي إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمنظمة".

" إدارة التغيير هي العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة ، تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي ، من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ، من خلال تطوير الرؤية والرسالة المشتركة للمنظمة وتحديد أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير".

****مجالات التغيير :** هناك ست مجالات للتغيير في المنظمات وهي :

أ- الأفراد : من أكثر المجالات صعوبة في التغيير .

ب- الهيكل التنظيمي : من السهل تغييره ، لأن هناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها.

ج-القواعد : من السهل تغيير القواعد الرسمية ، أما القواعد غير الرسمية فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها ، وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية ، لذلك من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار العلاقات القوية بين القواعد الرسمية والقواعد غير الرسمية.

د-المناخ : يمكن أن يمثل عاملا مساعدا أو معوقا لما تبذله المنظمة من جهود للتغيير.

هـ-التكنولوجيا : وهي كل ما يتم استخدامه في المنظمة ، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وغيرها ، وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها ، وبالرغم من الارتباط بين التكنولوجيا والمناخ والنظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يمكن تغييرها بسهولة ، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير ومثال ذلك : القدرة الإبداعية.

و-النظم : وهي التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والأفراد وغيرها ، ويمكن تغيير هذه النظم بسهولة إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها.

**- عوامل نجاح التغيير في المنظمة :

-وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

-وجود قيادة مدعمة للتغيير والتي تتمتع بالخيال المبدع.

-وجود كوادر بشرية يملكون المهارة في إحداث التغيير والتطوير المطلوبين.

-وجود الموارد اللازمة للتغيير مثل الموارد البشرية والمادية والمالية والوقت.

وجود نظام للمعلومات ، يسمح بمعرفة نتائج التغيير لتحديد مدى فعالية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها.

-وجود شبكة من الاتصالات الفعالة.

-اختيار الوقت المناسب للتغيير.

-التعاون والمشاركة في إحداث التغيير في المنظمة(25) (مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، 2007 ، ص 93).

*2-2-إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة ، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر في نوعية وجودة العمل .

وتعرف المعرفة بأنها : البيانات والمعلومات والأفكار والاكتشافات الجديدة ، الأخبار والأحداث والتحليلات ذات الصلة المباشرة وغير مباشرة ، التغذية العكسية ، التجارب والخبرات المتراكمة عند الموارد البشرية.

وهناك نوعين من المعرفة : أ- المعرفة الضمنية : وهي المعرفة التي تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد ، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين مثل : القيم ، الأحكام والصور الذهنية ، المفاهيم والفرضيات والمعتقدات

ب- المعرفة المعلنة : وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ، وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج ، وبناءا عليه يمكن نقل المعرفة المعلنة (الصريحة) إلى الأفراد بسهولة.

****الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة :**

البيانات : هي مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض في شكل أرقام أو كلمات.

المعلومات : هي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.

المعرفة : هي معلومات تمت معالجتها ، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة ، وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرارات.

إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات والمعلومات) .

إدارة المعرفة تتعامل مع البشر.

****تعريف إدارة المعرفة :**

إدارة المعرفة " هي الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها " .

" إدارة المعرفة " هي منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والأسس والمهارات والخبرات والتقنيات التي تعمل على التعاطي مع هذا الكم الهائل من المعلومات والبيانات دائمة التحديث " .

إدارة المعرفة هي " تخطيط المعرفة وتنظيمها وتنسيقها وتولييفها ، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية

والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".

إدارة المعرفة هي " عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة".

إدارة المعرفة هي " أي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات" (26) (مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، 2007 ، ص139).

****-ميررات استخدام إدارة المعرفة :**

أ-التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة ودورها في تعاضم المعرفة.

ب-العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية للمنظمات.

ج-ثورة الاتصال وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها واستثمارها بفعل الأنترنت والفضائيات.

د-الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها أغلب المنظمات.

هـ- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات.

و- تعاضم أهمية المعرفة في تحقيق نواتج الأداء الأفضل.

**-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

أ- الهيكل التنظيمي : بظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي ، يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ، ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الخارجي من جهة أخرى.

ب- القيادة الإدارية : تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة ، وتوجيه الموارد البشرية العاملة في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، وترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي.

