**الموارد البشرية - Human Resources**

**المستشار في التربية محمد عقوني**

[Aggouni10@yahoo.fr](mailto:Aggouni10@yahoo.fr)

**http://aggouni.blogspot.com**

****

****

**الاهــــداء**

**إلـــى الوالديـــن العزيزيــن أمــي و أبـــي**

**و إلـــى كل الآبـــاء و الأمهــات و رجال التربيـــة**

**و التعليـــــم و إلـى كل متطــلــع لصبــاح مشــرق**

**أهـــدي هذا العمـــل المتواضـــــــع**

**و إلــى كل النــــاس الطيبيـــن .**

**مقدمة:  
تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم الموارد و اصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون افراد ما هي الا مجموعة من الاصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها ان تنتج الا مع مساندة القوى العاملة. و بصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون و تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل، القيادة، و الرقابة**.

**تعريف الموارد البشرية - Human Resources Definition**

**تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسئولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذين العاملين بالمنظمة.**

**أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية**

* **فرنش:هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.**
* **سيكولا:هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.**
* **جلويك:هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها**
* **شرودن وشيرمان بي :إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.**
* **سميث جي وجرانت جي:هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.**

**و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها**.

**مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية**  
  
  
**تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية،وهناك وجهتان للنظر  
اولا:وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهى إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات،ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.  
ثانيا:وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.**

**مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها  
يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة بأختلاف تخصصها وأهدافها بإعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة ، على إعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال أستثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد ستراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل ، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والأنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها .  
ويستخدم علم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة الى الأستراتيجية الأساسية في إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في ميدان العمل والأنتاج ، وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن ، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات .  
ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات وهما الكفاءة والعدالة ، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الأستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الأنتاجية إعتماداً على الطلب الأستهلاكي ، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمنظمة إضافة الى إعتماد بعض الأمور ألأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمل والأستقالة وغيرها .  
أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المنظمة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمنظمة ، كما إن عدالة المنظمة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها الى توطيد حالة المساواة بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافئات ، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المنظمة كلما دل ذلك على وجود نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين ، وحكم على المنظمة بأنها عادلة .  
لقد كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم بإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها للوصول الى الأهداف بأنجع وأرقى الوسائل من خلال أعتبار المورد البشري كرأسمال واجب أستثماره وخصوصاً حالات الإبداع والطاقات البشرية الخلاقة ، هي العوامل التالية :  
1- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية ، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي** **للمنظمات العاملة بأختلاف أنواعها ، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع ، بعيداً عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرض.  
2- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح .  
3- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة ، دفع ذلك المنظمات الى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي ، لغرض الأستمرار بالأنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة وهذا التوسع يحتاج الى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الأهتمام لها لتكن خير ظهير للمنظمة في مسرة العمل والمنافسة .  
4- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات دفعتها الى ضرورة أستثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم .  
5- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل ، وتنمية الموارد الأخرى إنطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الأنتاج ، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن ، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري .  
6- إعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والأنتاج والنوعية في المنظمات العاملة ، أدى بشكل كبير الى أهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الأهتمام بالإدارة الكفوءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول الى الجودة المنشودة.  
7- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الأنتاج ، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الأنسانية الجيدة بالعمل وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المنظمة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق ما كل ما تطمح له المنظمة ، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع .  
  
ونتيجة لذلك أصبح توجه الأهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للأهتمامات والأعتبارات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمات وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك ، وبهذا توسعت إتجاهات أهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق ، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة إعتماداً على البنية الستراتيجية الجديدة :  
1 - التطوير التنظيمي .   
2 - دعم إدارة المعرفة بالمنظمة.   
3 - تصميم الوظائف .  
4 - تخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين .  
5 - التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين .  
وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم إستقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي وتتمثل هذه التطورات التاريخية بالمراحل التالية :  
1- مرحلة حركة الإدارة العلمية ( 1856 – 1915 ) : وظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تايلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب ، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في أختيار العاملين وتنسيب العمل لهم وأعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال ، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الأنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم .  
2- مرحلة حركة العلاقات الأنسانية ( ما بعد عام 1920 ): لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم وإلتزامات أرباب العمل إنسانياً ، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الأجتماعية ، بل أعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الأنساني معهم بالإضافة الى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وأعتبارهم مورد نادر ، هي من العوامل المهمة إضافة الى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفوء وزيادة الأنتاج ، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين و الحاجة الى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.  
3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد ( ما بعد عام 1960 ) : لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الأنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل أهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والأجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الأهتمام بتوظيف العاملين والأهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة .وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الأهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والأهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الأنتاجية .  
4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية ( ما بعد عام 1980 ) : لقد تسببت عوامل أقتصادية وأجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت بأتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الأنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الأهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الأهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة .  
لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى الى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول الى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ،ليؤدي بالنتيجة الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر ، إضافة الى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً الى النجاح .  
5- مدرسة ستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( مابعد عام 2000 ) : لقد ظهرت هذ المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء ، والكفاءة الأنتاجية ، وزيادة مستوى ونوعية الأنتاج ، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيدلوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً الى شركاء في العملية الأنتاجية والأستثمارية في المنظمة مما أدى الى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.  
إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ ستراتيجية الموارد البشرية كان قابلا للتطبيق بشكل ملح ، ولم يأت عفوياً بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية وأجتماعية ، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الأنتاج العالمي ، بالإضافة الى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وأنتشارها .  
ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول الإعتبار لأدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات ، الى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة ستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات ، والذي سيؤدي الى نجاح الأستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم أستثماره بالشكل المطلوب** .

**دور إدارة الموارد البشرية   
  
يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة عل بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.  
و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.  
  
إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتوج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولا لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .  
  
  
و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية(المدير و مساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:  
  
Ε البعد الاستراتيجي للمورد البشري .  
Ε البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.  
Ε الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.  
Ε استثمار في رأس المال البشري.  
Ε توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين.  
  
  
أهمية إدارة الموارد البشرية   
  
تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد و الابتكار.   
  
و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية :  
  
أولا: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.  
  
ثانيا: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات.  
  
ثالثـا: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.  
  
رابـعا: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات ...  
  
خامسا: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات**

**أهداف ادارة الموارد البشرية**

**تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلى:   
\*أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.   
\*ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.   
\*ج- زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.  
  
\*د- وضع نظام موضوعى لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذى حق حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.**

**أﻫﺪاف وأﻧﺸﻄﺔ إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**أﻫﺪاف إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ:**

**ēـــﺪف إدارة اﳌـــﻮارد اﻟﺒـــﺸﺮﻳﺔ إﱃ ﻣـــﺴﺎﻋﺪة اﳌﻨﻈﻤـــﺔ ﰲ ﲢﻘﻴـــﻖ اﻟﻨﺠـــﺎح ﻣـــﻦ ﺧـــﻼل اﻷﻓـــﺮاد**

**. (1) اﻟﻌﺎﻣﻠﲔ đﺎ. أو ﲟﻌﲎ آﺧﺮ إﱃ زﻳﺎدة ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ اﳌﻨﻈﻤﺔ**

**وﳝﻜﻦ ﺗﻘﺴﻴﻢ أﻫﺪاف اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ إﱃ ﺟﺎﻧﺒﲔ ﳘﺎ، اﳌﻨﻈﻤـﺔ واﻷﻓـﺮاد .. ﻓﺎﻷﻫـﺪاف اﻟـﱵ**

**ﺗﺴﻌﻰ ﳍﺎ اﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻦ إدارة ﻣﻮاردﻫﺎ اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ، ﻫﻲ:**

**اﻟﻜﻔﺎءة واﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ.**

**اﻟﺘﺠﺎﻧﺲ.**

**اﻻﺳﺘﻘﺮار.**

**ﺗﻄﻮﻳﺮ وﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﻬﺎرات.**

**ﲢﻘﻴﻖ اﻻﻧﺘﻤﺎء واﻟﻮﻻء.**

**أﻣﺎ أﻫﺪاف اﻷﻓﺮاد، ﻓﺘﺘﻠﺨﺺ ﻓﻴﻤﺎ ﻳﻠﻲ:**

**ﻓﺮص ﻋﻤﻞ ﺟﺪﻳﺪة.**

**ﻇﺮوف وﻣﻨﺎخ ﻋﻤﻞ ﺟﻴﺪ.**

**اﻟﻌﺪاﻟﺔ ﰲ اﻷﺟﻮر واﳌﻌﺎﻣﻠﺔ.**

**ﻓﺮص ﻟﻠﺘﻘﺪم اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ**

**ﺗﻘﺪﱘ اﳋﺪﻣﺎت واﻟﺮﻋﺎﻳﺔ اﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ واﻟﺼﺤﻴﺔ وﻏﲑﻫﺎ**

**وﳝﻜــــﻦ ﺗﻘــــﺴﻴﻢ أﻫــــﺪاف اﳌــــﻮارد اﻟﺒــــﺸﺮﻳﺔ ﻣــــﻦ ﺧــــﻼل اﳍــــﺪف اﻟﻌــــﺎم واﻷﻫــــﺪاف اﻟﻔﺮﻋﻴــــﺔ،**

**ﻓﺎﳍﺪف اﻟﻌﺎم، ﻫﻮ:**

**اﺳﺘﻤﺮارﻳﺔ اﻷداء ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺔ، ﺑﻜﻔﺎءة وﻓﻌﺎﻟﻴﺔ، ﺑﻮاﺳﻄﺔ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.**

**أﻣﺎ اﻷﻫﺪاف اﻟﻔﺮﻋﻴﺔ اﻟﱵ ﻣﻦ ﺧﻼﳍﺎ ﳝﻜﻦ اﻟﻮﺻﻮل ﻟﻠﻬﺪف اﻟﻌﺎم، ﻓﻬﻲ:**

**اﻟﺘﻮﻓﻴﻖ ﺑﲔ اﻷﻓﺮاد (اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ) واﻟﻮﻇﺎﺋﻒ اﳌﻄﻠﻮﺑﺔ.**

**دﳝﻮﻣﺔ ﲢﻘﻴﻖ اﻹﺷﺒﺎﻋﺎت اﳌﻨﺎﺳﺒﺔ (داﻓﻊ/ﺣﺎﻓﺰ).**

**ﺗﻮﻓﲑ اﳌﻌﺎرف وإﻛﺴﺎب وﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﻬﺎرات اﻟﺘﺄﻫﻴﻠﻴﺔ واﻟﺘﻄﻮﻳﺮﻳﺔ.**

**اﻟﺘﻘﻮﱘ اﳌﺴﺘﻤﺮ ﻷداء اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.**

**. (3 ﲢﺪﻳﺪ ﻣﺴﺎر اﳌﺴﺘﻘﺒﻞ اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ ﻟﻠﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**ﻛﻤﺎ ﳝﻜﻦ أن ﻧﻘﺴﻢ اﻷﻫﺪاف إﱃ:**

**أﻫﺪاف ﺗﻨﻈﻴﻤﻴﺔ.**

**أﻫﺪاف وﻇﻴﻔﻴﺔ.**

**أﻫﺪاف اﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ.**

**. (4 أﻫﺪاف ﺷﺨﺼﻴﺔ**

**أﻧﺸﻄﺔ اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ:**

**ﺣـــﱴ ﺗـــﺘﻤﻜﻦ إدارة اﳌـــﻮارد اﻟﺒـــﺸﺮﻳﺔ ﻣـــﻦ ﲢﻘﻴـــﻖ أﻫـــﺪاﻓﻬﺎ، ﻓﺈĔـــﺎ ﺗﻘـــﻮم ﲟـــﺴﺎﻋﺪة ﻛﺎﻓـــﺔ إدارة**

**اﳌﻨﻈﻤـــــﺔ ﰲ اﳊـــــﺼﻮل ﻋﻠـــــﻰ اﺣﺘﻴﺎﺟﺎēـــــﺎ ﻣـــــﻦ اﻷﻓـــــﺮاد وﺗﻨﻤﻴﺘﻬـــــﺎ، واﺳـــــﺘﺨﺪاﻣﻬﺎ، وﺗﻘﻴـــــﻴﻢ أداﺋﻬـــــﺎ**

**واﶈﺎﻓﻈﺔ ﻋﻠﻴﻬـﺎ، واﺳـﺘﻤﺮار ﺑﻘﺎﺋﻬـﺎ ﰲ اﳌﻨﻈﻤـﺔ وذﻟـﻚ ﺑـﺎﻟﻜﻢ واﻟﻜﻴـﻒ اﳌﻨﺎﺳـﺐ ﻟﺘﺤﻘﻴـﻖ أﻫـﺪاف**

**اﳌﻨﻈﻤﺔ.**

**ﳚﺐ أن ﺗـﺴﻌﻰ أﻧـﺸﻄﺔ اﳌـﻮارد اﻟﺒـﺸﺮﻳﺔ ﻟﺘﺤﻘﻴـﻖ اﻷﻏـﺮاض واﻷﻫـﺪاف اﻟﻜﻠﻴـﺔ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤـﺔ ﻣـﻦ**

**ﺧﻼل ﲢﻘﻴﻘﻬﺎ ﻷﻫﺪاﻓﻬﺎ ﺑﺸﻜﻞ ﻣﺘﻜﺎﻣﻞ ﻣﻊ اﳌﻮارد اﻷﺧﺮى.**

**وﻣﻦ ﺑﲔ أﻫﻢ اﻷﻧﺸﻄﺔ اﻟﱵ ﲤﺎرﺳﻬﺎ إدارة اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺎت اﳌﻌﺎﺻﺮة ﻣﺎ ﻳﻠﻲ:**

**ﲣﻄﻴﻂ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: وﻳﺘﻨﺎول ﻫﺬا اﻟﻨﺸﺎط اﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- ﲣﻄﻴﻂ اﻟﻘﻮى اﻟﻌﺎﻣﻠﺔ.**

**- ﲢﻠﻴﻞ وﺗﺼﻤﻴﻢ اﻟﻮﻇﺎﺋﻒ.**

**- اﻻﺳﺘﻘﻄﺎب واﻻﺧﺘﻴﺎر واﻟﺘﻌﻴﲔ.**

**ﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: وﻣﻦ ﺑﲔ ﳎﺎﻻت ﻫﺬا اﻟﻨﺸﺎط:**

**- اﻟﺘﺄﻫﻴﻞ واﻟﺘﻬﻴﺌﺔ اﳌﺒﺪﺋﻴﺔ.**

**- اﻟﺘﺪرﻳﺐ واﻟﺘﻨﻤﻴﺔ.**

**- اﻟﺘﻄﻮﻳﺮ اﻹداري واﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ.**

**اﻟﺘﻌﻮﻳﺾ واﻟﺘﺤﻔﻴﺰ: وﻳﺸﻤﻞ ﻫﺬا اﻟﻨﺸﺎط ﺑﻌﺾ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻟﻮﻇﺎﺋﻒ.**

**- ﲢﺪﻳﺪ اﻷﺟﻮر واﻟﺮواﺗﺐ.**

**- اﻟﺘﺤﻔﻴﺰ اﻟﻔﺮدي واﳉﻤﺎﻋﻲ.**

**ﺻﻴﺎﻧﺔ اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: وﺗﺸﺘﻤﻞ ﻋﻠﻰ ﺑﻌﺾ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- اﳌﻨﺎﻓﻊ اﳌﺎﻟﻴﺔ.**

