

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
قسم التنظيم السياسي والإداري

# محاضرات في مقياس التطورات الحريثة في إدارة الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر - تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتورة: **فرقاني فنيحة**

2023/2022

## الفهرس

2	تقديم
4	المحور الأول: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية
23	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وقياس الأداء
32	المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية عبر تأسيس نظام الجودة
48	المحور الرابع: التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
64	المحور الخامس: التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الموارد البشرية
79	المحور السادس: التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات
	الخاتمة
	قائمة المراجع

## تقديم

إن من أهم مرتكزات نجاح المنظمات اليوم الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنميتها، ولا مناص للمنظمات مهما كان حجمها وأهدافها ونشاطها وملكيته من إدراك وتطبيق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية حتى تضمن البقاء والنمو في بيئة عمل تتميز بالتغير المستمر والمتزايد والمنافسة الشديدة التي قد تصل إلى درجة الصراع بين المنظمات بهدف الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في السوق المستهدف.

تهدف هذه المحاضرات إلى إبراز مكانة إدارة الموارد البشرية في المفهومين التقليدي والمعاصر وأهميتها كميزة تنافسية طويلة الأجل، ذلك إن درجة نجاح أي منظمة يتوقف على مدى تفعيل دور العنصر البشري فيها، الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة، إذ أن الاستثمار في هذا المورد بكفاءة وفاعلية يساعد في التغلب على مشكلة المحدودية في الموارد الأخرى. وهذا يتطلب تفعيل الأنظمة الخاصة بالوظائف والأنشطة ذات العلاقة بإدراته ومنها: الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم من خلال تنمية قدراتهم وطاقاتهم، وتوظيف شروطا عادلة للاستقطابهم وتعويضهم، وكذلك توفير بيئة عمل مرضية لهم. وهذا بدوره يتطلب إدخال أنظمة تحديثات جديدة على إدارة الموارد البشرية التي يكون من الواجب أن تتأقلم مع كل التحولات التقنية والاجتماعية الخاصلة في عالم اليوم.



## الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف أرلش في كتابه " نصير الموارد البشرية." أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر (Dave Ulrich) ويعد ديف أرلش والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم.

يعتقد ديف أرلش أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها وأن هناك دورا جديدا يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط وإستراتيجيات المنظمة، لذلك يحدد أرلش مفهومها جديدا لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم."

يعتقد بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم (Dave Ulrich) ولذلك فإن ديف أرلش بتطبيق أربعة أدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو التالي:

- الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

- إدارة التغيير والتحول :بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير . والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.
- إدارة تطبيق البنية التحتية :ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات . وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة. إدارة مساهمة العاملين :بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

## مفاهيم أنشطة الموارد البشرية في المنظمات

إن أنشطة إدارة الموارد البشرية متعددة وتختلف من منظمة إلى الأخرى، حسب طبيعة العمل وحجمه والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، فمن بين هذه الأنشطة تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، الأجور والمرتبات، المزايا والتعويضات، السلالة المهنية، التدريب، تقييم الوظائف، التعيين، تقييم الأداء... الخ. وسوف نتناول في هذه الجزئية عرض أهم المفاهيم التي تعكس نشاط إدارة الموارد البشرية كما وردت في أدبيات الإدارة، وذلك على النحو التالي:

### تحليل العمل

"تحليل العمل هو البحث والتحقق المنظم عن معلومات متعلقة بطبيعة وظيفة معينة أو مجموعة وظائف وذلك لاستخدامها في غرض معين، أي بمعنى التحليل الوظيفي يتضمن البحث عن معلومات تتعلق بواجبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة وتحديد الكفاءات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة لأدائها بكفاءة وفعالية".

وهذا الاتجاه يتفق مع الرأي الذي يقول "إن تحليل العمل هو عملية جمع البيانات والمعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد شاغل الوظيفة؟

- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ما هي الوسائل المستخدمة في تأدية الأعمال المطلوبة؟
- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟
- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

إضافة إلى ما تقدم يمكن القول بأن عملية تحليل الوظيفة هي عملية تفتيت الوظيفة إلى عدة عناصر بهدف التعرف على الوظيفة من حيث التصنيف والدرجة والمهام والمسؤوليات والسلطات والظروف البيئية وكذلك متطلبات شغلها من حيث المؤهل والخبرة وغيرها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالأجر المناسب.

تعتبر وظيفة تحليل العمل حجر الأساس لكل الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، فبعد تحديد الأهداف وتحديد الوظائف والأعمال المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف تقدم الإدارة بعملية تحليل هذه الوظائف أو هذه الأعمال كخطوة أولى وضرورية من أجل تحقيق المهام الوظيفية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

إن عملية تحليل العمل ليست عملية سهلة التنفيذ لأنها تطلب قدرات ومهارات لا تتأتى إلا من خلال المعرفة الكاملة والخبرة العملية لضمان سلامة عملية التحليل من الازدواجية في المهام والمسؤوليات والتعارض في السلطات والصلاحيات في بعض الوظائف، وكذلك يجب القيام بعملية تحليل العمل بصورة دورية وفي بعض الأحيان بصورة استثنائية بهدف مراجعة

أو تعديل أو تغيير بطاقة وصف وتوصيف وظيفة معينة من أجل ملائمة الوظيفة للموقف أو الظروف أو التغيرات المستمرة في بيئة العمل داخل المنظمة أو خارجها.