ج- الموارد البشرية : إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين ، خاصة بع شيوع استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية ، وهذا يتطلب امتلاك القدرة على استخدام المعلومات بشكل دقيق وفهم نتائج هذا الاستخدام(27) (أحمد الخطيب ، خالد زيغان : إدارة المعرفة ونظم المعرفة ، 2009 ، ص 13).

***2-3-إدارة الجودة الشاملة :**

تسعى المنظمة المعاصرة إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة ، من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة ، تحافظ على استمرارية المنظمة وبقائها في البيئة التنافسية المحيطة ، ومن هذه الأساليب تطبيق إدارة الجودة الذي يعتبر أحد الأنماط الإدارية المرغوبة في الفترة الحالية ، كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات.

****-تعريف إدارة الجودة الشاملة :**

*** الإدارة :** هي التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة النشاطات كافة والمتعلقة بتطبيق الجودة.

***الجودة :** هي تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته من حيث جودة المنتج والخدمة. ويقصد بجودة الخدمة أن يكون مستوى إنتاجها وتقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات المستفيد المعلنة والمتوقعة.

***الشاملة :** هي البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل. عرف " وليم إدواردز ديمينج " إدارة الجودة الشاملة بأنها " طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة ، من

أجل تحسين السلعة أو الخدمة أو الأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".

ويعرفها كل من " كوبهال" و " هال " بأنها " فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير ، تبحث في إرضاء وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات التنظيمية وتدعيم علاقة جيدة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما".

إدارة الجودة الشاملة " هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر ، عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل الهدر في المنظمة ، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافهم إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه ".

**** - المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة : كما يرصدها " علي السلمي "**

- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير ، باعتباره حقيقة يجب التعامل معها بإيجابية ، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.

- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه ، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ.

-إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة ، أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية.

-الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة.

-أهمية استيعاب التكنولوجيا الحديثة واستثمارها في تقديم خدمات أفضل (المنظمة الإلكترونية).

-الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق طموحاتهم سواء كانوا عملاء خارجيين(الزبائن) أو عملاء داخليين (العاملون داخل المنظمة).

-الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها من أجل تحسين الأداء والارتقاء بمستويات الإنتاجية.

-اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمة.

**-مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

-تحقيق رضا العميل الداخلي والعميل الخارجي.

-صفرية الأخطاء قدر الإمكان (عدم ارتكاب الأخطاء من أول مرة).

-التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعا أو سلعا.

-التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.

-لا قيمة للكم بدون جودة.

-العملاء جزء لا يتجزأ من المنظمة.

-التركيز على خدمة العميل.

-الاستفادة من خبرات القوى العاملة.

-الاهتمام بالتغذية العكسية.

-اتخاذ القرارات بتدعيم الحقائق.

** فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

بالنسبة للمنظمة :

أ-تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

ب- إتقان العمليات الإدارية.

ج-رفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف.

د-العمل على التحسين المستمر في إجراءات وأساليب العمل.

العملاء.

هـ-إرضاء

و-زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.

أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي :

أ- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.

ب- تنمية مهارات الموارد البشرية من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

ج- توفير التدريب اللازم للعاملين.

د- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود المبذولة.

هـ- تلبية توقعات وطموحات العاملين في العمل في المنظمة (28) مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، 2009 ، ص 124 ، ص 125).

رابعاً : بعض إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية :

تمارس إدارة الموارد البشرية نوعين من الوظائف أولهما تسمى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ، شأنها في ذلك شأن الإدارات

الأخرى في المنظمة ، وثانيها الوظائف التخصصية وتتمثل في : تحليل ووصف الوظيفة ، تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء والتدريب ، الأجور والحوافز ، صيانة الموارد البشرية ، بناء نظام للمعلومات البشرية ، بحيث يختلف عدد هذه الوظائف تبعا لفسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة وخصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهاراتهم.

1-توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة ، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل ، وكذلك أهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة ."

كما يقصد بتوصيف الوظيفة " التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة، عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حدة ، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة ، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، وتقريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها:(29) محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية ، 2008 ، ص (46).

توصيف الوظيفة " هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات الأداء ، من حيث الكم ومن حيث النوع ، كما أن توصيف الوظيفة هو تحديد للظروف التي يتم فيها تأدية العمل

ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيط بها من إمكانيات ومعوقات ، وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية يتعرض لها شاغل الوظيفة ، كما تتضمن أيضا مجموعة الصفات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي يسند إليه القيام بالوظيفة ، حتى يتأتى أدائه على الوجه المطلوب ، من حيث الكفاءة والفاعلية ، ونذكر هنا مواصفات شاغل الوظيفة وهي :

أ-التأهيل العلمي.