**- اﳋﺪﻣﺎت اﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ.**

**- اﻟﺮوح اﳌﻌﻨﻮﻳﺔ واﻟﺮﺿﺎ اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ.**

**ﻋﻼﻗﺎت اﻟﻌﻤﻞ: وﺗﺸﻤﻞ ﺑﻌﺾ اﺠﻤﻟﺎﻻت ﻣﻨﻬﺎ:**

**- ﲣﻄﻴﻂ وﺗﻨﻤﻴﺔ اﳌﺴﺎر اﻟﻮﻇﻴﻔﻲ.**

**- إدارة اﳊﺮﻛﺔ اﻟﻮﻇﻴﻔﻴﺔ (اﻟﻨﻘﻞ، اﻟﱰﻗﻴﺔ، اﻻﺳﺘﻘﺎﻟﺔ، اﳌﻌﺎش () 5**

# التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

**إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة, فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:**

**1-التوسّع والتطوّر الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة؛ إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشري في المنشأة.**

**2-التوسّع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، ممّا أدّى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.**

**3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدّى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.**

**4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلّب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.**

**وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:**

**• المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد**[**الثورة الصناعية**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9)**. قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة؛ إذ كان مثلاً الصنّاع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إذ:**

**1.**    **نظرت إلى العامل بصفته سلعة تُباع وتُشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.**

**1.**    **نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.**

**وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.**

**المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:**

**من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية- انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصّل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:**

**1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.**

**2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.**

**3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلاّ بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.**

**4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيّته.**

**·** **وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، وقوبل بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.**

**• المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:**

**في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، و ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعد في ظهور النقابات العمالية.**

**• المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:**

**أظهرت**[**الحرب العالمية الأولى**](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%8A)**الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطُبّقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.**

**ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام  1919 وعام 1920 أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.**

**• المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:**

**شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أُجريت تجارب (هوثورن) بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.**

**• المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:**

**·في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.**

**·** **مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلاّ مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.**

**و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغيّر المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.**

**العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير المواردالبشرية  
  
هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة المواردالبشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب :  
  
• التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهورالتنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين،وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل منالحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.  
• التوسع الكبير فيالتعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملةنتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارةالموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة منالعاملين.  
  
• زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عنطريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظعلى تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدمإلتزامها بتنفيذ هذه القوانين.  
  
• ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافععن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومنثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.**

**الإطارُ العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:**

**إنَّ الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوِّن في مجموعها مجالَ عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة.  
  
ومن أهم تلك الوظائف - سنذكر مهامها بشكل مختصر وسيتم شرحها تفصيليا لاحقا :-**

**أولاً: وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية:**

**هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكاملُ وتترابط هذه الوظائفُ الفرعية لتنتج في النهاية سلسلةً من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارةُ الموارد البشرية بتوفير كل احتياجاتِ المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وَفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة..**

**وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:  
  
- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة.. وتحديد واضح، ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.  
  
- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيثُ أعدادُها ومواصفاتها، ونوعيتها... إلخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.  
  
- وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية: بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفةُ جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية، بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي.  
  
- وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية: تعمل هذه الوظيفة على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.  
  
- وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.**

**يمكن تقسيم الموارد البشرية إلى عدة أفرع وهي**

**تلك الأفرع لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض وكذلك لا تعمل بمعزل عن المؤثرات الخارجية ومنها على سبيل المثال وليس الحصر أوضاع السوق والتقنية والعولمة وغيرها والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسات وبالتالي يصل ذلك التأثير إلى الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة في النهاية.**

**أي مؤسسة تسعى إلى ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية. الحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو العلاقة بين المدير والموظف. تؤكد بعض الدراسات على أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الاستقالة هو المدير المباشر و ليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب. وحيث أن المدير المباشر هو العنصر الأكبر تأثيراً فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين في موظفيهم  بحيث تتحول العلاقة – أو تتطور – إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسئولية وتعني المزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي المزيد من الإنتاجية.**

**خلال الأعوام الخمسين الماضية ونظراً لتعارض المصالح بين الموظفين وأصحاب الأعمال تبنت الحكومات القوانين التي تنظم العلاقة بينهما كما تحدد حقوق وواجبات كل الأطراف وركزت تلك القوانين على حماية الموظفين من التمييز أو الاستغلال عن طريق تحديد الحد الأدنى للرواتب والحد الأقصى لساعات العمل وتحديد الظروف المطلوبة لبيئة العمل وضمان سلامة العمال.**

### تخطيط الموارد البشرية

**نأتي هنا لتفاصيل عملية تخطيط الموارد البشرية. حيث أن الموارد البشرية تعنى بالحصول على أفضل الأداء وتعيين أفضل المرشحين فإن عملية التخطيط هنا هي المسئولة عن تقييم الموارد المتاحة وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً وتحديد الكيفية... إما عن طريق تطوير الأفراد الموجودين أو الإتيان بآخرين –وهل يكون الاعتماد على العمالة الدائمة أو المؤقتة - اعتماداً على الجدوى الاقتصادية و إستراتيجية الشركة.**

**بانتهاء عملية التخطيط يكون المدير على دراية كاملة بمتطلباته للمستقبل وبالتالي أصبح في إمكانه أن يبدأ في البحث عن الشخص المناسب. وهنا تأتي عملية التوظيف وهي العملية للمسئولة عن إيجاد الموظف المناسب – بل والفريد إن أمكن - واجتذابه للعمل لدى المؤسسة. عملية التوظيف حقيقة هي عملية شديدة الحساسية لأنها عالية التكلفة والخطأ فيها يصعب إصلاحه بشدة.**

### التوظيف

**كل شركة ترغب في أن تحصل على الموظفين الأقدر والأفضل، لكن**[**كيف تحصل على أفضل الموظفين لشركتك؟**](http://www.entilaq.com/hr/hr_getting_the_right_employee.htm)

**يمكنك أن تتعرف على المهام الأساسية في**[**عملية التوظيف من خلال الرابط التالي.**](http://www.entilaq.com/hr/hr_recruitment.htm)**كما يمكنك التعرف على ا**[**لوسيلة المثلى لاختيار المرشح الأفضل من خلال الرابط التالي.**](http://www.entilaq.com/hr/employee_selection.htm)

**ما هي القنوات المتاحة للإعلان عن الوظائف؟ الآن أصبحت شبكة الانترنت إحدى الوسائل الرئيسية لطلب العمالة وخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب مرشحين ذوي مهارات تقنية عالية. هناك أيضاً شركات التوظيف وتوظيف عن طريق الموظفين الحاليين Employee Referral أو التوظيف مباشرة من المدارس والجامعات أو الإعلان الداخلي في المؤسسة أو الإعلان في الصحف. كل طريقة من تلك الطرق لها مزاياها وعيوبها وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الطرق التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة.**

**من الأسئلة الجيدة التي يمكن طرحها للتفكير هنا ... أيهما أنفع: الموظف الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة أم ذلك الذي يتوافق مع شخصية المدير؟**

**حقاً ذلك السؤال من الأسئلة الصعبة لأنه لا توجد له إجابة واضحة ... إذا كانت الوظيفة فيها الكثير من الحرية والإبداع فلعل من الأفضل أن يتوافق الموظف مع المدير لأن الاضطراب قد يؤثر سلباً على الأداء أما بالنسبة للوظائف واضحة التعريف والمهام فمن الأفضل أن توظف من يتوافق مع النظام. بصورة عامة فإنه من الأفضل للمؤسسات الكبيرة أن تركز على الموظفين الذين يلبون متطلباتها فتلك المؤسسات تكون على درجة جيدة من التنظيم بحيث يكون مجال العزف المنفرد محدوداً ... حتى تدور الماكينة الضخمة يكون على كل ترس فيها أن يلعب دوره جيداً ودوره فقط.  في النهاية لا توجد قاعدة محددة لذلك الأمر ولكنها كانت نقطة تستحق الوقوف عندها.**

**بالنسبة لعملية الاختيار فإنه توجد عدة مؤشرات يجب أن تتواجد في المرشح ومنها: وجود المهارات الفنية والشخصية اللازمة والمثابرة – الاستمرارية في مستوى الأداء – والتعاون والانضباط وغيرها من الصافات . الحقيقة أننا نعرف الصفات المطلوبة ولكن المشكلة هي صعوبة التعرف على صورة مكتملة للشخص الجالس أمامك في المقابلة الشخصية من خلال 60 أو 90 دقيقة.**

### تنظيم الهيكل الإداري

**من المهام المعقدة لإدارة الموارد البشرية هي تنظيم الهيكل الإداري للشركة وتلك العملية تهدف لعدة أهداف منها ضبط المسئوليات والمهام وتقليل الازدواجية بين العمليات وتنظيم نقل الأوامر من القيادة إلى الموظفين ونقل التقارير في الاتجاه العكسي  وكذلك تهدف لتوفير فرص النمو الوظيفي للأفراد لحثهم على بذل المزيد من الجهد و تهدف إلى إلغاء المهام غير الضرورية.**

### التدريب والتطوير

**بالنسبة لبعض الموظفين تكون عملية التدريب والتطوير هي النقطة الرئيسية عند الحكم على إدارة الموارد البشرية في الشركات التي يعملون بها وذلك لأنها تعني تحسين المهارات وبالتالي زيادة القيمة الشخصية. وتسعى عملية التدريب والتطوير إلى  تحسين قدرة الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق زيادة معلوماتهم وطريقة أدائهم للوظائف وتحسين سلوكهم داخل الشركة. عادة ما يقوم المدير باختيار التدريب المناسب ولكن هناك حالات تقوم فيها إدارة الموارد البشرية بالاختيار وكذلك في حالات أخرى يقوم الموظف باختيار التدريب المناسب له.**

**هناك عدة أنواع من التدريب ومنها:**

**التدريب باستخدام مقرر معين وقد يكون ذلك عن طريق المدرب بصورة مباشرة أو عن طريق الانترنت أو الكتب.**

**التدريب خلال المهمة on-the-job  الأكثر فعالية ولكنه لا يناسب المهام المعقدة والتي تتطلب الكثير من الخبرة والمهارات.**

### إدارة المزايا والتعويضات

**يأتي هنا الجزء الأهم على الإطلاق بالنسبة للموظفين وهو ما يسمى بإدارة المزايا والتعويضات وهو الفرع المسئول عن تحديد المقابل الذي يتلقاه الموظف نظير ما يقوم به من عمل إما في صورة مادية أو في صورة مزايا بديلة مثل الأجازات الإضافية أو السيارة أو الهاتف أو غيرها من المزايا التي تضاف بصورة غير مباشرة إلى دخل الموظف. لكل شركة فلسفة مختلفة في تعويض الموظفين فمنها من يدفع فقط ما عليهم أن يدفعوه بينما تدفع شركات أخرى كثيراً فوق سعر السوق.**

**من العوامل المؤثرة في تقييم التعويض المادية: المهارات والخبرة والمسئوليات المعطاة للموظف والقيمة المضافة المتحققة من دوره داخل المؤسسة وكذلك طبيعة العمل وبعده الجغرافي وأداء الموظف وحجم الشركة ونشاطها.**

**تتغير التعويضات من مكان إلى مكان وحسب قوانين الدول ففي الكثير من الأحيان تختلف حسابات الضرائب تبعاً لنوع التعويض وأيضاً إذا كان التعويض في صورة مالية أو عينية وعلى الشركة أن تحسب الأفضل لها وللموظف قبل تحديد طريقة وحجم التعويض. بالنسبة لقيمة التعويض الإضافي الذي تدفعه الشركات للموظف فإنه قد يصل إلى 40% من الراتب ولكن هذا لا يعنى الكثير من دون الأخذ في الاعتبار قيمة الراتب المطلقة. بعض الشركات قد يعطى 100% من الراتب كتعويضات ولكن هذا لا يعني الكثير إذا كان الراتب الأساسي هو 75% من التعويض المناسب الذي يقدره السوق.**

**يظن البعض أن االشركات بحاجة لميزانية ضخمة لتوفر التعويض اللازم لتحفيز الموظفين ولكن من الناحية العملية هناك الكثير من**[**الأفكار للمزايا والتعويضات حتى ولو لم تتوفر الموارد المالية الكافية.**](http://www.entilaq.com/hr/hr_compensation.htm)

### تقييم ومراجعة الأداء

**أيضاً من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تقييم الأداء والذي قد يسوء لعدة أسباب منها ضعف قدرات الموظف أو غياب التدريب أو غياب الانضباط أو غياب التوجيه. لتحسين الأداء يجب الأخذ بيد الموظف وإجراء التحسين طوعاً ولكن إذا لم يمكن ذلك بسبب رفض الموظف أو عدم الإمكانية فإنه يجب فرض ذلك التحسين كرهاً.**

**أخر المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع النقابات والتي تتحدث بالنيابة عن العمال لضمان حقوقهم.**

**لعل إدارة الموارد البشرية هو أحد أصعب وأمتع فروع الإدارة وذلك لارتباطه الوثيق بأهم أدوات الإنتاج وهو الموظف أو العامل ولعل القرارات القادمة من إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثيراً على العاملين في أي شركة وهذا يلاحظ عندما تجد أن الأخبار القادمة من هناك قد تصل إلى الموظفين في دقائق معدودة.**

### علاقات الموظفين

**علاقات الموظفين من المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلما تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي. تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج.**

**مفهوم وخطوات تخطيط الموارد البشرية**  
أ ـ مفهوم تخطيط الموارد البشرية :  **تتعدد وجهات نظرة لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد التخطيط فيا , ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة , وللإحاطة بالتعدد بالمفاهيم فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال منها :  
1 ـ يقصد بالتخطيط للموارد البشرية للتنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية ورضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية**[**1**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn1)**.   
2 ـ تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياطات المنظمة خلال فترة زمنية معينة**[**2**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn2)**.   
3 ـ تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات**[**3**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn3)**.  
وحسما للاختلاف في وجهات النظر يمكن أن نتفق في تحديد مفهوم شامل لتخطيط الموارد البشرية لكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن في المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها , والأحداث البيئة التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفؤة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .  
مما سبق يمكن لنا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزايدا من الإيضاح لماهية تخطيط الموارد البشرية كمايلي**[**4**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn4)**:  
1ـ تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأي عمل تخطيطي آخر في أي مجال من مجالات الأخرى   
2ـ تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو يبنى على ضوء ظروف المنظمة وظواهرها وإمكانيتها .  
3ـ تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي بها المنظمة وكذلك تخطيطها الشامل .  
ب - خطوات تخطيط الموارد البشرية :   
تتعدد وتتنوع خطوات الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية أهميتها في المنظمة , وعلاقتها بالتخطيط العام للمنظمة .  
وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أنم يتفقون على أن الموارد البشرية يجب أن تربط بإستراتيجية المنظمة , وكلاهما يتعمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرا و التوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثرات البيئية في مسارا الاستراتجي.  
وعلى هذا فهناك من يصف العملية بأربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية .  
1 ـ التبوء : إن تخطيط الموارد البشرية لابد أن يبدأ بتقدير الطلب على عنصر العمل في المستقبل , حيث يمكن على ضوء ذلك رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ضمن إستراتجية عامة للموارد البشرية**[**1**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn5)**، حيث تتضمن هذه الخطوات أربع خطوات فرعية هي**[**2**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn6)**:   
  
