

1/ تحفيز الموارد البشرية :

تعرف الحوافز بأنها الوسائل والأساليب التي ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، هذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات العمال وتأخذ أولوية في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة، كما أن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية (المحفزة) يجعل منها قوى تنافسية تتميز عن مثيلاتها في المنظمات العمالية. والتحفيز يتم بواسطة مجموعة من الحوافز الوسائل والأساليب التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة .

2/ تقييم أداء الموارد البشرية :

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات، وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات، مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها من أجل ذلك لابد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر. ويختلف الكتاب والباحثون في إعطاء تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد نذكر مايلي :

-تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

ويعرف بأنه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال .

تقييم الأداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة ، وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي :

"تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة.

1- مفهوم تقييم أداء العاملين :

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه:

"نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين "

كما انه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة من خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه:

"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى. ويقصد به أيضا " ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية.

2- أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين :

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

1/ على مستوى المنظمة :

-الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة....)

ب/ على مستوى المديرين :

- 1/ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- 2/ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
- 3/ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم.

ج/ على مستوى العاملين :

- 1- تنمية الإحساس بروح المسؤولية .
- 2- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .

3/ نظام الأجور في إدارة الموارد البشرية :

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريف الأجور، فمن الناحية النقدية يعرف بأنه مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، كذلك عرف الأجر بأنه مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتأثير على أداء الأفراد ومصممة بشكل أساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل.

وتتضمن عملية تحديد الأجور التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عامل، وتحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

إضافة إلى ذلك تهدف الأجور إلى تحقيق العدالة الداخلية وذلك من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على اجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون في المنظمة والذين لديهم نفس المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة والعدالة الخارجية من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الأخرى .

ويمكن تقسيم الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الأجور إلى:
أهداف اجتماعية: تتمثل في التأمينات ضد المرض والحوادث والإعاقة والتقاعد.

أهداف تنظيمية: تقديم الفوائد والخدمات إلى الأفراد العاملين فيها والاحتفاظ بهم وتقديم الضمانات اللازمة للعاملين ضد المرض والعجز وغيرها .

الأهداف الفردية: يتجه الأفراد للعمل بالمنظمات التي تقدم فوائد وخدمات منخفضة التكلفة.

4/ حماية الموارد البشرية :

إن مهمة الحفاظ على الموارد البشرية التي تعمل بها أي منظمة تعد من المهام الرئيسية لها، فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملون في المنظمة تؤدي إلى تحديد نشاط المنظمة، ومن ثم تحملها خسائر وتكاليف باهظة، مما يدفع هذه المنظمات إلى الاهتمام بالرعاية الصحية للعاملين فيها، وتتأثر الوظائف المتعلقة بالصحة والسلامة، والأمن الصناعي للعاملين باهتمام كبير في المنظمات الحديثة سواء كانت خدمية أم إنتاجية، عامة أو خاصة، ويرجع ذلك إلى أن الموارد البشرية هي أفضل وأهم الموارد للمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها ، ومن واجب إدارة الموارد البشرية وضع برامج الصحة والسلامة المهنية، وتعرف الصحة بأنها خلو الفرد من الأمراض العقلية والنفسية والجسدية، أما السلامة المهنية فيقصد بها الأنشطة الهادفة إلى حماية الموارد البشرية من الحوادث والإصابات التي يتعرضون لها في بيئة العمل، وكذلك حماية كل ممتلكات المنظمة من مختلف الحوادث والإصابات التي يتعرضون لها في بيئة العمل، وكذلك حماية ممتلكات المنظمة من مختلف الحوادث والأمراض المهنية .

ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للأفراد العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر التي يتعرض لها العاملون وبالتالي تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية لأفرادها.

5/ تخطيط المسار الوظيفي :

أظهرت المنظمات في السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا بتخطيط المسار الوظيفي، لماله من دور فعال في بناء ولاء العاملين لمنظماتهم، وأنهم سيستمتعون في المنظمة عندما يدركون أن هناك مجموعة كبيرة من الفرص الوظيفية متاحة لديهم.