ب-الخبرة العملية من حيث مجالها ومدتها.

ج-الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح في الوظيفة (الميول ، الاتجاهات ، الدوافع).

د-الصفات الخاصة المميزة كإجادة لغات خاصة محددة أو توفر مهارات وقدرات خاصة.

كما تتمثل بيانات الوظيفة فيما يلي :

أ-اسم الوظيفة.

ب-موقعها في التنظيم.

ج-ملخص عام بواجباتها.

د-الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة.

هـ-_____المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة (إدارية ، مالية ، فنية ، ، مادية) .

و-الصلاحيات في اتخاذ القرار التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
ز-معدلات الأداء المحددة للوظيفة (كمية الإنتاج ، جودة الأداء ، وقت تنفيذ الواجبات ، تكلفة تنفيذ الواجبات) التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة.

ح-الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها.

ط-المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة - القلق النفسي ، الإصابات ، الأمراض ، الابتعاد عن الأسرة....).

ي-العلاقات الوظيفية - علاقة الوظيفة بباقي الوظائف في المنظمة (30) علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، 2004 ، ص 33 .

-أهمية توصيف الوظائف :

تعتبر عملية توصيف الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق وشامل سهل علينا عملية تقييم الوظائف بأسلوب أكثر صدقا واعتمادية ، وتتجسد أهمية توصيف الوظائف فيما يلي :

-تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها.

-تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف : الاختيار والتعيين والترقية والنقل.

-تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.

-وضع برامج سليمة للتدريب.

-هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور.

-هو الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء العاملين (تقييم الأداء).

-هو الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.

-توضيح ظروف العمل ومساعدة الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية.

-توفير المعلومات التي تستفيد منها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العاملين، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية(31) (عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، 2009 ، ص 43).

2-تخطيط الموارد البشرية :

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة ، حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل بشكل مسبق ، بدلا من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية، وقد عرف " هنري فايول " التخطيط بأنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ."

التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع ، وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.....(32) (خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، 2007 ، ص 39) .

تخطيط الموارد البشرية هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للمنظمة بكفاءة وفعالية ."

" تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل ، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك ، وبما يحقق الحصول على قوة

عمل فاعلة وكفؤة ، تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة ."

تتشارك هذه التعريفات في أن تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبلية لابد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة ، بمعنى أن هذه العملية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المنظمة ، كما أن التخطيط يعتمد أولاً وقبل كل شيء على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، عن طريق تخطيط مواردها المختلفة ومنها الموارد البشرية.

-خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية :

أ-تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية : حيث يعتمد على الأهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها ، ولابد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط أساسية وهي :

-عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

-مواصفاتهم الشخصية.

-الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

ب-تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية : تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها ، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات ، في ضوء الاحتياجات التي يتم تحديدها في المرحلة

السابقة ، ولابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة في ضوء
ثلاثة عناصر أساسية وهي :

-تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية
ومهارية.

-تحليل طبيعة الأعمال في المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام
بالعمل.

-التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

ج-وضع خطة العمل : بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في
ضوء الأهداف المستقبلية ، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل ، التي
تمثل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم
عمله.

د-تنفيذ الخطة ومتابعتها : بعد وضع الخطة تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى
حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني
معين ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها ، بقصد
تقييمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها.

3-أهمية تخطيط الموارد البشرية :

-الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

-يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة " إنتاجية أكثر بتكاليف أقل".

-يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.

-يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

-يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

-يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ، ذلك لأن تخطيط الموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار ، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت القرارات فعاليتها(33)(عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية ، 2009 ، ص ص 60 ، 61).

3- توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين) :

التوظيف هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل ، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي من خلالها يتم استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية ، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه ، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي :
الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أ-الاستقطاب : يعرف الاستقطاب بأنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن تختار بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط وشغلها ."

كما يعرف الاستقطاب بأنه " عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب وفي التوقيتات المناسبة من مصادر مختلفة تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة " (34) محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية ، 2008 ، ص 96 .