أ ـ التحليل : ويركز على خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام لأي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد على ضوئها الأجور , عدد الوظائف .. الخ   
كما يشمل التحليل على مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية والمنظمة الحالي هيكل وظائفها .  
ب ـ التنبؤ بحجم الطلب المستقبل على الموارد البشرية في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها في التحليل .  
ج ـ وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب .  
د ـ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي و الخارجي , حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدتها الوظيفية من الموارد البشرية , بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من الموارد البشري.  
وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (داخلي ,خارجي ) , على المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة .  
2 ـ وضع الأهداف : تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية , فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسيع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي , أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي ، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهارات , والمعارف ) لقوة العمل في المنظمة .  
كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمنظمة , حيث لابد أن لا تخرج من الإطار العام لأهداف المنظمة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتجية للمنظمة**[**1**](http://www.hrdiscussion.com/#_ftn7)**.   
 يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية.  
 يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا المنظمة .  
 تحديد مضامين الموارد البشرية .  
 تحويل أهداف العمل إلى أهداف الموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة الموارد البشرية .  
 يجب على ألمخططي الموارد البشرية معرفة إستراتجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتجية العمل .  
3 ـ تنفيذ الخطة :   
وتشمل هذه الخطوة عل تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات .  
4 ـ التقويم والرقابة :   
تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية , ذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن المجهودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقويم من العماليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تستخلص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية :   
ـ حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة   
ـ مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها .  
ـ المعدلات الحقيقة لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة   
ـ وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتجية**

**أهمية تخطيط الموارد البشرية**

**أهمية تخطيط الموارد البشرية: تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛ وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب. 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد. 3- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفًا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها. 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم. 5-يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.  
ويقول د.عادل محمد زايد: (وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: (تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء، وتزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء، وتزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين .**

**سياسات و إجراءات التوظيف في الموارد البشرية LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT**

**إجراءات التوظيف   
LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT  
  
مقدمة**   
**تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الشركة و خصائص الفرد.  
تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.  
  
1/2 سياسة التوظيف :  
يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة والمعتمدة وفقاً لميزانية التوظيف السنوية حسب المقرر في مخصص الوظائف لكل إدارة على أن يشغل هذه الوظائف ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية العالية.  
1/3 أولوية شغل الوظائف :  
يتم الإعلان عن الاحتياجات الوظيفية الشاغرة داخلياً وتُعطى الأولوية لكافة الطلبات الداخلية لموظفي الشركة بعدة طرق منها :  
أ‌- الترقية.   
ب‌- النقل الوظيفي.   
ت‌- الإعلان الداخلي.  
وتبحث الشركة عن مرشحين للوظائف من خارجها فقط عندما يتعذر إيجاد موظف من داخل الشركة بعدة طرق منها :  
أ‌- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني أو الفاكس.  
ب‌- عن طريق الإعلان بالصحف المحلية و/أو الدولية حسب الحاجة.  
ت‌- الاستعانة بمكاتب توظيف (استشارات) داخلية و خارجية وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع الشركة حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي و يتم ترتيب رحلات التوظيف بعد تأمين عدد لا بأس به من المرشحين المتوقع قبولهم من خلال مراجعة سيرهم الذاتية.  
ث‌- المؤسسات التعليمية تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في تهيئة الخريجين للعمل حيث ظهرت علاقة وثيقة بين شركة …….. و المؤسسات التعليمية وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من اجل العمل لصالح الشركة و الاستفادة من الموارد البشرية المحلية والتقليل من معدل البطالة وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.  
1/4 متطلبات التوظيف :  
تشغل الوظائف المعتمدة بأشخاص تتوفر لديهم المتطلبات المحددة لتلك الوظائف حسب الوصف الوظيفي المعد لها.  
1/5 تعيين العاملين الجدد :  
يتم تعيين عاملين  طبقاً لخطة التوظيف المعتمدة سنوياً من قبل مجلس الإدارة على أن يتم توظيف غير السعوديين عندما لا يتوفر مرشحاً سعودياً مستوفيا لمتطلبات شغل الوظيفة.  
1/6 شروط التوظيف :  
يجب أن تتوفر في المرشحين لشغل الوظائف المعتمدة في الشركة الشروط التالية:  
• ألا يقل العمر عن ( 18 ) سنة ولا يتجاوز (60 ) سنه.  
• توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة،وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.  
• أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.  
• اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.  
• أن يكون لائقاً صحياً للعمل ، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها الشركة.  
• الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة عن جهات الاختصاص وذلك للأجانب.  
• ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى و أن يحظر شهادة خبره وإخلاء طرف من عمله السابق.  
• ألا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.  
1/7 مقابلات التوظيف :  
تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.  
1/8 أنواع المقابلات :  
أ- المقابلة الفردية:  
يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل الشركة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.  
ب- المقابلة الجماعية:  
لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.  
• متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف الشركة (ممثلين لشركة).  
• مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف الشركة.  
• مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من   
الأشخاص من طرف الشركة.  
1/9 ضوابط عملية الاختيار والتعيين :  
الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة. ونعمل على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق و أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.  
2/9 خطوات عملية الاختيار والتعيين :  
أ‌- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى الشركة.  
ب‌- تلقي الطلبات والسير الذاتية وإدخالها بقاعدة بيانات السير الذاتية.  
ت‌- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.  
ث‌- إجراء مقابلات مبدئية بواسطة الهاتف لبعض السير الذاتية الغير واضحة و تدوين الملاحظات.  
ج‌- إرسال السير الذاتية المطابقة للوصف الوظيفي بنموذج (طلب إجراء مقابلة شخصية لوظيفة) من قسم التوظيف إلى الإدارة الطالبة.  
ح‌- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل لبعض الوظائف.  
خ‌- إجراء المقابلات الرسمية بتنسيق بين الإدارات الطالبة للوظيفة و قسم التوظيف.  
د‌- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية من واقع نموذج المقابلة الشخصية.  
ذ‌- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.  
ر‌- إعداد توصية التعيين ويوصي مدير الموارد البشرية ويعتمد مدير عام الشركة.  
ز‌- إعداد خطاب لمكتب العمل ليتم تسجيل الموظف في مكتب العمل .  
س‌- إعداد خطاب "تحويل طبي"  يتم تزويد قسم خدمات الموارد البشرية بصورة من جواز الموظف و يرسل إلى عيادة الشركة ويتم التنسيق بين العيادة و المستوصف المصرح له من قبل الشركة للكشف عليه.  
ش‌- إعداد خطاب تسهيل "فتح حساب بنكي" لكي يتسنى تحويل راتب الموظف عليه.  
ص‌- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء و سياسات الشركة ووسائل السلامة).  
ض‌- إعداد عقد عمل رسمي للمتدربين الذين تم تثبيتهم.  
1/10 مرتبات العاملين الجدد :  
يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة حسب سلم الرواتب المقر من مجلس إدارة الشركة لكل وظيفة.  
1/11 إعادة من سبق له العمل :  
يجوز إعادة التعاقد مع من سبق له العمل بالشركة إذا كان هناك حاجة لخدماته وكانت استقالته لأسبابه الخاصة.  
1/12 الرسوم الحكومية :  
تتحمل الشركة جميع الرسوم الحكومية التي يتوجب على العامل المتعاقد دفعها حسب أنظمة الحكومة ( الإقامة و رخصة العمل وتجديدهما وما يترتب على تأخير ذلك من غرامات إذا كان التأخير بسبب الشركة،ورسوم تغيير المهنة ، رسوم تأشيرات خروج وعودة ) وحسب شروط أحكام العقد المبرم بين الشركة والعامل.  
1/13 فترة التجربة :  
إذا لم تثبت صلاحية العامل خلال فترة التجربة المنصوص عليها بالعقد للقيام بواجبات العمل المتفق عليه جاز للشركة فسخ عقد العمل دون مكافأة أو تعويض  بشرط أن تتاح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ.  
1/14 عقود العمل :  
يتم ارتباط جميع العاملين بالشركة بموجب عقود عمل تًوقع من قبل المدير العام لشركة.  
1/15 أنواع العقود :  
ثلاثة أنواع : (عقد توظيف مباشر - عقد تدريب – عقد صندوق تنمية الموارد البشرية).  
أ- عقد التوظيف المباشر : تقوم الشركة بالتعاقد مع العامل  بموجب عقد عمل محدد المدة ويتم تجديده سنوياً حسب تقييم الأداء السنوي و مصلحة العمل .  
ب- عقد التدريب : تقوم الشركة بتعاقد بتدريب العامل  فقط لمدد مختلفة حسب متطلبات كل وظيفة في سلم التدريب المعتمد من قبل الشركة ويعطى المتدرب مكافئةً مقطوعة لحين اجتيازه مدة التدريب المقررة بنجاح و من ثم يتم تثبيته.  
ج- عقد صندوق دعم تنمية الموارد البشرية بشروط المقررة من قبل صندوق التنمية .  
1/17 نفقات المقابلات قبل التوظيف :  
تقوم الشركة بتأمين الإركاب ومكان الإقامة للمرشح للعمل على الوظائف الشاغرة في المكان الذي يحدد لإجراء المقابلة الشخصية أو التعويض عنها وتكون درجة السفر سياحية مخفضة ولا يستحق المرشح التعويض عن الوقت الذي قضاه في السفر أو أثناء المقابلة.  
1/18 مكان الفحص :  
يتم إجراء الفحص الطبي لدى الجهة الطبية التي تحددها الشركة أو توافق عليها.  
1/19 تكاليف الفحص الطبي قبل التوظيف :  
تتحمل الشركة تكاليف الفحوصات الطبية في الجهات المعتمدة لديها للمتقدمين والذين تم اختيارهم للعمل بالشركة.  
1/22 تاريخ سريان عقد العمل :  
يسري عقد العمل للعامل  المعين محلياً من تاريخ مباشرته العمل.  
1/23 إلغاء التعيين :  
يجوز للشركة إلغاء عقد العمل إذا لم يباشر العامل أعمال وظيفته خلال ( 15 ) يوماً من التاريخ المحدد لمباشرة العمل في العقد دون عذر مقبول من الشركة.  
1/24 صلاحيات التوظيف :  
المرتبة يوصـــي يــعتـــمد  
المرتبة ( 29 ) فأقل مدير الموارد البشرية المدير العام لشركة  
1/25 البرنامج التعاوني :  
يمكن للشركة أن تستقطب طلاب الجامعات و الكليات التقنية و الثانوية الصناعية للعمل لديها كجزء من متطلبات التخرج في بعض المنشآت التعليمية و يحق لشركة أن تصرف لهم مكافأة تشجيعية شهرية مقطوعة تحددها الشركة وفقاً لإعتمادات الميزانية السنوية.  
1/26 التوظيف الصيفي :  
يمكن للشركة أن توظف مؤقتاً الطلبة ( المنتظمين في دراستهم ) لمدة شهرين في إجازة الصيف وتصرف لهم مكافأة تشجيعية مقطوعة عن كل شهر تحددها الشركة وفقاً لإعتمادات الميزانية السنوية.  
1/27 دفع الرواتب :  
يتم دفـع الرواتب للعاملين  خلال الأسبوع الأخير من كل شهر ميلادي ويودع الراتب في حساب العامل الخاص الذي يحدده كتابياً في أحد البنوك المحلية.  
1/28 النماذج المستخدمة في قسم التوظيف :  
أ‌- نموذج طلب توظيف.  
ب‌- نموذج عنوان المراسلة الحالي و الدائم للموظف.  
ت‌- نموذج طلب اعتماد أمر إركاب.  
ث‌- نموذج مقابلات التوظيف.   
ج‌- نموذج المقابلة الشخصية لوظيفة.   
ح‌- نموذج إعلان داخلي عن وظائف شاغرة لموظفي الشركة.   
خ‌- نموذج تعريفي مبسط بالشركة لموظف جديد.  
د‌- نموذج طلب إجراء مقابلات جماعية على وظيفة واحده.**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | مهام إدارة الموارد البشرية | |

**يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:**

1. **الوظائف الإدارية**
2. **الوظائف التنفيذية**

**أولاً: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلى:**

**‌التخطيط**

**تهتم بتخطيط احتياجات الجامعة من القوى العاملة كماً ونوعاً بحيث تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات الجامعة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها فى الفترات المستقبلية.**

**التنظيم**

**يقصد بوظيفة التنظيم فى إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات المسئوليات والمهام بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التى تربط هذه المسئوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمى لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية فى الجامعة.**

**التوجيه**

**يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف الجامعة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل COMMAND ، MOTIVATION وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.**

**‌الرقابة**

**تتعلق عملية الرقابة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف أوالأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للجامعة بكفاءة عالية.**

**ثانياً: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تتضمن مايلى:**

**استقطاب الموارد البشرية**

**تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات الجامعة من القوى العاملة كماً ونوعاً ، بحيث**

**تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلى:**

* **تقدير احتياجات الجامعة من القوى العاملة.**
* **تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للجامعة.**
* **اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع**
* **احتياجات الجامعة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية و غيرها.**
* **تعيين الأفراد.**

**تنمية مهارات العاملين**

**بعد تعيين القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.**

**إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التى تضمن استمرار الجامعة لمواجهة التطورات التكنولوجية فى أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للجامعة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للجامعة فى جميع المستويات الإدارية.**

**التعويض أو المكافأة**

**تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة فى الجامعة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:**

* **تقييم الوظائف**
* **تحديد نظم دفع الأجور**
* **تحديد نظام الحوافز**
* **تحديد لوائح الجزاءات**

**رعاية ودعم القوى البشرية**

**تهتم هذه الوظيفة برعاية ودعم القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية ، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.**

**التعيين**

**ويشمل الإعلان عن الموظفين وإختيارهم والتعاقد معهم . ونحن نقوم بذلك بعد  التشاور مع كليات الجامعة وإداراتها المختلفة لتحديد احتياجاتهم وفق الخطة الاستراتيجية  للجامعة بشكل عام ولكل كلية أو إدارة بشكل خاص كي نتمكن من استقطاب أفضل المرشحين للانضمام الى فريق جامعة الشارقة .**

**سياستنا في الجامعة أن تعطى الفرص في التعيين للكفاءات بغض النظر عن اللون والجنس والدين  كما أن لدينا اهتماما خاصا بذوي الحاجات الخاصة في منحهم فرصا للعمل للمشاركة في بناء مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة .**