هذا ما يجب أن تعمل عليه إدارة الموارد البشرية عبر الاهتمام بتطلعات الأفراد العاملين لديها ومساعدتهم على تحليل أوجه قوتهم وحاجاتهم إلى التطوير، بالإضافة إلى تقييم أدائهم وتوضيح الفرص الوظيفية المتاحة، وفهم العلاقات القائمة بين مختلف المسارات الوظيفية، وذلك عن طريق تشجيعهم على تطوير ذاتهم وذلك بالمشاركة في برامج التدريب والتنمية لعمل برنامج تخطيط المسار الوظيفي، وهكذا يتم تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية عن طريق التحديد المسبق والمدرّوس للمسار الوظيفي للفرد من جانب، وتحليل وتطوير الذات من جانب آخر بما يحقق الحاجات المتوقعة للمنظمة ورضا الموارد البشرية عن المسار الوظيفي في ذات الوقت .

1- مفهوم المسار الوظيفي : تتعدد المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي، نذكر منها :

- جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية
- تتابع الوظائف العليا التي يمر خلالها الفرد (الحركة الأفقية والراسية للفرد) طوال حياته الوظيفية

2- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة، كما أن العملية التي تؤديها المنظمة تساعد العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

كما يعتبر التحديد المسبق والمدرّوس لكل من الحركة الأفقية والراسية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه، وإعداده وتدريبه، ثم ترقيته وصيانته وتحفيزه إلى أن يتم إحالته للتقاعد.

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

تكمن أهمية تخطيط المسار الوظيفي في انه يعمل على تقريب توقعات الفرد وتوقعات المنظمة معا، ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسي .

ويختلف هذا العقد كثيرا عن عقد العمل حيث يعرف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين الأفراد والمنظمة يحدد ما يتوقع أن يتلقاه كل طرف من الطرف الآخر في هذه العلاقة.

فالفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المنظمة مثل الإحساس بالمعنى أو الهدف من الوظيفة، فرص الترقى، فرص النمو الشخصي، التحدي في العمل، المكانة، تجانس مجموعة العمل، الراتب، ومقدار الضمان والأمان في الوظيفة.

4- الأمن الوظيفي للعاملين :

عرفت بيئة الأعمال تغيرات كبيرة في العقدين الأخيرين، فقد أدت زيادة المنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع، والخصخصة، وعمليات إعادة الهيكلة، وخفض عدد العاملين إلى جعل العمال غير آمنين تماما على وظائفهم، أو على استقرار مسارهم الوظيفي، فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما استمرت هذه التغيرات، لذلك يجب على العمال أن يدركوا أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة، وعليهم أن يتقبلوا أنه مع تنمية القدرات فإنهم قد يكونون عرضة للنقل لوظيفة أخرى أو للتدريب التحويلي، وأنهم قد يغيرون مؤسساتهم ووظائفهم دون التقيد بنوعية محددة من الوظائف . لذلك يجب على العمال أن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكد من امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل.

5- تحسين إفادة الإدارة من مواردها البشرية :

يعود اهتمام المؤسسات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى أن ذلك يؤدي إلى الإفادة مما تديره من موارد بشرية في الأجل الطويل، لأن البرنامج الفعال لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي سيتضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز ومن ثم تزيد قدرة المؤسسة على جذب أفضل

العناصر وزيادة فرص الاستفادة من قدراتهم وخفض معدل دوران العمل، والاحتفاظ بالعمال كقوة عمل منتجة في بيئة سريعة التغير ومتزايدة التنافس.

6/ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

يشكل موضوع الإستراتيجية إحدى المواضيع المهمة والحيوية في إطار العلوم الإدارية من جهة، وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى وهذا راجع إلى جملة من المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والتحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية إضافة إلى الدور الاستراتيجي لهذه الوظيفة الذي أصبح محورا هاما ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم الغايات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة.