وتهدف _____ وظيفة _____ الاستقطاب إلى:

-حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية.

-توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظيفة بأقل تكلفة ممكنة.

-الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على اجتذاب الأفراد المناسبين للعمل بالمنظمة.

-الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة.

ويتم الاستقطاب بمصادر داخلية من خلال النقل والترقيات ، بالاستفادة من مخزون المهارات ، أو بمصادر خارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل ، أو عندما ترغب المنظمة في إضافة وتنويع الكفاءات فيها(من الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب ووكالات التوظيف الخاصة والحكومية).

ب-الاختيار : وهو " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة " .

كما يعرف الاختيار بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر".

ويعرف أيضا بأنه " البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لشغل وظيفة ما ، بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة " .

وللاختيار خطوات أساسية نوجزها فيما يلي :

-تحديد الوظائف المطلوب شغلها.

-تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.

-تحديد المصدر الذي نبحت فيه عن الشخص المطلوب.

-الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا أو خارجيا.

-استقبال طالبي العمل.

-ملء طلبات الاستخدام .

-المقابلة المبدئية.

-الاختبار .

-مقابلات التوظيف.

-استكمال خطوات قانونية.

-فترة التربص(الاختبار) .

ج-التعيين: وهو " عملية إصدار قرار بتعيين من تم ترشيحه بوظيفة معينة في قسم أو إدارة معينة اعتبارا من تاريخ محدد ، ويترتب عن هذا القرار حقوقا للعاملين في الأجر والمزايا ، وكذلك واجبات ومسؤوليات الوظيفة " .

كما يعرف التعيين بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته ، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته ، أهداف التنظيم ، فلسفة الإدارة العليا ، والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل " .

ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي :

-إصدار قرار التعيين.

-التهيئة المبدئية : أي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ، وتعريفه بمسؤوليات وسلطات الوظيفة ، عن طريق عدة وسائل منها الكتيبات والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها.

-متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة.

-تثبيت الموظف وتمكينه بناء على نتائج المتابعة والتقييم السابقة من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

4-تحفيز الموارد البشرية :

إن انتقاء وتعيين الأفراد ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ، ما لم تقم المنظمة بصيانتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات ، حتى تتمكن من الاحتفاظ بهم راغبين في العمل ، ويؤدون المهام المطلوبة بفعالية عالية.

ولهذا تعد الحوافز من المحركات الرئيسية للعمل والإنتاج ، والباعثة على النشاط وبذل الجهد والإتقان ، ولولا الأمل الذي يمثله الحافز وما يستقر في أذهان العاملين من إمكانية الحصول عليه مع زيادة الجهد والنشاط ، لما عملوا ولا أنتجوا ولا أبدعوا (35) سعد عامر أبو شندي : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، 2011 ، ص 142 .

****تعريف تحفيز الموارد البشرية :** قبل التطرق إلى تعريف التحفيز سنعرف الدافعية والدافع والحوافز لتوضيح معنى كل واحدة من هذه المفاهيم المرتبطة ببعضها :

****تعريف الدافعية :** يعرف " جيرالد جرينبرج " و " روبرت بارون " الدافعية بأنها " عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين ."

****تعريف الدافع:** عرف " قطامي " الدافع بأنه " القوة التي تحرك أو تدفع الفرد ليقوم بسلوك ما ، من أجل تحقيق أو إشباع حاجة " .

" الدافع هو قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية ، دائمة أو مؤقتة ، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة ، وتوصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة ."

****تعريف الحوافز :** " هي قوة محرّكة خارجية ، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز"(36) (مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، 2007 ، ص 123) .

الحوافز هي " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين ، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة " .

" الحافز هو مجموعة المؤثرات والعوامل التي تدفع الفرد العامل نحو بذل جهد أكثر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه " .

وبناء عليه وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة لإنجاز الفرد وهي :

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة على العمل} + \text{الرغبة في العمل}$$

والعلاقة بين القدرة على العمل والرغبة فيه علاقة وثيقة ، وهي مجموع مؤهلاته العلمية مضافا إليها المهارة التي اكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العملية ، وعليه فإن معادلة الإنجاز تكون كالآتي :

$$\text{الإنجاز} = \text{المعرفة} + \text{المهارة} + \text{الرغبة في العمل}.$$

****تعريف التحفيز :** " التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم ، وإكسابهم الثقة في أنفسهم ، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على خير وجه "(37) عبد المنعم دهمان : إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ، 2010 ، ص 236).