**جامعتنا محكومة  بقواعد وتوجيهات عليا ، تعطي فرص التوظيف بالدرجة الأولى لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة ثم مواطني دول مجلس التعاون الخليجي ، ثم الجنسيات العربية.  وبعد ذلك الجنسيات غير العربية ويحكم ذلك الكفاءة  والمنافسة الشريفة.**

**التعويض للموظفين**

**وهو ما نقوم به من دراسة ويحث وتطوير لأنظمة الرواتب  والأجور  والبرامج ذات الصلة التي تساعد الجامعة في القدرة على المنافسة في سوق العمل وجذب المواهب ذات الدرجة العالية من الكفاءة واستبقائها ويتم ذلك بالاستعانة بالخبرات والكفاءات المتوافرة داخل الجامعة و خارجها لدراسة الرواتب والأجور وعمل المقارنات وتقديم التوصيات اللازمة .**

**المزايا والامتيازات**

**من أجل خلق بيئة عمل مريحة للموظف ، تقوم جامعتنا بتقديم امتيازات للعاملين فيها تضاهي ما تقدمه الجامعات العالمية ، وتسبق ما تقدمه الجامعات الإقليمية والمحلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنها**

**أعضاءالهيئة الأكاديمية**

* **سكن جامعي على أحدث طرز البناء يتناسب وحجم أسرة المتعاقد.**
* **بدل أثاث للسادة أعضاء هيئة التدريس ليقوم كل منهم باختيار أثاث منزله على ذوقه الخاص.**
* **تذاكر سفر سنوية للمتعاقد وافراد أسرته.**
* **بدل شحن أمتعة عند التعاقد وانتهاء الخدمة.**
* **بدل تعليم أبناء في المدارس الخاصة.**
* **منح تعليم للأبناء المستوفين لشروط قبولهم في جامعة الشارقة.**
* **تامين صحي للموظف ولأفراد أسرته.**
* **تأمينات ونظام تقاعد لمواطني  دولة الإمارات العربية المتحدة.**

**أعضاء الهيئة الإدارية**

* **بدل سكن للمتعاقد بحسب درجة الموظف.**
* **بدل تذاكر سفر سنوية للمتعاقد بحسب درجة الموظف.**
* **بدل تعليم ابناء في المدارس الخاصة لطفلين وبحد أقصى (6000درهم) للطفل.**
* **منح تعليم للأبناء المستوفين لشروط قبولهم في جامعة الشارقة.**
* **تامين صحي للموظف ولأفراد أسرته.**
* **تأمينات ونظام تقاعد لمواطني  دولة الإمارات العربية المتحدة.**

**هذه الامتيازات وتفاصيلها لكلا الهيئتين الأكاديمية والإدارية محكومة باللوائح والنظم المعمول بها في الجامعة**

**إن جامعة الشارقة حين تقرر هذه الامتيازات للعاملين فيها تسعى الى إنشاء إيجابية وتوازن بين أن يرقى الموظف بأدائه لعمله وبين أن يحيا حياة كريمة هو وأسرته.**

**التدريب والتطوير  
التدريب والتطوير في جامعتنا يركز على مساعدة الموظفين في الحصول على المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في عالم سريع الإيقاع.    
وحيث ان جامعتنا هيئة تعليمية وأهم عملائنا هم الطلبة  فإن تدريبا خاصا يؤهل الجميع لتحقيق أهداف الجامعة لتخريج طالب متفوق ومؤهل لخدمة المجتمع يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية بجامعتنا مسؤولية كبيرة لتحقيق ذلك.**

**ان عقد حلقات وندوات وورش عمل تدريبية من أهم أعمالنا ونحن نعمل بشراكة استراتيجية مع كل من**

1. **مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بجامعة الشارقة**
2. **إدارة تنمية الموارد البشرية بحكومة الشارقة**

**وذلك لتحديد احتياجات الموظفين من البرامج التدريبية وإشراكهم فيها بل ونرسل آخرين الى كل الدورات المحلية التي تعقد بدولة الإمارات العربية المتحدة وخارج دولة الامارات التي نرى ان لها فائدة في تطوير موظفينا، ونتحمل التكلفة مهما كانت . هدفنا من ذلك تحسين الفعالية المؤسسية وبناء قوة عاملة قادرة على إنجاز الأهداف الإستراتيجية لجامعة الشارقة.**

**ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺃﳘﻴﺘﻬﺎ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﲢﻘﻴﻖ ﺍﳌﻴﺰﺓ ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ**

**ﻣﻘﺪﻣﺔ:**

**ﻳﻌﺘﱪ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺍﻟﺘﺤﺪﻱ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻮﺍﺟﻪ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ ﻋﻠﻰ ﺍﺧﺘﻼﻑ ﺃﻧﺸﻄﺘﻬﺎ ﺳﻠﻌﻴﺔ ﺃﻭ**

**ﺧﺪﻣﻴﺔ ﻭﺃﺳﻮﺍﻗﻬﺎ ﳏﻠﻴﺔ ﺃﻭ ﻋﺎﳌﻴﺔ ﰲ ﺳﻌﻴﻬﺎ ﻟﻜﺴﺐ ﻣﻴﺰﺓ ﺗﻨﺎﻓﺴﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻏﲑﻫﺎ ﻣﻦ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ**

**ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ ﰲ ﻧﻔﺲ ﺍﻟﻨﺸﺎﻁ، ﻓﻤﻦ ﺍﳊﻘﺎﺋﻖ ﺍﳌﺴﻠﻢ ﺎ ﺃﻥ ﺍﺭﺗﻔﺎﻉ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﻳﺆﺩﻱ ﺇﱃ ﻋﺪﻡ**

**ﻗﺪﺭﺓ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ .**

**ﻋﻠﻰ ﺍﳌﻨﺎﻓﺴﺔ ﺧﺎﺻﺔ ﰲ ﻇﻞ ﺗﺰﺍﻳﺪ ﺍﻻﲡﺎﻩ ﳓﻮ ﺍﻟﻌﻮﳌﺔ ﻭﲢﺮﺭ ﺍﻷﺳﻮﺍﻕ، ﻫﺬﺍ ﻣﺎ ﺟﻌﻞ ﺍﳌﺆﺳﺴﺎﺕ**

**ﺗﻌﺘﻤﺪ ﰲ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﳊﺎﱄ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺎﺎ .**

**ﻫﺬﺍ ﻭﺗﺪﻝ ﻛﺎﻓﺔ ﺍﳌﺆﺷﺮﺍﺕ ﻋﻠﻰ ﺗﺰﺍﻳﺪ ﺍﻻﻫﺘﻤﺎﻡ ﺑﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻧﻈﺮﺍ ﻻﺭﺗﺒﺎﻃﻪ ﲟﺴﺘﻮﻯ ﺃﺩﺍﺀ**

**ﺍﻟﻔﺮﺩ ﻟﻠﻮﻇﻴﻔﺔ ﺍﻟﱵ ﻳﺸﻐﻠﻬﺎ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ، ﻓﺎﳔﻔﺎﺽ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻔﺮﺩ ﻳﻌﺘﱪ ﻋﻼﻣﺔ ﻭﺍﺿﺤﺔ**

**ﻟﻠﺘﺪﺧﻞ ﺍﳌﺒﺎﺷﺮ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻻﲣﺎﺫ ﻛﺎﻓﺔ ﺍﻹﺟﺮﺍﺀﺍﺕ ﳌﻮﺍﺟﻬﺔ ﻫﺬﺍ ﺍﻻﳔﻔﺎﺽ**

**ﲝﻴﺚ ﻳﻨﺘﺞ ﻋﻦ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﺘﺪﺧﻞ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻔﺮﺩ ﺇﱃ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻄﻠﻮﺏ ﻭﺭﻓﻊ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺇﱃ**

**ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻘﺎﻳﻴﺲ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ**

**ﺃﻭﻻ- ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ :**

**ﻫﻨﺎﻙ ﻋﺪﺓ ﻣﻔﺎﻫﻴﻢ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺳﻨﺤﺎﻭﻝ ﻓﻴﻤﺎ ﻳﻠﻲ ﺍﻟﺘﻄﺮﻕ ﺇﱃ ﻛﻞ**

**ﻣﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ :**

**1/ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ : ﺗﺘﻌﺪﺩ ﺍﳌﻔﺎﻫﻴﻢ ﺍﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻟﻠﺘﻌﺒﲑ ﻋﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻛﻌﻤﻠﻴﺔ ،ﻓﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ**

**ﺑﻌﻜﺲ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ ﳏﺪﺩﺓ ﻭﻭﺍﺿﺤﺔ ﻭﻣﱪﳎﺔ ﻭﳚﺐ ﺃﻥ ﲣﻀﻊ ﻟﻠﻘﻴﺎﺱ ﺍﻟﺴﺮﻳﻊ ﰲ ﳒﺎﺣﻬﺎ ﳌﺎ ﻫﺪﻓﺖ**

**ﺇﻟﻴﻪ ﺑﻌﻜﺲ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻌﻠﻢ ﺍﻟﱵ ﺗﺄﺧﺬ ﻭﻗﺘﺎ ﺃﻃﻮﻝ ﺣﱴ ﺗﺘﺒﻠﻮﺭ ﻧﺘﺎﺋﺠﻬﺎ ، ﻓﺎﳌﻘﺼﻮﺩ ﻣﻦ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻫﻮ**

**ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﺍﳌﻌﺮﻓﺔ ﺍﶈﺪﺩﺓ ﰲ ﳎﺎﻻﺕ ﻣﻌﻴﻨﺔ، ﻭﻛﺬﻟﻚ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻭﻋﻲ ﺍﳌﺘﺪﺭﺑﲔ ﺑﺄﻫﺪﺍﻑ**

**(1) ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﺍﻟﱵ ﻳﻌﻤﻠﻮﻥ ﺎ ﻭ ﺑﺮﺳﺎﻟﺘﻬﺎ.**

**ﻨﺎﻙ ﻣﻦ ﻳﻌﺪﻩ ﳏﺎﻭﻟﺔ ﻟﺘﺤﺴﲔ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﳊﺎﱄ ﻭﺍﳌﺴﺘﻘﺒﻠﻲ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻗﺪﺭﺍﻢ**

**(2) ﻋﻠﻰ ﺍﻻﳒﺎﺯ.**

**ﻛﻤﺎ ﻳﻌﺮﻑ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﻠﻰ ﺃﻧﻪ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻌﺪﻳﻞ ﺇﳚﺎﰊ ﺫﻭ ﺍﲡﺎﻫﺎﺕ ﺧﺎﺻﺔ ﺗﺘﻨﺎﻭﻝ ﺳﻠﻮﻙ ﺍﻟﻔﺮﺩ**

**ﻣﻦ ﺍﻟﻨﺎﺣﻴﺔ ﺍﳌﻬﻨﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻮﻇﻴﻔﻴﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻻﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﳌﻌﺎﺭﻑ ﻭﺍﳋﱪﺍﺕ ﺍﻟﱵ ﳛﺘﺎﺝ ﳍﺎ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ**

**ﻭﲢﺼﻴﻞ ﺍﳌﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﱵ ﺗﻨﻘﺼﻪ، ﻭﺍﻻﲡﺎﻫﺎﺕ ﺍﻟﺼﺎﳊﺔ ﻟﻠﻌﻤﻞ ﻭﻟﻺﺩﺍﺭﺓ ﻭﺍﻷﳕﺎﻁ ﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ**

**ﻭﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﳌﻼﺋﻤﺔ، ﻭﺍﻟﻌﺎﺩﺍﺕ ﺍﻟﻼﺯﻣﺔ ﻣﻦ ﺃﺟﻞ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻛﻔﺎﺀﺗﻪ ﰲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﻭﺯﻳﺎﺩﺓ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺘﻪ**

**ﲝﻴﺚ ﺗﺘﺤﻘﻖ ﻓﻴﻪ ﺍﻟﺸﺮﻭﻁ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ ﻹﺗﻘﺎﻥ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﻇﻬﻮﺭ ﻓﻌﺎﻟﻴﺘﻪ ﻣﻊ ﺍﻟﺴﺮﻋﺔ ﻭﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩ ﰲ**

**(3) ﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ، ﻭﻛﺬﻟﻚ ﰲ ﺍﳉﻬﻮﺩ ﺍﳌﺒﺬﻭﻟﺔ ، ﻭﰲ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﳌﺴﺘﻐﺮﻕ.**

**ﻭﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﻠﻰ ﺃﻧﻪ ﺍﳉﻬﺪ ﺍﳌﻨﻈﻢ ﻭﺍﳌﺨﻄ ﻂ ﻟﻪ ﻟﺘﺰﻭﻳﺪ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ**

**ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﲟﻌﺎﺭﻑ ﻣﻌﻴﻨﺔ،ﻭﲢﺴﲔ ﻭﺗﻄﻮﻳﺮ ﻣﻬﺎﺭﺍﺎ ﻭﻗﺪﺭﺍﺎ ﻭﺗﻐﻴﲑ ﺳﻠﻮﻛﻬﺎ ﻭﺍﲡﺎﻫﺎﺎ ﺑﺸﻜﻞ**

**(4) ﺍﳚﺎﰊ ﺑﻨﺎﺀ ﳑﺎ ﻗﺪ ﻳﻨﻌﻜﺲ ﻋﻠﻰ ﲢﺴﲔ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﰲ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ.**

**ﻭﻣﻦ ﻫﻨﺎ ﺗﻈﻬﺮ ﺃﳘﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻟﻸﻓﺮﺍﺩ ﰲ ﺍﻷﺳﺒﺎﺏ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ :**

**• ﺃﻥ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻓﻮﺭ ﺍﻟﺘﺤﺎﻗﻬﻢ ﺑﺎﻟﻌﻤﻞ ﳛﺘﺎﺟﻮﻥ ﺇﱃ ﺩﻭﺭﺍﺕ ﺗﺪﺭﻳﺒﻴﺔ ﻣﻦ ﻧﻮﻉ ﺧﺎﺹ ﻟﻠﻘﻴﺎﻡ**

**ﺎﺑ ﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﺍﻟﱵ ﺳﻴﺸﻐﻠﻮﺎ .**

**• ﺃﻥ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﻧﻔﺴﻬﺎ ﻣﻌﺮﺿﺔ ﻟﻠﺘﻐﻴﲑ، ﻛﻤﺎ ﺃﻥ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻗﺪ ﻻ ﻳﻘﻮﻣﻮﻥ ﺑﻌﻤﻞ ﻭﺍﺣﺪ ﻓﻘﻂ ﺑﻞ**

**ﻳﻨﺘﻘﻠﻮﻥ ﺑﲔ ﻋﺪﺓ ﻭﻇﺎﺋﻒ ﻭﻓﻘﺎ ﳌﺴﺎﺭﻫﻢ ﺍﻟﻮﻇﻴﻔﻲ ﳑﺎ ﻳﺴﺘﻮﺟﺐ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺗﺪﺭﻳﺒﻬﻢ ﻋﻨﺪﻣﺎ ﻳﺘﻮﻟﻮﻥ**

**(5) ﻭﻇﺎﺋﻒ ﻏﲑ ﻭﻇﺎﺋﻔﻬﻢ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ.**

**• ﺇﻥ ﺍﻟﺘﻄﻮﺭ ﺍﻟﺘﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻲ ﻭﻣﺎ ﻳﺘﺮﺗﺐ ﻋﻠﻴﻪ ﻣﻦ ﺇﺩﺧﺎﻝ ﺗﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﻣﺴﺘﺤﺪﺛﺔ ﻟﻺﻧﺘﺎﺝ**

**ﻗﺪ ﻳﺘﻄﻠﺐ ﺇﻟﻐﺎﺀ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ ﻭ ﺇﻧﺸﺎﺀ ﻭﻇﺎﺋﻒ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﺗﺘﻨﺎﺳﺐ ﻣﻊ ﺍﻟﺘﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎ**

**ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ.**

**• ﺇﻥ ﺇﻧﺸﺎﺀ ﺻﻨﺎﻋﺎﺕ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﱂ ﺗﻜﻦ ﻣﻮﺟﻮﺩﺓ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﻗﺪ ﻳﺘﻄﻠﺐ ﺗﻮﻓﺮ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻣﻌﻴﻨﺔ ﻻ**

**ﳝﻜﻦ ﺍﳊﺼﻮﻝ ﻋﻠﻴﻬﺎ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳊﺎﻟﻴﲔ ﺣﱴ ﻭﻟﻮ ﻛﺎﻧﻮﺍ ﻣﻦ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳌﻬﺮﺓ ﺇﻻ**

**ﺇﺫﺍ ﺃﻋﻄﻮﺍ ﺗﺪﺭﻳﺒﺎ ﺧﺎﺻﺎ ﻋﻠﻰ ﺗﻠﻚ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ ﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻭﻃﺒﻴﻌﻲ ﺃﻥ ﻧﻮﻉ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﻣﺪﺗﻪ**

**ﻳﺘﻮﻗﻔﺎﻥ ﻋﻠﻰ ﺩﺭﺟﺔ ﺍﳌﻬﺎﺭﺓ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ ﰲ ﺗﻠﻚ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ ﻭﻋﻠﻰ ﺍﺳﺘﻌﺪﺍﺩ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﺬﻳﻦ ﻳﺘﻘﺮﺭ**

**ﺗﺪﺭﻳﺒﻬﻢ ﻟﺸﻐﻠﻬﺎ.**

**ﻭﺗﺮﺗﺒﻂ ﻓﺎﻋﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﰲ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﺍﺭﺗﺒﺎﻃﺎ ﻭﺛﻴﻘﺎ ﺑﻌﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻤﺎﻝ ﻭﺧﺎﺻﺔ ﺑﺴﻴﺎﺳﺎﺕ**

**ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻋﻤﻮﻣﺎ، ﻭﺑﺎﻟﺘﺤﺪﻳﺪ ﻋﻠﻰ ﻛﻔﺎﺀﺓ ﺳﻴﺎﺳﺔ ﺍﻻﺧﺘﻴﺎﺭ ﺍﳌﺘﺒﻌﺔ .**

**ﻓﻬﻨﺎﻙ ﻓﺮﻭﻗﺎﺕ ﺑﲔ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻣﻦ ﺣﻴﺚ ﺍﳌﻴﻮﻝ ﻭ ﺍﻻﲡﺎﻫﺎﺕ ﻭﻋﻼﻗﺔ ﺫﻟﻚ ﺑﺎﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﺍﳋﺎﺻﺔ**

**ﺑﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺍﻛﺘﺴﺎﺏ ﺍﳌﻌﺎﺭﻑ ، ﻭﻻﺷﻚ ﺃﻥ ﺳﻮﺀ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭ ﻗﺪ ﻳﺆﺩﻱ ﺇﱃ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ**

**ﻓﺎﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻳﻜﻤﻞ ﺍﻻﺧﺘﻴﺎﺭ، ﻭﺇﺫﺍ ﺍﺳﺘﻄﺎﻋﺖ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭ ﺃﺷﺨﺎﺹ ﻟﺪﻳﻬﻢ ﺍﳌﺆﻫﻼﺕ ﺍﳌﻄﻠﻮﺑﺔ**

**ﻗﻠﺖ ﺍﳊﺎﺟﺔ ﺇﱃ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ، ﺃﻣﺎ ﺇﺫﺍ ﺍﺧﺘﲑ ﺃﺷﺨﺎﺹ ﻣﺆﻫﻼﻢ ﳏﺪﻭﺩﺓ ﺃﻭ ﺃﻗﻞ ﻣﻦ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ**

**ﺍﳌﻄﻠﻮﺏ، ﻓﺈﻥ ﺍﻟﻌﺐﺀ ﻳﻘﻊ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻟﺘﻌﻮﻳﺾ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻨﻘﺺ، ﻭﻣﻊ ﺫﻟﻚ ﻓﺈﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻗﺪ**

**ﻳﻜﻮﻥ ﺑﺪﻭﻥ ﺟﺪﻭﻯ ﻷﻥ ﺑﻌﺾ ﺍﳌﻌﻴﻨﲔ ﻗﺪ ﻳﻜﻮﻧﻮﺍ ﰲ ﻭﺿﻊ ﲝﻴﺚ ﻻ ﺗﺼﻠﺢ ﻣﻌﻬﻢ ﻋﻤﻠﻴﺔ**

**.(6) ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ**

**2/ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ: ﺗﻌﺮﻑ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﺄﺎ " : ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺍﻟﻌﻨﺼﺮ ﺍﻟﺒﺸﺮﻱ**

**ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺻﺤﻴﺤﺎ ﲟﺎ ﻳﺘﻔﻖ ﻭﺍﺣﺘﻴﺎﺟﺎﺕ ﺍﺘﻤﻊ، ﻋﻠﻰ ﺃﺳﺎﺱ ﺃﻧﻪ ﺑﺰﻳﺎﺩﺓ ﻣﻌﺮﻓﺔ ﻭﻗﺪﺭﺓ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﻳﺰﺩﺍﺩ**

**(7) ﻭﻳﺘﻄﻮﺭ ﺍﺳﺘﻐﻼﻟﻪ ﻟﻠﻤﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﻄﺒﻴﻌﻴﺔ، ﻓﻀﻼ ﻋﻦ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻃﺎﻗﺎﺗﻪ ﻭﺟﻬﻮﺩﻩ "**

**ﻳﻘﺼﺪ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﳌﻌﺮﻓﺔ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻭﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﻟﻠﻘﻮﻯ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ**

**ﺍﻟﻘﺎﺩﺭﺓ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﰲ ﲨﻴﻊ ﺍﺎﻻﺕ ﻭﺍﻟﱵ ﻳﺘﻢ ﺍﻧﺘﻘﺎﺅﻫﺎ ﻭﺍﺧﺘﻴﺎﺭﻫﺎ ﰲ ﺿﻮﺀ ﻣﺎ ﳚﺮﻱ ﻣﻦ**

**(8) ﺍﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﳐﺘﻠﻔﺔ.**

**ﻭﺗﻌﺮﻑ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﺄﺎ " ﻣﺮﺣﻠﺔ ﺗﺄﰐ ﺑﻌﺪ ﺍﳊﺼﻮﻝ ﻋﻠﻰ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳌﻼﺋﻤﲔ ﻷﺩﺍﺀ**

**ﺍﻟﻌﻤﻞ، ﻭ ﻳﻘﺼﺪ ﺎ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻣﻬﺎﺭﺍﻢ ﻭ ﺧﱪﺍﻢ ﻭﺫﻟﻚ ﻋﻦ ﻃﺮﻳﻖ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﳌﻼﺋﻢ ﻟﻄﺒﻴﻌﺔ**

**.(9) ﺍﻟﻌﻤﻞ ﺍﳌﻄﻠﻮﺏ ﺇﳒﺎﺯﻩ "**

**ﻭﻗﺪ ﺃﺷﺎﺭ ﺗﻘﺮﻳﺮ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﻟﺼﺎﺩﺭ ﻋﻦ ﺍﻷﻣﻢ ﺍﳌﺘﺤﺪﺓ ﺳﻨﺔ 1990 ﺃﻥ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺗﻌﲎ ﺑﺘﻮﺳﻴﻊ ﻧﻄﺎﻕ ﺍﻻﺧﺘﻴﺎﺭ ﺃﻣﺎﻡ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻭﺫﻟﻚ ﺑﺰﻳﺎﺩﺓ ﻓﺮﺻـﻬﻢ ﻓـﻲ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ ﻭﺍﻟﺮﻋﺎﻳﺔ**

**.(10) ﺍﻟﺼﺤﻴﺔ ﻭﺍﻟﺪﺧﻞ ﻭﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ**

**ﻋﺮﻑ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﺃﲪﺪ ﻣﻨﺼﻮﺭ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﺄﺎ " ﲤﺜﻞ ﺃﺣﺪ ﺍﳌﻘﻮﻣﺎﺕ ﺍﻷﺳﺎﺳﻴﺔ ﰲ**

**ﲢﺮﻳﻚ ﻭﺻﻘﻞ ﻭﺻﻴﺎﻧﺔ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ، ﰲ ﺟﻮﺍﻧﺒﻬﺎ ﺍﻟﻌﻠﻤﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ**

**ﻭﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﻭﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ ﻭﻣﻦ ﰒ ﻓﻬﻲ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﺗﻌﻠﻴﻤﻴﺔ ﲤﺪ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﲟﻌﺎﺭﻑ ﺃﻭ ﻣﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺃﻭ ﻧﻈﺮﻳﺎﺕ،**

**ﺃﻭ ﻣﺒﺎﺩﺉ ﺃﻭ ﻗﻴﻢ ﺃﻭ ﻓﻠﺴﻔﺎﺕ، ﺗﺰﻳﺪ ﻣﻦ ﻃﺎﻗﺘﻪ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺍﻹﻧﺘﺎﺝ، ﻭﻫﻲ ﺃﻳﻀﺎ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﺗﺪﺭﻳﺒﻴﺔ**

**ﺗﻌﻄﻴﺔ ﺍﻟﻄﺮﻕ ﺍﻟﻌﻠﻤﻴﺔ ﺍﳊﺪﻳﺜﺔ ﻭﺍﻷﺳﺎﻟﻴﺐ ﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﺍﳌﺘﻄﻮﺭﺓ ﻭﺍﳌﺴﺎﻟﻚ ﺍﳌﺘﺒﺎﻳﻨﺔ ﰲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻷﻣﺜﻞ ﰲ**

**ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﻭﻫﻲ ﻛﺬﻟﻚ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﻓﻨﻴﺔ ﲤﻨﺢ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﺧﱪﺍﺕ ﺇﺿﺎﻓﻴﺔ ﻭ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﺫﺍﺗﻴﺔ ﺗﻌﻴﺪ**

**ﺻﻘﻞ ﻗﺪﺭﺍﺗﻪ ﻭﻣﻬﺎﺭﺍﺗﻪ ﺍﻟﻌﻘﻠﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻴﺪﻭﻳﺔ ﻭﻫﻲ ﺃﺧﺮ ﻭﺳﻴﻠﺔ ﺳﻠﻮﻛﻴﺔ، ﺗﻌﻴﺪ ﺗﺸﻜﻴﻞ**

**ﺳﻠﻮﻛﻪ ﻭ ﺗﺼﺮﻓﺎﺗﻪ ﺍﳌﺎﺩﻳﺔ ﻭﺍﻷﺩﺑﻴﺔ، ﻭﲤﻨﺤﻪ ﺍﻟﻔﺮﺻﺔ ﻹﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﰲ ﻣﺴﻠﻜﻪ ﰲ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺗﺼﺮﻓﺎﺗﻪ**

**(11)**

**ﻭﳛﺼﺮ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﺃﲪﺪ ﻣﻨﺼﻮﺭ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﻧﺸﺎﻁ ﻭﺍﺣﺪ ﺃﻻ ﻭﻫﻮ**

**ﺍﻟﺘﻜﻮﻳﻦ ﺃﻭ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺷﺮﺡ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺑﺄﺎ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ**

**ﺟﻮﺍﻧﺒﻬﺎ ﻭﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﻭﺍﻟﺴﻠﻮﻛﻴﺔ .**

**ﻭﻫﻨﺎﻙ ﻣﻦ ﻳﺮﻯ ﺃﻥ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺗﺮﺗﻜﺰ ﻋﻠﻰ ﻧﺸﺎﻁ ﻭﺍﺣﺪ ﺃﻻ ﻭﻫﻮ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ،**

**ﻭﻳﺮﻯ ﺑﺄﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺃﻣﺮ ﺟﻮﻫﺮﻱ ﺑﺴﺒﺐ ﻣﻘﺘﻀﻴﺎﺕ ﺍﻧﺘﺸﺎﺭ ﺍﻵﻟﻴﺔ ﻭ ﺍﻷﲤﺘﺔ ﻭﺑﺴﺒﺐ ﺍﻟﺪﻋﻮﺓ ﺇﱃ**

**ﺗﺮﺷﻴﺪ ﻃﺮﻕ ﻭﺃﺳﺎﻟﻴﺐ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻷﻋﻤﺎﻝ .**

**ﺃﻣﺎ ﺍﻟﻜﺎﺗﺒﺎﻥ: ﺩﻭﻥ ﻭﺳﺘﻴﻔﻲ J.D.AUNNﻭELVISS STEPHENS ﻳﻌﺮﻓﺎﻥ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻛﻤﺎ ﻳﻠﻲ:" ﺑﺘﻌﺒﲑ ﺍﻗﺘﺼﺎﺩﻱ، ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﳝﻜﻦ ﺃﻥ ﺗﻮﺻﻒ ﺑﺄﺎ ﺗﺮﺍﻛﻢ ﺭﺃﺱ**

**ﺍﳌﺎﻝ ﺍﻟﺒﺸﺮﻱ ﻭﺃﺎ ﺇﺳﻨﺜﻤﺎﺭ ﻓﻌﺎﻝ ﻟﻠﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩﻳﺔ… ﻭﻣﻦ ﻭﺟﻬﺎﺕ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴﺔ**

**ﻭﺍﻟﺜﻘﺎﻓﻴﺔ ﺗﺴﺎﻋﺪ ﺍﻹﻧﺴﺎﻥ ﻋﻠﻰ ﺃﻥ ﻳﻘﺪﻡ ﻋﻠﻰ ﺣﻴﺎﺓ ﻏﻨﻴﺔ ﺑﺪﻭﻥ ﺍﻟﺘﻘﻴﺪ ﺑﺎﻟﺘﻘﺎﻟﻴﺪ .**

**ﻟﻘﺪ ﺑﲔ ﺍﻟﻜﺎﺗﺒﺎﻥ ﺃﻥ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﺳﺘﺜﻤﺎﺭ ﻓﻌﺎﻝ ﻟﺮﺃﲰﺎﻝ ﺍﻟﺒﺸﺮﻱ ﻭﺃﻥ ﻋﻤﻠﻴﺔ**

**ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩﻳﺔ ﺗﺮﺗﺒﻂ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻛﻤﺎ ﺃﺎ ﲤﻜﻦ ﺍﻟﻔﺮﺩ ﻣﻦ ﺍﳊﺼﻮﻝ ﻋﻠﻰ ﺣﻴﺎﺓ**

