

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة

علوم سياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري.

مقياس: إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور: الهادي دوش

تقديم.

أنجزت هذه المطبوعة منذ ان بدأت تدريس طلبة السنة الثالثة علوم سياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري، حيث لأنني درست هذا المقياس أكثر من أربعة سنوات محاضرات وأعمال موجهة، مما مكنتني من استيعاب مضامين هذا المقياس والإطلاع على أمهات المصادر في هذا التخصص، ولقد حاولت من خلال هذه المطبوعة أن ألامس الجوانب الأساسية لهذا الموضوع آخذا بعين الاعتبار البرنامج المقرر في الدليل البيداغوجي لتدريس هذه المادة، حيث أنني قسمتها إلى خمسة محاور أساسية حاولت من خلالها أن اعرج على الجوانب النظرية والتاريخية للموضوع ثم ارتباط موضوع الموارد البشرية بالتنمية الإدارية، وصولا إلى أهم الاستراتيجيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وفي الأخير المداخل المعاصرة لدراسة الموضوع انطلاقا من تنمية المورد البشري، وفي الأخير أتمنى أنني قد وفقت في تناول هذا الموضوع آملا أن ينتفع به جميع الطلبة والدارسين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

إن قواعد بناء المؤسسات في القرن الحادي والعشرين تحكمها ثلاث مرتكزات أساسية هي: الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات، المورد البشري، حيث أجمع الكثير من الخبراء والمختصين حول أهمية هذا العامل الأخير باعتباره محرك لكافة العوامل الأخرى داخل المنظمة، بل المحدد الأساسي لكفاءتها وفعاليتها، لذا يعد التخطيط للعنصر البشري من أهم مهام المنظمات في العصر الحديث.

لقد أضحت الموارد البشرية في ظل المتغيرات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية تراهن عليها أغلب المنظمات الإدارية من أجل الاستمرار وتحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك فقد أصبحت العديد من الدراسات تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس إسهامات لتيارات فكرية متعددة: المدرسة السلوكية، بحوث العمليات، نظرية النظم، إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

لقد كانت إدارة الموارد البشرية تمارس قديماً ضمن مفهوم "إدارة الأفراد" وذلك لأن اهتمامها كان لا يتعدى الاهتمام بباقي أجهزة الإدارة وأدواتها المادية، انطلاقاً من الاهتمام بتلك الإجراءات الوظيفية المتعلقة: بالتعيين، صرف الرواتب، تحديد مدة الإجازات أو العقوبات... وغيرها من الأعمال المتعلقة بإدارة الوظيفة، لذلك نجد أن هناك عدة اختلافات لمسمياتها داخل مختلف المؤسسات العامة أو الخاصة، فهناك من يسميها: مصلحة الموظفين، مصلحة المستخدمين، الموارد البشرية، وتختلف هذه الأسماء تبعاً لأهميتها وكيفية النظر لها داخل المنظمة.

إن الأهمية المتزايدة للعنصر البشري هي التي جعلت منه رأسمال يتطلب تخطيطاً مسبقاً واهتماماً خاصاً من أجل تحقيق الغاية القصوى المطلوبة من التنمية

¹-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1998، ص35.

الإدارية خاصة في عالمنا العربي، الأمر الذي يتطلب تنمية القدرات ورفع الكفاءات بناء على برامج ومخططات معدة مسبقاً، لذلك حاولت الدراسة أن تسلط الضوء على هذا الموضوع انطلاقاً من أهمية المورد البشري ودوره في التنمية الإدارية بناء على التصورات والمنطلقات التي تفرضها تحولات العولمة ومتطلبات القرن الحالي. وذلك من خلال خطة كالتالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي العام لإدارة الموارد البشرية.

- تعريفها
- أهدافها.
- وظائفها.
- التطور التاريخي لوجودها.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

- مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- متطلبات تنمية الموارد البشرية.
- أهداف تنمية الموارد البشرية.
- أسباب تنمية الموارد البشرية.
- خصائص تنمية الموارد البشرية.
- المتغيرات البيئية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية لتنمية الموارد البشرية.

- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.
- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- إستراتيجية التعلم التنظيمي.
- إستراتيجية الإبداع الوظيفي.

المحور الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- مفهوم التسيير الاستراتيجي.
- أبعاد التسيير الاستراتيجي.
- مفهوم استراتيجية تسيير الموارد البشرية.
- أهم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

المحور الخامس: المداخل المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.

- تنمية الموارد البشرية عبر مدخل إدارة المعرفة.
- تنمية الموارد البشرية عبر مدخل إعادة الهندسة.
- تنمية الموارد البشرية عبر مدخل القياس المقارن.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي العام لإدارة الموارد البشرية.

تتوقف كفاءة المنظمات على حسن استغلال المورد البشري وكيفية إدارته باعتباره قوة تتحكم في باقي القوى الأخرى، لذلك فقد تغيرت النظرة لهذا المفهوم بحسب نظرة القائمين عليه وأهمية وجوده داخل التنظيم الإداري، وهذا ما تفسره التعاريف المختلفة لهذا المفهوم.

1- تعريف المورد البشري.

تتكون أية مؤسسة ما من أصول مادية وأخرى بشرية، فإذا كانت الأصول المادية تضم تلك الوسائل والأدوات الضرورية للمؤسسات، فإنها إلى جانب ذلك تضم أصولاً أخرى لا تقل أهمية عنها وتعني بها الموارد البشرية HUMAIN « RESSOURCES » فلفظ الموارد يطلق على عدة معاني للدلالة على أهمية الشيء بالنسبة لمالكه⁽¹⁾، كأن نقول موارد مالية، موارد طبيعية، وتعني مصدر الشيء، كما أنها تشير من الناحية الاقتصادية للدلالة إلى عنصر العمل أو عنصر الإنتاج، باعتبار الإنسان قوة من قوى الإنتاج⁽²⁾.

مهما كانت التفسيرات المنطلقات التي ينظر من خلالها للمورد البشري فإنها في مجموعها تشير على أهمية وجوده وقوة تأثيره داخل المنظمات، لقد أضحت اليوم دافعية الفرد وفاعليته وكفاءته هي المؤشر الأساسي لنجاح أية منظمة فهو محور

¹- من حيث الاشتقاق اللفظي لكلمة مورد للدلالة على منبع الشيء وظهوره من مصدره، كما تطلق في أغلب الأحيان على الماء. فيقال مورد الماء، أي منبعه (البئر).

أنظر: عبد الرجمان نايت: "تحليل أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر" أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص: تنظيم سياسي وإداري بكلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر، 2006، ص 48.

²- أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة. الاسكندرية: مؤسسة شباب

الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984، ص 93.

العملية التنظيمية وأساسها، ولقد تبلور هذا الاقتناع في الفكر الإداري المعاصر وذلك بالنظر إلى طاقاته الذهنية وقدراته الفكرية فهو مصدر المعلومات والابتكارات، هذا إضافة إلى أنه إذا أحسن اختياره وتدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بالتالي توجيهه ولو بشكل غير مباشر⁽¹⁾، فللعنصر البشري مكانة هامة لتجسيد الأهداف المرجوة في أي عمل تنظيمي ولذلك نجد أن الإسلام يرشدنا إلى هذا المعنى بقوله: "عن الله لا يغير ما بقوم حتى يغير ما بأنفسهم"⁽²⁾، واشترط الإسلام في تولية الأمور صفتي القوة والأمانة، قال تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ إِسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"⁽³⁾.

وهكذا تتضح جليا أهمية المورد البشري في الفكر الإداري عبر نظرياته المختلفة لأنه منبع كل صلاح وأساس كل تنمية خاصة الإدارية منها، كما تجدر الإشارة هنا على ضرورة التفريق بين مفهومي الموارد البشرية والقوى العاملة، فالقوى العاملة تعبر عن تلك الفئة من الموارد لبشرية التي تكون قادرة عن العمل كما قد تكون في حالة اشتغال أو عطل، أما الموارد البشرية فتعبر عن مجموع السكان سواء كانوا مشغولين أو عاطلين عن العمل أو حتى خارجين عن قوة العمل ويمثلون قوة احتياطية: كربات البيوت، المسنون، الأطفال، نزلاء السجون... الخ⁽⁴⁾.

2- إدارة الموارد البشرية.

¹- نوال بوكعباش: "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجيل" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية بكلية العلوم السياسية والاعلام بجامعة الجزائر 03. 2010/2011، ص60.

²- الآية من سورة الرعد.

³- الآية من سورة القصص.

⁴- مهدي حسن زديف: إدارة الأفراد من مدخل كمي. عمان: دار مجدلاوي، 1998، ص54.

نظرا للأهمية المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات باعتباره أهم مورد داخل التنظيم، فقد ظهرت بالتالي الحاجة لوجود إدارة مستقلة داخل المنظمة تعرف "إدارة الموارد البشرية" باعتبارها إدارة تعنى بالنشاط المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها لكفاءات معينة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁽¹⁾، فهذا التعريف يركز على إمكانية التخطيط لإيجاد قوة عمل مستقرة وفعالة للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة، كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها دراسة السياسات المتكاملة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الموظفين، والعمل على تنظيم القوى داخل المنظمة وخلق روح التعاون بينها، وصياغة علاقات طيبة بين الأفراد للوصول بالمنظمة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية⁽²⁾، فهي إدارة تُعنى بمختلف اهتمامات المورد البشري سواء تعلق الأمر بالاهتمامات المادية أو المعنوية انطلاقاً من اختيار الموظفين وتعيينهم وصولاً إلى تعليمهم وتدريبهم، أما سيقولا SIKHULA فيعرفها "على أنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة: الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، صناعة العلاقات التنظيمية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد"⁽³⁾، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تتوقف على تحديد العنصر البشري المؤهل والكفاء، انطلاقاً من تحديد الكمية والنوعية اللازمة من الإطارات المؤهلة بما يحقق الاستخدام الأمثل والفعال من الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تعد وظيفة من الوظائف الصناعية التي تُعنى بشؤون الأفراد، وذلك من

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص26.

- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع، 2000²، ص26.

- عبد الباقي صلاح وحفني عبد الغفار: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2004³ (د س ن)، ص04.

خلال الاستخدام الأمثل لهذه الموارد على جميع المستويات بُغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع، كما تعني أيضا "تنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن عبر الحافز القوي لتحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المشروع (المنظمة)"⁽¹⁾، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تركز على أهمية أداء الوظيفة من أجل تحقيق أعلى معدلات الإنتاج (الأهداف المطلوبة)، وهناك من يرى بأن إدارة الموارد البشرية تعبر عن "النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية وتحقيق نتائج أعمالهم بما يحقق أهدافهم الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة"⁽²⁾، من خلال ما سبق نرى أن كل التعاريف المذكورة سابقا تنظر إلى إدارة الموارد البشرية عبر مدخل التنمية الإدارية، التي لا يمكن فهمها هي الأخرى إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي الهادف للنتائج بالمورد، وهو ما يعرف بإدارة وظائف إدارة الموارد البشرية.

3-وظائف إدارة الموارد البشرية.

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة الحجم التي تهتم بالعديد من الأنشطة الموسعة المرتبطة بأداء المنظمة وظروفها، كتلك التي تقوم بها منفردة أو مجتمعة مع منظمات أخرى، والتي تشمل ما يلي⁽³⁾:

1- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية.

¹ - محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة، (د س ن)، ص27.

² - زين الدين بلوصيف: "تنمية الموارد البشرية المؤسسة الصناعية - واقع وآفاق"، رسالة ماجستير بعهد العلوم الاقتصادية قسنطينة، 1995، ص19.

³ - هشام بوفكوس: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص60.

2- التنبؤ بالاحتياجات المتعلقة بالأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3- تنمية وتنفيذ خطة خاصة بهذه المتطلبات.

4- اختيار الأفراد وتعيينهم لشغل وظائف معينة.

5- تقديم الأفراد للعمل وتدريبهم.

6- تصميم وتنفيذ برامج التطوير التنظيمي.

7- تصميم وتنفيذ أنظمة تقييم الأداء.

8- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات للعاملين.

9- تصميم أنظمة الرقابة.

10- وضع برامج من أجل ضمان صحة وأمن الأفراد ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.

11- وضع أنظمة اتصال فعالة.

وفي ما يلي يمكن اختصار مهام إدارة الموارد البشرية في هذا الشكل حسب تصور الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب.

- تطوير المنظمة
ضمان صحة العلاقات

داخل وبين الوحدات

- تصميم العمل والمنظمة

كيفية تنظيم وتكامل المهام
والسلطة عبر الوحدات والأعمال الفردية.

- التنمية والتدريب
تحديد وتقييم - من خلال التعليم-

للمساعدة على تنمية الكفاءات.

- علاقات العمل والنقابة

ضمان علاقة صحيحة وصحية
بين النقابة والمنظمة.

مجالات الموارد الكبيرة

تحسين وزيادة:

- جودة الحياة العملية.
- الإنتاجية.
- رضا الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.
- الاستعداد للتغيير.

- تخطيط الموارد البشرية.

تحديد الاحتياجات الرئيسية للمنظمة من

البشرية الموارد والاستراتيجيات والفلسفات.

- الاختيار والتشكيل.
المعلومات.

- مساعدة الأفراد.

حل المشكلات الشخصية للأفراد.

- أبحاث الأفراد وأنظمة

ضمان قاعدة بيانات ومعلومات عن الأفراد.

مقابلة الأفراد ودراسة احتياجاتهم

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن مهام إدارة الموارد تعتبر مكملة لمهام ووظائف الإدارة العليا، فهي تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة ومن بين هذه الأدوار والوظائف نذكر ما يلي⁽¹⁾:

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري لتكاملها مع إستراتيجية المنظمة بشكل عام.
- تدعيم الهيئات التنفيذية في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- مساعدة الهيئات المختصة في التقييم عن طريق نظام معلومات متكامل حول الموارد البشرية ، سواء تعلق الأمر بحل مشاكل العاملين، أو بمدى نجاح تلك السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.
- القيام بدراسة الجوانب التنظيمية والاجتماعية والفنية للمورد البشري بهدف تطوير.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية.

لا تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية عن أهداف المنظمة، وذلك راجع إلى أن أهداف المنظمة (المؤسسة) لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المورد البشري على اعتبار أن أهداف الفرد هي جزء من أهداف المنظمة، فالفرد هو عصب التنظيم، فإذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف تنظيمية وأخرى وظيفية تتعلق: بجلب العنصر البشري المؤهل والحفاظ عليه، زيادة على تحفيزه وتدريبه من أجل تحسين جودة العمل، وكذا احترام الإطار القانوني الذي تقوم عليه المنظمة، فإن هذه

¹- بوكفوس: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية" مرجع سابق، ص 62-63.

الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العنصر البشري ذاته، وذلك وفق إستراتيجية مضبوطة تهدف إلى ما يلي⁽¹⁾:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: من خلال دمج الموارد البشرية وتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة وفق المقاييس والكميات المطلوبة، فالمورد البشري في النهاية هو المسؤول عن تحقيق هذه النتائج من خلال تخفيض تكلفة المدخلات وتعظيم المخرجات، وهنا يبرز دور المرد البشري المؤهل والذي له ولاء تام للمنظمة والعمل بها.

تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: إن تحقيق الكفاءة وحدها لا يكفي لكي تكون المنظمة ناجحة، فإذا كان مبدأ الكفاءة يقوم على معيار المخرجات من خلال استخدام الموارد بشكل أفضل العمل على تحجيم الفاقد واستخدامه بالقدر المناسب وفق معايير محددة تتطابق ومعايير الجودة الشاملة، لذلك نرى بأن مبدأ الكفاءة يتوافق أكثر مع رضا الزبائن، ومن جهة أخرى نجد أن المنظمة تحتاج إلى تحقيق الفاعلية التي ترتبط هي الأخرى بأهداف المنظمة، أي ما يمكن أن تحققة المنظمة طبقاً لأهدافها المسطرة، لذلك فإن تحقيق الكفاءة والفاعلية أمران أساسيان لتحقيق الأداء المطلوب داخل المنظمة من أجل كسب رهان التنافسية وتحقيق الاستقرار داخل سوق العمل.

5- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن تتبع نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمر عبر تلك النظريات العامة للتنظيم والسلوك الإداري، لأنه لا يمكن فهم ولادة هذا الموضوع هكذا دفعة واحدة إنما كان

¹ - سراج وهيبة: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف. 2011/2012، ص 21-22.

ذلك عبر مراحل من خلال تطور النظريات الكلاسيكية منها والحديثة إلى أن وصل بها الأمر إلى ما هي عليه اليوم.

1- مرحلة إدارة الأفراد: وتتضمن تلك النظريات التي كانت تنظر للأفراد على أنهم عنصرا كبقية عناصر الإنتاج لكن كل واحدة من جانب خاص وذلك كما يلي:

النظريات الكلاسيكية: يمكن أن نميز هنا نظريات التنظيم الإداري التي ظهرت إلى غاية القرن التاسع عشر والتي كانت تعبر في مجموعها عن السلوك داخل التنظيم، حيث كانت أساليب العمل القديمة تقوم على التهديد والتخويف، وكان الأفراد يتعرضون لفقدان عملهم بسرعة جراء أي خطأ⁽¹⁾، إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية حيث غيرت هذا المفهوم، وأصبح للإدارة مدخلا علميا موضوعيا سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O. S. T) وبدأ تنظيم العمل يدخل في إطار الاهتمام بالإنتاج وقياس الأداء ومشاركة العمال في الأرباح، وبدأ اختيار العمال يتم وفق شروط محددة وشروط مهنية خاصة، ولم يعد ذاك المفهوم بناء على نمط موحد لاختيار العاملين وقياس إمكانياتهم، لذلك جاءت فكرة "تايلور" حول ضرورة الإيمان بعملية تنمية الموارد البشرية والدور الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج وكان ذلك في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م، تلت هذه المرحلة محاولات "فرانك ولبليات جليبرت" من خلال دراستهما حول الحركة والوقت، بحيث يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل، غير أن ما يؤخذ على مبادئ حركة الإدارة العلمية على أهميتها أنها كانت تميل لاستخدام الأسلوب الديكتاتوري في التعامل مع العمال، وكانت تعتبرهم مجرد آلات تستخدم في يد صاحب العمل، وهو التوجه الذي اقترب منه

¹- بوكفوس: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية" مرجع سابق، ص ص 23.

أيضا "هنري فايول" صاحب توجه العمليات الإدارية حينما افترض إمكانية السيطرة على السلوك الإنساني من خلال الأوامر والقواعد، وذلك بتصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة⁽¹⁾، وبالتالي وضع ضوابط محددة للسلوك، إلا أنه اهتم بالأفراد من خلال كيفية اختيارهم ومنحهم الحوافز والمكافئات مقابل ما يبذلونه من جهد، وقد وضع لذلك أربعة عشر (14 مبدأ) يمكن من خلالها تجسيد أنشطة الإدارة، على الرغم مما حققته هذه الحركة من إضافات للفكر الإداري عموما من خلال نظرتها لموقع الفرد داخل التنظيم، إلا أن ما يؤخذ عليها أنها أهملت الجانب الإنساني للفرد، فاهتمت فقط بالأبعاد الفيزيولوجية متجاهلة تأثيراته الاجتماعية، وهو المسار العام الذي خطته كافة النظريات الكلاسيكية للتنظيم، حيث نجد أن ماكس فيبر من خلال نمودجه البيروقراطي قام بوضع مقاييس لكيفية اختيار الموظفين انطلاقا من الكفاية الإنتاجية، حيث اقترح أن يكون ذلك انطلاقا من المساواة بين الأفراد في الوصول إلى الوظيفة، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب، كما أن التسيير العقلاني الرشيد حسب ماكس فيبر يجب أن يركز على تلك النظم والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية⁽²⁾، إلا عند تطبيق هذه الأفكار نجد أن هناك زيادة لحجم المنظمات على حساب فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وبالتالي تضخم الأعباء الروتينية واهتمام العاملين بالإجراءات والقواعد على حساب العمل، وبالتالي التقيد بتوحيد السلوك التنظيمي والقضاء على روح الإبداع والابتكار، وهذه تعتبر أكبر عيوب هذا النموذج الإداري.

¹ - المرجع السابق، ص 26.

² - محمد علي محمد: مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع. الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 83.

إن خلاصة هذه النظرة الكلاسيكية للعنصر البشري تنطلق من ضرورة التحكم في سلوك الأفراد لأنهم انفعاليين وغير عقلانيين وغير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وصحيحة، لذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد من أجل الوصول إلى نمط عقلائي يساهم في ترقية المنظمة من التحكم في الأداء البشري.