****أنواع الحوافز :** تقسم الحوافز إلى :

-حسب طبيعتها ومادتها : تقسم إلى :

حوافز مادية مثل : الحصول على الأجر ، المشاركة في الأرباح ، أجر الوقت الإضافي ، المكافآت التشجيعية ، العلاوات الدورية ، الترقية ، الخدمات الاجتماعية.

وحوافز معنوية : مثل الثناء والمدح ، تقدير العامل والاعتراف بأهميته في المنظمة ، الضمان الوظيفي ، التقدير ، الجوائز التقديرية ، نشر الاسم في لوحة الشرف ، خطابات الشكر ، التدريب ، المشاركة في الإدارة ، العلاقات الجيدة بين العمال والإدارة ، الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل.

- حسب اتجاه أثرها : تقسم الحوافز إلى :

حوافز إيجابية : وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم ،
وقد تكون معنوية أو مادية.

حوافز سلبية : مثل التحذير و التوبيخ والإنذار ، التحويل للتحقيق ، الخصم من الأجر ، إلغاء الوقت الإضافي ، نشر الاسم في القائمة السوداء ، حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات ، الحرمان من المكافآت والعلاوات.

- حسب المستفيد منها : تقسم إلى :

حوافز فردية : وهي التي تصرف للعاملين فرادى ، وقد تكون معنوية أو مادية ،
وقد تكون إيجابية أو سلبية.

حوافز جماعية : وهي التي تصرف للعاملين جماعات ، وقد تكون معنوية أو مادية ،
وقد تكون إيجابية أو سلبية.

**** - أهداف التحفيز :**

- تشجيع المنافسة بين العاملين.

- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.

- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.

- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.

**** - أهمية التحفيز :**

بالنسبة للأفراد :

- إثارة الحماس لدى الأفراد للعمل الجاد المثمر.

- تحقيق حالة من الرضا للأفراد.

- تنمية روح المشاركة والتعاون وتنمية روح الفريق.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

بالنسبة للمنظمة :

- تحسين نواتج العمل المتمثلة في السلع والخدمات.

- جذب العاملين إلى المنظمة.

- رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة.

- تحسين صورة المنظمة في المحيط الخارجي (38) مدحت محمد أبو النصر :

إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، 2007 ، ص 128).

4-تدريب الموارد البشرية :

يعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات ، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي تحصل ، وتمكين هذه المنظمات من تحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها.

" التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة ، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية ، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من العامل والمنظمة ".

" التدريب هو عملية مخططة ومستمرة ، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد ، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته ، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة ".

" التدريب هو مجموعة الجهود المخططة والمنظمة التي تهدف إلى بناء قوة عمل منتجة وفعالة ومستقرة ومتفهمة وتعاونية وتنافسية ، من خلال تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعرفة والقدرات والخبرات والاتجاهات الإيجابية ، بحيث تصبح هذه القوة متناسبة مع متطلبات العمل وقادرة على تحقيق المخرجات المرغوبة ".

ونلاحظ من خلال هذه التعريفات أن التدريب يتضمن عملية تعليم ، لذا تجدر الإشارة إلى التفرقة بينهما ، فالتدريب يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما ، وهو يعنى بزيادة المهارة اللازمة لإنجاز وإنجاح أي عمل يقوم به ، بينما التعليم يمدّه بالمعلومات والمعارف لتطوير عاداته واتجاهاته ، ويعنى بزيادة المعلومات العامة والنظريات والمبادئ للفرد.

ومنه فإن التدريب يتضمن لا محالة التعليم لأنه يستند إليه ويأخذ منه ما هو ضروري لوضعه في مجال التطبيق ، في حين أن التعليم لا يتطلب التدريب بالضرورة ، ويشترك كل من التدريب والتعليم في تنمية قدرات الأفراد ، والوصول بها إلى المستوى المرغوب من الكفاءة.

**** - أهمية التدريب وفوائده :**

- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنويات العاملين وتعميق الإحساس بالرضا الوظيفي.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الأفراد وتقليل الهدر والضياع في المواد والآلات.
- تخفيض الأخطاء المرتكبة.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن.

- يساعد الأفراد على حل مشاكل المنظمة التي تواجهها.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتدرج الوظيفي.
- كل عامل مهما كانت وظيفته في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة ، مهارات جديدة ، تطوير عاداته واتجاهاته.
- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية الخبيرة والتميزة وبشكل مستمر ، عن طريق تحسين عناصرها ، لتقاس مع المتطلبات القائمة.
- استمرارية المنظمة واستقرارها ، وزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة ، بمتغيراتها المختلفة والمتغيرة باستمرار.
- منح الفرد القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة ، التي يمكن أن تواجهه في عمله.
- منح الفرد القدرة على أداء مهام جديدة ومتنوعة داخل المنظمة ، مما يساعد في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ، وصولاً إلى الموظف الشامل (جوكر المنظمة) ، والذي يمنح الفرد والمنظمة ، المزيد من المميزات والخصائص الجيدة.

- يساهم التدريب بشكل كبير في تنمية معارف وثقافة الموارد البشرية ، ومن ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

- تأهيل العاملين المميزين والمرشحين لمستويات وظيفية أعلى(39) (إبراهيم رمضان الديب : دليل وإدارة الموارد البشرية ، 2006 ، ص ص 41 ، 42) .

وتظهر أهمية التدريب في ارتباطه بالكفاءة الإنتاجية للأفراد والمنظمة ، وسد العجز في الكفاءة الإدارية القادرة على تحمل أعباء التنمية الشاملة ، وزيادة الإنتاجية ، عن طريق ما يحققه التدريب من تنمية وتطوير لمهارات العاملين ، وقدراتهم ومعارفهم ، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ، وزيادة ثقتهم بقدراتهم ورفع روحهم المعنوية ، وتهيئتهم للارتقاء الوظيفي ، والذي من شأنه أن يعود بالفائدة على أداء الموظف ، وزيادة إنتاجيته ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمنظمة(40) (محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، 1993 ، ص 85).

3-مراحل التدريب : يشتمل كل تدريب على ثلاثة مراحل أساسية وهي :

*- **المرحلة الأولى :** تحديد الاحتياجات التدريبية : وهي تقرير من من العاملين في المنظمة في حاجة إلى تدريب ، وذلك من خلال مراعاة مجموعة من المؤشرات ، قد تكون على مستوى المنظمة كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل

والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنويات العاملين ، أو القيام بتحليل الوظيفة التي تساعد على تحديد معايير العمل وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة ، لكي يتمكن تحقيق الأداء الجيد ، أو القيام بتحليل أداء الفرد فدرس الإدارة قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الخالي والمستقبلي.

*- المرحلة الثانية : اختيار وسيلة وطريقة التدريب : بحيث يمكن أن يكون في مكان العمل أو خارج مكان العمل.

*- المرحلة الثالثة : تقييم عملية التدريب : وهي الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم ، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

وتقاس فاعلية التدريب بالآثار والنتائج التغييرية التي تحدثها البرامج التدريبية ، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ، ويمكن قياسها من خلال أربعة مجموعات من النتائج ، وهي كالتالي:

*- ردة فعل المتدربين على برامج التدريب.

*- التعلم الذي اكتسبه المتدرب : بمعنى هل تعلم المتدربون المهارات والمعارف والحقائق ، التي كان من المفروض تعلمها ، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر ، الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة ، والمخزون السلوكي لدى الفرد ، وليس المخزون الفعلي في العمل.

*- سلوك المتدرب في العمل : بمعنى هل تغير سلوك المتدربين ، بسبب البرنامج التدريبي ، الذي خضع له ، حيث يقيس هذا المعيار التغيير الذي حدث في سلوك الفرد في العمل ، وتقييم هذا التغيير ، ويتم تتبع التغيير بعد فترة زمنية مقبولة بعد انتهاء برنامج التدريب.

*- النتائج على مستوى المنظمة : بمعنى هل نتائج البرنامج التدريبي قد تحققت ، ويقاس هذا المعيار آثار التدريب على الأداء التنظيمي ، أو على أهداف المنظمة مباشرة(41) (كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، 2008 ، ص 268).

6- تقييم أداء الموارد البشرية :

إن تقييم الأداء يعمل على تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد ، وبالتالي فهو يمثل أحد مدخلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد ، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم باتجاه توجيه وتطوير أداء الأفراد ، وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال ، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة ، والعمل على تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم

من جهة أخرى.

** -تعريف _____ تقييم الأداء _____ :

" تقييم الأداء هو تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه ."

تقييم الأداء " أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته ، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ."

" تقييم الأداء هو عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي ، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من العاملين ، وهي عملية حركية مستمرة ، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر إلا على المدى الطويل.

تقييم الأداء هو " نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري ، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه في أداء المهام الموكلة له ، ومستوى أدائه لهذه المهام ، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة " (42) (عمر وصفي عقيلي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، 2003 ، ص 153).

كما ويعرف الدكتور " عمر وصفي عقيلي " في كتابه " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي " تقييم الأداء وفق بعده المعاصر ، بأنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات ، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءا من قمة الهرم التنظيمي ، مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعته " (43) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، 2009 ، ص 363).

تقييم الأداء هو " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم ، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمل مسئوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى" (44) صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، 2000 ، ص 272 .

**-أهمية تقييم أداء الموارد البشرية :

يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العملية الإدارية ، فهو الأسلوب الذي يدفع الإدارة بحيوية ونشاط ، حين يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر ، ويدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية.

ويستخدم تقييم الأداء بالإضافة إلى ما سبق في تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

-تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك لتحسينه إلى الأفضل.

-التأكد من أن النتائج المحققة مطابقة لما خطط له من قبل.

-تحسين أداء الفرد والأداء الكلي للمنظمة.

-تقديم التغذية العكسية للعاملين عن مستويات أدائهم.

-معرفة وكشف جوانب القوة والعمل على تدعيمها وجوانب الضعف والقصور والعمل على تفاديها ومعالجتها وتصحيح الأخطاء والانحرافات في الأداء.

-العمل على تحقيق العدالة عند توزيع الجزاءات والأجور والحوافز.

-بفضل عملية تقييم الأداء يتمكن المسؤولون والمديرون من اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

-يمكن كذلك بفضلها من الاستخدام الأمثل لإمكانيات وموارد المنظمة.

تحديد ما إذا كان الفرد ملائماً للوظيفة التي وضع بها ، من خلال مراقبة مستويات أدائه وتفاعله الإيجابي مع مجموع الأنشطة المسندة إليه والتي يجب القيام بها بكفاءة وفعالية (التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).

-يساعد تقييم الأداء بشكل عادل ومنصف في تخطيط الموارد البشرية واختيارهم وترقيتهم أو توجيههم إلى عمليات التطوير والتنمية والتدريب.

-يعمل على ربط سلوكيات الموارد البشرية بنواتج العمل.

يعتبر تقييم الأداء من الإستراتيجيات الهامة ، التي لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستغني عنها ، من أجل الحصول على النتائج النهائية المرغوبة ، وذات النوعية المتميزة ، وبدرجة عالية من الفعالية والإنجاز ، التي تمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، وبناء المركز التنافسي لها وتحسينه في البيئة الخارجية ، وذلك من خلال بناء وتنمية وتطوير قدراتها التنافسية ، وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات ومتغيرات هذه البيئة ، وبناء وتطوير عملياتها وممارساتها ونشاطاتها المختلفة ، التي تجعلها تلبي احتياجات المتعاملين معها ، من عاملين وعملاء وموردين و... ، ومحاولة رفع درجة الولاء لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، وتحسين الروح المعنوية لهم ، من خلال التغذية العكسية ، ومكافأة العاملين المجددين ، ومعاقبة العاملين المتهاونين ، فضلا عن معرفة جوانب القوة والضعف في أداء كل العاملين في المنظمة ، وهذا بدوره يساهم في مكافأة الموارد البشرية ذات المستوى الجيد والتميز ، وتوجيه الآخرين ذوا المستوى الأدنى المنخفض ، ولذلك يجب أن تتسم عملية تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية ، وتكون في الوقت المناسب.

خاتمة :

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة ، تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية ، وخفض التكاليف دون المساس بمستوى الأداء ، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات وتعظيم الأرباح والعوائد ، وتأكيد في نهاية المطاف المركز التنافسي للمنظمة ، وتطوير وتفعيل مزاياها التنافسية ، وتحقيق التفرد والتميز على مثيلاتها من المنظمات خاصة تلك العاملة في نفس النشاط.

وقد أكدت الدراسات والأبحاث السوسولوجية الحديثة والمعاصرة ، أن العامل الرئيسي لحدوث التنمية والتطوير الإيجابي ليس الاستثمار بحد ذاته ، بل هناك عوامل أخرى تتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية.

لذلك فقد أدركت منظمات اليوم ، أن نجاحها في تحقيق أهدافها ، مرهون بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومعرفية ، ومهارات فنية وسلوكية ، وإدراك شخصي ، والتي تتمكن بفضلها من تنمية الابتكار والإبداع ، وتحقيق التميز في مخرجاتها.

وعلى هذا الأساس ، فإن المنظمة في العصر الحالي ، عصر التكنولوجيا والمعلومات ، مطالبة بتولي مجموعة من النشاطات والعمليات ، المتكاملة والمتراصة مع بعضها البعض ، والمخططة موضوعيا ، والقائمة على معلومات واضحة وصحيحة ، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل منتجة وفعالة ومستقرة ومتفهمة ومتعاونة وتنافسية ، تكون متناسبة مع متطلبات العمل ، وقادرة على تطبيق قواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته ، وراغبة في أداء العمل ، بانسجام مع ما لديها من قدرات وأفكار ومهارات وخبرات ومؤهلات واستعدادات ، وقادرة على

استيعاب التغيير الإيجابي ، وإحداث التطوير الفعال ، لضمان استمرار المنظمة وبقائها في بيئة ، تتسم بالتغير الكبير ، والمنافسة الشديدة ، ولذلك على المنظمة أن تعمل على إدارة وتنظيم وتوجيه وتسيير الموارد البشرية المتاحة لديها والتي يمكن إتاحتها مستقبلا ، بطريقة عقلانية ورشيده وواعية ، مستتدة في ذلك إلى مجموعة من العمليات الإستراتيجية الهامة ، كعمليات التعليم والتدريب والتحفيز والاستقطاب الفعال وتقييم الأداء الموضوعي ، الأمر الذي يساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتها وتفعيلها ، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها المنظمة.

ومما سبق ، يبدو جليا أن المورد البشري يعتبر في الآونة الأخيرة ، أصلا من أصول المنظمة المهمة ، التي تعتمد عليها في بلوغ الغايات النهائية من وجودها ، لذلك فإن كفاية الموارد البشرية وفعاليتهم ، تعد عاملا جوهريا وأساسيا ، في تحقيق الاستخدام الأمثل للاستثمارات المادية الضخمة في المنظمة.

قائمة المراجع :

- 1- قرآن كريم : سورة الرعد ، الآية 11.
- 2- إبراهيم رمضان الديب : دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، 2006.
- 3- أحمد الخطيب ، خالد زيغان : إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، إربد ، 2009.

4-أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت _____ ت ، ط1 ، 1975.

5-درية السيد حافظ : السياسة الاجتماعية ومتغيرات المجتمع المعاصر ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط1 ، 2007.

6-طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس : الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2007.

7-طلعت مصطفى السروجي : التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009.

8-كامل المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1995.

9-كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع _____ ، بيروت ، 1976.

10-كامل بربر : إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، ط1 ، 2008.

11-كامل عمران ، توفيق الداود : علم اجتماع التنمية ، منشورات جامعة دمشق ، سورية ، 2008/2007.

12-مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007.

13-مهدي . ح . ز : إدارة الموارد الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1993.

14-موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2000.

15-محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل ، العبيك ، عمان للنشر ، ط 2 ، 2008.

16-محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار زهران للطباعة ، الأردن ، عمان ، 1993.

17-منير البعلبكي : المورد ، قاموس انجليزي - فرنسي - عربي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1980.

18-مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994.

- 19- سليمان خليل الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية (أفراد) ، منشورات جامعة دمشق ، سورية ، ط2 ، 2002 / 2003 .
- 20- سعد عامر أبو شندي : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 21- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، ط3 ، 2009 .
- 22- عبد الباسط محمد حسن : التنمية الاجتماعية ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1977 .
- 23- عبد المنعم دهمان : إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ، شعاع للنشر والعلوم ، سورية ، ط1 ، 2010 .
- 24- علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة قسنطينة ، 2004 .
- 25- علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر والطباعة ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 .
- 26- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، طرابلس ، سورية ، ط2 ، 2009 .

27- عمر وصفي عقيلي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، مطبعة جامعة حلب ، سوريا ، 2003.

28- فريدريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية ، انجليزي فرنسي عربي ، أكاديمي _____ ، ب س _____ نة.

29- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر الإعلام والترجمة ، قسنطينة ، 2006.

30- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 2000.

31- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 2 ، 2009.

32- نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.