**ﻛﺮﳝﺔ ﻭﻏﻨﻴﺔ، ﺇﻻ ﺃﻤﺎ ﱂ ﻳﺬﻛﺮﺍ ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺍﻟﱵ ﺗﺴﺘﻨﺪ ﺇﻟﻴﻬﺎ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ .**

**ﺃﻣﺎ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺴﻠﻤﻲ ﻳﺒﺪﺃ ﲝﺜﻪ ﻟﻴﺬﻛﺮ ﺑﺄﻥ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ، ﺭﻏﻢ ﺃﳘﻴﺘﻬﺎ ﻭﺿﺮﻭﺭﺎ**

**ﺇﱃ ﺃﺎ ﻻ ﲤﺜﻞ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻤﻴﺔ ، ﻭﺇﺎ ﻻ ﻳﻌﺪ ﺃﻥ ﻳﻜﻮﻥ ﻣﺮﺣﻠﺔ ﻭﺍﺣﺪﺓ ﺃﻭ ﻧﺸﺎﻁ ﻭﺍﺣﺪ ﻷﻧﺸﻄﺔ**

**( ﻓ. ﺒﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﺇﱃ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ 12) ﳐﺘﻠﻔﺔ ﲤﺜﻞ ﻣﺪﺧﻼ ﻣﺘﻜﺎﻣﻼ ﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻫﻲ ﻧﺸﺎﻁ ﻣﺴﺘﻤﺮ، ﻭﻣﻨﺘﻈﻢ ﻳﻨﻄﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﺃﺭﺑﻌﺔ ﺃﻧﺸﻄﺔ ﺃﺳﺎﺳﻴﺔ ﻣﺘﻜﺎﻣﻠﺔ ﻭﻣﺘﺮﺍﺑﻄﺔ**

**ﻭ :ﻫﻲ ﺍﺧﺘﻴﺎﺭ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺍﳊﺎﺻﻠﲔ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ، ﻭﺍﻹﻋﺪﺍﺩ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ ﺍﻷﺳﺎﺳﻲ ﻟﻠﺬﻳﻦ ﺗﺘﻮﻓﺮ ﻓﻴﻬﻢ**

**ﺍﻟﺼﻼﺣﻴﺎﺕ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﻭﺍﻟﻨﻔﺴﻴﺔ، ﺍﻟﻼﺯﻣﺔ ﻟﻠﻨﺠﺎﺡ ﰲ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ**

**ﳍﺆﻻﺀ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻭﺍﻟﺘﺜﻘﻴﻒ ﺍﳌﺴﺘﻤﺮ ﺍﳌﻨﻈﻢ.ﺑﺎﳌﻘﺎﺭﻧﺔ ﻣﻊ ﺍﻟﺘﻌﺎﺭﻳﻒ ﺍﻟﺴﺎﺑﻘﺔ ﺍﻟﺬﻛﺮ ﻓﺈﻥ ﺍﻟﺪﻛﺘﻮﺭ ﻋﻠﻲ**

**ﺍﻟﺴﻠﻤﻲ ﺑﲔ ﺃﻥ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻻ ﺗﻘﺘﺼﺮ ﻋﻠﻰ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺣﺪﻫﺎ، ﻭﺇﳕﺎ**

**ﺗﺴﺘﻤﺮ ﺇﱃ ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺍﳌﺬﻛﻮﺭﺓ ﺃﻋﻼﻩ، ﺇﱃ ﺃﻧﻪ ﱂ ﻳﺬﻛﺮ ﻋﻤﻠﻴﱵ ﺍﻻﺗﺼﺎﻻﺕ ﻭﺍﻟﺘﺮﻗﻴﺔ ﻭﺍﻟﻠﺘﺎﻥ**

**ﺗﺴﻤﺤﺎﻥ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.ﻭ ﻋﻠﻴﻪ ﻓﺈﻧﻪ ﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ**

**ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺃﺎ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﱵ ﺗﻌﻤﻞ ﻋﻠﻰ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻣﻌﺎﺭﻑ ﻭ ﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﻗﺪﺭﺍﺕ ﻭﻛﻔﺎﺀﺍﺕ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ**

**:(13) ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﻤﺘﻊ ﺎ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻋﱪ ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻷﺩﺍﺀ ، ﺍﻟﺘﻜﻮﻳﻦ ﺍﳌﺴﺘﻤﺮ، ﺍﻟﺘﺮﻗﻴﺔ . ﺍﻻﺗﺼﺎﻝ . ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﺍﻹﻧﺴﺎﻧﻴﺔ . ﺇﻥ ﻫﺬﻩ**

**ﺍﻟﻨﺸﺎﻃﺎﺕ ﺗﺴﻤﻊ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﻗﺪﺭﺍﺕ ﻭﻣﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﻣﻮﺍﻫﺐ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﻤﺘﻊ ﺎ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ،**

**ﻭﲣﻠﻖ ﻟﺪﻳﻬﺎ ﺍﳊﺎﻓﺰ ﺍﻟﻘﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﲢﻘﻴﻖ ﺃﻫﺪﺍﻓﻬﺎ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﺇﱃ ﺟﺎﻧﺐ ﺃﻫﺪﺍﻑ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ**

**ﻳﻘﺼﺪ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﳌﻌﺮﻓﺔ ﻭﺍﳌﻬﺎﺭﺍﺕ ﻭﺍﻟﻘﺪﺭﺍﺕ ﻟﻠﻘﻮﻯ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ**

**ﺍﻟﻘﺎﺩﺭﺓ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﰲ ﲨﻴﻊ ﺍﺎﻻﺕ، ﻭﺍﻟﱵ ﻳﺘﻢ ﺍﻧﺘﻘﺎﺅﻫﺎ ﻭﺍﺧﺘﻴﺎﺭﻫﺎ ﰲ ﺿﻮﺀ ﻣﺎ ﺃﹸﺟﺮﻱ ﻣﻦ**

**ﺍﺧﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﳐﺘﻠﻔﺔ ﺑﻐﻴﺔ ﺭﻓﻊ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻛﻔﺎﺀﻢ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻷﻗﺼﻰ ﺣﺪ ﳑﻜﻦ .**

**ﺛﺎﻧﻴﺎ- ﺃﳘﻴﺔ ﺭﺑﻂ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺑﻔﻠﺴﻔﺔ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ :**

**ﺇﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻫﻮ ﺃﺣﺪ ﻣﺪﺍﺧ ﻞ ﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ ،ﻭﻣﻦ ﺍﳌﺪﺍﺧﻞ ﺍﻷﺧﺮﻯ ﺍﻟﺘﻌﻠﻴﻢ**

**ﻭﺍﻹﻋﺪﺍﺩ ﻭﺍﻟﺘﺄﻫﻴﻞ ﻗﺒﻞ ﺍﳋﺪﻣﺔ ﻭﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ ﻭﺍﻻﺳﺘﺸﺎﺭﺍﺕ ﺍﻹﺩﺍﺭﻳﺔ، ﺇﻥ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﳚﺐ ﺃﻥ**

**(14) ﻳﺮﺗﺒﻂ ﺑﻔﻠﺴﻔﺔ ﻋﺎﻣﺔ ﺗﻀﻢ ﻛﻞ ﻫﺬﻩ ﺍﳌﺪﺍﺧﻞ،**

**ﻭﺍﻟﺸﻜﻞ ﺍﻟﺸﻜﻞ(01) ﻳﻌﻄﻲ ﻣﻔﻬﻮﻣﺎ**

**ﺣﺪﻳﺜﺎ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴ ﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﻳﻠﺨﺺ ﻣﺎ ﻗﻠﻨﺎﻩ ﺳﺎﺑﻘﺎ**

**ﺛﺎﻟﺜﺎ - ﺃﳘﻴﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻭﺩﻋﻢ ﺍﳌﻴﺰﺓ**

**ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ :**

**ﻭﻫﻨﺎﻙ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﺤﻜﻢ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﻌﻀﻬﺎ ﺧﺎﺭﺝ ﻣﻦ ﺳﻴﻄﺮﺓ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ**

**ﻭﺍﻟﺒﻌﺾ ﺍﻵﺧﺮ ﺩﺍﺧﻠﻲ ﳝﻜﻦ ﺍﻟﺘﻌﺎﻣﻞ ﻣﻌﻪ ،ﻭﻣﻦ ﺍﳌﺪﺍﺧﻞ ﺍﻟﱵ ﳝﻜﻦ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺎﺕ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻣﻬﺎ**

**ﻟﺘﺤﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻢ ﻛﻜﻞ ،ﻣﺜﻞ ﺗﻘﻠﻴﻞ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ ﺃﻭ ﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﻫﻨﺪﺳﺔ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﻭﻣﻨﻬﺎ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻥ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﺣﻴﺚ ﻳﻜﻮﻥ ﺍﻻﻫﺘﻤﺎﻡ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻗﺪﺭﺓ**

**ﺍﻷﻓﺮﺍﺩ ﻭﺭﻏﺒﺘﻬﻢ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻭﻫﻨﺎ ﻻ ﺑﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﻣﺪﺍﺧﻞ**

**(15) ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ.**

**1/ ﻣﻔﻬﻮﻡ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ : ﻳﺸﲑ ﻣﺼﻄﻠﺢ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﺼﻔﺔ ﻋﺎﻣﺔ ﺇﱃ ﻧﺴﺒﺔ ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ ﺇﱃ ﺍﳌﺪﺧﻼﺕ**

**،ﻭﺗﺸﻤﻞ ﺍﳌﺪﺧﻼﺕ ﺳﺎﻋﺎﺕ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﺃﻭ ﺗﻜﻠﻔﺘﻬﺎ ﻭﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﻭﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻵﻻﺕ ﻭﺍﳌﻌﺪﺍﺕ**

**ﺑﻴﻨﻤﺎ ﺗﺸﺘﻤﻞ ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ ﻋﻠﻰ ﺍﳌﺒﻴﻌﺎﺕ ،ﺍﻟﺪﺧﻞ ،ﺍﳊﺼﺔ ﺍﻟﺴﻮﻗﻴﺔ ﻭﻋﻠﻰ ﺍﻟﺮﻏﻢ ﻣﻦ ﺃﻥ ﻣﻔﻬﻮﻡ**

**ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻗﺪ ﳜﺘﻠﻒ ﺑﺎﺧﺘﻼﻑ ﻧﻮﻋﻴﺔ ﺍﻟﻨﺸﺎﻁ ﺇﻻ ، ﺍﻧﻪ ﻳﻈﻞ ﺩﺍﺋﻤﺎ ﻋﻠﻰ ﻋﻼﻗﺔ ﺑﲔ ﻗﻴﻤﺔ ﺃﻭ ﻛﻤﻴﺔ**

**ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﰲ ﺇﻧﺘﺎﺝ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺴﻠﻊ ﺃﻭ ﺍﳋﺪﻣﺎﺕ ﻭﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﺘﻢ ﺍﻟﺘﻌﺒﲑ ﻋﻦ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﺎﳌﻌﺎﺩﻟﺔ**

**(16)**

**ﺍﻻﻧﺘﺎﺟﻴﺔ**

**ﺍﳌﺪﺧﻼﺕ**

**ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ**

**ﻭﺗﻌﲏ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺍﳌﺮﺗﻔﻌﺔ ﲢﻘﻴﻖ ﻗﺪﺭ ﺍﻛﱪ ﻣﻦ ﺍﳌﺨﺮﺟﺎﺕ ﺑﻨﻔﺲ ﺍﻟﻘﺪﺭ ﻣﻦ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﻋﺪﺩ**

**ﻣﻦ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﺤﻜﻢ ﰲ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﳝﻜﻦ ﺗﺼﻨﻴﻔﻬﺎ ﺍﱃ ﳎﻤﻮﻋﺘﲔ ﺭﺋﻴﺴﻴﺘﲔ ﳘﺎ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ**

**ﺍﳋﺎﺭﺟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻭﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﳋﺎﺭﺟﻴﺔ ﻫﻲ ﺍﻟﱵ ﺗﻘﻊ ﺧﺎﺭﺝ ﺳﻴﻄﺮﺓ ﻣﻨﻈﻤﺔ ﲟﻔﺮﺩﻫﺎ**

**ﻭﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻫﻲ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﱵ ﺗﻘﻊ ﺩﺍﺧﻞ ﺳﻴﻄﺮﺓ ...... / ﺃﳘﻴﺔ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ: ﺗﻌﺘﱪ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻣﺘﻐﲑﺍ ﺭﺋﻴﺴﻴﺎ ﻭﺣﺎﻛﻤ ﺎ ﻟﻠﻨﻤﻮ ﺍﻻﻗﺘﺼﺎﺩﻱ ﺍﳊﻘﻴﻘﻲ**

**ﻭﻟﻠﺘﻘﺪﻡ ﺍﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻲ ،ﻭﲢﺴﲔ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻌﻴﺸﺔ ﻷﻱ ﺩﻭﻟﺔ ﻭﲢﺪﺩ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺇﱃ ﺣﺪ ﺑﻌﻴﺪ ﺇﱃ ﺃﻱ**

**ﻣﺪﻯ ﺗﺘﻤﺘﻊ ﻣﻨﺘﺠﺎﺕ ﺍﻟﺪﻭﻟﺔ ﺑﺎﻟﻘﺪﺭﺓ ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ ﺳﻮﺍﺀ ﻋﻠﻰ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﺍﶈﻠﻲ ﺃﻭ ﺍﻟﺪﻭﱄ ﻓﺎﳔﻔﺎﺽ**

**ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺩﻭﻟﺔ ﻣﺎ ﺑﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻏﲑﻫﺎ ﻣﻦ ﺍﻟﺪﻭﻝ ،ﺍﻟﱵ ﺗﻨﺘﺞ ﺍﻟﺴﻠﻌﺔ ﺫﺍﺎ ﻳﻌﲏ ﺃﻥ ﻫﺬﻩ ﺍﻟﺪﻭﻟﺔ**

**ﺗﻨﺘﺞ ﺗﻠﺖ ﺍﻟﺴﻠﻌﺔ ﺑﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﻋﺎﻟﻴﺔ ﻭﻣﻊ ﺍﺳﺘﻤﺮﺍﺭ ﺍﻻﺭﺗﻔﺎﻉ ﰲ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺝ ﳒﺪ ﺃﻥ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺪﻭﻟﺔ**

**ﺗﻔﻘﺪ ﻣﺒﻴﻌﺎﺎ ﲝﻴﺚ ﻳﺘﺤﻮﻝ ﺍﻟﻌﻤﻼﺀ ﺇﱃ ﺍﻟﺒﺎﺋﻌﲔ ﺍﻗﻞ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﻭﲢﺎﻭﻝ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﺪﻭﻝ ﺍﻟﱵ ﻻ ﺗﺘﻤﻜﻦ**

**ﻣﻦ ﲢﻘﻴﻖ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻣﺮﺽ ﻣﻦ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﺑﺎﻟﻨﺴﺒﺔ ﳌﻨﺎﻓﺴﻬﺎ ﲣﻔﻴﺾ ﻗﻴﻤﺔ ﻋﻤﻼﺎ ﺃﻥ ﺇﻻ ﻫﺬﺍ**

**ﺍﻹﺟﺮﺍﺀ ﻳﻘﻠﻞ ﻣﻦ ﺍﻟﺪﺧﻞ ﺍﳊﻘﻴﻘﻲ ﳍﺬﻩ ﺍﻟﺪﻭﻝ ﻭﻳﺆﺩﻱ ﺇﱃ ﺍﺭﺗﻔﺎﻉ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﺍﻟﺴﻠﻊ ﺍﳌﺴﺘﻮﺭﺩﺓ ﻭﻳﺰﻳﺪ**

**ﻣﻦ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﻟﺘﻀﺨﻢ ﻭﺍﳋﻠﻞ ﰲ ﻣﻮﺍﺯﻳﻦ ﺍﳌﺪﻓﻮﻋﺎﺕ ﺑﺎﻹﺿﺎﻓﺔ ﺇﱃ ﺗﺪﻫﻮﺭ ﻣﻌﺪﻻﺕ ﺍﻟﻨﻤﻮ**

**(18) ﻭﺍﺭﺗﻔﺎﻉ ﻣﺴﺘﻮﻳﺎﺕ ﺍﻟﺒﻄﺎﻟﺔ ﺑﺘﻠﻚ ﺍﻟﺪﻭﻝ.**

**ﻛﻤﺎ ﺃﻧﻪ ﺗﺴﺘﻄﻴﻊ ﺍﳌﺆﺳﺴﺔ ﲢﺴﲔ ﺇﻧﺘﺎﺟﻴﺘﻬﺎ ﺑﻔﻀﻞ ﻛﻞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**ﻣﻦ ﺧﻼﻝ:**

**(19)**

**• ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺍﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﲟﺴﺘﻮﻯ ﺃﺣﺴﻦ ﻣﻦ ﺍﻹﺗﻘﺎﻥ ﻭﻣﺴﺘﻮﻯ ﺃﻋﻠﻰ ﻣﻦ ﺍﻻﺣﺘﻔﺎﻅ ﺑﺎﻟﺘﻌﻠﻢ .**

**• ﺯﻳﺎﺩﺓ ﺍﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﺑﺘﻨﻤﻴﺔ ﺍﻻﲡﺎﻫﺎﺕ ﺍﻻﳚﺎﺑﻴﺔ ﻟﺪﻯ ﺍﳌﺘﺪﺭﺑﲔ .**

**• ﺭﻓﻊ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺑﺈﻧﻘﺎﺹ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﻟﻼﺯﻡ ﻟﻠﺘﺪﺭﻳﺐ .**

**• ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀ ﺓ ﺑﺘﻘﻠﻴﻞ ﺍﻟﻜﻠﻔﺔ ﺍﻹﳕﺎﺋﻴﺔ ﺑﻮﺍﺳﻄﺔ ﺯﻳﺎﺩﺓ ﻋﺪﺩ ﻣﺮﺍﺕ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﱪﻧﺎﻣﺞ.**

**• ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺑﺘﺪﺭﻳﺐ ﻋﺪﺩ ﺃﻛﱪ ﻋﺪﺩ ﻣﻦ ﺍﳌﺘﺪﺭﺑﲔ ﰲ ﻛﻞ ﻣﺮﺓ ﻳﻌﺎﺩ ﻓﻴﻬﺎ ﺍﻟﱪﻧﺎﻣﺞ.**

**• ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻜﻔﺎﺀﺓ ﺑﺘﻘﻠﻴﻞ ﻧﻔﻘﺎﺕ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻋﻨﺪ ﻛﻞ ﻣﺮﺓ ﻧﻘﻮﻡ ﻓﻴﻬﺎ ﺑﺈﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﱪﻧﺎﻣﺞ**

**ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﱯ.**

**/ ﺃ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ :ﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺑﺄﺎ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﺘﻔﻜﲑ ﺑﺸﻜﻞ ﺃﺳﺎﺳﻲ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﺍﻟﺘﺼﻤﻴﻢ ﺍﳉﺬﺭﻱ ﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻟﺘﺤﻘﻴﻖ ﲢﺴﻴﻨﺎﺕ ﻫﺎﺋﻠﺔ ﰲ ﻣﻘﺎﻳﻴﺲ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻟﻌﺎﻣﺔ ﻭﺍﳌﻌﺎﺻﺮﺓ**

**ﻣﺜﻞ ﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ﻭﺍﳉﻮﺩﺓ ﻭﺍﳋﺪﻣﺔ ﻭﺍﻟﺴﺮﻋﺔ ، ﻭﺗﺴﺘﻬﺪﻑ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺿﻤﺎﻥ ﺗﺪﻓﻖ ﻋﻤﻠﻴﺎﺕ**

**ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﺍﻟﺘﻜﻴﻒ ﻣﻊ ﻭﺍﻗﻊ ﺍﻟﺴﻮﻕ ﺍﳊﺎﱄ ،ﻭﻳﺘﻄﻠﺐ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺫﻟﻚ ﺍﳌﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﺘﻔﻜﲑ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﺍﻟﺘﺼﻤﻴﻢ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﰲ ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ﺍﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﺧﺘﺮﺍﻉ ﻋﻤﻠﻴﺎﺕ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﻟﺘﺤﻘﻴﻖ ﺃﺩﺍﺀ**

**ﺃﻓﻀﻞ ﻣﻦ ﺍﻷﻭﺿﺎﻉ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ ﻭﺗﺘﻀﻤﻦ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻣﺜﻞ ﺍﶈﺎﺳﺒﺔ ,ﺍﻟﺘﻮﺯﻳﻊ ,ﺍﻹﻣﺪﺍﺩ ﻭﺇﺩﺍﺭﺓ**

**ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﻭﻏﲑﻫﺎ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﲬﺴﺔ ﺍﻫﺪﺍﻑ ﻹﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪ ﺳﺔ**

**• ﺯﻳ- ﺎﺩﺓ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﺍﻻﺑﺘﻜﺎﺭﻳﺔ .**

**• -ﺗﻌﻈﻴﻢ ﺍﻟﻘﻴﻤﺔ ﻭﺫﻟﻚ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﻭﺍﻟﻌﻤﻼﺀ ﻭﺣﺎﻣﻠﻲ ﺍﻷﺳﻬﻢ ﻭﻏﲑﻫﻢ .**

**• -ﲢﻘﻴﻖ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﻛﻤﻴﺔ ﻣﻠﻤﻮﺳﺔ ﰲ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻭﲣﻔﻴﺾ ﺍﳌﺨﺰﻭﻥ ﻭﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﻏﲑ ﺍﳌﺒﺎﺷﺮﺓ .**

**• -ﺗﻌﺰﻳﺰ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ ﻭﺧﻠﻖ ﺗﻨﻈﻴﻢ ﺃﻛﺜﺮ ﻣﺮﻭﻧﺔ .**

**• -ﺣﺬﻑ ﺍﳌﺴﺘﻮﻳﺎﺕ ﻭﺍﻷﻋ ﻤﺎﻝ ﻏﲑ ﺍﻟﻀﺮﻭﺭﻳﺔ ﻭﺍﻷﻧﺸﻄﺔ ﺍﻟﱵ ﻻ ﺗﻀﻴﻒ ﻗﻴﻤﺔ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺔ .**

**ﻭﻋﻨﺪﻣﺎ ﺗﻄﺒﻖ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﻓﺎﻥ ﺍﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﻳﻘﻮﺩﻭﻥ ﻓﺮﻕ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﻋﱪ**

**ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﻟﻔﺤﺺ ﻭﻣﺮﺍﺟﻌﺔ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ، ﻭﲢﺪﻳﺪ ﻃﺮﻕ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﻭﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﺘﻢ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﺍﻟﻄﺮﻕ**

**ﺍﻹﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﺘﺤﺪﻳﺪ ﺃﻧﻮﺍﻉ ﺍﳌﺸﻜﻼﺕ ﺍﳌﻮﺟﻮﺩﺓ ﻭﺃﺳﺒﺎﺎ ، ﻭﺭﲟﺎ ﻳﺘﻢ ﺇﺟﺮﺍﺀ ﺑﻌﺾ ﺍﻟﺘﻐﻴﲑﺍﺕ ﺍﻟﱵ**

**(20)**

**ﻭﳝﻜﻦ ﻓﻬﻢ ﻣﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ 6R's ﺣﻴﺚ ﻳﺒﺪﺃ ﻫﺬﺍ ﺍﳌﺪﺧﻞ ﺑﺎﺩﺭﺍﻙ ﺍﳌﺸﻜﻠﺔ ﻭﲢﺪﻳﺪ**

**ﺍﳌﺘﻄﻠﺒﺎﺕ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻴﺔ ﻭﺍﳋﺎﺭﺟﻴﺔ ،ﺳﻮﺍﺀ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺔ ﺃﻭ ﻟﻠﻌﻤﻼﺀ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﺘﻔﻜﲑ ﰲ ﺍﳌﻤﺎﺭﺳﺎﺕ ﺍﳊﺎﻟﻴﺔ**

**ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﻭﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﻟﻨﻈﺮ ﰲ ﺍﻷﺩﻭﺍﺕ ﻭﺗﻄﺒﻴﻖ ﺗﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎﺕ ﻭﺃﺩﻭﺍﺕ ﺟﺪﻳﺪﺓ**

**ﻭﺃﺧﲑﺍ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺑﺄﻛﻤﻠﻬﺎ، ﻭﻣﻦ ﻧﺘﺎﺋﺞ ﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺔ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﲡﻤﻴﻊ ﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﺷﺪﻳﺪﺓ**

**ﺍﻟﺘﺨﺼﺺ ﳓﻮ ﻭﻇﺎﺋﻒ ﺃﺧﺮﻯ، ﻭﺟﻌﻠﻬﺎ ﺃﻛﺜﺮ ﺛﺮﺍﺀ ﻛﻤﺎ ﻗﺪ ﻳﺆﺩﻱ ﺫﻟﻚ ﺇﱃ ﲣﻔﻴﺾ ﻋﺪﺩ**

**ﺍﳌﺴﺘﻮﻳﺎﺕ ﺍﻹﺩﺍﺭﻳﺔ ﻭﺍﻟﺴﻤﺎﺡ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﺑﺎﳌﺰﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻟﺴﻠﻄﺔ ﻻﲣﺎﺫ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﻭﻳﻮﺍﺟﻪ ﻣﺪﺧﻞ ﺇﻋﺎﺩﺓ**

**ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﻻﻧﺘﻘﺎﺩﺍﺕ ﻣﻦ ﺃﳘﻬﺎ ﺗﺴﺒﺒﻪ ﰲ ﺍﻻﺳﺘﻐﻨﺎﺀ ﻋﻦ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﺧﺎﺻﺔ ﺍﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﰲ**

**ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﺍﻹﺩﺍﺭﻱ ﺍﻷﻭﺳﻂ ﳑﺎ ﺩﻋﻰ ﺍﻟﺒﻌﺾ ﺇﱃ ﺍﻋﺘﺒﺎﺭ ﺇﻋﺎﺩﺓ ﺍﳍﻨﺪﺳﺔ ﺍﺻﻄﻼﺡ ﻳﺴﺘﺨﺪﻡ ﻟﺘﺴﺮﻳﺢ**

**ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﺃﻭ ﺗﻘﻠﻴﻞ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻘﻮﻯ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﻮﺻﻮﻝ ﺇﱃ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ ﺍﳌﻨﺎﺳﺐ ﻭﺍﻧﻪ ﻟﻴﺲ ﺳﻮﻯ**

**ﺁﻟﻴﺔ ﻟﻠﺘﺨﻠﺺ ﻣﻦ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﰲ ﺇﻃﺎﺭ ﻇﺎﻫﺮﻱ ﻟﻠﺘﺤﺴﲔ ﻫﺬﺍ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﻋﺪﺓ ﺍﻋﺘﺒﺎﺭﺍﺕ ﳚﺐ ﺃﺧﺬﻫﺎ**

**ﰲ ﺍﳊﺴﺒﺎﻥ ﻋﻨﺪ ﲢﺪﻳﺪ ﺍﳊﺠﻢ ﺍﳌﻨﺎﺳﺐ ﻟﻠﻌﻤﺎﻟﺔ ﻣﻨﻬﺎ :**

**• ﻃﺮﺡ ﺑﺪﺍﺋﻞ ﺃﺧﺮﻯ ﻟﺘﺨﻔﻴﺾ ﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ﺑﺪﻻ ﻣﻦ ﲣﻔﻴﺾ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﻤﺎﻟﺔ ﻭﺇﺫﺍ ﻛﺎﻥ ﻣﻦ ﺍﻟﻀﺮﻭﺭﻱ**

**ﲣﻔﻴﺾ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻓﻼ ﺑﺪ ﻣﻦ ﻣﺪ ﻳﺪ ﺍﳌﺴﺎﻋﺪﺓ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﲔ ﺍﻟﺬﻳﻦ ﺳﻮﻑ ﻳﺘﻢ ﺍﻻﺳﺘﻐﻨﺎﺀ ﻋﻨﻬﻢ**

**• ﺗﺪﻋﻴﻢ ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﻣﻊ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﳌﺼﺎﺭﺣﺔ ﻭﺍﳌﻜﺎﺷﻔﺔ ﺍﻟﻜﺎﻣﻠﺔ ﻭﺍﻻﺗﺼﺎﻝ ﻢ ﻭﺇﻇﻬﺎﺭ**

**ﺍﻫﺘﻤﺎﻡ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻢ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺍﻹﻋﻼﻥ ﺍﻋﻦ ﻹﺟﺮﺍﺀﺍﺕ ﺍﻟﱵ ﺳﻮﻑ ﺗﻨﻔﺬﻫﺎ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻟﺘﻘﻠﻴﻞ**

**(21)**

**ﺏ ﺩﻭﺭ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﳎﺎﻝ ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻦ ﺃﺟﻞ**

**ﲢﻘﻴﻖ ﻣﻴﺰﺓ ﺗﻨﺎﻓﺴﻴﺔ : ﺗﻌﺪ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻣﻦ ﺃﻫﻢ ﺍﻟﻘﻀﺎﻳﺎ ﺍﻟﱵ ﺗﻮﺍﺟﻪ ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ**

**ﺍﳌﻌﺎﺻﺮﺓ ﻭﻳﺘﻀﻤﻦ ﺫﻟﻚ ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺑﺮﺍﻣﺞ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﺍﳋﺎﺻﺔ ﺑﺎﳉﻮﺩﺓ ،ﻭﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺐ ﺑﺸﻜﻞ ﻋﺎﻡ**

**ﻭﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﺤﺴﲔ ﻭﻧﻈﻢ ﺍﻻﺗﺼﺎﻻﺕ ﻭﻧﻈﻢ ﺍﻻﻗﺘﺮﺍﺣﺎﺕ ﻭﻧﻈﻢ ﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﻭﺍﺳﺘﻘﺼﺎﺀ ﺍﻟﺮﺃﻱ**

**،ﻭﻟﻴﺲ ﻫﻨﺎﻙ ﺃﻓﻀﻞ ﻣﻦ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻟﻠﺘﻌﺎﻣﻞ ﻣﻊ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﻘﻀﺎﻳﺎ ﻻ ﻢ ﻳﻌﺮﻓﻮﻥ ﺟﻴﺪﺍ**

**ﺭﺳﺎﻟﺔ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﳝﻜﻨﻬﻢ ﲢﺴﲔ ﺑﺮﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﱵ ﺗﺘﻼﺀﻡ ﻣﻊ ﺃﻫﺪﺍﻑ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﺑﺎﻹﺿﺎﻓﺔ ﺇﱃ**

**ﺧﱪﻢ ﰲ ﳎﺎﻝ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ، ﻭﳝﻜﻨﻬﻢ ﺑﺬﻟﻚ ﺍﻟﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ ﺃﻥ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻣﺼﻤﻤﺔ**

**ﺑﺎﻟﺸﻜﻞ ﺍﻟﺬﻱ ﻳﻼﺀﻡ ﺍﻟﻨﻈﻢ ﺍﳌﻮﺟﻮﺩﺓ ،ﻭﻋﻠﻰ ﺍﻟﺮﻏﻢ ﻣﻦ ﺃﻥ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﳚﺐ ﺃﻥ**

**ﺗﺸﺎﺭﻙ ﺑﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﰲ ﺍﳉﻬﻮﺩ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻴﺔ ﻟﺘﺤﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ، ﻓﺎﻥ ﺫﻟﻚ ﻏﺎﻟﺒﺎ ﻻ ﳛﺪﺙ ﻭﰲ ﺍﳊﻘﻴﻘﺔ**

**ﻓﺎﻥ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻛﺜﲑﺍ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻧﻮﻥ ﺃﻫﺪﺍﻓﺎ ﳉﻬﻮﺩ ﺗﻘﻠﻴﻞ ﺣﺠﻢ ﺍﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻭﺣﱴ ﰲ**

**ﺍﳌﻨﻈﻤﺎﺕ ﺍﻟﻜﺒﲑﺓ ﻭﺍﳌﺘﻘﺪﻣﺔ ﻓﺎﻥ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﻏﺎﻟﺒﺎ ﻣﺎ ﻳﻜﻮﻧﻮﻥ ﻣﺸﻐﻮﻟﲔ ﺑﺈﻃﻔﺎﺀ ﺍﻟﻨﲑﺍﻥ**

**ﻭﻟﺬﻟﻚ ﻝ ﳚﺪﻭﻥ ﺍﻟﻮﻗﺖ ﺍﻟﻜﺎﰲ ﻟﺘﻘﺪﱘ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻭﻫﻨﺎﻙ ﺍﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ ﺍﳌﻮﺍﻗﻒ ﺍﻟﱵ ﳝﻜﻦ**

**ﻹﺩﺍﺭﺓ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺍﳌﺸﺎﺭﻛﺔ ﻓﻴﻬﺎ ﻭﻣﻦ ﺃﳘﻬﺎ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﻭﺗﻄﺒﻴﻖ ﻭﺗﻘﻴﻴﻢ ﺍﻟﺘﺪﺧﻼﺕ ﻣﻦ ﺍﺟﻞ**

**ﲢﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ .**

**ﻟﺬﺍ ﳚﺐ ﺃﻥ ﻳﺸﺎﺭﻙ ﺧﱪﺍﺀ ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﰲ ﺇﻋﺪﺍﺩ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﳋﺎﺻﺔ**

**ﺑﺘﺤﺴﲔ ﺍﻹﻧﺘﺎﺟﻴﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﻗﺪ ﻳﺘﻢ ﺫﻟﻚ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ ﺗﺪﺭﻳﺐ ﻭﺗﻨﻤﻴﺔ ﻓﺮﻳﻖ ﻳﺘﻀﻤﻦ**

**ﳑﺜﻠﲔ ﻣﻦ ﺇﺩﺍﺭﺓ ﻟﺘﺤﺪﻳﺪ ﺍﳌﺸﻜﻼﺕ ﻭﻋﺮﺽ ﺍﳌﻘﺘﺮﺣﺎﺕ ﻭﺑﻌﺪ ﺫﻟﻚ ﺍﻷﺟﺮﺍﺀ ﺿﺮﻭﺭﻱ ﻟﻠﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ**

**ﺃﻥ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﻟﻨﻬﺎﺋﻴﺔ ﺳﻮﻑ ﺗﻜﻮﻥ ﻣﻘﺒﻮﻟﺔ ﻭﻣﻄﺒﻘﺔ ﻣﻦ ﺟﺎﻧﺐ ﻛﻞ ﺃﻋﻀﺎﺀ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻭﺗﱪﺯ ﺃﳘﻴﺔ**

**ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺃﻓﻜﺎﺭ ﻭﻣﻘﺘﺮﺣﺎﺕ ﺍﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﻭﺍﳌﺸﺮﻓﲔ ﳌﺎ ﻟﺬﻟﻚ ﺍﳌﺴﺘﻮﻯ ﻣﻦ ﺗﺄﺛﲑ ﻗﻮﻱ ﻋﻠﻰ ﺭﺩﻭﺩ**

**ﺃﻓﻌﺎﻝ ﺍﻹﻓﺮﺍ ﺩ ﻭﳓﻮ ﺍﻟﺘﺪﺧﻼﺕ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻭﳝﻜﻦ ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﺁﺭﺍﺀ ﺃﻋﻀﺎﺀ ﺍﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻦ ﺧﻼﻝ**

**ﺍﳌﻘﺎﺑﻼﺕ ﺃﻭ ﺍﺳﺘﻘﺼﺎﺀ ﺍﻟﺮﺃﻱ ﺃﻭ ﺃﻱ ﻃﺮﻕ ﺃﺧﺮﻯ ﺍﻗﻞ ﺭﲰﻴﺔ ،ﻭﺑﻌﺪ ﺗﻘﺪﻳﺮ ﺍﳊﺎﺟﺎﺕ ﻳﺒﺪﺃ ﺧﱪﺍﺀ**

**ﺍﳌﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﰲ ﻭﺿﻊ ﺃﻭﻟﻮﻳﺎﺕ ﺑﺪﺀ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ ﻭﻣﻨﺎﻗﺸﺘﻬﺎ ﻣﻊ ﳑﺜﻠﻲ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻢ ﻭﳚﺐ**

**ﻋﻠﻴﻬﻢ ﺃﻥ ﻳﻜﻮﻧﻮﺍ ﻣﺴﺘﻌﺪﻳﻦ ﻟﺘﻌﺪﻳﻞ ﺗﺼﻤﻴﻢ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﻟﺘﺘﻼﺀﻡ ﻣﻊ ﺍﻟﻔﻠﺴﻔﺎﺕ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻟﻺﺩﺍﺭﺓ ﻛﻤﺎ**

**(22) ﳚﺐ ﺍﻟﺘﺄﻛﺪ ﻣﻦ ﺗﻮﺍﻓﻖ ﺍﻟﱪﺍﻣﺞ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺒﻴﺔ ﺍﳉﺪﻳﺪﺓ ﻣﻊ ﻧﻈﻢ ﺍﳊﻔﺮ ﺃﻭ ﺍﻟﺘﻌﻮﻳﺾ .**

**علاقات الموظفين:  
(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى في ظل الظروف غير المثالية، يفوز الشخص المحبوب)، هكذا تقول الحكمة القديمة، وهكذا تتحق تلك الحكمة في المؤسسات؛ فإن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي تسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الأخرى.  
وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الموظفين يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، فالتكاتف هو أعلى صور التعاون؛ إنه محصلة تفاهم شديد، واتصال روحي عميق، واتفاق على تحقيق المنفعة للجميع؛ فينتج عن ذلك قوة هائلة من الإبداع والابتكار في حل المشاكل، ومن الفاعلية والحماس في تحقيق الأهداف، فكما يقول كامبو: ( عندما تجتمع العقول العظيمة معاً، وتفكر معاً؛ فليست هناك حدود لما يمكن تنفيذه حينئذ).  
ولذا لا يجب أن يتوقف الأمر بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من أعضاء الفريق فقط؛ بل إن دورها الرئيسي هو تقوية علاقة كل عضو من أعضاء الفريق بالآخر، فكما يقول فينس لومباردي: (نَمِّ في فريق العمل شعوراً بالتوحد، وإمكانية اعتماد أفراده أحدهم على الآخر، وإمكانية استمداد القوة من الاتحاد).  
ويقول آلان ألدا: (في وقت الراحة، أحب أن يجلس الجميع ويتناولون الطعام معاً، ويمزحون ويتبادلون القصص والنكات؛ لأن بعض هذه الأشياء تحدث فعلياً في وقت العمل، مقدار الارتياح الذي ينشأ بين أفراد الفريق يبدو واضحاً في نتائج العمل)، وفي ذلك إشارة عملية إلى كيفية تكوين علاقات قوية بين أعضاء فريقك.  
وفي البداية ستحتاج أن تكثر إدارة الموارد البشرية من التأكيد على هذا المعنى؛ أنهم أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل، وستحتاج أن تدعوهم إلى تلك الخروجات، والزيارات، والمناقشات.  
وبعد فترة من الوقت سيصبح ذلك أمرا طبيعيّاً بينهم ، بل سيفعلونه تلقائياً بينهم، وستأخذ العلاقات طريقها إلى القوة بصورة طبيعية وسهلة وغير متكلفة.  
بالمثال يتضح المقال:  
وفيما يلي بعض الأمثلة لما تعمله الشركات من أجل تقوية علاقات الموظفين:  
مثال1: الغرفة التجارية الصناعية في المنطقة الشرقية:  
تتميز بيئة العمل بالغرفة بالجو الودي والألفة الكبيرة بين الموظفين، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي موظف وأي مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية.  
مثال2: شركة الزاهد للتراكتورات والمعدات الثقيلة المحدودة:  
وجود علاقة متميزة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين وإدارة الشركة من جهة أخرى؛ يساعد على خلق جو العائلة الواحدة في الشركة.  
مثال3: آرنست ويونغ وشركاهم (محاسبون قانونيون):  
تقوم الشركة بالعديد من الأنشطة من أهمها تنظيم دوري كروي على النطاق المحلي والخليجي، وتنظيم ودعم نشاطات رياضية مختلفة طوال السنة، وعقد اللقاءات والاحتفالات الترفيهية المتعددة، والتي تضم**

**الموظفين جميعهم بكل مستوياتهم الإدارية، وتسهم في تعزيز علاقات العمل خارج النطاق الرسمي.**

**الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية**

**1- العلاقة مع النقابات   
وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.  
2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.  
3- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل**

**اﻟﺘﺤﺪﻳﺎت اﻟﺘﻲ ﺗﻮاﺟﻪ إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ**

**اﻟﺘﺤﺪﻳﺎت اﻟﺘﻲ ﺗﻮاﺟﻪ إدارة اﻟﻤﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ:**

**ﻟﻘــﺪ زﺧــﺮ اﻟﻘــﺮن اﳊــﺎدي واﻟﻌــﺸﺮﻳﻦ ﺑﺘﺤــﺪﻳﺎت ﻋﺪﻳــﺪة واﻣﺘــﺪت آﺛﺎرﻫــﺎ ﺑــﺼﻮرة ﺷــﺎﻣﻠﺔ**

**ﻋﻠــﻰ ﳐﺘﻠــﻒ ﻧــﻮاﺣﻲ اﳊﻴــﺎة اﻻﻗﺘــﺼﺎدﻳﺔ واﻻﺟﺘﻤﺎﻋﻴــﺔ واﻟﺜﻘﺎﻓﻴــﺔ و..اﱁ، إن ﻫــﺬﻩ اﻟﺘﺤــﺪﻳﺎت**

**وﻏﲑﻫﺎ اﻟﱵ ﻓﺮﺿﺘﻬﺎ ﺧﺼﺎﺋﺺ وﲰـﺎت ﻫـﺬا اﻟﻘـﺮن، ﻛﺎﻟﻌﻮﳌـﺔ وﺷـﺪة اﳌﻨﺎﻓـﺴﺔ واﻟﺘﻄـﻮر اﻟﻨـﻮﻋﻲ**

**اﻟــﺸﺎﻣﻞ وﻏﲑﻫــﺎ ﻣــﻦ اﻷﻣــﻮر اﻷﺧــﺮى، أﺛــﺮت ﲟــﺎ ﻻ ﻳﻘﺒــﻞ ﳎــﺎﻻ ﻟﻠــﺸﻚ ﻋﻠــﻰ ﻃﺒﻴﻌــﺔ اﻟﻌﻼﺋــﻖ**

**ﺑﲔ اﻟﱵ ﺳﺎدت اﻟﻌﻤﻞ ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺎت اﳌﺨﺘﻠﻔﺔ.**

**وﻣـــﻦ ﻫﻨـــﺎ ﳝﻜـــﻦ اﻟﻘـــﻮل ﺑـــﺄن اﻟﺘﺤـــﺪﻳﺎت اﻟـــﱵ واﺟﻬـــﺖ إدارة اﻟﻘـــﻮى اﻟﺒـــﺸﺮﻳﺔ أﺳـــﻬﻤﺖ**

**ﺑـــﺸﻜﻞ ﻓﺎﻋـــﻞ ﻋﻠـــﻰ ﳑﺎرﺳـــﺎت ﻫـــﺬﻩ اﻹدارة ﺑـــﺼﻮر أﻛﺜـــﺮ ﳑـــﺎ ﻛﺎﻧـــﺖ ﻋﻠﻴـــﻪ ﻗﺒـــﻞ ﺣﻠـــﻮل ﻫـــﺬﻩ**

**اﳌﺘﻐﲑات وإﻓﺮاز آﺛﺎرﻫﺎ اﳌﺨﺘﻠﻔﺔ ﰲ ﺟﻮاﻧﺐ اﳊﻴﺎة اﻹدارﻳﺔ واﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻴـﺔ ﻋﻠـﻰ وﺟـﻪ اﳋـﺼﻮص،**

**وﳝﻜﻦ إﳚﺎز ﻫﺬﻩ اﻟﺘﺤﺪﻳﺎت ﲟﺎ ﻳﻠﻲ:**

**- إدارة اﳉﻮدة اﻟﺸﺎﻣﻠﺔ.**

**- ﲢﺪﻳﺎت اﻟﻌﻮﳌﺔ اﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ.**

**التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية**

**نتيجة للتغيرات التى حدثت فى البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التى تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وتتمثل هذه التحديدات فيما يلى:   
1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.   
2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.   
3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.   
4- التحول من الأمر إلى التوجيه.   
5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهنى والعقلى.   
6- التحول من الأداء الفردى إلى الأداء الجماعى فى شكل فرق عمل.   
7- التحول من التخصص فى العمل إلى التنوع فى المهارات.   
8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.   
9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة فى اتخاذ القرارات.   
10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء فى النشاط.   
11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكرى.**