ب- **النظريات الحديثة:** على العكس مما ذهبت إليه النظريات الكلاسيكية فقد حاولت هذه النظريات أن تتجاوز السلبيات والعيوب السابقة، لذلك فقد اهتمت بمجال التنظيم غير الرسمي لتفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، لقد نظرت إليه نظرة احترام وتقدير لإمكانياته وقدراته الذهنية وكفاءاته المعرفية، وهو ما نلاحظه من خلال نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو حينما نظر إلى الفرد على أنه العنصر الأهم داخل التنظيم، بالتالي ضرورة دراسة اتجاهاته وميولاته داخل التنظيم، فقد ذهب إلى أبعد من ذلك حينما ربط زيادة الإنتاجية داخل المنظمة برفع الروح المعنوية للعامل والاهتمام بمشاعره ورغباته لأن أهدافه لا تختلف عن أهداف المنظمة ذاتها⁽¹⁾، ومن ثم ضرورة النظر إلى الفرد على أنه إنسان عاقل يتحمل مسؤولياته داخل التنظيم، كما أنه يجب أن تحترم مشاعره وقدراته وطاقاته وتوجيهها لخدمة أغراض التنظيم ومبادئه وأهدافه، على عكس النظرة السابقة التي كانت تنظر إليه كآلة في يد صاحب العمل، غير أن ما يؤخذ على إلتون مايو أنه ركز على الحوافز المعنوية دون المادية، وهذا الأمر له تأثيراته السلبية على المنظمة وإنتاجيتها، كما أن إشباع حاجيات العاملين غاية لامتناهية، لذا فقد ذهب الكثير من العلماء إلى التشكيك في صحة مدخل العلاقات الجيدة بين الأفراد وعلاقتها بأداء العاملين، وفي ذات الاتجاه ظهرت المدرسة السلوكية التي نهلت من شتى فروع المعرفة العلمية (الاجتماع، السياسة، النفس... الخ) لتصل إلى أن أهداف

1 - مانع سبرينة: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد" رسالة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خبضر بسكرة 2014/2015، ص 17.

الفرد مرتبطة بتحقيق عدة متطلبات وحاجات معقدة، وأن سلوك الفرد يتعدد بحسب هذه الحاجيات والظروف المختلفة، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري (تعليمًا، تدريبًا، تسليّة وترفيها... الخ) من أجل تغيير اتجاهاته وقناعاته، وهذا ما ذهب إليه "إبراهام ماسلو" حينما تحدث عن تحليل الدافعية لدى الفرد، حيث ركز على تلك الحاجات الإنسانية وقسمها إلى خمسة أصناف، وهي على الترتيب (من أعلى إلى أسفل): حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن)، حاجات فيزيولوجية⁽¹⁾.

زيادة على نظرية الحاجات لـ "ماسلور" فإننا نجد أن زميله "هيرزبرج" قد ذهب إلى أبعد من ذلك في مسألة الاهتمام بدافعية الأفراد، حيث ربط هذا الأخير بين رضا العاملين وزيادة الكفاءة في الأداء، فقد قابل العوامل الوقائية التي تحدث عنها ماسلو وهي (الحاجات الفيزيولوجية، الأمن، الاجتماعية) بالعوامل الدافعية، وهي تلك المتعلقة بحاجاتي: التقدير، الذات، وبذلك سميت هذه النظرية نظرية العوامل المزدوجة، فقد لاقت رواجًا كبيرًا بين الباحثين في مجال الإدارة والتسيير، إلا أنها على أهميتها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات حيث اعتبرت مثالية لا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفردية، خاصة ما تعلق بالطبائع والميولات الشخصية، هذا إضافة إلى صعوبة تطبيقها واختبار صدقها.

خلاصة : من خلال ما سبق يتضح بأن مسألة الاهتمام بالفرد كان نتاج حاجة واقعية وظروف تاريخية مرت بها المنظمات الإدارية، حيث تزايد اهتمام العالم الغربي الصناعي بمسائل الأفراد خاصة بعد الخروج من الحرب العالمية الثانية، فكان لا بد من وجود مؤهلات جديدة يجب توفرها عند هؤلاء، فكان البحث عن

¹- بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية" مرجع سابق، ص 35.

الاحتراف والتأهيل هو المطلوب لدى هؤلاء⁽¹⁾، إلا أننا نلاحظ أن مسألة تسيير الأفراد كانت تركز على وجود إجراءات إدارية منظمة تهدف إلى تصحيح التعامل مع وجودهم داخل التنظيم، وبذلك سميت هذه المرحلة بمرحلة "إدارة الأفراد" حيث سيطرة الجانب القانوني الإداري المكتبي على تسيير الأفراد، فكان النظر إلى الأفراد على أنهم تكلفة من تكاليف الإنتاج يجب الاهتمام بها⁽²⁾، وبذلك فقد مهدت الطريق لظهور ما سمي في ما بعد بـ "إدارة الموارد البشرية".

2- مرحلة إدارة الموارد البشرية: تعتبر سنة 1970 بداية تاريخية للتحوّل نحو إدارة الموارد البشرية وذلك عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد - أكبر منظمة متخصصة في الإدارة - بتغيير المصطلح من "إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية" GRH وذلك حتى يتماشى هذا المفهوم مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات ويصبح مديرو الموارد البشرية شركاء في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي⁽³⁾، وبذلك تغيرت النظرة إلى الفرد من كونه عنصراً من عناصر الإنتاج إلى كونه شريك أساسي داخل التنظيم، حيث أصبح له دور فاعل ينطلق من وعيه في رسم السياسات العامة للمنظمة والمشاركة في تنفيذها، وذلك بما يتماشى والسمات العامة للإدارة الجديدة والتي يعتبر العنصر البشري فيها الدعامة الأساسية لبناء التنظيم، وذلك انطلاقاً مما يلي⁽⁴⁾:

- السعي إلى رضا العميل.

- اختيار الأسواق بعناية.

¹ - رقام ليندة: "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف" رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف (1)، 2013/2014، ص 27.

² - المرجع السابق، ص 28.

³ - نادر كامل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مركز القائد للتدريب.

في: 2016/09/25

www.leadersuae.net

⁴ - علي السلمي: مرجع سابق. ص 129.

- التخطيط للنمو المستمر.

- استثمار كافة الطاقات.

- التعامل مع كل المتغيرات.

- تشجيع الابتكار والإبداع.

- إيجاد مناخ تنظيمي يلائم الظروف والمتغيرات.

وفي هذا الاتجاه يرى بعض أخصائيو التنظيم أن "الإدارة العليا تنظر للعاملين كرأس مال عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته كافة الأصول الأخرى في المنظمة كالأرض والمباني والآلات والأموال، وقد ظهر مسمى إدارة الموارد البشرية لينسجم مع هذه النظرة"⁽¹⁾ ، وبهذا فقد تغيرت المكانة التنظيمية للموارد البشرية حيث أصبحت تحمل وظيفة تسييرية بعد ما كانت ذات طبيعة إدارية مكتبية، مما يؤكد على أن سياسات الموارد البشرية تساعد على تحقيق إستراتيجية التنظيم ككل، فقد بلغت وظيفة الموارد البشرية نضجا كبيرا حتى أصبحت تأخذ في الحسبان ظروف المحيط الخارجي والتأكيد على ضرورة التفاعل داخل التنظيم وتحمل المسؤولية، فهي تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف فرص ومعوقات، فهي لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته يصبح محل اهتمام الإدارة، فهي إدارة التغيير لكن التغيير المخطط⁽²⁾.

مرحلة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يشير هذا التحول نحو اعتبار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن أكبر اهتمامات المنظمات وبذلك ارتبط مفهوم "الإستراتيجية" بمفهوم "الإدارة" وبدأ الحديث عن ضرورة إحداث التغيير داخل المنظمة من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالتغلب على منافسيها أو التكيف مع

¹- أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق. ص 24.

²- علي السلمي: مرجع سابق، ص 125.

ما يحدث في المحيط، لذلك نجد أنه وبعد سنوات الثمانينات بدأ الانتقال واضحا نحو هذا المفهوم، حيث نجد أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بدأ يتشكل في إطار مكونات العملية الإستراتيجية بمراحل مختلفة من حيث وضوح الرؤية (VISION) والرسالة الأساسية للمنظمة (MISSION) والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾.

لقد أوضحت إدارة الموارد البشرية وفق هذه النظرة الجديدة إستراتيجية تتشابه مع الأهداف العامة للمنظمة، فهي فلسفة جديدة تعكس تحولا على مستوى المفاهيم وتحمل عدة دلالات أهمها⁽²⁾:

- يعتبر أفراد المنظمة أهم مورد استراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية عالية.
- أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث تحقق المؤسسة أهدافها من خلال المواءمة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

كما أن هناك من الباحثين من يميزون بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي، فإذا كانت جهود القائمين على التخطيط الاستراتيجي تنصب على الاهتمام بالجانب الخارجي، حيث التخطيط للمورد البشري والتنبؤ بما يمكن أن تصل إليه المنظمة في هذا الشأن، انطلاقا من سياسات التوظيف

¹ - ليندة رقام: "إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمال الجزائرية"، مجلة التواصل، ع 24، 2009، ص 125.

² - مانع سبرينة: "أثر تنمية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" مرجع سابق، ص 21.

واختيار العاملين وإجراءات التعيين، فإن مفهوم التسيير الاستراتيجي ينصب حول الاهتمام بالجانب الداخلي من حيث الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد بالنسبة للمنظمة من جهة، وكذا دمج التخطيط المتعلق به ضمن الخطط والاستراتيجيات العامة للمنظمة⁽¹⁾، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية لا تقوم فقط بمجرد التنسيق بين الأنشطة والممارسات بل تربط ذلك بالاحتياجات والأهداف الأساسية الإستراتيجية للمنظمة، باعتبار الفرد ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة، فهو عملة نادرة قادرة على خلق القيمة المضافة، عملة يصعب تقليدها واستبدالها⁽²⁾، ولذلك يُنظر لإدارة الموارد البشرية انطلاقاً من إدارة المعرفة، ذلك أن تحقيق القيمة والفاعلية لا يكمن إلا من خلال استخدام الكفاءات المعرفية عبر المعارف والمهارات والخبرات المختلفة، والتي تشكل في مجموعها مقوماً أساسياً لقيمة الفرد داخل التنظيم.

¹ - رقام ليندة : "دور إدارة الموارد البشرية في التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف" مرجع سابق، ص 35.

² - المرجع السابق: ص 38.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

لقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام عديد المختصين والباحثين خاصة في مجال إدارة الأعمال والممارسين للإدارة والتسيير، باعتبارها وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وتجعلها قادرة على الصمود في وجه التغيرات المعاصرة.

1- مفهوم تنمية إدارة الموارد البشرية.

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية إلا أن الاهتمام بها من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1985، ثم مع المفكر والكاتب الأمريكي ليونارد نادلر LEONARD NADLER بعد عشر سنوات من التاريخ السابق، حينما قام بالمساواة بين تنمية الموارد البشرية والنشاطات المخططة التي تستهدف إحداث التغيير السلوكي، ثم عدل عن فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة مع توقع حدوث التغيير في الأداء، كما تجدر الإشارة إلى تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، فهي تشمل الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير المورد البشري ورفع قدراته وتعظيم مساهماته في تحسين أداء المؤسسة تطويرها⁽¹⁾، وهنا نشير إلى الفرق بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، حيث تعبر هذه الأخيرة عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات البشر لغايات إنسانية، فهي تركز الجهود من أجل تنميته لذاته، كما أن تقييم الجهود يكون وفقا لغايات إنسانية تدل على مدى تحسين حياة الإنسان ورفاهيته، أما تنمية الموارد البشرية فهي تعبر عن تلك الجهود التي تستهدف رفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية بغرض زيادة مساهمته فيها، كما يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العمل الإنتاجي⁽²⁾، فالتنمية البشرية تعرف على أنها

¹- وهيبه سراج: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة فرحات عباس بسطيف، 2012/2011، ص

"توسيع لخيارات الأفراد ورفع قدراتهم من خلال تكوين رأسمال اجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"⁽¹⁾، أو هي "العملية الديناميكية التي تتكون من سلسلة التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع التي تحدث نتيجة التدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع لرفع مستوى رفاهية الغالبية منه عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقاته إلى الحد الأقصى"⁽²⁾، هذا وقد حددت تقارير الأمم المتحدة مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية يمكن إجمالها فيما يلي⁽³⁾:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج.

- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق إنتاج فرص عمل بما يتناسب والقدرة البشرية المكتسبة.

- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدف لمختلف الجهود الإنمائية.

فالتنمية البشرية تعد أساسا فاعلا في التنمية الشاملة المتكاملة للبشر والمنظمات بما يحقق أسمى غايات الحرية والمساواة والكرامة الإنسانية.

إن تنمية الموارد البشرية مفهوم ينصب على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فتعني تجميع للرأسمال

¹- الدواي الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز عن تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)، ع 06، 2008، ص 09.

²- مدحت محمد أبو النصر: إدارة تنمية الموارد البشرية - اتجاهات معاصرة- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 189.

³- قدي عبد المجيد: "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية المنظم بجامعة ورقلة بالجزائر من 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة 2004، ص 02.

البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة، أما على مستوى المؤسسة فإن تنمية الموارد البشرية تعني "تلك العملية التي تستهدف تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والتأهيل بهدف تحسين الأداء"⁽¹⁾، كما تعرف أيضا على أنها تحسين وتطوير أنماط سلوك الفرد والعمل على تعديل اتجاهاته ومعتقداته للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة، وكذلك من أجل إحداث التوازن بين أهداف الأفراد ودوافعهم وقدراتهم وأعمال ووظائف وأهداف المنظمة⁽²⁾، فهي عملية إبداعية تقوم على إطلاق العنان للتفكير والإبداع وتنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق داخل المنظمة.

2- متطلبات تنمية الموارد البشرية.

تقوم تنمية الموارد البشرية على افتراض أساسي أن للموارد البشرية قدرات وطاقات كامنة ينبغي استخراجها وتوظيفها، وبالتالي بناء رؤية مستقبلية لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة المتطلبات التالية⁽³⁾:

- تنظيم وظيفة الموارد البشرية بشكل يحقق المواءمة بين احتياجات المؤسسة ومؤهلات الأفراد.

- وجود إدارة موارد بشرية فعالة، مع ضرورة وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية من أجل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية.

¹- علي لطفى وآخرون: "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات حول الاستشارات والتدريب تحت عنوان: المرجع في التدريب وإدارة التنمية البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص ص 24- 25.

²- وهيبه سراج: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 25.

³- المرجع السابق: ص 24.

- توفير الخبرات لتنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
 - أ- على مستوى الإدارة العليا: حيث تهيئة مناخ العمل المناسب والافتتاح التام بأهمية المورد البشري والرغبة للاستثمار فيه.
 - ب- على مستوى الوحدات والأقسام: حيث المساعدة على وضع خطط وبرامج لتنمية الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات الفعلية.
 - ج- على مستوى العمليات: يجب تحديد المهارات المطلوبة، والخبرات الفنية والعمليات التدريبية.
- ربط تنمية الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من خلال (المستوى الاستراتيجي، مستوى العمليات، المستوى الإرادي) ومقابلة هذه الاحتياجات بالخطط الاستراتيجية للتنمية.
- وجود رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية: أي رؤية مستقبلية عن أهمية المساهمة المستمرة لتدريب المورد البشري والمساهمة في إنجاز أهداف المنظمة.
- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية المورد البشري من خلال :
 - أ- الاستراتيجية المعرفية: تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير من خلال عدة وسائل وأدوات علمية ومعلوماتية.
 - ب- الاستراتيجية السلوكية: تغيير سلوك عن طريق التمثيل أو إعطاء نماذج.
 - ج- الاستراتيجية البيئية: تعديل بيئة العمل عن طريق عدد إجراءات إدارية: كالتدوير الوظيفي، أو بناء الفريق، تغيير الأنشطة الخ.

أن توفير هذه المتطلبات لا يمكن فهمها إلا من خلال خطة استراتيجية تشارك فيها الإدارة العليا للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن مخطط مستمر تتدخل فيه جميع الأطراف باقتناع من أجل الوصول إلى النجاح.

3- أهداف تنمية المواد البشرية.

تهدف تنمية المواد البشرية التنمية المهارات والميزات المطلوبة والمرغوبة في المورد البشري مستقبلاً، لذلك فإن هناك أربعة مخرجات أساسية يمكن أن تقيس الفعالية الوظيفية وهي⁽¹⁾: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف، فالأداء والاتجاهات يهتمان بالحاضر من خلال تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية تجاه المستقبل، وبالتالي: المشاركة، الالتزام....الخ، أما التكيف فيعبر عن استعداد العنصر البشري للتكيف مع متطلبات مستقبله الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمستقبله الوظيفي، بالتالي فإن إي عنصر من هذه العناصر الأربعة يمكن أن يدخل ضمن أهداف تنمية الموارد البشرية من أجل تكوين قوة عمل فعالة ومستمرة، وفيما يلي نوضح الفرق بين التوجهات التقليدية والمعاصرة لتنمية الموارد البشرية⁽²⁾:

- يتجه المفهوم التقليدي للتدريب كسياسة وخطة للمؤسسة عند الحاجة، بينما يتجه التوجه المعاصر إلى تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة بطريقة مستمرة.

¹- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 84.

²- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل للنشر، ص 446.

- يكون التدريب في الإدارة التقليدية لتغطية ضروريات الحاضر، بينما تكون تنمية الموارد البشرية في الإدارة المعاصر للحاضر والمستقبل، لأنها تعتمد به التنبؤ.
- مسألة التدريب عملية مكلفة (تكلفة) في الإدارة التقليدية ، أما تنمية الموارد البشرية عملية استثمارية بشرية.
- يكون التدريب في الإدارة التقليدية للبعض، أما تنمية الموارد البشرية فتكون لجميع العاملين على اعتبار أنها مسؤولية مشتركة.
- الهدف من التدريب في التوجهات التقليدية معالجة نقاط الضعف الحالي للأداء ، اما تنمية الموارد البشرية فهدفها تعلم الأشياء الجديدة وتعزيز نقاط القوة.

- يركز التدريب في الإدارة التقليدية على الجانب النظري التعليمي، أما تنمية الموارد البشرية فتركز على الجوانب التطبيقية، وكيف تُفعل الأشياء بشكل صحيح، لأنها تركز على التنمية الذاتية.

وفيما يلي جملة من الأهداف لتنمية الموارد البشرية على مستوى الأفراد⁽¹⁾:

- كسب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير الأداء.
- التشجيع على ضرورة اكتساب المعارف وخاصة تلك المتعلقة باستخدام الأساليب الحديثة.
- المساعدة على إقامة مخططات للمستقبل الوظيفي.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

¹- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص 224-225.

كما أنه- إضافة إلى هذه الأهداف الخاصة بالأفراد- هناك أهدافا أخرى لتنمية الموارد البشرية يمكن إضافتها الوقوف عليها والتي نجلها فيما يلي(1):

- أنها تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرار الأفضل، كما تزيد من قابليتهم على حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

- تساعد على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل بيئة العمل.

- تمكن من اكتساب معلومات حول: كيفية تحسين مهارات القيادة، الاتصال، الاتجاهات الايجابية...الخ.

- تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

- الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير (system of thinking) الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر بشكل صحيح عن طريق إيجاد علاقة صحيحة بين الأشياء ومتغيراتها، وبالتالي كيفية استخدام القدرات الإبداعية للوصول إلى خلق وابتكار أشياء جديدة.

¹- مؤيد سعيد السالم وعادل حرموش صالح: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - عمان (الاردن): إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 133- 134.

أما على مستوى المنظمة فيمكن رصد جملة من الأهداف أهمها⁽¹⁾:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تأتي لمواكبة كل تغير في كل المجالات، ولا يتم ذلك إلا بتحسين أداء المورد البشري.
- الرفع من فعالية المؤسسات وكفاءاتها الكلية، ولن يتأتى ذلك إلا بتنمية مهاراتها الوظيفية.
- تحسين معارف الموارد البشرية في كل مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين داخل المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل نتيجة الخبرة التي يكسبها الموظفون داخل عملهم.
- اكتساب المنظمة جملة من القيم التي تفيدها في الحاضر والمستقبل.
- الاستثمار في الموارد البشرية كعملية تفيد المنظمة على المدى الطويل.
- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى عملها والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها.
- التقليل من دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها.
- الاقتصاد في النفقات.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 132-133.

إن هذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وبالتالي فهي تُعدُّ أمراً حتمياً مقارنة بالتطورات الهائلة في مجال الإبداع التكنولوجي، خاصة بعد ما أحدثته البرمجيات والالكترونيات الحديثة وثورة الاتصال والمعلوماتية مما يسهل عملية التعليم والتكوين والاستثمار في الرأسمال البشري.

4-أسباب تنمية الموارد البشرية.

إن التحديات العولمية الحديثة وما فرضته من إعادة هيكلة على مستوى التنظيمات الإدارية يعتبر أهم الأسباب الرئيسية التي دعت القائمين على الموارد البشرية بضرورة الاهتمام بعملية التنمية، حيث أصبحت الإدارة المعاصرة تمتاز بما يلي⁽¹⁾:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مهاراتها ومكوناتها، وظهور ما يسمى بالوظائف المفتوحة، أو وظائف ذات نوعية خاصة.
- ضرورة الاهتمام بزيادة الإنتاجية والكفاءة كما ونوعاً.
- الحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءة أكبر، بالتالي مسؤوليات ووظائف أشمل من خلال تهيئة الفرص وتحسين المهارات والقدرات والمعارف.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة التي يفرضها العالم الخارجي، والتي ترتبط بالقدرة التنافسية وزيادة الفعالية والكفاءة من أجل ضمان استقرار المنظمة وقدرتها على التفاعل مع المحيط الخارجي.

إن الخصائص العامة للإدارة المعاصرة هي التي جعلت هذه التنظيمات مفتوحة على المحيط الخارجي، ولها القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وضمان استقرارها وتحقيق توازنها، لكن ذلك لن يتأتى إلا بتوفير الكادر البشري الكفؤ المدرب الذي يخضع

¹-كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. بيروت (لبنان): دار المنهل، 2008، ص 257.

لشروط تنمية بشكل مستمر، حتى يكون خط الدفاع الأول داخل التنظيم يستطيع الاستجابة لكل المتغيرات ويتفاعل لصالح المنظمة في كل الأوقات وفق إستراتيجية تدريبية كبرى، بالتالي يمكن إبراز أهم أسباب تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية⁽¹⁾:

- تحسين المهارات وزيادة القدرات ورفع مستوى الأداء بما يطابق المعايير المطلوبة.
 - تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحفيزهم للتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية والتسويقية التي تؤثر على أدائهم الوظيفي.
 - تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات متعددة: التنافسية، عولمة اليد العاملة... الخ.
 - تعليم الموظفين وإرشادهم كيفية ونوعية الأداء المطلوب.
- أما في الدول النامية فإن أسباب تنمية الموارد البشرية تعود على تلك التحديات البيئية الداخلية وعلى رأسها الاتجاهات السلبية للموظفين مما يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن ذلك:
- شعور الموظفين بالشح في المعلومات التي لها علاقة بالعمل، خاصة ما تعلق بتنمية مهاراتهم الوظيفية.
 - الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.

¹- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 48.

- اعتقاد الموظفين بشكل متزايد بعدم استغلال وتوظيف طاقاتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء، بل عدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المتكافئة.
- رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بأدائهم.
- الطلب الأجنبي على العمالة المتخصصة وتقديمها لإغراءات مادية كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

بالإضافة إلى هذه الأسباب يمكن الإشارة إلى مجموعة أخرى من الأسباب منها:

- مواكبة التحول في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- تهيئة الموظفين لتبوأ وظائف مستقبلية وتحضيرهم لكافة المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

5- خصائص تنمية الموارد البشرية.

هناك عدة خصائص يمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

- أنها عملية استراتيجية تستهدف تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.

¹- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مرجع سابق، ص 49.

- إنها عملية مخططة ومقصودة ضرورية للتغيير والتطوير بما يخدم أهداف المنظمة.

- نشاط مستمر يهدف غلى معالجة مشكلات المؤسسات من جهة وتطوير نقاط القوة لديها ضمن حدود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات.

- نشاط شامل لجميع الموظفين - بداية من التحاقهم بالمنظمة- يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز ومساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية تقوم انطلاقاً من خاصيتين أساسيتين الأولى باعتبارها عملية استراتيجية ضمن الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المورد البشري، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية وتجاوز المشكلات الداخلية والتعايش مع المتغيرات الخارجية، كما أنها من جهة أخرى عملية تعلم مستمرة تستهدف بناء المعارف والمهارات واتجاهات وسلوكات الموارد البشرية من أجل إحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية⁽¹⁾، لذا فإن خصائص تنمية الموارد البشرية هي خصائص عامة تستهدف تنمية وتطوير العمل التنظيمي انطلاقاً من تنمية المورد البشري ذاته وتحقيق المواءمة بين متطلبات المنظمة واحتياجات الأفراد.

6- المتغيرات البيئية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

إن تطورات البيئة الخارجية وما نتج عنه من انعكاسات ودواعي أدت في مجملها إلى ضرورة مواكبة هذه الظروف، ومن ذلك نذكر تحول منطق القوة بشكل عام من القوة

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 437-438.

الصناعية إلى القوة المعرفية، وذلك بفعل تطور وسائل تكنولوجيا الاتصال حيث أصبحت المعرفة أساس القوة ومصدر نجاح المنظمات، لذلك كثر الطلب على الموارد البشرية من ذوي القدرة والكفاءة في مجال البرمجة وتحليل النظم⁽¹⁾، بالتالي فقد أصبحوا يمثلون رأسمال المؤسسة وأصولها وثروتها ومصدر قوتها التنظيمية، ومن هنا يمكن تحديد خصائص عصر المعرفة في ما يلي:

- زيادة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية للمنظمات.
 - تغير هيكل ووظيفة المنظمات، حيث تقليص عدد الموظفين والاستثمار في مصادر المعرفة أكثر من نواتجها.
 - أصبحت المعرفة المكون الأساسي في كل ما نضع ونشتري ونبيع، بالتالي فإن إدارة المعرفة هي المهمة الأساسية للمنظمات.
 - إعادة صياغة المؤسسات والمنظمات وفق تلك المتغيرات المعرفية، إذ لا يعني ذلك مجرد امتلاك الموارد الطبيعية والتكنولوجيات الحديثة، بل ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن تلك الموارد.
- فبالمنظمات مطالب منها اليوم السعي لتنمية مواردها البشرية من خلال خلق الجو المناسب لهم وإيجاد نظم للحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد من أجل إحداث التغيير والتطور، والنظر للمورد البشري كميزة تنافسية وليس مجرد مصدر من مصادر تخفيض التكلفة⁽²⁾، فهو أساس المنظمة ورأسمالها الحقيقي.

¹- علي السلمي: مرجع سابق، ص 248.

²- المرجع السابق، ص 253.

كما أن المعرفة تعتبر ناتج من نواتج التعلم ولا يكون لهذا التعلم أثر إيجابي على المتعلم ما لم يكن ضمن استراتيجية واضحة، وهي ما يسمى بإدارة المعرفة⁽¹⁾، وتشمل هذه المعرفة ثلاثة أنواع من المعارف⁽²⁾:

- المعرفة الكامنة والمخترنة لدى الموارد البشرية.
 - المعرفة المعلنة للمنظمة، والتي يمكن أن تكون في شكل: إحصائيات، تقارير، خبرات تكنولوجية، قواعد، معلومات... الخ.
 - معرفة مستمدة من مجموعة من العناصر خارج المنظمة.
- غير أن توفر هذه المعارف وحدها لا يكفي إنما يجب أن تتبعها عمليات مختلفة حتى يتم تشغيل المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستعمال، وذلك حتى تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون هي الأساس لتكوين القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك كما يلي⁽³⁾:
- تحويل المعرفة الكامنة للموارد البشرية إلى معرفة معلنة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للتفاعل فيما بينها وبين السلطة التنظيمية من أجل التعبير عن سياسات المنظمة وأهدافها.
 - فتح قنوات الاتصال بين مختلف أجزاء وأفراد التنظيم.

¹- يشير هذا المفهوم إلى تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها، فهي تعبر تلك الإدارة التنظيمية التي تساعد على نشر المعرفة بين العاملين من أجل رفع مستوى الأداء. أنظر:

- مصطفى عليان: إدارة المعرفة. عمان (الأردن): دار الصفا للنشر والتوزيع، 2008، ص 441.

- علي لطفی وآخرون: "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 124.

²- علي السلمي: مرجع سابق، ص 397.

³- المرجع السابق، ص 398.

- تكوين واختزان رصيد معرفي هام عبر عمليات التحويل والتبادل لأجل استخدامه واسترجاعه وتحديثه.

- تنظيم عمليات نشر المعرفة الناشئة بحيث تكون مدمجة في صلب العمليات الإدارية حتى يظهر تأثيرها واستخدامها الفعلي في توجيه العمل وكفاءة الإنجاز.

كما تجدر الإشارة في الأخير إلى أن عملية التحويل هذه لا يمكن أن تكون مجدية إلا إذا كانت مسطرة ومخططة مسبقا ضمن عملية إستراتيجية واضحة تدخل ضمن سياسات المنظمة وأهدافها الكبرى.

المحور الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية لتنمية الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى بعض النماذج الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة لعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، كما تجدر الإشارة في البداية إلى أن هذه النماذج تعد متكاملة ومتراصة حتى تتحقق النتائج المرجوة منها، فالغاية من التنمية البشرية هو تحقيق كفاءة الأداء هذا الأخير لا يمكن الوصول إليه عبر مدخل وحيد إنما عبر مداخل واستراتيجيات متكاملة، قد يصلح البعض منها في منظمة ما كما قد تحتاج بعض المنظمات الأخرى إلى نماذج مغايرة، كما يمكن الجمع بين هذه الاستراتيجيات في منظمة واحدة، وهذه الاستراتيجيات تشمل: التكوين، التدريب، التعلم الفردي، الإبداع، تنمية القيادة.

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.

يتمثل الهدف من هذه الاستراتيجية في محاولة تأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لمتطلباتها قياساً مع متطلبات الأداء المرجو منها، فالمنظمة تعمل دوماً للمحافظة على توازنها في سوق العمل، انطلاقاً مما يتوفر من اليد العاملة المؤهلة وما يُنتظر منها من خدمة مقدمة وفقاً لظروفها واحتياجاتها، وهذه الاستراتيجية تصمم على ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال التعرف على ما هو موجود من اليد العاملة في سوق العمل، لذا فإن إدارة الموارد البشرية أن تبحث عن المواصفات المرغوبة سواء كانت مواصفات شخصية أو مهارات ومعارف فردية من أجل الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية لذلك فإن استراتيجية تكوين الموارد البشرية تهدف إلى⁽¹⁾:

¹ - سرح وهيبة: "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص ص 65-66.

-وضع أسس سليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مع وضع المواصفات المطلوبة والخصائص المرغوبة بدقة.

- تحديد أساليب ووسائل البحث عن الموارد البشرية من مراكز التكوين، سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها.

- تنمية وسائل استقطاب الموارد البشرية.

- تحديد معايير ووسائل متطورة لفحص المتقدمين للعمل لاختيار أكثرهم كفاءة وتوافقا مع متطلبات العمل والوظائف الشاغرة.

- المحافظة على الموارد البشرية من خلال العمل على إيجاد المناصب المتوافقة مع رغباتهم، مؤهلاتهم وتطلعاتهم.

كما أن من استراتيجيات التكوين العمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الأوضاع التكنولوجية الجديدة والمتوقعة والتي تتطلب ميزات وخواص تختلف عما هو سائد في مواقع العمل، هذه الهيكلة الجديدة قد تفرض عدة شروط وأنماط متعددة منها⁽¹⁾:

- تخفيض الأعداد مما يتطلب البحث عن مجالات جديدة لاستيعاب القوى البشرية التي سيتم الاستغناء عنها.

- تعديل وتطوير المهارات وإعادة تأهيل الموارد البشرية، خاصة لما يتعلق المر باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- تطوير أساليب البحث والاستقطاب عن العناصر البشرية اللازمة من خلال استثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات ونظم الاستخدام الالكترونية.

¹- السلمي: مرجع سابق، ص ص 389 - 391.

- تقييم نظم تطوير الوظائف وتحديد الرواتب وحزم المنافع بحيث تعكس مضمون العمل وأهميته.

- تنمية قدرات العاملين في مجالات البحث والتطوير والعناية بتكوين المهارات المعرفية.

إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية تقوم انطلاقاً من نموذجين أساسيين:

أ- النموذج التشخيصي: يقصد به ذلك الذي يتم فيه التركيز على أسباب الخلل وكيفية معالجته، وكذا نقاط القوة وكيفية العمل على تقويتها، ومن ثم تشخيص الحاجة للموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية لتمكين المنظمة من التكيف مع الظروف المستجدة⁽¹⁾.

ب- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة: حيث يقوم هذا النموذج على استمرارية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة لأنها تعيش في بيئة غير مستقرة احتياجاتها متزايدة ومتغيرة، لذا لا بد من أن تقوم المنظمة بتكوين الموارد البشرية تبعاً لتلك الاحتياجات المتزايدة، فهذا النموذج يضع استراتيجية التكوين ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمة فينطبق عليها ما ينطبق على هذه الاستراتيجية من حيث التقييم، تحديد الاحتياجات، تحليل جوانب القوة ووضع استراتيجية مستقبلية، فهي تعلم بشكل مستمر⁽²⁾.

¹ - JHONE BROTON AND JEFFERY GOLD, human resource management , theory and practice, MAC MILLAN, LONDON, 2nd, 1999 ,p 314.

² - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 453.

2- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

يختلف مفهوم التدريب عن مفهوم التكوين، لكن هناك الكثير من الكتاب لا يفرقون بينهما فيستخدمونهما مترادفين مع أنهما يختلفان لغة واصطلاحاً، أي تسمية ومضموناً، فالتدريب عموماً تستهدف تغيير سلوك الموارد البشرية، فهو عملية منظمة لأجل كسب مهارات ومؤهلات جديدة، فهو "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من مهارات المورد البشري لتحقيق هدف محدد"⁽¹⁾، وهو أيضاً "عملية فنية متكاملة تهدف تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح"⁽²⁾، فالتدريب عملية متكاملة تتعلق برفع الكفاءة والفعالية واستخدام عدة مهارات جديدة لرفع القدرة على الأداء، فأهداف التدريب تتعلق بأهداف سلوكية محددة في حين أن أهداف التعلم عامة ومجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع، كما أن التدريب آجاله قصيرة ومحددة مرتبطة باحتياجات العمل، على خلاف آجال التعليم فهي طويلة ومتسعة وشاملة⁽³⁾، فأهداف العملية التدريبية تشمل ما يلي⁽⁴⁾:

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

- استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة بنفس المستوى المقدم أو أفضل، وهذا الهدف عادة ما يكون غير معلن.

¹ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار الشروق للنشر، ط3، 03، 2000، ص 233.

² - كامل بربر: مرجع سابق، ص 257

³ - للاطلاع أكثر على الاختلاف بين التعلم والتدريب راجع:

- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 303.

⁴ - المرجع السابق، ص 304

فالعملية التدريبية تكون وفق استراتيجية واضحة نابعة من خطة شاملة وبرنامج محدد ومرحل تدريبية متعاقبة تنطلق من تشخيص الاحتياجات التدريبية، وصولاً إلى التطبيق والتقييم، أما المجالات التي ينميها التدريب فتشمل⁽¹⁾:

- تنمية المعرفة والمعلومات: من خلال معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها، وأساليب ونظم العمل ومخططاته، وكذا المعارف المتعلقة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف ومناخ العمل.

- تنمية المهارات والقدرات لدى المتدربين: وتشمل تلك المهارات اللازمة لأداء العمل، والمهارات القيادية، والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، المهارات المتعلقة بإدارة الندوات وعقد الاجتماعات والقدرة على تنظيم العمل وإدارة الوقت.

- تنمية الاتجاهات: من خلال تنمية الرغبة والدافع للعمل، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، العمل في إطار روح الفريق والروح الجماعية، والشعور بالمسؤولية وأهمية التفوق والتميز، كل ذلك من أجل تنمية اتجاهات تأييد سياسات وأهداف العمل بها وتحقيق الولاء.

التدريب نشاط مخطط هادف يشمل كافة مناحي الأنشطة ومرتبطة بمستويات الوظيفة، لذلك يُعد من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تكتسي أهمية بالغة على مستوى المورد البشري والمنظمة، فعلى مستوى المنظمة يؤدي إلى⁽²⁾:

- توضيح السياسات العامة لدى الموارد البشرية.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 2001، ص ص 184-185.

²- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" مرجع سابق، ص 119.

- تطوير القرارات الإدارية وأساليب ومهارات القيادة.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات وأساليب التفاعل بين الإدارة والموارد البشرية.

أما على مستوى الموارد البشرية فيساهم في ما يلي⁽¹⁾:

- خلق الاتجاهات الايجابية نحو العمل.
 - توضيح المهام والأدوار المنوطة بهم داخل المنظمة.
 - حل مشكلات العمل.
 - تنمية الدافعية نحو الأداء.
 - تقليل التوترات الناجمة عن قلة المعرفة والخبرة.
 - تحقيق الرفاهية وتنمية القدرات الذاتية.
 - بناء الكفاءات.
- أما على مستوى الاتصالات الداخلية فإنه يساعد على تحقيق ما يلي⁽²⁾:
- المساهمة في التوجيه الصحيح لدى الموظفين الجدد.
 - إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة.
 - إتاحة الفرصة للجميع للاستفادة من المعلومات.
 - تنمية أخلاقيات التعامل والقيم التنظيمية مع الزملاء والرؤساء.

¹- المرجع السابق، نفس الصفحة.

²- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مرجع سابق، ص

- تنمية مناخ العمل لأجل التعلم والتعاون.

- تنمية الولاء الوظيفي عبر مختلف المستويات.

من خلال ما سبق يمكن القول بان للتدريب أهدافا سامية في ما يخص القضاء على الكثير من المشكلات داخل التنظيم، خاصة ما تعلق ب: عبء العمل، غموض الأدوار، قلة النمو الوظيفي، التوتر في العلاقات، صراع الدوار، والتي يمكن اعتبارها في مجموعها العام أنها أسباب لضغوط العمل التي تواجهها الموارد البشرية، بالتالي فإن التدريب يساهم في المشاركة التنظيمية من أجل خلق فرص أفضل في الحياة الوظيفية.

3- إستراتيجية التعلم الوظيفي.

ظهر مصطلح التعلم الوظيفي سنة 1978 من قبل SHON "سهون" و ARGYRIS "أرجيريس" في كتاب Learning organisation إذ بُذلت الكثير من الجهود لمعرفة ما إذا كانت المنظمات تقوم بالتعليم⁽¹⁾، فالمتعلم التنظيمي يُعرف بأنه "تلك التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين قدراتها الكلية وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وكذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"⁽²⁾، فالتعلم التنظيمي يهدف إلى تحسين العلاقات وتطوير الأداء المتميز للمنظمات عن طريق عملية تشاركية بين الموارد البشرية والمنظمة، فالتعلم التنظيمي مناطه

¹- المرجع السابق، ص 138.

²- عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الرياض: المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 90.

المؤسسة المتعلمة التي تُبنى على⁽¹⁾: الأفراد المتعلمون، المعرفة المتجددة، البيئة التنظيمية، التقنية التنظيمية.

كما تهدف استراتيجية التعلم التنظيمي إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين تجاه مهامهم ووظائفهم وذلك من خلال⁽²⁾:

- تهيئة الموارد البشرية وخلق القابلية للتعلم لديهم.
- تعلم كيفية التفكير بشكل صحيح من خلال دراسة وتحليل المشكلات وفهمها بشكل صحيح.
- تعلم النظر للأشياء من خلال رؤية مشتركة مع الآخرين.
- تعلم كيف يتواصل المورد البشري ويتعاون مع الآخرين بشكل صحيح.
- تعلم كيف يتم التعامل مع المواقف بحسب الظروف المحيطة.
- قابلية تعلم طرق الأداء الجديدة، خاصة ما تعلق بالإلكترونيات المعاصرة.

إن الهدف الأساسي من التعلم التنظيمي الوصول إلى الفعالية من خلال المدخل المعرفي لدى مواردها البشرية باعتبارهم ذاكرة المنظمة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والثورة التقنية المتسارعة من أجل بناء منظمة متعلمة⁽³⁾، فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي تتعلم جماعيا وبشكل مستمر من أجل تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، كما تعمل على تشجيع مواردها البشرية على الاستخدام

¹- المرجع السابق، ص 103.

²- عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 448 - 449.

³- لقد أخذ مفهوم المنظمة في الانتشار منذ سنة 1990 حينما أطلق peter senger هذا المصطلح في كتابه "فن وتطبيق منظمات التعلم" للدلالة على أن المسعى الأفضل لتكيف المنظمات مع مستجداتها وتحقيق أهدافها يكون انطلاقا من التعلم باعتباره تدعيم لذاكرة المنظمة.

الأمثل لمقدرات المعرفة المختلفة، مما يؤهلها باستمرار لمواجهة الظروف والمتغيرات الجديدة، فالتعلم داخل المنظمات يقوم انطلاقاً من عدة أبعاد أساسية هي كالاتي⁽¹⁾:

- البعد الاستراتيجي: وذلك انطلاقاً من النظرة الموحدة لأعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة، مما يدفعهم لتوحيد جهودهم ووضعها في خطة مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات البيئية، فهذا البعد يقوم انطلاقاً من توحيد الرؤى وتشجيع الطاقات لمختلف الموارد البشرية.

- البعد التنظيمي: وذلك من خلال تشجيع روح الفريق وقيامهم بالحوار وتبادل المعارف والأفكار والمهارات، مما يؤمن إكساب الفريق الخبرة من خلال العمل الجماعي، الأمر الذي يتطلب الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والبيروقراطية وإجراءات الرقابة المشددة، كما يتطلب هذا البعد الاستفادة من جميع الخبرات المختلفة التي حققتها المنظمات المنافسة.

- البعد الثقافي: ينطلق من مبدأ التعلم عبر الأخطاء، وتوفير البيئة المشجعة على التعلم من خلال القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتفتيحها وحفظها واستخدامها لتحسين أساليب وطرق العمل للوصول إلى الجودة المطلوبة.

من خلال ما تقدم يتضح بأن استراتيجية التعلم التنظيمي تركز على المستقبل القريب والبعيد للمنظمة ، وذلك بوضع مجموعة من الخطط والإجراءات الملائمة لبقاء المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات من خلال الطاقات البشرية وما تتيحه

¹- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مرجع سابق، ص ص

لها من معارف وأفكار للوصول إلى استثمار الطاقات التعليمية لفائدة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

4- إستراتيجية الإبداع الوظيفي.

يعتبر هدف أكثر قادة المنظمات الإدارية الوصول إلى أفكار جديدة وحلول المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات، ويكون ذلك انطلاقاً من ضرورة التفكير في إيجاد قادة أكفاء قادرين على خلق الإبداع والتميز، وخلق عمليات وأساليب عمل جديدة وذلك في إطار إستراتيجية فعالة تعتمد على المنظمات وتعمل لها بشكل منهجي دقيق.

يختلف مفهوم الإبداع عن مفهوم الابتكار، فالإبداع CREATIVITY يعني التركيز على الخلق واكتشاف الأفكار في حين يركز الابتكار INNOVATION على تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات وخدمات مفيدة ونافعة، إلا أن كلتا الفكرتين استُخدمتا بطريقتين متقاربتين، ويعد المفكر الاقتصادي "جوزيف شومتير" أول من استعمل هذا المصطلح سنة 1912⁽¹⁾، فالإبداع الوظيفي يُعرف على أنه "محصلة ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المُنتَج وآلية تصميمه"⁽²⁾، أو هو "عملية يتم من خلالها تطبيق كل جديد يمس مختلف مناحي المنتجات وطرق الإنتاج والمستجدات المتعلقة بها"⁽³⁾، فالإبداع الوظيفي يعني التفكير في أساليب جديدة تمس كافة جوانب المنظمة من أجل التغلب على المشكلات الداخلية

¹- ناصر مراد وزياد أبو موسى: " واقع الإبداع في المؤسسة " الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغير

التنظيمي في المنظمات الحديثة بجامعة سعد دحلب بالبلدية 2011/05/19/18، جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر، ص 63.

² - JEAN LECHMAN: **le financement des stratégies de l'innovation**، Economie، PARIS، 1993، P 110.

³ - OUKIL M- SAID : **Economie et gestion de l'innovation technologique** , recherche et développement, OPU, ALGER, 1998, P 16.

والمعوقات الخارجية التي تعترض سير الأداء، وكذا تفاعل هذه المنظمات مع المستجدات العلمية والتطورات المعرفية في مجال سوق العمل، لذلك يرتبط هذا الموضوع بتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم العلمية سيما التفكيرية منها، فهو أسلوب إبداعي واهتمام تنظيمي يبدأ من إدراك المواقف والاهتمام بها وجمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة وصولاً إلى تبني سلوكيات أو أفكار معينة⁽¹⁾، وبهذا المعنى يرتبط الإبداع بالابتكار ويصبح ضرورة ملحة في ظل الواقع الذي أصبحت تعيش فيه المنظمات أكثر مرونة ووعياً ومنافسة مما يحملها مسؤولية اجتماعية أكبر.

إن أهمية الإبداع الوظيفي تكمن فيما يلي⁽²⁾:

- الثقة والاحترام للإدارة من قبل الموارد البشرية.
- مزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- مزيد من الأداء الحسن.
- تحقيق أكبر قدر من الولاء الوظيفي.
- تحقيق المن والاستقرار الوظيفي والحد من الدوران.

كما أن الإبداع الوظيفي - حسب علماء التنظيم- يمر بعدة مراحل أهمها¹:

¹ - W R SPENSE : INNOVATION THE COMMUNICATION OF CHANGE IWIDEAS :1^{ED},
CHAPMAN HALL, UK, 1994, PP 55-60.

² - ضيف الله شميصة وإيمان بن زيان: "مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقت الإبداعية لدى الجامعيين مقارنة نظرية"، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية المنظم أيام: 2012/05/14/13 بجامعة خنشلة ، جامعة خنشلة الجزائر، ص 193.

- المرحلة التحضيرية: وهي التي يتم فيها جمع المعلومات.
 - مرحلة الحضارة: وهي التي يتم فيها تفاعل جميع المعلومات في العقل لخلق الإبداع.
 - مرحلة الإيحاء: بداية ظهور الفكر الجديد من قبل الفرد المبدع.
 - مرحلة التحقق والمصادقة: أي خضوع الشيء الإبداعي للاختبار للتأكد من صلاحيته.
- إن حل المشكلات داخل المنظمات يتوقف بالدرجة الأولى على الثقافة التنظيمية وتهيئة المناخ للإبداع داخل المنظمات، لذلك يسعى مدراء المنظمات إلى تعزيز العملية الإبداعية ودعمها بكل الوسائل والأساليب المتاحة ومنها:
- أسلوب العصف الذهني (brain storming): باعتباره أسلوب للتفكير الجماعي يهدف إلى إقامة علاقات تكاملية بين مجموعة من الأفكار بغية الوصول إلى حلول للمشكلات وإقامة تصورات جماعية ، فهو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية.
 - أسلوب حلقات الجودة (quality circles): تقنية يابانية قادها "كارو إيشكاو" بعد ما طور أفكار (Juran و Deming) حيث تقوم هذه الفكرة على تكوين مجموعات عمل تتكون من ثلاث إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو القطاع يقومون بعمل موحد وفق نظام عمل مضبوط تعطى الفرصة الأكبر فيه للعاملين لاتخاذ قراراتهم بأغلبية الأصوات، كما تقوم هذه الفكرة على مبدأ المشاركة والتعاون داخل المنظمات.

¹- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مرجع سابق، ص

- أسلوب التفكير الجماعي: وهو أسلوب يركز على دور الجماعة وفرق العمل على حل المشكلات المعقدة التي يعجز الفرد على حلها لوحده، وذلك قصد تحقيق أقصى درجات الرضا والانسجام داخل التنظيم.
- أسلوب القبعات الست: يقوم هذا الأسلوب على تمثيل أنماط التفكير المختلفة لدى الموارد البشرية في شكل قبعات ستة مختلفة الألوان، كل قبعة يحملها الفرد تشكل نمط تفكيره، وذلك قصد تمييز الأفراد والعمل على التنسيق بينهم من خلال الأفكار التي يحملونها وبالتالي النظر إليها بشمولية من خلال معرفة الآراء الأخرى، وتعتبر في هذه الحالة القبعة الخضراء رمزا للتفكير الإبداعي من أجل اتصافها بالحيوية والنمو وتقديم الاقتراحات والبدائل المتنوعة⁽¹⁾.
- أسلوب (5-3-6) لتوليد الأفكار: يقوم على تقديم أسئلة ل ستة (06) مشاركين يطلب منهم تقديم ثلاثة (03) أفكار في خمس (05) دقائق على بطاقات منفصلة ثم يتم تمريرها إلى المشاركين لتفصيلها والإضافة لها إلى أن يصلوا في الأخير إلى تجميع الأفكار وتبويبها وتدوينها في شكل محاور للاستفادة منها في عملية التطبيق⁽²⁾، كما يستفاد من هذه الطريقة في خلق مناخ صحي داخل التنظيم يعمل على تذويب الخلافات وإضفاء نوع من الجدية والمرونة في التسيير والتخلص من ضغوط العمل مما يؤدي في الأخير على تحقيق الولاء وتشجيع الموارد البشرية على ركوب المخاطر، بالتالي تنمية ثقة الموارد البشرية بأنفسهم وتنمية العمل الإبداعي لديهم وخلق اتجاهات إيجابية لهم تجاه المنظمة وأهدافها.

¹ - عماني حسين وشعابنية سعاد: "الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل"، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية المنظم أيام: 2012/05/14/13 بجامعة خنشلة، جامعة خنشلة الجزائر، ص 09.

² - نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. عمان (الأردن): دار الصفا للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 217-218.

من خلال ما تقدم في هذا المحور يتضح بأن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على ضرورة إحداث الدمج بين الخصائص الحالية للموارد البشرية وأهدافها المستقبلية في محاولة للتركيز على تلك الأبعاد المستقبلية للموارد البشرية، وذلك من خلال التركيز على خلق الاتجاهات وتوضيح الرؤى وبناء الكفاءات المتعلقة بالموارد البشرية انطلاقاً من التكوين، التدريب، التعلم، وصولاً إلى فكرة الإبداع، وذلك بالتركيز على تفجير الطاقات البشرية الإبداعية والخبرات المهنية واستثمارها لصالح المنظمة.

المحور الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا يمكن فهمه إلا انطلاقا من التسيير الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام ذلك أن كلاهما وجهان لعملة واحدة فلا يمكن فهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلا انطلاقا من الاستراتيجية العامة للمنظمة والأهداف والنتائج المرجو تحقيقها، وسنتناول في هذا المحور النقاط الآتية: مفهوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، أبعاد التسيير الاستراتيجي، أهم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

أولا: التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

ترتبط الرؤية الاستراتيجية بصياغة أهداف المنظمات وتحديد رسالتها اتجاه المحيط الذي تعمل به فيما تساعدها على تحديد موقعها ضمن بقية المنظمات الأخرى المنافسة لها، بالتالي فان الرؤية الاستراتيجية تتعلق عموما بالرؤية المستقبلية والصورة الذهنية والتوجهات طويلة المدى التي تسعى المنظمات الوصول إليها .

أن مفهوم التسيير الاستراتيجي يستمد أصوله من مفهوم الاستراتيجية التي يتفق مجموع الباحثين في علم الإدارة على أن مدرسة هارفارد AHARVARD تعتبر نقطة البداية للفكر الاستراتيجي الحديث⁽¹⁾ ، مما أدى إلى ظهور التخطيط الإداري الطويل المدى وذلك في الفترة ما بين 1965-1975 بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تم المزج بين فكرتي التخطيط الإداري والاستراتيجية من خلال الربط بين المنظمة ومحيطها، واقترح ANSOFF (انسوف) نموذجا لبناء الاستراتيجية سمي بنموذج SWOT والذي يقدم على فكرة تحليل الفرص والتهديدات التي تتوقع أن

¹ - 12p. economica, paris, 1985 (antianual), stragies dentreprise (antianual), Gerhard koening, patrik joffre,

تكون اتجاه المنظمة مع تحديد نقاط الضعف والقوة ومقارنتها مع بقية المنظمات المنافسة من أجل تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

التسيير الاستراتيجي هو أصلا تسيير للاستراتيجية وذلك لكونه يعني بالتنسيق الفعال بين المهمة والنظرة، المحاور الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخطط الاستراتيجية⁽²⁾، فإذا كانت الاستراتيجية هي أسلوب للتحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط أخذًا في الحسبان نقاط القوة والضعف والتحديات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق السياسات العامة⁽³⁾، التسيير الاستراتيجي يأخذ نفس السياق ونفس الاتجاه، إذا هو عملية تكييف المنظمة مع محيطها بما يتحقق أهدافها وضياع استمراريته على المدى البعيد، من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها ومخرجاتها⁽⁴⁾، فالتسيير الاستراتيجي يتعلق أساسا بمواءمة أهداف المنظمة مع محيطات الواقع والمحيط الداخلي والخارجي من خلال زيادة المخرجات وتحقيق رضي الزبائن فهو بالتعبير الاقتصادي يتصل بمفهوم الاستثمار في بعده العام سواء في الإنسان (الموارد البشرية) البحث والتطوير (التكنولوجيا)، التنظيم... الخ.

فالتسيير الاستراتيجي يعمل على⁽⁵⁾:

- مساعدة المنظمات في توقع مشكلات والفرص في المستقبل
- وضوح الأهداف والتوجيهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وأفاق تطويرها
- يساهم في الفوائد والعوائد باعتباره دليلا إرشاديا للمديرين والمسيرين للمنظمة

¹ - F. DURRIEX ET autre, planification stratigique a la co,pleite, lexpention management, review, -
sept, bre 2000, p83.

² - j. ave et autre, de la vision a l'action , 2DMS, PARIS, 2001, p73.

³ - أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص157.

⁴ - حسين مريم: إدارة المنظمات (منظور كلي): عمان (الأردن): دار حامد، 2003، ص 86.

⁵ - انظر: نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية (المدخل، المفاهيم، العمليات). عمان (الأردن): دار الثقافة، 2004، ص38.

- يساعد تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة وتوجيه الموارد للأهداف المهمة التي لها علاقة بمستقبل المنظمة
- تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط ويعمل على استغلالها
- يؤدي أي تحقيق الفعالية والأداء الأفضل عبر التفاعل التكامل والتعاون الجدية .

ميز أنسوف بين نوعين من التسيير⁽¹⁾: التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي، فإذا كان التسيير الاستراتيجي يتصل بمبدأ الاستثمار في معناه العام فإن التسيير العملي يتصل بمبدأ تشغيل الطاقات المتواجدة في المنظمة بأقصى فعالية ممكنة، وهذا بدوره يرتبط بأنواع القرارات التي تتخذها المنظمة كالاتي⁽²⁾:

القرارات الإدارية: وهي تلك التي تأخذ في مستويات مرتبطة من الهيكل الإداري وتتعلق بتنظيم السلطات والعمل والاتصال داخل المنظمة.

القرارات العملية: تلك التي تؤخذ في مستويات الدنيا من التنظيم، وغالبا ما تتعلق بالمعلومات وتهدف إلى استغلال الموارد وتحديد الأسعار وتعظيم الربح

القرارات الاستراتيجية : تتعلق بتلك القرارات التي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم، انطلاقا من النظر إلى علاقة المنظمة بالمحيط الخارجي، وهي القرارات تتعلق بالتوجهات العامة: كاختيار تشكيلة المنتجات، الأسواق، الأذواق، الأهداف، المواد... الخ.

وفيما يلي الشكل الموالي يميز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العلمي:

¹ - عبد الرزاق حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص139.
² - المرجع السابق، نفس الصفحة.

التسيير العملي	التسيير الاستراتيجي
- روتيني - خاص بكل وظيفة - تطبيق قصير المدى	- غامض - معقد - شامل يتعلق بمجموع المنظمة (طويل المدى)

المصدر: GERRY GOHSON, HEVAN SCHOLES, STRATEGIQUE

PUBLI-UNION, PARIS, 2000, P33.

ثانيا :أبعاد التسيير الاستراتيجي: يتعلق التسيير الاستراتيجي بتلك المعالجات الشمولية التي تقوم بها المسؤولون السامون للمنظمة في اطار عدة أبعاد أساسية من اجل ضمان سيرورة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها ومن هذه الأبعاد نذكر⁽¹⁾:

1-البعد الاقتصادي : تحاول المنظمة الإجابة على عدة أسئلة : ماذا تريد المنظمة من

هي ماذا ستفعل من خلال المراحل الآتية :

- تحديد مجالات النشاط الاقتصادي
- تحديد مهمة المنظمة
- تحديد الأهداف الكمية والنوعية المرغوبة
- اختيار حافظة الأنشطة⁽²⁾
- تحليل المحيط
- تقسيم الموارد
- تحديد الفارق الاستراتيجي
- تمثيل حافظة الأنشطة (المصفوفات)
- إعداد الاستراتيجية
- تحديد التوجيهات والسياسات الكبرى
- تقييم الاستراتيجية والسياسات العامة
- الخيارات الاستراتيجية
- إعداد البرامج والخطط العملية
- التغيير النقدي

¹ - عبد المليك مزهودة: "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية" الباحث ع 04، 2006، ص-ص 89-90.
² - محفظة الأنشطة تعبر عن تلك المنتوجات أو الاستثمارات التي تتعامل معها المنظمة.

2- البعد السياسي: يهتم بتوازن قوى الأطراف الفاعلة داخل المنظمة وتحاول الإجابة على الأسئلة: من هي الأطراف الفاعلة؟ ما يستطيعون فعله؟ ما يمكن فعله معهم أو ضدهم؟ ما تقرر فعله؟ ويتجسد ذلك من خلال المراحل الأتية⁽¹⁾:

- 1- تحديد الأطراف الفاعلة .
- 2- تحليل العلاقات الديناميكية بين هذه الأطراف .
- 3- البحث عن قاعدة سياسية وتقييم للمعارضة .
- 4- تحليل المؤشرات السياسية الداخلية والخارجية .
- 5- تقييم النظام السياسي لمختلف الفاعلين .
- 6- دراسة رد فعل الأطراف الفاعلة .
- 7- البحث عن الاستقلال الاستراتيجي .
- 8- اختيار الحلفاء .
- 9- مقاومة الحلفاء .
- 10- إعداد الاستراتيجي .
- 11- دراسة رد فعل المعارضين

فالبعد السياسي يعبر عن الوجود السياسي للمنظمة من خلال مجموعة التحالفات المعلنة، من أجل تحقيق أهدافها العامة والخاصة وتحقيق المنافسة عبر المحيط الخارجي لها⁽²⁾، فالمنظمة كالدولة تتأثر بجماعات المصلحة والأطراف الفاعلة والحلفاء الاستراتيجيين، ونجاحها وفق هذا البعد مرتبط بالتوفيق بين هذه المصالح المعارضة وتحقيق الأهداف البعيدة وفق التوجهات المرسومة.

3- البعد البيروقراطي: يهتم هذا البعد بمجموعة الأنشطة التي يسمح التنظيم بتبنيها أو يرغب في تحقيقها من أجل تعزيز المزايا التنافسية، بالتالي تحقيق تغيرات إيجابية:

¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.
²² - مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات. القاهرة: عالم الكتاب الحديث، 2002، ص134.

كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، ثقافات وقيم يريد الوصول إليها، فهو يجيب عن الأسئلة الأتية⁽¹⁾: ما نوع التنظيم الذي تتبناه المنظمة؟ ما طريقة اتخاذ القرارات؟ ما نمط النشاط الإداري؟ ماهي الإجراءات الرقابة المتخذة؟

الإجابة عن هذه الأسئلة تكون وفق المراحل الأتية :

- 1-اختيار درجات المركزية
- 2-تحديد حجم الوحدات التشغيلية
- 3-نوعية تقييم العمل
- 4-اختيار وسائل التنسيق
- 5-إعداد نظام المعلومات
- 6-اختيار نمط الحفظ
- 7-تحديد المراحل
- 8-اختيار الأفاق الزمنية
- 9-اختيار محتوى الخطط
- 10- إعداد مراحل عملية اتخاذ القرار
- 11- تحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
- 12- إعداد نظام للتقييم والمكافأة
- 13- ضبط اطار الحرية للعاملين
- 14- التأطير والمتابعة الأنشطة

تتبنى المنظمة وفق هذا التطور تنظيما خاصا لها وقيمة تنظيمية تتوافق مع توجهاتها، فهي التي تقدم باختيار درجة اللامركزية، حجم الوحدات العملية، حدود تقييم العمل، إضافة إلى

¹ Alain charlesmartinet,ma,agement strategique (organisation et politique) edition verbet, paris 1983, p 25-26.

تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، شرح تفسير محتوى المخططات، مستوى مشاركة الأفراد ودرجة الاستقلالية وإعداد نظم التقييم والمكافآت.

4- البعد المعلوماتي: تهتم المنظمة بنظام المعلومات باعتباره المادة الخام للوصول إلى المعرفة وبناء القرارات السلمية، فنظم المعلومات تعبر عن مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المنظمة⁽¹⁾، فهي تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية⁽²⁾: ما هو المجال التي يجب أن تعمل فيه المنظمة؟ الأماكن من الأسواق التي يمكن أن تتنافس فيها؟ المنتجات التي يجب أن تعرضها؟ ماهي الموارد المتاحة أمامها؟ ما الموارد المراد الحصول عليها؟ كيف يتم استخدام هذه الموارد؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة يتطلب إعداد نظام معلوماتي وطني يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي وكل مراكز البحوث التي يمكن أن تقيد المنظمة في هذا الشأن .

إن التسيير الاستراتيجي في بعده العام عملية معقدة متعددة الأبعاد، تنطلق من تعظيم قيمة الشركاء الداخليين والخارجيين للمنظمة وضمان كسب التنافسية الدائمة، وكذا الوجود الدائم والحضور الفعال بحسب ما تقتضيه مصلحة المنظمة، وهذا بدوره يتطلب تحقيق الأبعاد الأربعة الآتية الذكر للوصول إلى نظام يحكم المنظمة ككل، وفيما يلي شرح بياني لعملية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

¹ - سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية). الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 17.

² - أحمد حسين علي حسين: تحليل وتصميم النظم. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 27-28.

ثالثاً: مفهوم استراتيجية تسيير الموارد البشرية

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا مهما لصنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في اطار المستويات التنظيمية كافة، لذا يعرف على أنه "مجموعة الاستراتيجيات والخطط المواجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم المنظمة وتحقيق أهدافها لمواجهة التغييرات المحيطة"⁽¹⁾ فالمورد البشري يمكن إن يحقق بالإضافة داخل المنظمة اذا ما استثمرت مهاراته ومعارفه لخدمة المنظمة.

إذا كان مبدا التسيير الاستراتيجي يقوم على فكرة الإستثمار لصالح المنظمة، فإنه في هذه الحالة ينطلق من مبدأ الاستثمار في الموارد البشري عن طريق الاستفادة من القدرات والمهارات والكفاءات واعتماد استراتيجيات ملائمة، ومن ثم وضع برامج وتنفيذ خطط واتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تكوين الموارد البشري للوصول إلى كفاءات وطاقات فاعلة قادرة على تحقيق استراتيجيات المنظمة⁽²⁾.

كما يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من جهة أخرى على أنه "جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة"⁽³⁾ فالتسيير الاستراتيجي العامة للمنظمة انطلاقاً من الموارد البشري فهو يقوم على الأبعاد الآتية⁽⁴⁾:

1- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية .

¹ - موفق محمد الضمور: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" أطروحة دكتوراه قسم الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، 2008، ص 50.

² - بن يمينة خيرة، وآخرون: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة 2010 2015- المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية دراسات وأبحاث، عدد 03، سبتمبر 2008، ص 502.

³ - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن (عمان): دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 104.

⁴ - بن يمينة خيرة وآخرون: مرجع سابق، ص 502-503.

2- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتنمية العمل والأداء الجماعي .

3- الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية .

4- التركيز على جودة الأداء والإنتاج لتحقيق الرضا لدى الزبون .

5- خلق قوة فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.

6- تهيئة فرص التقدم والرقي وضمان اجتماعي وصحي لقوة العمل .

7- التحديث المستمر للبرامج والسياسات في ادارة الموارد البشرية تماشيا مع الاتجاهات المعاصرة.

8- التعاون والتنسيق بين مدير الموارد البشرية فكانه المديرين والإدارات الأخرى داخل المنظمة.

فيما يلي توضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- التركيز على الأداء الآلي للفرد دون منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار أو التفكير (التركيز على العمل العضلي) - التركيز على الأجور والحوافز المادية وإهمال الجوانب الاجتماعية والمعنوية.	- التركيز على الجهد العقلي والفكري والمعرفي من خلال إعطاء الفرد فرصة الإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية الكاملة والمشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها. - الاهتمام بالحوافز المعنوية والبيئية والاجتماعية. - برامج التدريب تهدف إلى تنمية

الإبداع والابتكار والمبادرة والعمل الجماعي.	- برامج التدريب والتنمية تركز على المهارات اليدوية وتثمن الأداء الفردي.
--	---

المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2001.

متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتطلب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ما يلي :

1- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، عن طريق تكوين قيم جديدة وسلوكيات واتجاهات تنتمي روح التعاون والعمل الجماعي ونبذ الخلافات والاضطرابات داخل المنظمة، كما تعمل على تنمية روح الفريق مما يحقق الولاء التام للمنظمة واستيعاب أهدافها وغاياتها، ولا يتم ذلك إلا في اطار شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، وتدريبهم على تعيين المهارات والمزايا.

2- إشراك الموارد البشرية في إعداد المخطط الاستراتيجي وذلك من خلال نظام الورشات في اطار وضوح تام للأهداف والتوجهات العامة التي تريد المنظمة الوصول إليها، مما يسهل تنفيذها ويجعلها واضحة في أذهان الموارد البشرية.

3- تنويع المهارات المطلوب توفرها لدى مديري إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد المهارات عند تلك المهارات المتخصصة لتشمل بقيه المهارات التخطيطية والتحويلية والتسويقية، وذلك من أجل زيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية ، وضمان تحقيق المرونة المطلوبة في العمل⁽¹⁾.

¹ - المرجع السابق، ص503.

4- تغيير وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية تشمل عدة مفاهيم جديدة: دورة حياة المنتج، خريطة الإحلال، تحليل محفظة الموارد البشرية⁽¹⁾، وفيما يلي شرح لهذه المفاهيم.

أ- دورة حياة المنتج : يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل هي: المرحلة التأهيلية، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحدار والهبوط، الأمر الذي يسهل تصنيف الفرد عبر هذه المراحل وإمكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الفرد في كل مرحلة.

ب- خريطة الإحلال: يتضمن المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية من المديرين- تشبه تلك الخريطة التنظيمية الرسمية- وهذه الخريطة معدة من أجل مقابلة أي احتمالات لترك الأفراد لمكان عملهم أو ترفيتهم في مستويات أعلى وإحلال آخرين محلهم .

ج- تحليل محفظة الموارد البشرية: من خلال تطوير المصفوفة ذات البعدين (الاقتصادي - الاجتماعي) كأداة للتحليل من أجل نجاح المنظمة، سواء تعلق الأمر بالمرودية وزيادة الإنتاجية، أو بكفاءة الأداء من خلال: التكوين، التدريب، التحفيز وتحقيق الأمن الوظيفي... الخ.

رابعاً: أهم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية:

تتفرع الاستراتيجيات العامة للموارد البشرية عدة استراتيجيات تساهم في تأهيل المورد البشري ورفع كفاءته وقدراته الإنتاجية ومن هذه الاستراتيجيات نجد: استراتيجية التوظيف، التكوين، التدريب، التحفيز، الاستقطاب، تقييم الأداء .. الخ.

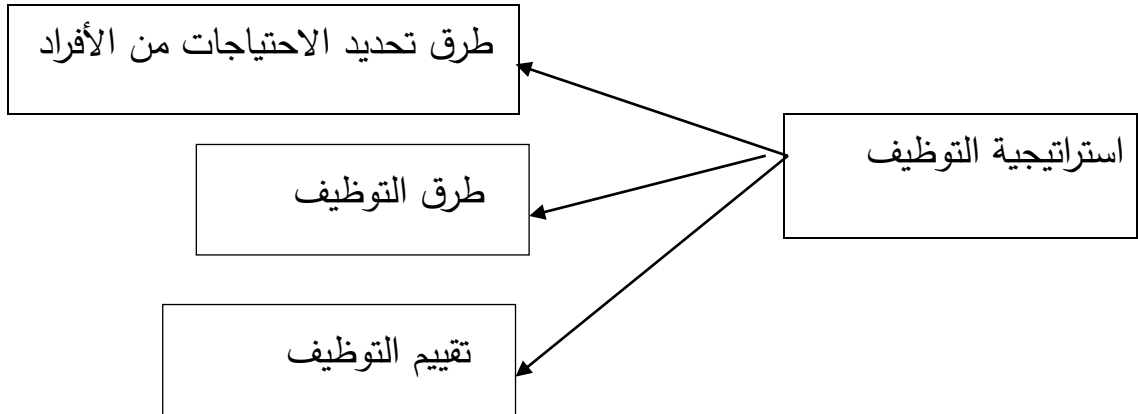
¹ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

1- استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

إذا كانت مفهوم التوظيف يعني تلك العملية التي يمكن من خلال الاستقطاب وانتقاء المترشحين لمنصب ما داخل المنظمة، فإن استراتيجية التوظيف تعني تلك الخطط الفعالة التي يضعها المديرون من أجل استقطاب الكفاءات وحسن اختيارهم على المدى البعيد، كما تهدف هذه الاستراتيجية من جهة أخرى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فهي تعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة المستقبلية والخطط المستقبلية للتوظيف⁽¹⁾، فهي تشمل الاختيار والتعيين من خلال وضع مجموعة من المعايير والتصنيفات الاختيار العاملين والمؤهلات المطلوبة لممارسة بعض الوظائف المناسبة لكفاءتهم، كما تعني هذه العملية بدراسة أساليب الترغيب الاستقطاب اليد العاملة الكفوة والمؤهلة ذات الخبرة العالية، وهذا ما يتطلب إيجاد وقت كاف وتنظيم خاص وإطارات ومديرين متمرسين لدراسة هذا الشأن، كما أن هذه العملية تشمل قسمين أساسيين: وضع استراتيجية تخطيط للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، واستراتيجية أخرى الاستقطاب واختيار العاملين⁽²⁾، وفق النموذج الآتي :

¹ - رجم خالد وآخرون: "واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود" مجلة المالية والأسواق، العدد 01، 2021، ص250.

² - المرجع السابق، ص 250-251.



المصدر: رجم خالد وآخرون: مرجع سابق، ص 245.

فاستراتيجية التوظيف تركز على كيفية الحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة، خاصة تلك المتعلقة بتنمية القدرة التنافسية للمنظمة⁽¹⁾، فالمنظمة مطالبة برسم طرق وأساليب البحث عن الكوادر والكفاءات المطلوبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وذلك بإيجاد أو تطوير الطرق المحفزة لذلك إضافة إلى تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم، وضمان تشغيلهم بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية وتوجهاتهم وميولاتهم الشخصية⁽²⁾، وهو ما يسمى بالحركة الوظيفية، فإذا ما كانت هذه الحركة الوظيفية مخططة أصبحت وسيلة مهمة للتنمية البشرية وإذا كانت بعشوائية أفسدت الهدف المرجو منها وبددت الطاقات الإنتاجية، فالأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في التخطيط لعملية التوظيف يكون انطلاقاً من العلاقة بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفية، أو انطلاقاً من العلاقات بين الوظائف⁽³⁾، ويتم عن طريق ثلاث مراحل

¹ - MICHEL ARMSTRORY, strategic human resource management, a guide to action (third ed) LONDON

KOGAN, 2006, p117.

² - علي السلمي: مرجع سابق، ص 412.

³ - المرجع السابق، ص 351.

هي: الاستقطاب الاختيار، التعيين، أما من سلامة وصحة ودقة هذه الاستراتيجية فان المنظمات تعتمد المؤشرات الأتية⁽¹⁾:

- متابعة الفرد في العمل والتعرف على مدى كفاءته.
- التعرف على مدى إمكانية تأقلم الفرد مع عمله الجديد.
- 3- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- 4- مع تناسب مؤهلات الفرد وقدراته مع طبيعة العمل المسند.
- 5- حساب معدل دوران العمل ومدى ترك الأفراد المنظمة والذهاب لمنظمات أخرى.
- 6- معرفة مشاكل العمل كالغيابات، نقص المردود...الخ.

إن هذه المؤشرات تستخدم لإعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وفي سياسات التوظيف بشكل خاص.

2- استراتيجية تكوين الموارد البشرية:

تكون المنظمة في حاجة إلى هذه الاستراتيجية أكثر لما تقوم بالتغذية الراجعة، بعد توظيف الموارد البشرية وتجد أن هناك اختلالات بين الإمكانيات والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة فان المنظمة -في هذه الحالة- تسطر برنامجا خاصا لتكوين الموارد البشرية من أجل الحصول على التطابق بين الإمكانيات المطلوبة والمؤهلات الموجودة في شاغلها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى ما يلي⁽²⁾:

¹ - شنوفي نور الدين: أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. الجزائر: المعهد الوطني لمستخدمي التربية، 2011، ص 43.

² - سراج وهيبة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 2012/2011، ص 69.

1- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفاتهم بعناية.

2- المحافظة على الموارد البشرية من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع مؤهلات الأفراد وخصائصهم.

إن هذه الاستراتيجية عادة ما ترتبط بوضعية الموارد البشرية التي التحقت حديثا بالمنظمة فيكون بالتالي التكوين جزء من تقييم هذه اليد العاملة، أما اذا كانت هذه الموارد البشرية قضت مدة طويلة داخل المنظمة ففي هذه الحالة تكون قد اكتسبت خبرة بالتالي تكون في حاجة إلى استراتيجية أخرى وهي التدريب .

1-استراتيجية التدريب للموارد البشرية :

يعرف التدريب على أنه "إعداد الفرد على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"⁽¹⁾، نلاحظ أن هذا التعريف يجمع بين التكوين والتدريب، وفي تعريف آخر للتدريب يعرف على أنه مجمل النشاطات والدعائم والطرق التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومؤهلاتهم الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾، نجد أن هذا التعريف يركز على صقل مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم وابتكاراتهم وتطوير معارفهم فهو يهتم بالجانب العملي أكثر من الجانب الفكري، فالتدريب يمكن الموارد البشرية من⁽³⁾:

-تحسين المهارات والمعارف مما ينعكس على سرعة التنفيذ للمهام الموكله والنتائج المرغوبه.

¹ - علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. مصر: دار النهضة العربية، (د،ت)، ص 353.

² - SEKIOW LAKHDAR, gestion du personnel , les editions dorganisations, paris, 1986, p153.

³ - الداوي الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" الباحث، العدد 06، 2008، ص 12-13.

- رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم محل تقدير من طرف إدارة المنظمة .
- يؤدي إلى تأقلم الموارد البشرية مع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة، خاصة ما تعلق بالمهام التي يمارسونها .
- القدرة على تحمل المسؤولية والمبادرة .
- ضمان سلامة المتدربين من حوادث العمل، خاصة بعد تمرسهم على استعمال الآلات والتحكم فيها.
- يمكن المنظمات من الاستمرار والقدرة على التكيف مع التهديدات والقيود الخارجية المفروضة.
- فالتدريب ستكون له أهمية بالغة خاصة اذا كان مخطط له بشكل جيد ومدروس دراسة دقيقة ستكون عوائده ممتازة ، وبالتالي قبل بداية كل تدريب مراعاة ما يلي⁽¹⁾:
- لابد من التأكد من ضرورة وجود تدريب في مهمة ما، حيث يكون التدريب هو الحل الأصوب لهذه المهمة ولا يعود الخلل إلى الخطط أو السياسات.
- تحديد عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب، من خلال مراجعة تقارير قياس وأداء وأراء المشرفين والرؤساء .
- تحديد المجالات التي يحتاجون فيها إلى التدريب.
- تحديد بدقة النتائج المتوقعة من التدريب ، أي ما هو مطلوب من المتدربين بعد التدريب .
- الاتصال بمراكز التدريب والبحث مع المسؤولين فيها عن البرامج التي سيقدمونها ومقارنتها بما هو مطلوب.

¹ - علي السلمي: مرجع سابق، ص 322-324.

-اختيار البرامج المناسبة للتدريب طبقا للاحتياجات.

-متابعة المتدربين أثناء تدريبهم والتأكد من انتظامهم ومشاركتهم الفعالة .

-طلب من كل متدرب بعد التدريب إيفاء المسؤولين تقريرا مفصلا عما تدرب عليه ومقترحات تنفيذ، وفي هذه الحالة ستكون المرافقة فعالة للموارد البشرية عند تدريبهم مهمة جدا، والتأكد من نجاح العملية التدريبية على مستوى التلقي ليتم فيما بعد متابعتها على مستوى التنفيذ.

كما أن التدريب قد يأخذ عدة أنواع حسب احتياجات المنظمة، وذلك وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

*أنواع ومراتب التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1-توجيه الموظف الجديد	-تدريب مهني فني	1-داخل المنظمة
2-التدريب أثناء العمل	-تدريب تخصصي	2-خارج المنظمة
3-تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	-تدريب إداري	*شركات خاصة
4-تدريب لغرض الترقية والانتقال		*برامج حكومية
5-تدريب للتهيئة والمعاش		

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 323.

لقد كان المعنى السائد قديما لدى إدارة الموارد البشرية أن التدريب يكون فقط لأولئك الذين لديهم قصورا على مستوى الأداء، من خلال إتاحة الفرص لهم للتدريب على الموارد الموجودة داخل المؤسسة أو من خلال الاستعانة بأطراف وجهات أخرى من خارجها، لكن المعنى

الحديث لاستراتيجية الموارد البشرية يركز على مفهوم آخر للتدريب، وهو الانتقال من كونه مجرد تصحيح خلل إلى مفهوم التعلم، أي من مجرد تدريب إجرائي آلي (training) إلى معنى ثقافي تعليمي (learning) وهو ما يهيئ العاملين ويؤهلهم إلى تحسين مهاراتهم ومعارفهم وتطوير إبداعاتهم وإمكاناتهم الفردية والجماعية، وهذا المفهوم يرتبط بتنمية الموارد البشرية وتطوير ثقافة المنظمة

وأنماط وأساليب القيادة فيها⁽¹⁾، وفي هذا المعنى لابد من مراعاة شروط أساسية حتى تتحقق الاستزادة اللازمة من تدريب الموارد البشرية، ومن هذه الشروط نذكر ما يلي⁽²⁾:

1- الترابط بين متطلبات الموارد البشرية من التعلم والتدريب بالاستراتيجية العامة للمنظمة، أي أن العملية التدريبية لابد أن تكون وفق برنامج تعليمي تدريبي يتوافق واحتياجات المنظمة من القوى العاملة المتخصصة للاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة قصد الوصول إلى تكوين نوعي للموارد البشرية.

2- ضرورة اعتماد لامركزية القرارات المتعلقة بتدريب العاملين من أجل التأقلم مع الاحتياجات المطلوبة وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة .

3- التركيز على ضرورة الوصول إلى قيادات إدارية تنفيذية ذات مهارات عالية، تؤمن بقيمة العمل وأهمية الوقت والجودة، مع ضرورة العمل الجماعي ضمن فرق العمل، وأهمية المنافسة، مع الإيمان بالقدرات البشرية التي لا حد لها.

أ- مؤشرات الاحتياج للتدريب: (الاحتياجات التدريبية)

هناك ثلاثة مؤشرات أساسية⁽³⁾:

1 - علي السلمي: مرجع سابق، ص 393-394.
2 - علي لطفى وآخرون: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ، تنمية ، تخطيط - تطوير. مصر: المسحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص 107-108.
3 - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، مرجع سابق، ص 70.

- مؤشرات تتعلق بالأداء التنظيمي: ترتبط هذه المؤشرات بكفاءة الإنجاز (ضعف معدلات الإنتاج، عدم جودة الإنتاج، ضعف استغلال الآلات...الخ)

- مؤشرات تتعلق باستخدام الموارد البشرية: كاحتياج العاملين إلى تدريب خاص من أجل زيادة قوة العمل .

- مؤشرات تتعلق بأداء العاملين: وهذا ما يعرف من خلال تحليل قياس أداء العاملين ومكونات ومتطلبات الأداء اذا ما كانت هناك طوارئ يظهر من خلالها احتياج أداء العاملين إلى تكوين وتدريب نوعي متخصص.

ب-متابعة وتقييم التدريب: لا ينبغي الاقتصار على التدريب والتخطيط له بل لابد أن تتبعه مراجعة وتقييم من أجل دراسة عوائده ودرجة نجاحه، ومن ذلك نجد⁽¹⁾:

-تقييم فعالية التدريب: ويكون ذلك على ضوء أهداف التدريب، أي الإجابة عن تلك الأسئلة المدرجة عند بداية التدريب: ما لذي نريده من التدريب؟ بعبارة أخرى أن التقييم في هذه الحالة يكون انطلاقاً من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف البرنامج التدريبي.

-تقييم نواتج الأداء التنظيمي: يمثل هذا التقييم الاختيار النهائي لفعالية التدريب، إذ تقاس في هذه الحالة عملية التدريب من خلال نتائجها وآثارها، ويمكن أن يظهر ذلك من خلال: تحسين جودة الأداء أو المنتج ، قلة النفقات، نقص حوادث العمل...الخ.

-تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ: وهنا تكون النتائج أكثر وضوحاً وشمولية، بالموازنة بين التكاليف العوائد، وأهداف التدريب والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. عملية التدريب عملية منظمة تبدأ بالإيمان بأهمية التدريب (من المدير إلى الموظف) والتخطيط لهذه العملية (من الاختيار والتعيين إلى التكوين والتعلم) وصولاً إلى تحديد احتياجات التدريب (من قلة الناتج

¹ - المرجع السابق: ص 78.

أو المردود إلى ضعف الأداء) وفي الأخير تقييم العملية التدريبية (من رتبة الجودة والاحتياجات المطلوبة إلى توافق أهداف التدريب مع الأهداف العامة للمنظمة).

4- إستراتيجية تحفيز للموارد البشرية.

يعرف الحافز على بأنه الدافع لشخص ما على إنجاز أو القيام بعمل ما، ويعرف تحفيز الموارد البشرية على أنه "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدا العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليهم أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل أخرى داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"⁽¹⁾

فالدافع يأتي من حاجة فيزيولوجية أو حاجة نفسية، كحاجة الفرد لزيادة الأجر أو أن يكون مقبولا ولديه قيمة ومكانة واحترام لدى بقية الأفراد، لكن ينبغي الانتباه إلى أننا لا نستطيع أن نحفز الأفراد طالما أن هناك عوامل نفسية تؤثر عليهم، لكننا نستطيع أن نؤثر على ما يحفزهم، أي أن التأثير يكون على الجوانب المادية وليس على ذوات الأفراد.

كما تعرف عملية التحفيز على أنها ادراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، فهي عملية تنظيمية قيادية تستهدف الاستثمار في الفرد من خلال المؤثرات الخارجية إيجابا أو سلبا ، إما بالدفع لعمل سلوك أفضل أو بتغيير سلوك ما⁽²⁾، فالحافز مؤثر خارجي يفترض انه يعدل سلوك الأفراد - في الحالة العامة إيجابا- طالما أنه مدروس من أجل الوصول إلى أهداف محددة ونتائج واضحة، فهو في هذا المعنى يرتبط بالتدريب باعتباره وسيلة لإشباع رغبة ما يشعر بها أفراد المنظمة أو المديرون القائمون عليها، فهو تعبير عن حالة نفسية للمورد البشري، كحالة معنوية (تقدير للذات) أو درجة

¹ - الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات. ج 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 10.
² - إيمان لعراجي، فريدة بوغازي: "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات" مجاميع المعرفة، العدد01، أبريل 2020، ص 245.

للرضا عن العمل (من حيث استثمار الطاقات) أو زيادة معدل الإنتاج (زيادة العوائد)⁽¹⁾، أي أنه "إذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع رغبات العاملين فإن ذلك ينتج عنه حالة معنوية عالية ورضا عن العمل وإنتاجية فائقة، والعكس بالعكس"⁽²⁾

إن مما يؤدي إلى تحقيق غايات جيدة لهذه الاستراتيجية هو توافق نظام الحوافز مع احتياجات موارد البشرية ودوافعهم، فإذا كانت عملية التدريب لا بد أن تتوافق مع مؤهلات المورد البشري والدافع لذلك فإن التحفيز ينبغي أن يتوافق أيضا مع دوافع الأفراد والمتطلبات التي يرغب العاملون في الوصول إليها ، فقد تكون هذه المتطلبات والدوافع مادية أو معنوية وهذا ما يحيلنا للحديث عن أنواع الحوافز:

أنواع الحوافز

من حيث ارتباطها بالدافع

- حوافز أولية
- حوافز اجتماعية
- حوافز ذاتية

من حيث طبيعتها

- حوافز مادية
- حوافز معنوية

من حيث تأثيرها

¹ - علي السلمي: مرجع سابق، ص 327.
² - المرجع السابق، نفس الصفحة.

- حوافز إيجابية

- حوافز سلبية

من حيث أسلوب تقديرها

- حوافز مرتبطة بالإنتاج

- حوافز غير مرتبطة بالإنتاج

من حيث أساس حسابها

- حوافز فردية

- حوافز جماعية

من حيث قوة تأثيرها

- حوافز فعالة

- حوافز غير فعالة

من حيث استمرارها

- حوافز مؤقتة

- حوافز متكررة

المصدر: علي السلمي: مرجع سابق، ص 329

نلاحظ من خلال المخطط بأن الحوافز تختلف من حيث الرغبات والدوافع ومن حيث الجهات المراد إشباعها ومن حيث قوى الدفع والجذب، ومن حيث درجة قوة التأثير، وهذا ما يؤكد أهميتها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق وضمان الجودة المطلوبة، وهذا ما يسمى بشروط فعالية الحوافز⁽¹⁾:

- ارتباطها المباشر والواضح بالأداء المطلوب (المرغوب).
- ارتباطها المباشر مع رغبات الأفراد.
- فورية الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
- وضوح أسس الحصول عليها.

كما أن هناك تقسيم آخر للحوافز يشمل⁽²⁾:

أ- حوافز مادية: تشمل الأجور، المكافآت والعلاوات والمنح، المزايا العينية، المشاركة في الأرباح، الأسهم... الخ.

ب- حوافز معنوية: تشمل الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار الوظيفة، فرص التدريب والتكوين والتعلم، الترفيه، علاقات العمل... الخ.

ج- حوافز وقائية: تشمل ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المناسبة، مكان العمل الصحي، نظم العلاج... الخ، (المقصود بالحوافز الوقائية هي تلك التي تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور).

إضافة إلى هذه الأقسام والأنواع نجد أن هناك من يؤكد على جملة من الشروط الأساسية التي تساهم على التحفيز الذاتي الداخلي للموارد البشرية، ومن هذه الشروط نجد⁽³⁾:

- التعاون بين العاملين والمدرسين داخل المنظمة.

¹ - علي السلمي: مرجع سابق، ص 330.

² - المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - بورسي أن وبييتوني جيمس: فن تحفيز العاملين. تر: زكي مجيد حسن، عمان (الأردن): بيت الأفكار الدولية، 1999، ص 45.

- الاقتناع بأنهم يحققون قيمة مضافة للمنظمة التي يعملون بها.
- المشاركة في التسيير (التسيير التشاركي).

كما يمكن للمنظمة أن تبتكر أنواعا أخرى من الحوافز تعرف بالحوافز الاستثنائية وذلك حسب احتياج العاملين، وطريقة العمل والابتكار المنجز، ومشاكل الأداء... الخ.
ومن هذه الأمثلة نذكر⁽¹⁾:

- 1- المكافأة الاستثنائية عن كل عمل متميز.
- 2- الرحلة المجانية.
- 3- عمرة أو حجة.
- 4- سيارة، أو أجهزة منزلية.
- 5- أدوات شخصية، أو خطابات شكر، كؤوس امتياز... الخ.

أ - المبادئ الأساسية للحوافز.

يرتبط نظام الحوافز بالمبادئ التالية⁽²⁾:

- التوافق مع الأداء: أي الارتباط والتوافق بين طبيعة واستحقاق الحوافز مع مستوى الأداء المطلوب.
- التخطيط المسبق للحوافز: أي أن استحقاق الحوافز لا ينبغي أن يأتي نتيجة لتحقيق الأداء بل ينبغي النظر إليها كأهداف واجبة التحقيق.
- التوافق بين الحوافز المستحقة والإنجازات المطلوبة: الأمر الذي يترتب عليه ضرورة أسس ومعايير موضوعية واضحة لقياس وتقييم تلك المساهمات.

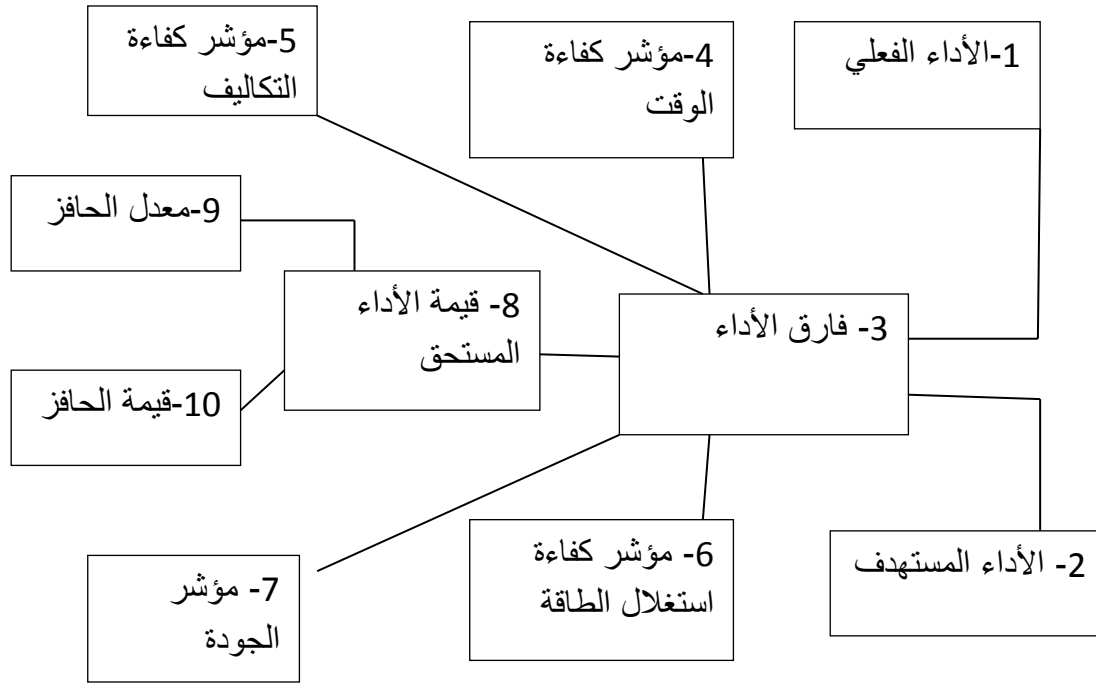
¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 252.

² - علي السلمي: مرجع سابق، ص 333-334.

- تكامل دائرة المستفيدين من نظم الحوافز حسب مشاركة المساهمين في كل عمل وهم عادة ما يكونوا أصحاب راس المال، ممثلو الإدارة، العاملون (المباشرين أو غير المباشرين).
- إن نظم الحوافز تحمل اتجاهين أو بعدين أساسيين: بعد إيجابي حين يتعلق الأمر بتحقيق الإنجاز الأعلى المستهدف، وآخر سلبي حين يتعلق الأمر بعدم الوصول إلى الهدف المنشود بسبب قصور العاملين عن أداء واجباتهم ومهامهم الموكلة.
- توخي البساطة في المفاهيم وطرق احتساب الحوافز وذلك حتى يتسنى لكافة المعنيين معرفة الحوافز وطرق احتسابها وبالتالي دافعا حقيقيا للإنجاز الأفضل.
- ذاتية التمويل - إن أمكن الأمر - أي أن تمويل الحافز يكون من قيمة الإنتاج الزائد عن تحسين الأداء

ب- النموذج الأساسي للحوافز.

إن نظام الحوافز لا بد أن يشمل عدة عناصر أساسية بناء عليها يمكن تحديد الحافز المناسب وكيفية احتسابه، وهذا النموذج يرتبط بما يلي:



المرجع: علي السلمي، مرجع سابق، ص 335.

يقاس الأداء الفعلي انطلاقاً مما تحقق سواء من حيث القيمة أو الكمية، كما أن الأداء المستهدف يقاس بناء على الموازنة التخطيطية سواء من حيث القيمة أو الكمية، أما فارق الأداء فيحسب انطلاقاً من الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، ويقاس مؤشر كفاءة الوقت انطلاقاً من الوقت الفعلي المستغرق في الأداء نسبة إلى الوقت القياسي المخطط لذلك، سواء بناء على نتيجة دراسات الوقت والحركة أو بناء على معدلات قياسية تفرضها طبيعة الآلات أو الأداء نفسه، أما مؤشر كفاءة التكاليف فيقاس بناء على التكلفة الفعلية للأداء المستحق نسبة إلى التكلفة المخططة

والتخطيط يكون بناء على تكلفة معيارية (دراسات تصميمية) أو تكاليف بناء على خبرة متراكمة، مؤشر كفاءة استغلال الطاقة يقاس نسبة إلى الطاقة الإنتاجية المستخدمة في

تحقيق الأداء الفعلي المتحقق إلى الطاقة الإنتاجية المتاحة، أما الجودة فتشير مستوى الجودة الفعلية للأداء نسبة إلى الجودة المخطط، أما قيمة الأداء المستحق للحافز فيعبر عن فارق الأداء الإيجابي، أي الزيادة الفعلية في الأداء بناء على ما هو مطلوب، أما معدل الحافز فيعبر عن تلك النسبة من الفارق في الأداء الإيجابي ويمكن حسابه عن طريق ضرب (القيمة المعدلة للأداء المستحق للحافز) في (معدل الحافز) وتصبح هذه القيمة معبرة عنها بأرقام قياسية توزع على المشاركين وهو ما يسمى بقيمة الحافز.

5- استراتيجيات تقييم أداء الموارد البشرية.

يعرف تقييم الأداء الموارد البشرية على أنه تلك العملية المستمرة التي تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة والعمل على تطوير هذا المستوى من الأداء في المستقبل⁽¹⁾، لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر لتقييم أداء الموارد البشرية يركز على ما يحققه من إضافات للمنظمات كمعيار أساسي للتقييم، وبالتالي فإن تقييم الأداء يمكن أن يساهم في التخطيط الاستراتيجي السليم للقوى العاملة والكشف عن قدرات الموظفين لأداء أعمال أخرى غير التي يؤديونها، بالإضافة إلى تحديد المزايا التي يمكن أن يحصلوا عليها في مقابل ذلك⁽²⁾، فالأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنتائج المطلوبة والأهداف المرغوبة، فهو يعبر عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المنظمة⁽³⁾، فهو يرتبط بشكل مباشر بالتكلفة والتقليل منها، أي الإنشاء الصافي للقيمة⁽⁴⁾، لذا فإن عناصر إدارة الأداء تكمن في ما يلي⁽⁵⁾:

¹ - عطالله تيسير الشريعة: استراتيجية التدريب وأثرها على العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان (الأردن): دار حلبي للنشر والتوزيع، 2012، ص78.

² - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001، ص 746.

³ - ALAIN FERMANDEZ, les nouveaux tableaux de bord des decideurs , edition organisation, paris, 2000, p40.

⁴ - public lorino, methodes et pratique de la performance, editions dorganisation, paris, 2001, p 11.

⁵ - سراج وهيبية: " استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" مرجع سابق، ص 78.

- 1- التخطيط للأداء: تحديد الأهداف المطلوبة انطلاقاً من تحديد المتطلبات البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
- 2- تسيير الأداء: وذلك من خلال توفير مستلزماته.
- 3- متابعة وتقييم الأداء: متابعة تقدم التنفيذ بناء على المواصفات والمعدلات المحددة وفقاً للخطة والموازنة المدروسة.
- 4- تحسين الأداء: يتجه نحو تصحيح الخلل في الواقع وهو ما يعبر عنه بفجوة الأداء، سواء تعلق الأمر بتصحيح المعارف أو إعطاء معلومات، أو تغيير ظروف الأداء، أو خلل في التصميم... الخ.
- 5- تطوير الأداء: من خلال البحث عن تصميمات جديدة أو ابتكارات أو تغييرات في الهياكل والتنظيمات والنظم المتعلقة بعلاقات العمل.
- 6- تمكين القائمين بالأداء: عن طريق حل مشاكلهم وتحفيزهم وصرف رواتبهم بحسب جودة أدائهم.

العناصر الواجب توفرها في إدارة الأداء:

يتطلب الأداء الجيد تحقيق عدة شروط أهمها⁽¹⁾:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد فيها الأداء المطلوب.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل، بما يتطلب ومقتضيات التطبيق.
- إيجاد الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- متابعة الأداء من خلال ما تقوم به الموارد البشرية من عمل.

¹ - نيلز جوران وآخرون: إصلاح الأداء البشري الفعال. تر: علاء احمد، 2003- ص 53.

- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها قياسا بالأهداف والمعدلات المطلوبة وتعويض المورد البشري عن أدائه وفق نتائج التقييم.

- قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد فجوته والعمل على تصميم آليات لسدها.

أما تخطيط الأداء المتعلق بالموارد البشرية فإنه يتطلب ما يلي⁽¹⁾:

1- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه وارتباطه بالأعمال الأخرى.

2- حجم وسرعة وجودة الأداء المستهدف.

3- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

تحليل كفاءة أداء الموارد البشرية.

إن الوصول إلى تحسين كفاءة المورد البشري تتطلب ثلاثة عناصر أساسية:

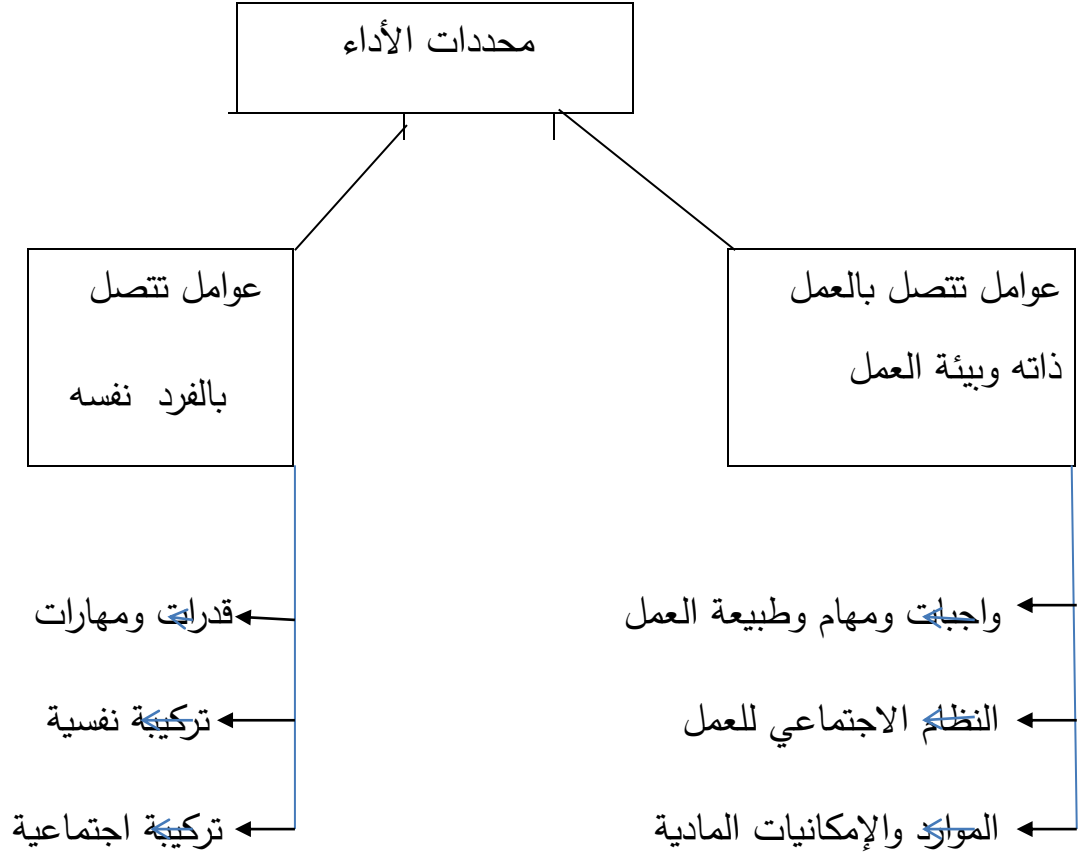
أولاً: فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء المورد وتتحكم في كفاءته.

ثانياً: التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها بحيث تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء المورد البشري.

ثالثاً: الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات وذلك وفق المخطط الآتي:

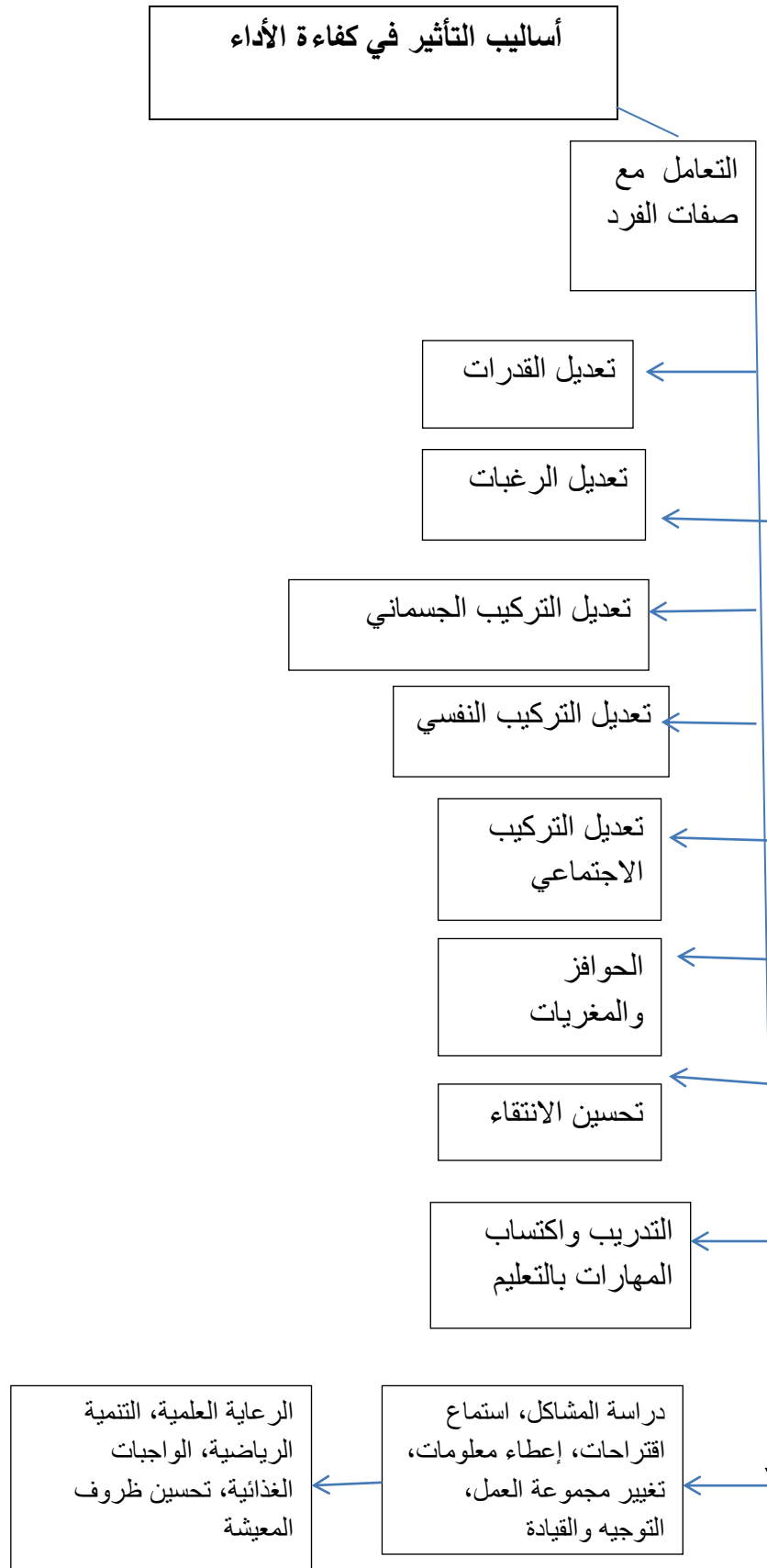
¹ - حسين برقي: "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونطراك " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص 200.

أولاً:

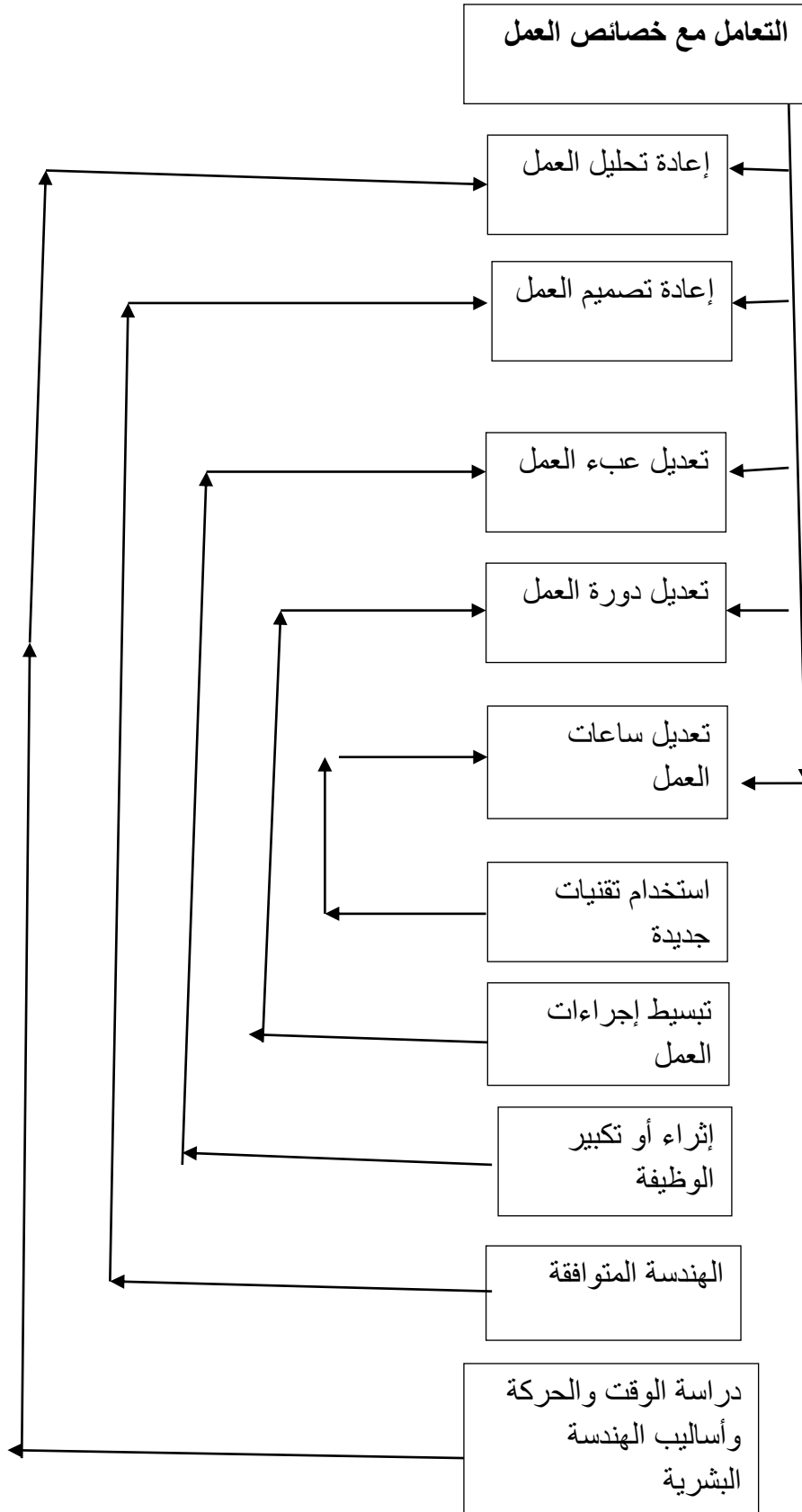


المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 266.

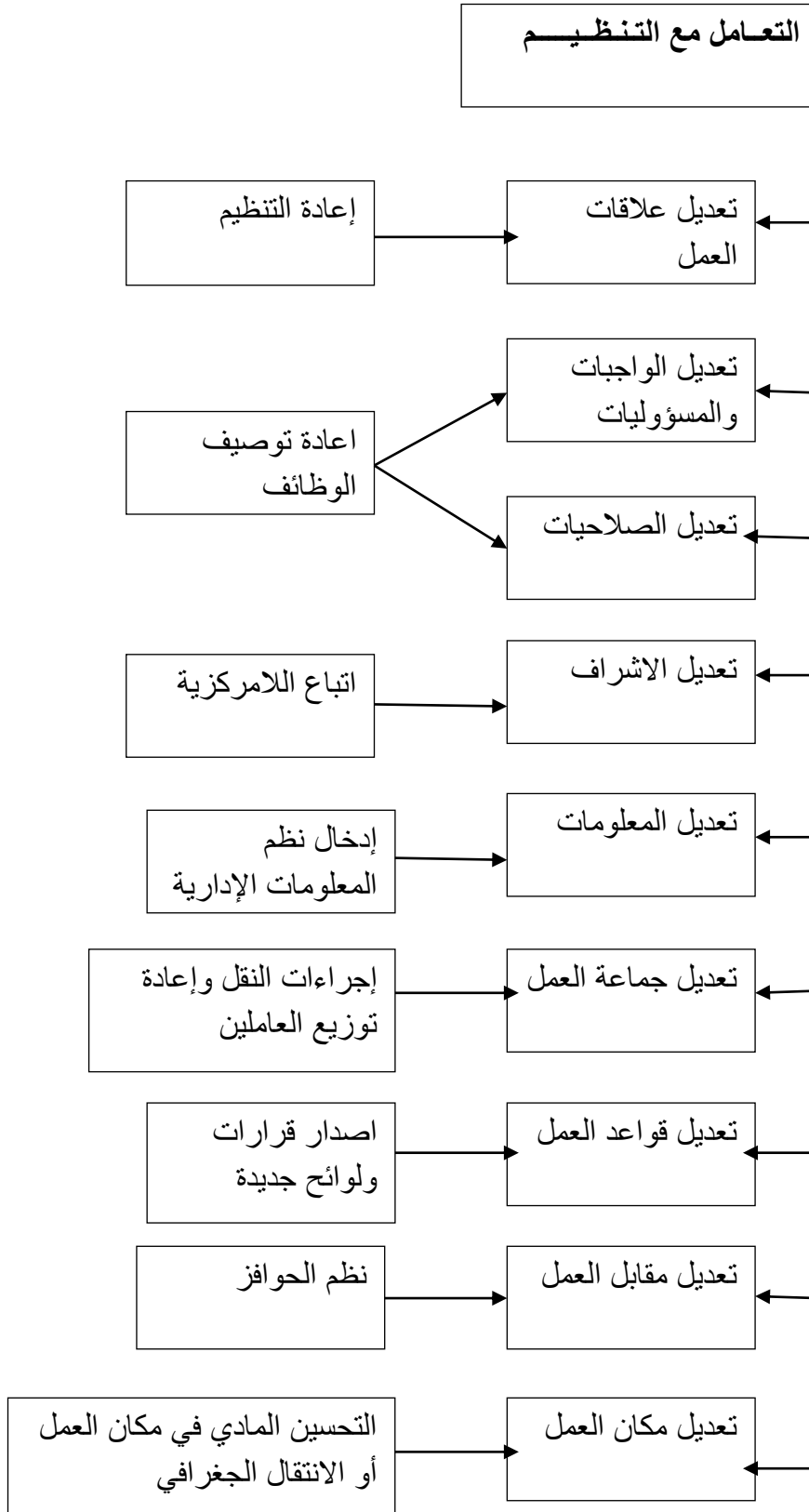
ثانياً:



ثالثاً:

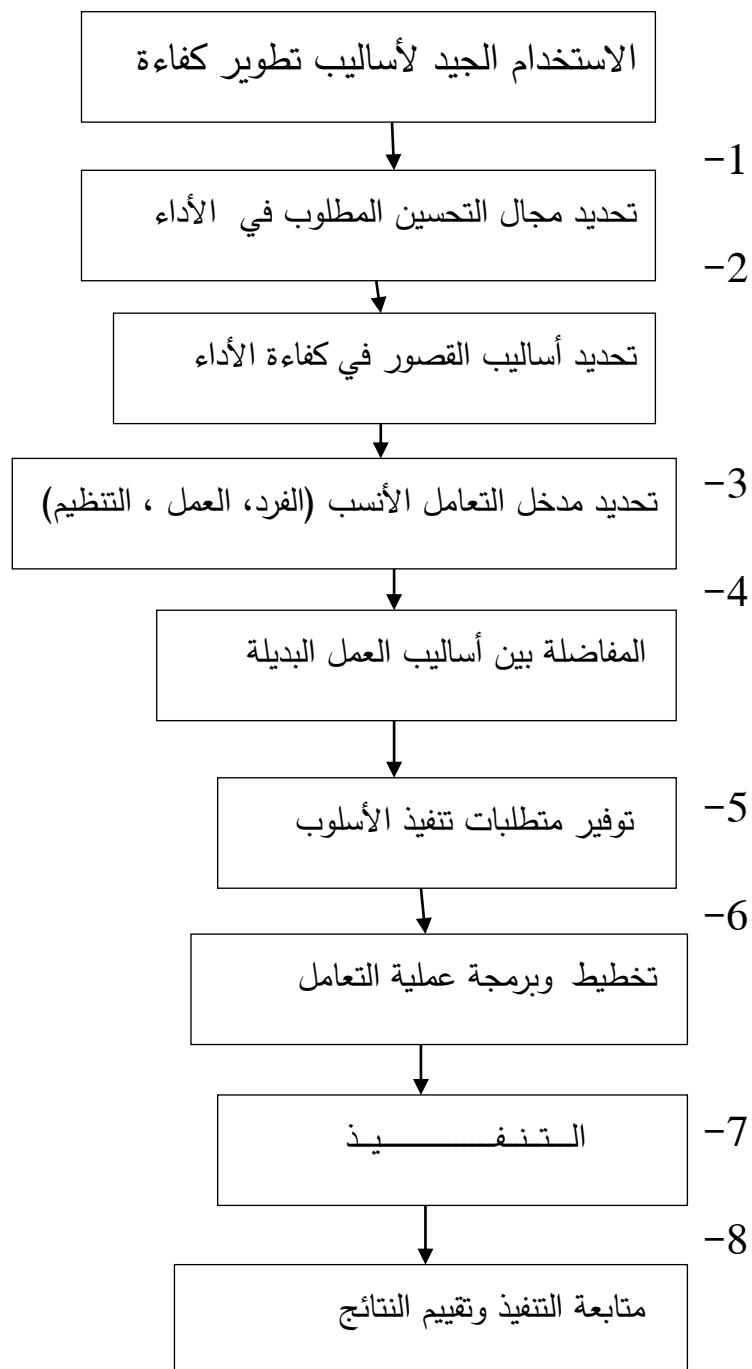


رابعاً:



المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص 219.

ثالثاً:



المصدر: علي السلمي: المرجع السابق، ص 270.

ج- قياس كفاءة الأداء .

عرفنا من خلال ما تقدم بأن الأداء هو مجهود بشري يركز على الوصول إلى الأهداف بأقل جهد وتكلفة بما يضمن النوعية والجودة المطلوبة، فهو يعبر عن تلك العلاقة بين النتيجة (الفعالية) والجهد المبذول (الكفاءة) وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية يمكن فهمها من خلال العلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\text{PERFH} = \text{MC}^2$$

PERFH : تمثل الأداء البشري.

M : التحفيز .

C : الثقافة، اللغة، المهارات، القيم... الخ

إن الأداء لا يكون ناجحاً إلا إذا تم قياسه وفق طرق وآليات جديدة، فعملية قياس الأداء يعبر عنها بمفاهيم مختلفة: كالتقييم، القياس، التقويم، المراجعة، لكنها في النهاية كلها تتضمن عمليات أساسية هي:

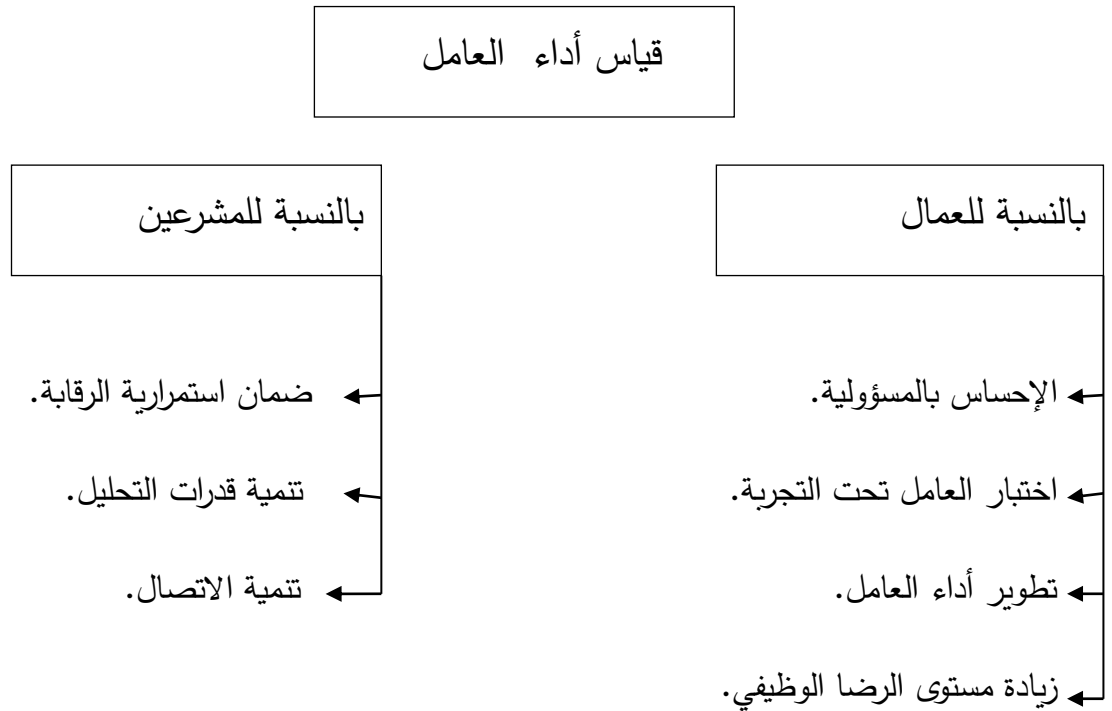
- قياس الأداء المحقق في الواقع مقارنة بمعايير موضوعية وأدوات إجرائية.
- تقدير الأداء المحقق على مستوى الواقع.
- تقويم نقاط القوة والضعف انطلاقاً مما هو محقق وهذه العملية يعبر باللغة الإنجليزية appraisal بقياس الأداء يمثل عملية "قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب"⁽²⁾، كما أن هذا التقييم يمكن أن ينصب على ناتج أعمال المورد البشري وسلوكاته وبالتالي ترقيته لدرجة أعلى، كما يمكن أن ينصب التقييم على تلك الملاحظات المستمرة من قبل

¹ - الزغودي محمد السايح: "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 39.

² - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. عمان (الأردن): دار الشروق، 2004، ص 88.

المديرين والتي يترتب عليها ملاحظات تتعلق بتطوير قدرات المورد البشري (تدريب، تكوين...الخ) كما يمكن أن ينصب التقييم على معدلات أداء العامل بين الماضي والحاضر، أي متابعة مستوى تحسن وضعية العامل في مساره المهني لأن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بكفاءته ومستوى تطوره وتفاعله مع إنجازاته.

- يمكن إيجاز أهمية قياس كفاءة المورد البشري كما يلي:



أهمية قياس العاملين

المرجع، نجية فضيل: "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة" رسالة ماجستير
 قسم التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص 39.

للموصول إلى هذا الهدف هناك عدة طرق لقياس الأداء أهمها⁽¹⁾:

1- وضع نظام لقياس الأداء: وهنا يجب اتباع الخطوات الآتية:

- تحديد المقاييس والمعايير.
- اختيار الطريقة المناسبة للقياس.
- اختيار فترة زمنية يتم فيها القياس وتكون دورية.
- تحديد التقييم، أي اختيار الشخص المناسب المؤهل للقيام بعملية التقييم.
- تأهيل المقيم وتدريبه على عملية التقييم.
- علنية نتائج التقييم وإعلام التعامل بذلك.
- إعطاء العامل حق التظلم من نتائج التقييم.

2- خطوات عملية التقييم: يقوم المقيم بما يلي:

- دراسة المعايير وفهمها بشكل سليم.
- ملاحظة أداء العاملين وقياس ذلك.
- تحديد نقاط القوة والضعف للموارد البشرية ومقارنة ذلك بالمعايير المطلوبة.
- اتخاذ القرارات التي يجب أن تكون بناء على نتائج التقييم.

3- طرق قياس أداء الموارد البشرية: هناك عدة طرق لقياس كفاءة أداء الموارد البشرية

وذلك بحسب نوعية المنظمات (إدارية، اقتصادية، خدماتية...الخ) وحسب نوعية ما يجب قياسه (الكم، النوع، السلوك، الانضباط، الإنتاج...الخ).

كما يمكن عموماً تقسيمها إلى نوعين: طرق تقليدية وأخرى حديثة⁽²⁾:

1-تقليدية: تشمل:

¹¹ - الزغودي محمد السايح: مرجع سابق، ص 50-51.
² - مصطفى نجيب شاوش: مرجع سابق، ص 89-91.

- أ- طريقة التدرج البياني.
- ب- طريقة المقارنة الثنائية.
- ت- طريقة الترتيب.
- ث- طريقة التوزيع الإجباري.
- ج- طريقة القوائم.
- ح- طريقة التقييم بحرية التعبير.

2- طرق حديثة: تشمل:

- أ- طريقة التقسيم على أساس النتائج.
- ب- طريقة البحث الميداني.
- ت- طريقة التقدير الجماعي.
- ث- طريقة الإدارة بالأهداف.
- ج- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

فيما يلي شرح لهذه الطرق:

● الطرق التقليدية: كانت هذه الطرق مستخدمة قبل الحرب العالمية الثانية.

- طريقة التدرج البياني: تقوم على تقدير العامل لأهم أدائه (التعاون مع الزملاء، العلاقة مع المرؤوسين، الدقة في المواعيد، السرعة في الإنجاز... الخ) ويعبر عنها بأرقام من واحد (1) إلى خمسة (5) ضعيف، متوسط، جيد، ثم تجمع النقاط ونتحصل على أداء المورد البشري.
- طريقة الترتيب: يقوم في هذه الحالة المقيمون بترتيب الموارد البشرية جميعهم من السيء إلى الأحسن انطلاقاً من الأداء العام للعمال.

- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم انطلاقا من توزيع الموارد البشرية على خمسة مجموعات بالترتيب، فتكون المجموعة الأولى (10%) ضعيف جدا، المجموعة الثانية (20%) ضعيف، المجموعة الثالثة (40%) متوسط، المجموعة الرابعة (20%) جيد جدا، المجموعة الخامسة (10%) ممتاز.

- طريقة المقارنة الثنائية: يقوم المشرفون في هذه الحالة بمقارنة كل عامل مع بقية زملائه لتحديد الأفضل ثم يتم ترتيب الموارد البشرية ترتيبا تنازليا.

- طريقة القوائم: يقوم هذه الطريقة في مضمونها العام على إعداد مجموعة من القوائم التي تشمل وصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة -حسب ما يراد قياسه- ويعطى لكل عبارة في القائمة قيمة محددة في شكل أرقام لاستخدامها في قياس أداء العامل من خلال حساب مجموع الأرقام، بالتالي ترتيب أداء العاملين.

- طريقة التقييم بحرية التعبير: تقوم انطلاقا من المشرف على عملية التقييم حيث يطلب منه كتابة انطباعاته على الموارد البشرية في شكل ملاحظات وهذا بعد أن يعطى للمشرف الوقت الكافي للتقييم، وأن يقوم هو كذلك بمجموعة من الإجراءات التي يبنى عليها التقرير الذي سيعده لتقييم.

● الطرق الحديثة: هذه الطرق جاءت بناء على التقصير الذي حدث في الطرق التقليدية⁽¹⁾:

- التقييم على أساس النتائج: هذه الطريقة تبنى على أساس أن التقييم يكون انطلاقا من النتائج التي تنتج عن كل عامل، وفي هذه الطريقة يجب على الرئيس أن يتعاون مع العاملين على تحديد النتائج والأهداف والعناصر التي سيكون عليها التقييم، هذا فضلا عن المدة التي سيكون فيها قياس الأداء، وخلال هذه المدة يجب أن يجتمع المشرف بالعاملين لمناقشة المشاكل التي تعترضهم للوصول إلى النتائج.

¹ - مصطفى نجيب شاوش: مرجع سابق، ص ص 96-

- طريقة الأداء ذات الأهمية القصوى: تكون انطلاقا من الوقائع والأداءات التي يقوم بها العامل خلال فترة محددة، كأن تكون هذه الأداءات ممتازة أو ضارة ويكون تسجيل الوقائع حال حدوثها.
- طريقة البحث الميداني(المقابلة): يكون التقييم في هذه الحالة بناء على لقاءات ميدانية وتوجيه أسئلة شفوية للعاملين تتوج بكتابة تقرير عن مستوى أداء العامل وترتيب بقية العاملين قياسا على ذلك.
- طريقة التقدير الجماعي: يكون القياس بناء على مناقشة لجنة معينة وتعد نتائجها، حيث تقوم اللجنة بمناقشة القائم على عملية التقييم بعد أن يكون قد اجتمع بالعاملين، وإعداد التقرير النهائي.
- الإدارة بالأهداف: وتكون بناء على المقارنة بين ما تم إنجازه قياسا على ما ينبغي إنجازه، بالتالي تقديم النصح والإرشاد من اجل المستقبل.
- الاتجاه السلوكي: يكون مكملا للإدارة بالأهداف، إذ توجه الفرد العامل إلى كيفية الأداء، الانتباه للنقائص، تذليل العقبات، الشكر والمدح في حالة الإنجاز المميز، فهو يقوم على متابعة العامل ميدانيا وإرشاده واقعا.

المحور الخامس: المداخل المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.

لقد كان للتوجهات والتداعيات المعاصرة أثر كبير على مستوى المنظمة والموارد البشرية خاصة ما تعلق بإدارة التغيير، فالتقانات والأجهزة الاتصالية والمعلوماتية كان لها أثر واضح على مستوى المنظومة المعرفية بأكملها، لذا فقد تأثرت المنظمات بشكل أو بآخر بهذه المتغيرات والإمكانات الجديدة فكان لزاما عليها مسايرة ومواكبة هذا الواقع باعتباره عامل مهم يساعدها على تحقيق نتائج أفضل وكفاءة اكبر في تحقيق أهدافها المرجوة، وسنحاول من خلال هذا المحور أن نقصر على بعضها خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بتنمية الموارد البشرية ونذكر: إدارة المعرفة، إعادة الهندسة (إدارة التغيير)، القياس المقارن.

1- تنمية الموارد البشرية عبر مدخل إدارة المعرفة

لقد تحول ميزان القوى العالمي اليوم من الاهتمام بالثروات المادية إلى الاهتمام بمقدرات المعرفة ومقوماتها، لذلك فإن امتلاك الدول العظمى للمعرفة يعني امتلاك القوة، أي قوة المعرفة بمختلف أنواعها وأشكالها، وبالتالي بناء مؤسساتها ومنظماتها - بما فيها المؤسسات الرسمية للدولة- وفق هذا المنظور، لقد أصبحت المعرفة شرط تأسيس للتنمية في شتى المجالات خاصة في عصر المعرفة الذي يتصف بما يلي⁽¹⁾:

- المورد البشري هو الميزة التنافسية الأساسية الأولى للمنظمات، بل ثروتها الوحيدة.
- الاتجاه نحو إعادة هيكلة المنظمات والتقليص من عدد الموظفين، أي الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) بدلا من نواتجها (الموارد المادية).
- ازدياد أهمية المكونات المعرفية للموارد البشرية أما المكونات المادية، لذلك فإن إدارة المعرفة أصبحت المهمة الأساسية الأولى التي تُبنى عليها المنظمات.

¹- وهيبة سراج: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سابق، ص ص 43-44.

- التحول نحو المنظمات المتعلمة أو منظمات قابلة للتعلم، وذلك من خلال سعيها امتلاك موارد بشرية قادرة على مواجهة التغيرات المستجدة المعرفية، فنجاح المنظمات مرتبط بجودة الرأسمال البشري الذي يرتبط هو الآخر بمقدار ما يتاح له من معلومات وأفكار وبرامج وأنظمة⁽¹⁾.

لذلك نجد أن الرهان والتحدي المفروض على المنظمات اليوم من أجل مواجهة صعوبات هذا القرن الحالي يتوقف إلى حد كبير على البحث عن هذا النوع من الموارد البشرية والعمل على استغلال طاقاتها وكفاءاتها المعرفية من أجل تحقيق السبق في سوق المنافسة، فالموارد الفكرية أضحت اليوم ميزة إستراتيجية هامة تسعى إليها المنظمات المعاصرة وذلك بالنظر إلى منطق التغيير المفروض اليوم والذي يعتبر من أكبر التحديات التي يجب تجاوزها.

تُعرف إدارة المعرفة على أنها "مجموع العمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة"⁽²⁾، فهي عبارة عن "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة متصلة في ومطبقة في عقل العارف (...). من خلال الروتين والممارسات والمعايير ، إنها معرفة كيف؟"⁽³⁾ فهي تمثل تلك الجهود الممنهجة التي تقوم بها الموارد البشرية ضمن عملياتها الداخلية بغية نشر المعرفة وخلقها وتجديدها للاستفادة منها، فهي تتبع من فكرة استثمار القوة داخل الموارد البشرية من تلك العمليات الداخلية التي تنطلق من تشخيص، توليد، تخزين، تطوير، توزيع، وتطبيق المعرفة في الأنشطة الإدارية مما ينعكس إيجاباً على كفاءة

¹- علي السلمي: مرجع سابق، ص 248.

²- وهيبه سراج: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 96.

³- عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان(الأردن): دار المسيرة، 2005، ص 25.

الأداء⁽¹⁾، وهو ما يتناسب مع توجهات اقتصاد المعرفة، أما فوائد إدارة المعرفة فيمكن إيجازها فيما يلي:

- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي من خلال تبادل المعرفة.
 - تطوير الأنشطة العملية من خلال الاستثمار الجيد في الموارد البشرية.
 - تطوير أساليب وبرامج الأداء.
 - دعم عمليات صنع القرار عن طريق قاعدة بيانات ومعرفة قوية.
 - تشجيع الإبداع والابتكار وغرس ثقافة المشاركة.
 - تعزيز الثقة وتشجيع الاتصال بين الموارد البشرية مما يؤدي إلى تقوية الولاء لتنظيمي.
 - الرفع من مستوى الأداء العام للمنظمة وكفاءاتها الإنتاجية.
 - الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة.
 - العمل على نشر وتوزيع المعرفة وتوليدها وتبادلها.
- إن عمليات إدارة المعرفة تركز على الاستفادة من مخرجات مجتمع المعلومات من التحكم في التكنولوجيا، والتي ترتبط هي الأخرى بالإبداع لدى الموارد البشرية (توليداً، تخزيناً، توزيعاً ومشاركة)، هذه التكنولوجيا يمكن الاستفادة منها كما يلي⁽²⁾:

¹ - NANCY DUBOIS, TRICIA WILKERSON: **KNOWLEDGE MANAGEMENT: BACKGROUND PAPER FOR THE DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY FOR PUBLIC HEALTH IN CANADA**, NATIONAL COLLABORATORY CENTRE FOR METHODS AND TOOLS, OCTOBER, 2008, P 16.

² - عبد الستار العلي: مرجع سابق، ص ص 204-287.

- تكنولوجيا مساندة لتوزيع المعرفة: نذكر منها: نظم إدارة المكاتب والوثائق، نظم تصوير الوثائق، الإنترنت، النشر الإلكتروني... الخ.

- تكنولوجيا مساندة لتوليد المعرفة: منها: نظم العمل المعرفي من خلال نظم المعلومات لتدعيم الاحتياجات المعرفية للموارد البشرية، نظم معالجة النصوص والبريد الصوتي، وكذا بعض نظم العمل التخصصية التي تكون مصممة بشكل يتناسب مع توليد المعرفة داخل المنظمة.

- تكنولوجيا مساندة للمشاركة بالمعرفة: وذلك مثل: مؤتمرات عن بعد، بريد إلكتروني، برمجيات جماعية، مواقع عامة للتواصل

- الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة: أي نظم حواسيب يمكن أن تعمل كالإنسان، وذلك من خلال قدرات معرفية للتصرف في مجالات معينة: كالرياضيات، الهندسة، وتعد النظم الخبيرة أهم تطبيقاتها، وهي نظم تعمل مع الفرضيات والموضوعات المكلفة بها بدقة عالية وسرعة فائقة، فتكون لها القدرة على تعلم اللغات وفك الرموز من خلال عمليات التحليل والمقارنة.

لقد أصبحت الموارد البشرية المصدر الأساسي الذي تستند إليه المنظمات في المنافسة وتحقيق التميز، فهو الرأسمال الفكري الذي له القدرة على استيعاب كافة الطاقات المعرفية وذلك من خلال التدريب والتكوين والتفاعل مع البيئة المحيطة من أجل حل المشكلات التنظيمية وتحقيق التغيير المنشود، لذلك ينبغي على القائمين على الموارد البشرية في كل المنظمات التفكير في الاستثمار في هذا الجانب خاصة في ظل انتشار وسائل تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت تشكل ثورة معرفية حقيقية، وذلك بتوفير المناخ المناسب وتهيئة الظروف الإبداعية، فهي مصدر كل تطور وطاعة إيجابية وأفكار جادة وإضافة مطلوبة.

2- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عبر مدخل إعادة الهندسة⁽¹⁾

ترتبط تنمية الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بإدارة التغيير، لكونها المصدر الأول للتنمية فهي المحرك الأساسي والقوة الأولى التي تحدث التغيير داخل المنظمات، وذلك من خلال برامج التدريب والتكوين المختلفة حتى تنسجم مع المتغيرات الحاصلة، كما تحتاج الموارد البشرية إلى إقامة العمل التعاوني المشترك من خلال فرق العمل وتزداد هذه الأهمية أكثر خاصة في ظل التغيرات المتعددة التي تشمل ما يلي⁽²⁾:

3- تدخلات الحكومات وتوقعات المستهلكين.

4- المنافسة المتعددة.

5- البيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المضطربة.

6- تدويل الأعمال.

7- التطور التكنولوجي.

8- تغير أنماط وعلاقات العمل.

9- التوجه نحو التحرر من القيود التنظيمية.

إن فلسفة إعادة الهندسة تستهدف التحسين والتطوير المستمر للمنظمات انطلاقاً من أداء أفرادها، وذلك من خلال تعبئة الجهود وتوفير عناصر الإثارة، الدافعية، المرونة، الثقة، التمكين، وإحداث التكامل بين مختلف الأنشطة، كما أن مدخل إعادة الهندسة ينطلق من إقامة تحسينات جوهرية على مستوى أداء الموارد البشرية من خلال مراعاة الأداء، التكلفة،

¹- مدخل إعادة الهندسة (REENGINEERING) مدخل معاصر في الإدارة يقوم على إعادة النظر في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات بهدف إقامة تحسينات على الأداء.

²- سراج وهيبة: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 35.

الجودة، والسرعة في الإنجاز⁽¹⁾، إن التغيير المقصود لتنمية الموارد البشرية ليس تغييرا هامشيا يمس بعض جوانب المنظمة كالأجور أو الوقت، لكنه تغيير جوهري قائم على بناء التوجهات، الأفكار، الاهتمامات، التطلعات، والأهداف العامة، فهي تتدرج ضمن محاولة "إعادة تصورات وتغييرات جذرية للعمليات الخاصة بالمؤسسات مما يسمح بتقديم جيد في الأداء"⁽²⁾، إن التغيير المطلوب لهذا المسعى يقوم على ما يلي⁽³⁾:

10- تحقيق تغيير جذري في الأداء: وذلك عبر تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به بشكل يتوافق مع اهتماماتهم من جهة، واحتياجات العملاء وطالبي الخدمة من جهة ثانية.

11- دراسة توجهات طالبي الخدمة وتحليل رغباتهم ومتطلباتهم.

12- التوجه نحو العمل على توفير المعلومة المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها من أجل الوصول إلى السرعة المطلوبة في الإنجاز.

13- تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة لتتناسب مع احتياجات طالبيها.

14- العمل على تخفيض التكلفة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

15- التوجه نحو المنافسة الشريفة المطلوبة في الأداء.

إن التغيير المطلوب على مستوى أداء الموارد البشرية لا يمكن أن يحدث دون توجيه وإعداد مسبق لكنه عمل محدد وفق أهداف ثابتة تقتنع بها الإدارة العليا فتقوم بتهيئة المناخ المناسب لتمكين العاملين وجعلهم يتحملون مسؤولية قراراتهم، هذا بعد أن تعمل على توفير المتطلبات

¹- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية. (ت: أحمد سيد أحمد عبد المتعال)، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003، ص313.

²- JAEN BRILMAN: LES MEILLEURES PRATIQUES DES MANAGEMENT AU CŒUR DE LA PERFORMANCE- 3^{ED}, PARIS , EDITIONS DORGANISATION, 2001, P 257.

³- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مرجع سابق، ص 283.

المادية والتنظيمية، إضافة إلى توفير نظام سليم للاتصالات عبر مختلف المستويات التنظيمية مما يسمح بتبادل الأفكار والمعلومات وتداولها أمام الجميع مما يسمح بتنظيم الجهود وتوحيدها وتوجيهها نحو الأهداف العامة للمنظمة، كما يتطلب هذا الأمر التقليل من عنصر الرقابة على العاملين وإعطائهم حرية أكبر في أداء وظائفهم وإرساء الثقة المتبادلة بينهم، مما يزيد في تعزيز الثقة التنظيمية وترسيخ معايير الولاء والالتزام بتقديم الخدمة المطلوبة وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

16- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عبر مدخل القياس المقارن

BENCHMARKING

يعتبر مدخل المقارنة من بين أهم المداخل المعاصرة في موضوع التنمية بشكل عام، وتأتي أهمية مفهوم القياس المقارن - باعتباره جزء من موضوع الدراسات المقارنة - على الاستفادة من بعض التجارب والأفكار الناجحة في بعض المنظمات الأخرى للاستفادة منها وتطبيقها، فهي عملية يتم من خلالها "تعريف، تحليل، الاعتماد والتكيف مع الطرق الأفضل في المؤسسات الأخرى التي لديها الأداء الأحسن في العالم بقصد إحداث تحسينات في الأداء داخل المنظمة المعنية"⁽¹⁾، إنها عملية مخططة ومستمرة للقياس والمقارنة مع بعض المنظمات الرائدة في ذلك المجال قصد الاستفادة من رؤيتها وفلسفتها الشاملة والتي تعكس توجهات المنافس الأفضل، لكن هذه الإستراتيجية تتطلب التحكم في الانضباط الداخلي كشرط أولي منهجي لنجاحها، وكذا الإدارة الجيدة للوقت، والاهتمام بالعمل الجماعي ونظام فرق العمل، وكذا ضمان سهولة الاتصال الداخلي وانسيابية المعلومات والمرونة في التعامل كشرط أساسية للقياس المقارن⁽²⁾، لأن هذه العوامل تعتبر عناصر أساسية للمرونة التنظيمية التي تسمح بتغيير القيم والكفاءات التنظيمية.

¹ - JEAN BRILMAN : OP CIT, p 248.

² - مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مرجع سابق، ص 287.

إن هذه الإستراتيجية تقوم على تشخيص مواطن الخلل أو الضعف المطلوب معالجته في الموارد البشرية، كما يمكن الاستفادة من بعض الأساليب أو الإجراءات المطبقة في منظمة ما للاستفادة منها وذلك عبر عدة مراحل أساسية، كما يقول ROBERT CAMP "روبرت كامب" حيث تبدأ⁽¹⁾: بالتخطيط: الذي يشمل تحديد هدف المقارنة وموضوعها، التحليل: من خلال تحديد الشريك وتوضيح الفارق، التكامل: بوضع برنامج المقارنة وقبوله من طرف الموارد البشرية، التنفيذ: وضع مخططات تنفيذية وخطوات المتابعة: النضج: وذلك بمعالجة الفجوة وبلوغ أهداف المقارنة.

تعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات الهامة التي تجعل المنظمات منفتحة مع التجارب العالمية للاستفادة من كل جديد، مما يجعلها مواكبة لأفضل مستويات الأداء المطلوبة، كما تمكن هذه الاستراتيجيات من الانخراط ضمن أنظمة قياس الأداء المرتبطة بمعايير الجودة في إطار سلم المنافسة العالمية، كما أن هذه الإستراتيجية تجعل المنظمات مرتبطة دائماً بمبدأ التحسين المستمر الذي يعتبر هو الآخر مسؤولية عامة للإدارة والعاملين ومنظومة متكاملة من الفكر وأدوات التحليل وكافة عمليات الإدارة المختلفة.

¹ - JEAN BRILMAN : OP CIT , P 252.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية.

أ - الكتب

- 1-أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984.
- 2-أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع، 2000، ص26.
- 3-أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 4-أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 5-أحمد حسين علي حسين: تحليل وتصميم النظم. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 6-بورسي أن وبيتوني جيمس: فن تحفيز العاملين. تر: زكي مجيد حسن، عمان (الاردن): بيت الأفكار الدولية، 1999.
- 7-جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية. (ت: أحمد سيد أحمد عبد المتعال)، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
- 8-كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. بيروت (لبنان): دار المنهل، 2008، ص 257.
- 9-مدحت محمد أبو النصر: إدارة تنمية الموارد البشرية - اتجاهات معاصرة- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 10-مهدي حسن زديلف: إدارة الأفراد من مدخل كمي. عمان: دار مجدلاوي، 1998.
- 11-محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة، (د س ن).

- 12- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009
- 13- حمد علي محمد: مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع. الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975
- 14- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994 .
- 15- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار الشروق للنشر، ط03، 2000
- 16- مصطفى عليان: إدارة المعرفة. عمان (الأردن): دار الصفا للنشر والتوزيع، 2008
- 17- مؤيد سعيد السالم وعادل حرموش صالح: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - عمان (الأردن): إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- 18- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- 19- نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. عمان (الأردن): دار الصفا للنشر والتوزيع، 2010.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 2001.
- 21- حسين مريم: إدارة المنظمات (منظور كلي): عمان (الأردن): دار حامد، 2003.
- 22- نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية (المدخل، المفاهيم، العمليات). عمان (الأردن): دار الثقافة، 2004

- 23-مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. عمان (الأردن): دار الشروق، 2004.
- 24-مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات. القاهرة: عالم الكتاب الحديث، 2002
- 25- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية). الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- 26-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2001.
- 27-عبد الرزاق حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 28-عبد الباقي صلاح وحنفي عبد الغفار: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، (د س ن).
- 29-عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان (الأردن): دار المسيرة، 2005.
- 30-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1998.
- 31-عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- 32-شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. الجزائر: المعهد الوطني لمستخدمي التربية، 2011.
- 33-علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. مصر: دار النهضة العربية، (د،ت).
- 34-علي لطفي وآخرون: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ، تنمية ، تخطيط . تطوير. مصر: المسحاح للنشر والتوزيع، 2009.

35-الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات. ج 2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

- 36-عطالله تيسير الشرعة: استراتيجية التدريب وأثرها على العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان (الأردن): دار حلبي للنشر والتوزيع، 2012.
- 37-نيلز جوران وآخرون: إصلاح الأداء البشري الفعال. تر: علاء احمد، 2003.
- 38-مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.
- 39- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان الأردن: دار وائل للنشر، 2003
- 40- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1999.

ب- المقالات المنشورة.

- 1-الدواي الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز عن تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، ع 06، 2008
- 2- ليندة رقام: "إدارة الموارد البشرية من منطلق القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمال الجزائرية"، مجلة التواصل، ع 24، 2009
- 3-علي لطفي وآخرون: " التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، بحوث وأوراق عمل الملتقيات حول الاستشارات والتدريب تحت عنوان: المرجع في التدريب وإدارة التنمية البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 4-الدواي الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" الباحث، العدد 06، 2008.

- 5- بن يمينة خيرة، وآخرون: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة 2010 2015- المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية دراسات وأبحاث، عدد 03، سبتمبر 2008.
- 6- عبد الملوك مزهودة: "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية" الباحث ع 04، 2006.
- 7- إيمان لعرايجي، فريدة بوغازي: "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات" مجاميع المعرفة، العدد 01، أبريل 2020.
- 8- رجم خالد وآخرون: "واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود" مجلة المالية والأسواق، العدد 01، 2021.

ج- المقالات غير المنشورة.

- 1- هشام بوفكوس: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2006./2005
- 2- وهيبة سراج: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة فرحات عباس بسطيف، 2012/2011.
- 3- زين الدين بلوصيف: "تنمية الموارد البشرية المؤسسة الصناعية - واقع وآفاق"، رسالة ماجستير بعهد العلوم الاقتصادية قسنطينة، 1995،
- 4- مانع سبرينة: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

- 5- مانع سبرينة: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد" رسالة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خبضر بسكرة 2015/2014.
- 6- ناصر مراد وزياد أبو موسى: " واقع الإبداع في المؤسسة " الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة بجامعة سعد دحلب بالبلدية 2011/05/19/18، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر.
- 7- نوال بوكعباش: "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجيل" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية بكلية العلوم السياسية والاعلام بجامعة الجزائر 03. 2011/2010.
- 8- عبد الرجمان نايت: "تحليل أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر" أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص: تنظيم سياسي وإداري بكلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر، 2006.
- 9-عثماني حسين وشعابنية سعاد: "الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل"، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية المنظم أيام: 2012/05/14/13 بجامعة خنشلة ، جامعة خنشلة الجزائر.
- 10-سراج وهيبة: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 2012./2011.
- 11- رقام ليندة: "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف" رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف (1)، 2014/2013.
- 12-موفق محمد الضمور: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" أطروحة دكتوراه قسم الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، 2008.

- 13-حسين برقي: "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونطراك " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007.
- 14-الزغودي محمد السايح: "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة مقدمة لنيل الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2012/2011.
- 15- قدي عبد المجيد: "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية المنظم بجامعة ورقلة بالجزائر من 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة 2004.
- 16-ضيف الله شميصة وإيمان بن زيان: "مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين مقارنة نظرية"، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية المنظم أيام: 13/14/05/2012 بجامعة خنشلة ، جامعة خنشلة الجزائر.

د- المواقع الالكترونية.

- 1- نادر كامل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مركز القائد للتدريب.
www.leadersuae.net

2- المراجع باللغة الأجنبية.

أ- المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- JHON BROTTON AND JEFFERY GOLD, human resource management , theory and practice, MAC MILLAN, LONDON, 2nd , 1999.
- 2-NANCY DUBOIS,TRICIA WILKERSON: **KNEWLEDGE MANAGEMENT: BACKGROUND PAPER FOR THE DEPELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY FOR BUPLIC HEALTH IN CANADA**, NATIONAL COLLABORATIRY CENTRE FOR METHODS AND TODS, OCTOBER, 2008.
- 3-W R SPENSE : **INNOVATION THE COMMUNICATION OF CHANGE IWIDEAS** :1^{ED}, CHAPMAN HALL, UK, 1994.

ب- المراجع باللغة الفرنسية.

1-JAEN BRILMAN: **LES MEILLEURES PRATIQUES DES MANAGEMENT AU CŒUR DE LA PERFORMANCE- 3^{ED}**, PARIS , EDITIONS DORGANISATION, 2001.

2-JEAN LECHMAN: **le financement des stratégies de l'innovation**· Economie· PARIS· 1993.

3- OUKIL M- SAID : **Economie et gestion de l'innovation technologique** , recherche et développement, OPU, ALGER, 1989.

4-ALAIN FERMANDEZ, les nouveaux tableaux de bord des decideurs , edition organisation, paris, 2000.

5-public lorino, methodes et pratique de la performance, editions dorganisation, paris, 2001.

6-SEKIOW LAKHDAR, gestion du personnel , les editions dorganisations, paris, 1986.

7-MICHEL ARMSTRORY, **straeigic humman resourse management, a guid to action (theird ed)** LONDON KOGAN, 2006.

8-Alain charlesmartinet, **ma,agement strategique (organisation et politique)** edition verbet, paris 1983

9-GERRY GOHSON,HEVAN SCHOLES, **STRATEGIQUE PUBLI-UNION, PARIS,2000.**

10-patrik joffre, Gerhard koening, **stragies dentreprise (antianual), economica, paris, 1985.**

11-F. DURRIEX ET autre, **planification stratigique a la co,pleite, lexpention management, review, septe,bre 2000.**

-12j. ave et autre, **de la vision a laction , 2DMS, PARIS,2001.**