### تخطيط الموارد البشرية

"يقصد به تخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد ويعرف بأنه عملية الحصول على العدد المطلوب من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا وخارجيا الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها خلال فترة زمنية معينة.

"ويشمل تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية منهجية مستمرة تهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص القدرات والدوافع والخصائص السلوكية المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها في فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير.

وهذا يتفق مع الرأي الذي يقول " بأن تخطيط الموارد البشرية يقصد به التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، بمعنى هو موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

إضافة إلى ما تقدم يمكن القول بأن مفهوم تخطيط الموارد البشرية يقصد به وضع خطة لفترة زمنية محددة تتضمن الالاحتياجات من الأفراد كما ونوعا لشغل الوظائف الشاغرة بالملاك الوظيفي تخطيط قصير أو متوسط الأجل (أو لشغل وظائف تتطلبها مرحلة التوسع أو التطوير مستقبلا) تخطيط طويل الأجل.

هذا ويمكن حصر أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

- يساهم في نجاح سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في المنظمة؛
- يعمل على تفادي ظاهرة العمالة الزائدة؛
- يساهم في تحديد العلاقة بين تكلفة الموارد البشرية والنتائج المحققة من استخدامها؛
- يعمل على تفادي ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل؛
- يساهم في خلق الموازنة بين الطلب والعرض في الوظائف (بين المنظمة وسوق العمل).

### الإستقطاب والاختيار والتعيين

إن الاستقطاب والاختيار والتعيين هي ثلاثة مراحل متسلسلة يمر بها الفرد المستهدف لشغل وظيفة معينة بالمنظمة وفقا لسياسات تخطيط الالاحتياجات من الأفراد. ولقد ورد في الأدب الإداري تعريفات كثيرة لهذه المفاهيم الثلاثة يمكن عرض أهمها على النحو التالي:

### 3-1 الاستقطاب

"الاستقطاب ذلك النشاط الذي يتضمن البحث وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"

"الاستقطاب هو الاتصال بمصادر الحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك من أجل ترغيب عدد من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل هذه الوظائف".

وهذا يتفق مع الاتجاه الذي يقول بأن "الاستقطاب هو عملية جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو الزمن الممكن التنبؤ بها مستقبلاً. إضافة إلى ما تقدم يمكن القول بأن مفهوم الاستقطاب يمكن تعريفه بذلك الجهد المبذول عبر وسائل محددة للبحث على الأفراد المستهدفين من داخل المنظمة أو من خارجها للترشيح لشغل وظائف معتمدة بالملاك الوظيفي.

### 3-2 الاختيار

"يقصد بعملية الاختيار انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره".

وهناك من يرى بأن الاختيار "عملية فنية تعتمد المنهج العلمي للحصول على العنصر البشري المناسب الذي تتوافر فيه المؤهلات والقدرات والاستعدادات النفسية والعقلية للاطلاع بمسؤوليات الوظيفة".

وهناك من يضيف بأن الاختيار " هو عملية هدفها اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكثر قدر من النجاح من بين المرشحين المؤهلين ويعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار إضافة إلى ما تقدم يمكن القول بأن الاختيار هو عملية مفاضلة موضوعية بين الخيارات (البدائل) المتاحة من الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل وظيفة شاغرة بالملاك الوظيفي المعتمد.

### 3-3التعيين

"بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين، ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي يتم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنه حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة".

وهذا يتفق مع الرأي الذي يقول بأن " التعيين يقصد به عملية إصدار القرار بتعيين

#### المرشح في

وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد ويرتب القرار حقوقا للموظف في الأجر والمزايا وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة".

هذا يتفق أيضا مع الاتجاه الذي يقول " بأن التعيين هو عملية إصدار قرار التعيين من السلطة المختصة وتختلف سلطة القرار باختلاف أنظمة التوظيف حسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي ويتضمن قرار التعيين في العادة اسم الموظف والوظيفة المعين عليها ودرجتها الوظيفية ". بناء على ما تقدم عرضه يمكن القول أن عملية التعيين بقصد بها

تمكين الفرد المرشح الذي تم اختياره من مباشرة مهام وظيفته بموجب قرار تعيين صادر عن الجهة المخولة يكون محدد المدة أو غير محدد المدة وفقا لنظام التعيين المعتمد بالمنظمة.

## التدريب

"التدريب عملية مخططة مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة وهذا يتفق مع الاتجاه الذي يقول بأن "التدريب مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة"، وهذا التعريف لمفهوم التدريب يتفق أيضا مع الرأي الذي يقول بأن "التدريب هو عملية تعلم تتضمن إكساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد" وبناء على ما تقدم عرضه من تعريفات في الأدب الإداري لمفهوم التدريب يمكن إضافة تعريف لهذا المصطلح على النحو التالي:

التدريب عملية إدارية إنسانية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات وسلوكيات تؤدي إلى إحداث التغيير الايجابي للفرد من خلاله يتم تحقيق مبدأ التوازن التنظيمي في الأهداف الذي يعني تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة معا.

## تقييم أداء العاملين

لإبراز أهمية ودور هذا المفهوم يرى الباحث استعراض بعض مع جاء في أدبيات الإدارة حول مفهوم تقييم الأداء على مستوى المنظمة ككل قبل تحليل مفهوم تقييم أداء العاملين على النحو التالي:

"إن وظيفة تقييم الأداء تعتبر إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة وتتطلب التحليل الشامل لكل أوجه النشاط بالمنظمة مثل التسويق والموارد البشرية والإنتاج والمالية... الخ بهدف الوصول إلى درجة التقييم الكلي للأداء المنظمة".

"إن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها"

"وتتعامل معدلات الأداء عادة مع نسبة المدخلات إلى المخرجات، قياس الوقت، قياس حجم المخرجات، نسبة الدخل إلى الميزانية، نسبة الخطأ إلى المخرجات".

بالنسبة إلى مفهوم تقييم أداء العاملين يمكن تعريفه بأنه " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"، وهذا يتفق مع الرأي الذي يقول " بأن تقييم أداء العاملين هو قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".

"إن تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه لالاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته".

بناء على ما تقدم عرضه من تعريفات في أدبيات الإدارة يمكن القول بأن مفهوم تقييم أداء العاملين هو عملية إدارية شاملة ومستمرة لقياس أداء الفرد وسلوكياته خلال فترة زمنية محددة بهدف الوقوف على مراكز القوة وتعزيزها (تطويرها) ومعرفة مواطن الضعف ومعالجتها.

### ثانيا : المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية

إن المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية الذي ورد في الكثير من أدبيات الإدارة في الفترة التي سبقت العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كان يتناول وظيفة الموارد البشرية في كل المنظمات على أساس أنها وحدة إدارة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مثل أي وحدة إدارية تنظيمية أخرى كالإنتاج أو التسويق أو المالية، لها أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبرامجها التنفيذية في الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية فقط والتي منها تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين وتقييم الوظائف والتعويضات، بمعنى كان النشاط الأساسي والرئيسي للإدارة الموارد البشرية محددًا في كل ما يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة من بداية الحياة الوظيفية إلى نهايتها دون الخروج من هذا الإطار.

في ظل التطورات العلمية التي تحققت في حقل الإدارة بسبب ثورة المعلومات والتقنية الحديثة والتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية المتجددة والمستمرة وكذلك زيادة حدة المنافسة بين المنظمات للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال البحث عن المزايا التنافسية، برز المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية كنتيجة طبيعية لهذه التطورات، وأصبح نشاط إدارة الموارد البشرية أكبر من المهام التقليدية المحددة أعلاه والمتمثلة في أنشطة دورة الحياة الوظيفية للأفراد، حيث صار لإدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحديد الأهداف العامة للمنظمة في رسم سياساتها ووضع استراتيجياتها، بمعنى أصبحت إستراتيجية الموارد البشرية هي أساس رسم استراتيجيات الإدارات التنفيذية الأخرى بالمنظمة مثل إستراتيجية التسويق وإستراتيجية الإنتاج وإستراتيجية التمويل.

إن ما تم عرضه في جزئيه المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يعززه ويؤكده الكثير من كتاب الفكر الإداري المعاصر، حيث قال احدهم " أن إدارة المورد البشري أخذت من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء الحيز الأوفور في السنوات الأخيرة فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهلما روتينية كالتوظيف والتدريب، بل أضيفت لها أبعاد متداخلة مع بقية حقول المعرفة العلمية الإدارية منها والسلوكية والاجتماعية إذ يعتمد نجاح وفاعلية المنظمات المعاصرة على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من السمعة والمكانة الاجتماعية للمنظمة.

وهذا يتفق مع الاتجاه الذي يقول " إن الدور الجديد الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات أقتضى ضرورة تكامل أنشطتها وسياستها مع السياسات والإستراتيجيات على

مستوى المنظمة ككل وهذا يتطلب اعتبار مدير إدارة الموارد البشرية شريكاً في تنمية وتحقيق الإستراتيجيات على مستوى المنظمة بصفة عامة".

"إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمديرين بالإدارات الأخرى بالمنظمة". وعلى ذلك يتعين أن يعمل اختصاصيو الموارد البشرية (المدير ومساعدوه) مع فريق الإدارة العليا على تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة والتأكد من سلامة تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم مع هذه الإستراتيجيات ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

ويؤكد صاحب هذا الرأي الأخير في المؤتمر العربي الثاني للإدارة حيث قال " إن التحديات التي تواجهها وستواجهها منظماتنا هي تحديات جسام، تحديات تتطلب صياغة جديدة للأهداف وإستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية كراس مال فكري، حيث للقادة في منظماتنا على اختلاف مستوياتهم لاسيما في الإدارة العليا دور إستراتيجي في هذا الصدد".

لم يعد بنظر إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولة عن أداء بعض الوظائف الرقابية التقليدية فحسب، بل أصبح يتوقع منها القيام بدور رئيس في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات على أعلى المستويات التنظيمية ولم تعد مسؤولية إدارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة بل أصبحت مسؤولية تشارك بها جميع الوحدات الإدارية وأصبح من المهم أن يلم المديرين في كل المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية بما يتضمنه من جوانب إنسانية وفنية وقانونية".

ويعزز هذا الاتجاه تملما الرأي الذي يقول " إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في أية منظمة كانت إنما هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة وعلى جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية.

### ثالثا : الموارد البشرية ميزة تنافسية

"إن الميزة التنافسية هي ما تختص به منشأة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنشأة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".

"إن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية مدربة وقادرة على التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها التي تطرأ على بيئة العمل في ظل ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات، إضافة إلى تمتعها بكفاءة وفاعلية سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأيضا اختيار الآلية المناسبة لعملية المؤاتمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطور التقني والاقتصادي والاجتماعي، لالاشك إن المنظمة التي تتصف بهذه الخصائص أن يكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب والقادر على التعامل والتفاعل الإيجابي مع التغيير الذي تمليه المتغيرات البيئية المتعددة، تلك الميزة التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية

وتحقيق الأهداف الرئيسية الثلاثة لمنظمات الأعمال كما حددها المفهوم الحديث للتسويق وهي تحقيق أرباح عادلة في المدى الطويل وإشباع حاجات ورغبات العميل وتحقيق رفاهية المجتمع".

"إن إدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو الأصل البشري والذي هو رأس المال الفكري وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير ويشترك القادة على مستوى المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الموارد، ولم يعد ذلك قاصراً على منظمات القطاع الخاص بل أيضاً يشمل منظمات القطاع العام طالما عملت في بيئة تنافسية أو سعت للبلوغ وتعزيز الفاعلية التنظيمية".

"إن الميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين ستكون من قدرات الإنسان وصنعه وسيكون وقودها الأساسي المعلومات والمعرفة وسيكون معيارها الإنفاق على التطوير والبحث العلمي والإنفاق على التعليم والتدريب وأهمية الموارد البشرية ومركزها في السياسة العامة للمجتمع".

بناء على ما تقدم عرضه في هذه الجزئية يمكن القول أن الميزة التنافسية مصدرها كثيرة مثل قوة رأس المال، والجودة العالية في السلعة أو الخدمة، وصعوبة دخول المنافسين للسوق، أسعار البيع، خدمات ما بعد البيع، ولكن تبقى الميزة التنافسية التي مصدرها الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل هي ميزة طويلة الأجل يمكن أن تعوّل عليها المنظمة في

الحصول على التقنية وضمان حسن استخدامها والمحافظة عليها وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

إن الميزة التنافسية المنبثقة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية التي تتمتع بها الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق ما يلي:

- 1- ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه.
- 2- كفاءة وفعالية جميع العمليات الإنتاجية.
- 3- التفاعل الإيجابي مع التطور التقني.
- 4- دقة تحليل الفرص والتهديدات في بيئة العمل.
- 5- زيادة الحصة السوقية بالمقارنة مع المنافسين.
- 6- التحليل الدقيق للمزايا التنافسية للمنافسين في السوق.

هذا ويمكن إضافة أيضا أن هناك جملة من الخطوات التي يجب أن تقوم بها المنظمة إذا

أرادت أن تتبنى ميزة تنافسية معتمدة على المورد البشري، منها ما يلي:

- 1- تعيين كفاءات بشرية متميزة على أسس علمية.
- 2- التدريب المستمر على التقنية الحديثة للإدارة والعاملين.
- 3- تحقيق مبدأ التوازن التنظيمي في الأهداف بين المنظمة والعاملين.

4-التطوير الدائم للبيئة المادية للعمل.

5-الإلنفاق على تنمية روح الإلبداع للأفراد.

6-تنمية مناخ مشاركة العاملين في صناعة القرار.

7-التطوير المستمر للتشريعات وخاصة ذات العلالةة بالأفراد.

8-تحليل العمل بصفة دورية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي

الوقت المناسب وبالأجر المناسب.

#### رابعاً: مقترحات بشأن تنمية الموارد البشرية

هناك جملة من الالاقترحات من شأنها تنمية الموارد البشرية يمكن عرض أهمها في

النقاط التالية:

- التطوير المستمر لسياسات وخطط التعليم بهدف المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل؛
- الإلنفاق اللالازم لتجهيز مؤسسات التعليم والتدريب بكل متطلبات نجاح العملية التعليمية والتدريبية؛
- الاختيار السليم للقيادات الإلدارية وخاصة في الإلدارة العليا المعتمد على الكفاءة العلمية والخبرة العملية والاللتزام الأخلاقي؛

- نشر ثقافة التجديد والتطوير من خلال تشجيع البحث العلمي في كل المؤسسات وفي كل الأنشطة وخاصة الموارد البشرية؛
- التأكيد على وجود التنظيم الإداري الجيد المعتمد على الهياكل التنظيمية والملاكات الوظيفية وبطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي وخاصة في القطاع العام؛
- الاستفادة من تجارب الآخرين في خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية لمعرفة المعوقات التي واجهت تلك التجارب وسبل معالجتها؛
- التقييم العلمي والمستمر والشامل لأهداف وسياسات وإستراتيجيات نشاط التدريب بهدف التعزيز أو التقويم لبرامج تنمية الموارد البشرية؛
- تفعيل وتطوير التشريعات ذات العلاقة بالتعليم والتدريب بالصورة التي تضمن المعاصرة والشفافية والمسألة؛
- تشجيع برامج التخصص في قطاع التعليم والتدريب وتوفير متطلبات النجاح للقطاع الخاص للمساهمة في الميادين التي من شأنها تنمية الموارد البشرية؛
- العمل الجاد من أجل مكافحة ظاهرة الفساد الإداري وخاصة في مؤسسات القطاع العام؛
- العمل الصادق من أجل توفير بيئة العمل المناسبة لعودة الكفاءات العلمية المهاجرة للمساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالداخل.