إن الإستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب، والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول

كذلك الإستراتيجية هي تخطيط التغير بهدف جعل موارد المؤسسة تتماشى وفق متطلبات المحيط التنافسي من أجل تحقيق الأهداف الأساسية.

وهكذا فالإستراتيجية بمعناها العام هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في المستقبل المنظور الذي لا يقل عن بضع سنوات، ولا يزيد عن عقد من الزمن، أو هي الخيار والإطار المرشد والمحدد لمسيرة المنظمة في سعيها لأهدافها المستقبلية، التي تسعى جادة لتحقيقها ومن المفروض أن يكون هذا الخيار هو حصيلة تفكير وإدراك القيادات العليا ومشاركة ممثلين عن الإدارات المتخصصة المكلفة بوضع الخطط التنفيذية والتشغيلية الموصلة لما ترغب أن تكون عليه، والحديث عن الاستراتيجيات لا يعني بالضرورة أن جميع المنظمات؛ حكومية كانت أو خاصة تعطي أهمية للخطط الإستراتيجية إلا حين تواجه خطرا يهدد بقائها ،.....فذلك لا يعفي المنظمات من أهمية تخصيص بعض من جهدها ووقتها للتفكير على الأقل بما ينتظرها أو بما سيؤول إليه أمرها ان بقيت على الحال التي هي عليه

وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة إستراتيجية قادرة على تجنيد أعضائها للأهداف الإستراتيجية وجعلهم يفكرون ويخططون استراتيجيا، لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي يبعث الحياة في كل الأشياء والمعدات والمواد والوسائل المادية ، وان إعدادهم وتأهيلهم وانتقائهم للمواقع والوظائف يستلزم دراية ومعرفة ويتطلب مهارات ويحتاج لموازنات، وهذه العناصر مجتمعة يتعذر تهيئتها والتعامل معها بدون خطط إستراتيجية ورؤى مستقبلية ومشاركة جماعية.

وإذا كان الفكر التقليدي لإدارة الموظفين يعتمد على استراتيجية السيطرة والرقابة، فإن الإستراتيجية البديلة التي يطرحها الفكر التنظيمي السلوكي تنطلق من مفاهيم الولاء والانتماء، والالتزام للمنظمة وللمهنة والاختصاص، وتدعوا إلى إرساء القيم المهنية والمؤسسة الايجابية الداعية إلى حرية التصرف من اجل الإبداع والابتكار والتفوق.

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها القرارات التي تتعلق باستقطاب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فعالة ومؤثرة.

ومما سبق يتبين أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجية ملائمة، وتطبيق أنظمة، وخطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

1-أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن كيفية التعامل مع الأشخاص في المنظمة يعد أهم العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراك الأشخاص في الإستراتيجية، كما أن المنظمة قد تنظر إليهم على أنهم إما مصدر كلفة أو استثمار، وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو الأشخاص، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلا، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون

مصدر استثمار) تكون الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، والعكس صحيح، وان هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي الرسالة الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وكثافة رأس المال، وإدارة الموارد البشرية

يبدو واضحاً من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساسي على الوجود البشري، إذ أن الأشخاص هم الذين يقومون بالعمل ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء.

وحتى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأشخاص لتشغيلها وإدارتها، وبالتالي هناك تكامل بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة، وإستراتيجية الموارد البشرية، هذا التكامل وتلك الأهمية يختلفان من منظمة إلى أخرى.

2- الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية :

يمكن إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

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

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة داخل المنظمة، إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى وتشمل على رؤيا واضحة ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية

2. على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد استراتيجياتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً وفي المدى

المنظور، وذلك في جميع المجالات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والقانونية وغيرها من مجالات البيئة الخارجية .

3. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة أن تقوم بمهامها، والأعمال الممنوعة بها والمتوقعة وغير المتوقعة منها وبالتالي يجب على المنظمة أن لا تعتبر أن الإنفاق على الموارد البشرية إنفاق لا عائد منه وإنما تعتبر هذا الإنفاق استثمار في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي.