

المحاضرة الأولى:

- تابع للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

سمحت الأزمة الممتدة ما بين سبعينيات القرن الماضي وتسعينياته بإظهار أهمية إدارة الموارد البشرية حيث سمحت للوظيفة أن تأخذ صفة الشرعية والاستقرار في المؤسسة. فبالإضافة إلى أن المختصين الجدد في مجال إدارة الموارد البشرية أصبحوا يشاركون في الإدارة العامة للمؤسسة. أصبح مدير مصلحة الأفراد مديراً للموارد البشرية. حيث أصبح عنصر لا يتجزأ من أعضاء لجان الإدارة. وتجلت مسؤولية مدير الموارد البشرية في تجنيد المؤسسة لمواجهة التحديات التي ظهرت في سنوات التسعينات و نذكر منها:

- التطور التكنولوجي حيث وجب على المؤسسة أن تتحكم في هذا التغير بتوفير يد عاملة ذات كفاءة عالية قادرة على التعامل بفعالية مع المتطلبات الجديدة.
- نمو الاقتصاد الدولي الذي فرض على المؤسسات البحث عن الفعالية، وكذا تحقيق قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة.
- تدبب المحيط الخارجي للمؤسسة والذي غالباً ما يفرض تحولات مفاجئة وغير متوقعة، والتي يجب التأقلم معها بسرعة.
- ترسيخ الفعالية بأهمية العامل الثقافي ودوره في توجيه السلوك الإنساني داخل المؤسسات.

وبظهور مجموعة هذه التغيرات والتطورات أدى ذلك إلى اشتداد المنافسة وبحث المؤسسات عن الحلول المناسبة، وتم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب الميزة التنافسية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحضي كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

د. بن عمر عواج

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة كافة التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.

وبالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.

وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير

د. بن عمر عواج

ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم.

- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

1. تحليل البيئة الخارجية: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة لعناصر البيئة الخارجية

ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة بما قد تفرزه من فرص أو تهديدات لإدارة الموارد البشرية " حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية " .

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة

على الاستقطاب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2. تحليل البيئة الداخلية: ونقصد بها مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل

فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة والتي تقدر تقوي أو تضعف وتحد من اختيار خيارات معينة من مجموعة الخيارات المستقبلية المحتملة للمؤسسة.

وتجمع البيئة الداخلية بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات توظيفها

في تحقيق أهدافها، كما تضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي

يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها فعلا".

د. بن عمر عواج

وتوظف نتائج تحليل البيئة الداخلية في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومصادر الخلل التي تعاني منها المؤسسة، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل البيئة الداخلية مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

المحاضرة الثانية:

3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية

الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

4. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف

المؤسسة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، ويتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح أو العائد أي النتائج الكمية التي يمكن قياسها، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد

د. بن عمر عواج

البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي يتم في ضوءه متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي " .

5. **صياغة وتكوين الإستراتيجيات:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف العملية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق لها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليها، وتنميتها والاستخدام الأمثل لها، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6. **تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية.

7. **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط

د. بن عمر عواج

والبحث في أسبابه ومصادره و كذا وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

المحاضرة الثالثة:

مدخل إلى تنمية الموارد البشرية:

بعد حصول المؤسسة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التكوين المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن عملية التكوين تعتبر من الأنشطة الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة في مواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمؤسسة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية في جميع المستويات الإدارية.

ويعد التكوين بأنواعه المختلفة الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية وتبدأ هذه المهمة بعد اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف المناسبة وذلك على أساس أن كل مؤسسة في حاجة إلى أفراد مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم وتنفيذها على أعلى درجة من المهارة والكفاءة .

د. بن عمر عواج

ثم إن رسم سياسة للتكوين ووضع برامج محددة تهدف أساساً إلى تحسين الأداء الإنتاجي وتهيئة العاملين أكثر للعمل و تعريفهم بمتطلبات إنجاز النشاط وحرية التصرف لكل فرد. فالتكوين أو التدريب شكل من أشكال التكفل بالعنصر البشري داخل المؤسسة ومؤشر من مؤشرات فعالية التنظيم.

وبشكل عام عند وضع برامج خاصة للتكوين أو للتدريب تحاول المؤسسة الإجابة على

الأسئلة التالية:

- كيف يمكن ربط تنمية وتدريب العاملين بأهداف ومشكلات المؤسسة وجعلها موجهة نحو الأداء؟

- كيف يمكن تعيين احتياجات مختلف فئات الأفراد؟

- ماذا يجب أن يكون عليه المحتوى، والمناهج و تنظيم برامج تنمية العاملين؟

- كيف يمكن تقييم الأثر الحقيقي لتنمية العاملين على أداء المؤسسة وكيف يمكن تحديد مستوى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية؟

- كيف يمكن إثارة دافعية الموظفين تجاه التدريب والتنمية الذاتية، وتشجيعهم على استخدام نتائج التدريب في أعمالهم؟ وما هي العقبات التي يجب إزالتها إذا ما أردنا أن يكون للتدريب أثره المطلوب على أداء كل من الفرد والمؤسسة؟

فالتكوين إذن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية .

د. بن عمر عواج

كما يمكن تعريف التكوين على أنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير".

- إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مصطلح الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

- مبادئ التكوين:

ومن المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1. التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على

طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2. الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، وإرشاد المتعلم فيه

اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم

الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد

ذلك العادات الصحيحة.

د. بن عمر عواج

3. الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل .

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4. الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5. مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التكوين، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين و التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

المحاضرة الرابعة:

- تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

تعتبر أنشطة التعويض والمكافأة من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المؤسسة. ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:

- تحديد نظم دفع الأجور؛
- تحديد نظام الحوافز؛
- تقييم الوظائف.

يتم تحديد نظم الأجور والحوافز بصفة عامة بناء على عملية تقييم الوظائف. ودفع الأجور يساعد على إيجاد علاقة ايجابية بين العاملين والإدارة؛ وتمثل مفتاح العلاقات الإنسانية السليمة، ودرجة رضا الفرد عن العمل تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينا لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور يعتبر من عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة الأجور تتحدد تبعاً لمتغيرات اقتصادية وقانونية معينة وشاملة فتحديد الأجر يكون تبعاً لمستوى التنمية والتطور الذي تشهده البلاد، كما يتعلق أيضاً بطبيعة الظروف الاقتصادية ويختلف من قطاع لآخر فالأجر في القطاع العام ليس كمثله في القطاع الخاص كما يرتبط أيضاً دفع الأجر بنشاط ومهام الشريك الاجتماعي حيث يتم التفاوض عليه مع الدولة وأرباب العمل و هذه المتغيرات كلها إما أن تسمح بارتفاع الأجر أو انخفاضه.

د. بن عمر عواج

إضافة إلى الاعتبارات الاقتصادية فإن الاعتبارات الاجتماعية تحدد الأجر باعتباره رمزاً للمركز الأدبي الذي يشغله الفرد وإشباع للحاجات النفسية وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة حافز يدفع الفرد إلى تحسين أدائه.

وتتضمن المشكلات التي تظهر كثيراً في هذا المجال ما يلي:

- أنظمة الأجور المضطربة (مثلاً، لا تعكس الاختلافات في الأجور الصعوبة والأهمية النسبية للتصنيفات الخاصة بالأعمال).
- العلاقات المفقودة أو الضعيفة جداً بين الأجر والأداء الحقيقي للعمل.
- غياب المرونة في استخدام المكافأة الخاصة لتشجيع الأداء المتميز وللتأكيد على أن مثل هذا الأداء هام للمؤسسة وبالتالي فهو يُكافئ كما ينبغي من المؤسسة.
- وتحاول كل مؤسسة غرضها تحقيق أهدافاً اقتصادية و اجتماعية معيّنة، أن تثير دافعية أفرادها نحو إنجاز عدداً من الأهداف. وتتضمن هذه الأهداف اجتماعية، وتنظيمية، جماعية وفردية.

ويمكن تحفيز الأفراد عن طريق مجموعة من الإجراءات قد تتعلق على سبيل المثال بما يلي:

- تحسين المناخ العام للمؤسسة، ويتم ذلك بصفة أولية بالممارسات الإدارية لمسئولي الإدارة العليا، وبواسطة ظروف التوظيف والتشغيل، وبواسطة التشجيع الذي يمنح للمبادرة الفردية والجماعية، والتحديث، والإبداع وتنمية الأفراد، والتي تؤثر بقوة على دافعيتهم عند كل مستوى.
- إثراء محتوى العمل، حيث أنه نتيجة لتغيير هيكل العمل المراد أدائه، قد تسعى المؤسسة إلى خلق اهتمام حقيقي بالعمل.

د. بن عمر عواج

إضافة إلى ذلك فإن الإنسان يحتاج في تقدمه في عمله وزيادة مستواه وكمية إنتاجه لما يدفعه لهذا التقدم النجاح وزيادة الإنتاج ويعرف بتحفيز العامل وهو الإجراء أو مجموعة الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة في شكل مادي أي نقدي أو في شكل معنوي والذي يتمثل في التقدير أو هما معا بهدف تحفيز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا وإشباع حاجاته فالأجر وحده يوفر قدرا كافيا من الرضا لكنه لا يثير الحماس بشكل يخلق الأداء الجيد وعليه تم إيجاد هيكل للحوافز ووسائل تشجيعية أخرى لتغطية النقص وعدم الرضا الذي قد يحسه العاملون وكذلك تعويض الهفوات والأخطاء التي يمكن أن لا تعبر عن الأجر العادل في هيكل الأجور وبالتالي يجب أن تتفق الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء مع تفضيلات وميول الأفراد حتى تحقق لهم إشباعا ضرورية وتكون دافعا للإنتاج

ولا تعمل طرق التحفيز منفصلة عن بعضها، بل تتداخل معا بحيث تؤثر على عناصر عملية التحفيز، ففي حالة وجود مشاكل يستوجب هذا الأمر إعداد دراسة دقيقة لتحديد أهمية العوامل المختلفة التي تؤثر على دافعية العاملين الجيدة. على سبيل المثال، كثيراً ما يهتم شباب الموظفين بمحتوى العمل وإمكانية التقدم أو النجاح فيه و التدرج الوظيفي المستقبلي لهم فيه أكثر من اهتمامهم بمستوى الأجر عند بداية التوظيف.