## إدارة الموارد البشرية وقياس الأداء

### مفهوم إدارة الموارد البشرية والأداء

لا يوجد شك بأن هناك علاقة بين طريقة إدارة العاملين وأداء المنظمة، ولكن السؤال المهم هنا يتعلق بطبيعة العلاقة، ماذا يوجد في إدارة الموارد البشرية من ممارسات لبحث العاملين على الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة، في مطلع الثمانينات (1980) بدأت الأبحاث والدراسات في بحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، وكذلك ربط استراتيجيات المنظمات بإدارة الموارد البشرية ودراسات أخرى تمحورت حول السلوك التنظيمي وألقت الضوء على ضرورة الانتقال من مفهوم الرقابة والتحكم بالعاملين في المنظمة إلى الالتزام كأساس في إدارة العاملين في المنظمة. ودراسات أخرى على قيم Teo ركزت بعض الدراسات على قسم الموارد البشرية إلا أن معظم الدراسات اهتمت بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات والأعمال حيث تبين من خلال دراسة (104) مائة وأربع مقالات، أن هناك ممارسات وأعمال متنوعة، واستنتج أن هناك أربعة أعمال رئيسية مشتركة ومرتبطة حسب أهميتها، تتضمن التدريب والتطوير، المكافآت والأجور، إدارة الأداء من خلال تقييم الأداء، والاستقطاب واختيار حذر ودقيق.

إن هذه الممارسات تعكس الأهداف الرئيسية لمعظم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث استقطاب أفضل مرشحين واختيارهم، حسب الأداء الأعلى وتزويدهم بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأداء العمل بكفاءة عالية، ومراقبة دائمة

نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومكافأتهم بأسلوب مناسب عند تحقيق الأهداف أو التفوق عليها.

ومع ذلك، ولبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء يتطلب تقييما دقيقا وموثوقا وصادقا لهذه الممارسات، بالرغم من أنه لا يوجد إجماع على ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية حتى الآن، إلا أن هناك جدل في الأدبيات العلمية حول الطرق المثالية التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية لنجاح المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية، وتمثلت المخرجات لهذا الجدل في، محورين: أفضل ملاءمة وأفضل ممارسة .

● وتتمحور الفكرة الأساسية فيه أن إستراتيجية إدارة Best Fit المحور الأول: أفضل ملاءمة الموارد البشرية ستكون أكثر فعالية عندما تتناغم بطريقة ملائمة مع إستراتيجية المنظمة ومحيط البيئة.

● ويقترح هذا المحور أنه يجب على المنظمات Best Practices المحور الثاني: أفضل ممارسة أن تحسن أداءها من خلال أفضل الإجراءات والممارسات في إدارة العاملين بغض النظر عن القيمة.

### أفضل ممارسة مقابل أفضل مواءمة:

يقترح أنصار محور "أفضل الممارسات" أنه يجب على المنظمات أن تحسن أداءها من خلال أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن البيئة. أن هناك ممارسات عالمية لإدارة الموارد البشرية. إن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية يعتمد على

المحيط الداخلي والخارجي، أن كلا المفهومين صحيحين وكل يشير حسب Boxall & Parcell، بينما يرى كل من المفهوم الخاص به، فعلى سبيل المثال، أن بعض المبادئ الأساسية مثل تنمية العاملين وانخراطهم والمكافآت العالية ناجحة عالمياً.

ولكن التصميم الفعلي لممارسة إدارة الموارد البشرية يعتمد على البيئات التنظيمية، البيئة الداخلية فمثلاً طبيعة نظام خط الإنتاج، قد يؤدي إلى تحفظات وذلك للتصميم الناجح لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، من فرق العمل والأجر حسب الأداء. وكذلك البيئة الخارجية مثل التشريع وتأثيرات اتحادات العمال، وخاصة في الدول الصناعية، قد يكون لها تأثير مباشر على التصميم الأمثل لإدارة الموارد البشرية.

لذلك فإن الجدول الدائر حول أفضل ممارسات عالمية مقابل ممارسات أفضل مواءمة تمثل فعلياً وجهين لعملة واحدة، ولهما علاقة في اكتشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، وبعد ذلك ظهرت العديد من الدراسات حول إجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، ومنها دراسة (Purecell & Hutchinson, 2007) في المملكة المتحدة حيث والتي أصبحت معروفة بإطار AMO، يشير هذا النموذج إلى المكونات التالية:

- القدرات (A) Ability
- التحفيز (M) Motivation
- فرص المشاركة (O) Opportunity to participate

يوضح هذا النموذج بعض القواسم المشتركة التي تدور حول كيفية عمل إدارة الموارد البشرية وإظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

بالاعتبار عدة متغيرات على المستوى الفردي، كمهارات العاملين حيث (AMO) يأخذ نموذج تمثل قدراتهم، تحفيزهم، وفرصهم في المشاركة في صنع القرارات، كما يؤكد على استخدام إجراءات وممارسات عالية الكفاءة ومحددة للإدارة الموارد البشرية تدعم المكونات الثلاثة للنموذج.

- المجموعة الأولى: تدعيم المهارات؛
- المجموعة الثانية: تدعيم التحفيز؛
- المجموعة الثالثة: تدعيم التمكين والتأكيد على زيادة تحسين صنع القرارات للعاملين والتحفيز والالتزام.

### رد فعل العاملين:

هناك عقد سيكولوجي (نفسى) بين المنظمة والعاملين، بحيث يتوقع العاملون من إدارة المنظمة العدالة داخل المنظمة في المعاملة وفرص التقدم في المسارات الوظيفية، وكذلك تتوقع المنظمة من العاملين الأداء العالي وتحقيق الأهداف والالتزام الوظيفي والتنظيمي (للمنظمة)، ومع ذلك في حال شعور العاملين بأن رؤساءهم أو المنظمة التي يعملون فيها أثرت سلبا على توقعاتهم حول عملهم وفرصهم في التقدم في مسارهم الوظيفي، فإن النتيجة ستكون أن يصبحوا أقل التزاما لوظائفهم وبالتالي رضا وظيفي قليل، وفي حالة

حدوث ذلك فإن الأداء يتأثر ويصبح متدنياً، ويقوم العديد من أصحاب الكفاءات العاملة في المنظمة في البحث عن خيارات عمل بديلة في منظمات أخرى، وبالتالي تخسر المنظمة أصحاب الكفاءات الذين يشكلون في الأساس ميزة تنافسية للمنظمة.

لذلك فإنه من المهم جداً للمنظمة فهم هذه المشاعر لدى العاملين والعمل على تفادي المواقف الصعبة للمحافظة على الأداء المتوقع أو المحافظة على الميزة التنافسية في السوق. أن النتائج السلبية الناتجة عن تلك المشاعر تصبح قليلة إلى حد (Robinson, ويرى 1996) كبير أو نادرة إذا ما توفرت الشروط التالية:

- أولاً: وجود مستوى عالي من الثقة بين العاملين والمدراء والمنظمة.
- ثانياً: توفر شبكة اتصالات جيدة بحيث تساعد على معرفة أو توقع حدوث أي مشكلة وسوء فهم بين الإدارة والعاملين. وتأتي أهمية ذلك بأن تعمل المنظمة على توفير برامج تدريب وتنمية تتعلق بالمسارات الوظيفية المتوفرة في الشركة بعد الإعلان عنها، وبالتالي تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات المهمة في المنظمة بحيث يشعرون أنهم جزء مهم من المنظمة، ولهم دور كبير في تطوير ومراقبة الأداء وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

## أهمية السلوك:

تحتاج المنظمات ليس فقط إلى فهم واضح لماذا يقل التزام العاملين نحو المنظمة عندما تتخلى عن العقد السيكولوجي بينها وبين العاملين وإنما كذلك إلى تفحص أسباب ضعف أداء العاملين.

هنا لابد للمنظمة البحث في داخل الصندوق الأسود، وكيف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عملية هامة وحذرة في نفس الوقت، فالعامل الحاسم هو علائقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء. من هنا تأتي أهمية سلوك العاملين ووضع خيارات في كيفية أداء العمل بالسرعة، الاهتمام، الدقة والتجديد.

لذلك فإن السلوك، هو قلب عملية التوظيف حتى لا يصعب على صاحب العمل مراقبة مقدارة الجهد ومتطلبات السلوك الإنتاجي، أي تحقيق الأهداف المحددة. والمثال الأكثر وضوحاً هنا مسؤولية إدارة الخدمات في المنظمة التي تتعامل مباشرة مع الزبائن سواء كان ذلك مباشراً أي وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف.

يظهر الاهتمام هنا بالسلوك اليومي للعاملين والذي يريده ويحدده صاحب العمل ويحقق بالتالي رضا الزبائن، قد يكون إظهار مشاعر إيجابية، عملية الترحيب وحتى الالبتسامة أو معرفة حل المشكلة بالسرعة الممكنة أو اقتراح بديل للزبون.

وقد يكون كذلك سلوك العاملين في المنظمة كالعامل ضمن فريق والتعاون والثقة بين العاملين الذي هو أساس نجاح فرق العمل. وهنا يجب على المنظمة معرفة ما الذي يشجع

العاملين على السلوك الحذر والإيجابي، الرضا الوظيفي والالتزام نحو المنظمة. إن الرضا الوظيفي ينجم عندما يشعر العاملون بأن عملهم يتضمن تحديًا وإثارة والتحكم فيه أي تمكينهم.

أما الالتزام نحو المنظمة فإنه يظهر عندما يعبر العاملون عن مشاعرهم نحو المنظمة وأنهم فخورون بالعمل فيها ويرغبون في استمرار العمل معها. ويمكن معرفة مدى التزام العاملين من خلال الزملاء والمدراء، ومن السهل كذلك معرفة رضا العاملين ومدى التزامهم للمنظمة، ولكن الأكثر أهمية معرفة الأسباب والعوامل المؤثرة على الالتزام والرضا الوظيفي. وهنا يمكن طرح السؤال التالي:

ما هي سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي من الممكن أن تؤدي إلى مخرجات إيجابية، وكيفية المحافظة عليها وديمومتها؟

### القدرات، التحفيز وفرص المشاركة

إن قدرات العاملين، أي مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، وعملية تحفيزهم وفرص المشاركة في عملية صنع القرارات تعتبر الأساس في هندسة إدارة الموارد البشرية لضمان انهماك العاملين بسلوكيات إيجابية لصالح المنظمة، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، AMO (Purcell, 2003): وبناء على ذلك يجب توافر ثلاثة شروط لنموذج يجب توافر عاملين بالأعداد المطلوبة وبقدرات ضرورية أي المهارات اللازمة والخبرات. والمعرفة، لتنفيذ الأعمال الحالية بكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة، وربما القيام بأعمال

مستقبلية. تحفيز العاملين بطرق مناسبة لضمان الاستفادة من قدراتهم، وقد تكون عوامل التحفيز مالية، وكذلك مكافآت اجتماعية، والأهم من ذلك الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف أو القيام بالأعمال بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل الإدارة والزملاء. فرص المشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرارات وأن يتم ذلك من خلال العمل الذي يتولون أداءه، أي كيف يجب أن يؤدي العمل بطريقة أفضل وضمن فريق العمل. وهكذا يساهم العاملون بالمعرفة والأفكار والمهارات التي لديهم في كيفية عمل الأشياء والاستجابة لعملية التغيير في المنظمة.

إن AMO هو قلب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث ترغب جميع المنظمات في تعظيم مساهمات العاملين من خلال سياسات إيجابية قابلة للتطبيق وفي المجالات الثلاثة بحيث تساهم في تحقيق استراتيجيات الأعمال.

### قياس الأداء:

يمكن تحديد وقياس مخرجات أداء إدارة الموارد البشرية بطرق مختلفة وحسب أنه يمكن قياس أداء إدارة الموارد البشرية من خلال طرق ثلاث (Dyer and Reeves, 1995): مخرجات مالية، أي قياس الربحية، حجم المبيعات والحصة السوقية. مخرجات تنظيمية، وتتمثل في الإنتاجية، الجودة والكفاءة. مخرجات متعلقة بالموارد البشرية، وتتضمن التأثيرات السلوكية، اتجاهات العاملين، الرضا، والالتزام ولكن ما تدرج أهميته في هذه الورقة هو طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء. وهنا يجب التأكيد على أهمية

أنظمة إدارة الموارد البشرية وممارساتها، بحيث تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على ديمومتها، من خلال تدعيم قدرات رأس المال البشري.

أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإيجابية نحو العاملين تعمل على زيادة قيم رأس المال البشري من خلال برامج التنمية والتطوير، برامج التدريب العام، وكذلك من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بحيث يؤدي ذلك إلى التأثير في سلوك العاملين في الاتجاه المرغوب. ويمكن معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال المخرجات التالية:

- اتجاهات العاملين من رضا وظيفي، حوافز وثقة والتزام.
- سلوكيات العاملين ومعدلات ترك العمل.
- الإنتاجية من جودة في الخدمات والمنتجات.

وهكذا فإن التزام الموظف في بقائه في المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر له أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها. ومن هنا تنبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل مريحة للعاملين التي تؤدي إلى التزام تنظيمي ورضا وظيفي، التي تنتهي بممارسات أداء عالية تحقق النجاح للمنظمة وزيادة الأرباح والحصة السوقية والمحافظة عليها.

## إدارة الموارد البشرية عبر تأسيس نظام الجودة

### مفهوم الجودة:

إن المفهوم الحديث للجودة ينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستفيد حسب أغلب النظريات الحديثة للجودة، فتم توسيع مفهومها في الأفكار والبرامج مثل إدارة الجودة الشاملة التي نبعت من إدارة الجودة لوصف جودة المنظمة بكاملها. مفهوم الجودة يشمل تلبية متطلبات الزبائن الى جانب متطلبات الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وكذلك متطلبات المجتمع مع متطلبات القوانين والأرشادات، وعلى أساس هذه المتطلبات تقاس جودة المنظمة.

الجودة وكما وردت في قاموس أكسفورد، تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. ثم تم تعميم مفهوم الجودة وأصبحت الجودة متعلقة على وحدة من وحدات المنظمة بكاملها من الإدارة الى جودة المواد المستوردة، الى جودة الإنتاج وجودة العاملين، جودة الفحص، جودة المخازن، جودة الخدمات، جودة بعد البيع. وأن مفهوم التحكم بالجودة وضمان الجودة تتصل بكل من (تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ضبط الجودة، التحسين المستمر).

توجد تعاريف متعددة للجودة، الجودة هي مطابقة المتطلبات) فيليب كروسبي، (1979 ، الجودة هي دقة الاستخدام) جوزيف لوران، (1989 ، الجودة هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد) ديمينغ، وللأعوام 2000 و 2005 ، تم تعريف ( EN ISO 1986 ، وحسب النظام الدولي القياسي) آيسو 9000 ( الجودة بأنها) مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو

العملية أو المؤسسة أو الشخص (هنا أن الجودة تحدد مدى مطابقة مواصفات المنتجات والخدمات والعملية والأشخاص العاملة للمواصفات المطلوبة أي أن جودة المنظمة تعتمد على الموارد البشرية العاملة والمرتبطة بمهام المنظمة، وعند تقدير مفهوم الجودة وتعريفها من قبل بعض العلماء، نجد أن الموارد البشرية تحتل مكانا مهما من قبلهم.

### مفهوم جودة الموارد البشرية

مفهوم جودة الموارد البشرية يعني أن نفهم جوهر عمل الموارد البشرية ونستفيد من جدية أداء واجباتها تجاه المنظمة بشكل كامل، ورفع مستوى التكامل مع المكونات الأخرى لنفس المنظمة، وأن المفهوم يكتمل عند إدخال جودة مهمة الموارد البشرية مع إجراء إختيار جودة منهج التخصصات. حتى أن تنمية المنظمة تأتي من تنمية الكفاءات الأستراتيجية التي تأتي من ثلاث أنواع من الموارد التي هي

أولاً: الموارد المادية المعدات، التكنواوجيا، المباني

ثانياً: الموارد البشرية القدرات، المهارات، المعرفة

ثالثاً: الموارد التنظيمية الهيكل، الرقابة.

أن جودة الموارد البشرية تزداد بتبني سياسة الجودة والرغبات الصادقة من القيادة الأدارية المسؤولة بأخذ جودة الموارد البشرية هدفاً حيويًا ورسميًا للمنظمة وأدخال هذا الموضوع الى خطة الجودة بشكل متكامل وأن الأستخدام الفعال والشامل لجميع الموارد البشرية في المنظمة يكون سندا لأداء المهام والأعمال. في جائزة ديمينغ اليابانية للجودة

تتكون من خمس لجان، ثلاث لجان منها محددة للتخصصات، جائزة ديمينغ للأختبار وإختيار المتخصصين والأكاديميين، جائزة نيكاي للأختبار وإختيار المتخصصين، وكذلك الجائزة التطبيقية للأختبار وإختيار المتخصصين لميدالية الجودة اليابانية. جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية لديها معايير لمنح جائزة الجودة تتكون من (1000 نقطة) موزعة على سبعة متطلبات، أحدها يشمل إدارة وتطوير الموارد البشرية. جائزة الجودة الأوروبية التي تمنح من قبل الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة تتكون من (1000 نقطة) موزعة على تسعة معايير، أحدها كفاءة الموارد البشرية التي تأخذ (90 نقطة) ثم أحدها أيضا هو نتائج العمل التي تأخذ (150 نقطة). وجوائز دولية وأقليمية أخرى التي تمنح للجودة، نجد أن الموارد البشرية وتخصصاتها تحتل موقعا متميزا في ذهن 438. مانحي الجوائز في مجال الجودة حيث أن الأهتمام اللازم بجودة المنظمة عموما، يجبرنا أن نفهم المعنى الواسع للجودة الذي يعتبر جودة كل خصائص وصفات العمليات والأجراءات مع جودة الموارد البشرية التي تأتي من جودة التخصصات التي تعملها.

## التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

يأتي الانتقال إلى معالجة وفهم الوظائف الإدارية المركزية في إدارة الموارد البشرية، منسجما مع الفهم العام لهذا العلم. وقد جاءت هذه الوظائف بترتيب منهجي تتحكم فيه مجموع التنظيرات التي ارتبطت بهذا العلم واجتهدت في توضيح أسس ونظرياته. ويأتي في مقدمة هذه الوظائف التخطيط.

### 1. مفهوم التخطيط

يحتل التخطيط مكانا بارزا في العملية الإدارية، ولا نبالغ إذا قلنا إن التخطيط يعد الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق العمليات الإدارية كافة للقيام بأي نشاط من النشاطات كما يتوقف عليه أي نشاط آخر، ومن ثم يمكن القول إن التخطيط الإداري يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى كافة.

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي تقع على عاتق القيادات الإدارية وجوب النهوض بها كوظيفة تختص بها الإدارة العليا، وقد وردت العديد من التعاريف للتخطيط الإداري، نأخذ منها تعريفا والذي يقول (اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ ومن يعمل؟) هو أيضا (التحكم الواعي بالعمليات الاقتصادية والاجتماعية استنادا لفهم القوانين العلمية والموضوعية واستخدامها لتحقيق تغيير الطبيعة والمجتمع باتجاه تلبية حاجات الناس وهو يعني توفير العمل وتوفير السكن

والتخطيط لأي أمر ومعرفة ما سيحصل لنا وعندنا والاستعداد لمواجهه ذلك بشكل علمي دقيق وحقيقي وليس افتراضي). فهو بمثابة الجسر الذي يربط واقع المؤسسة بماضيها ومستقبلها، فوفقا لهذا التعريف فالتخطيط يشمل على تحديد الأهداف الواجب القيام بها والكيفية التي تنفذ بها والوقت اللازم لهذا التنفيذ مع تحديد المسؤولين على هذا التنفيذ.

وبالتالي يمكن النظر للتخطيط السليم على أنه مجموعة المعلومات التي تم التوصل إليها ذات العلاقة بالأهداف المراد تحقيقها، فإذا كان التخطيط ينطوي على قرار وعلى مجموعة من البدائل كأساس للاختيار، فإن هذه البدائل يتم التوصل إليها عن طريق مجموعة من المعلومات والبيانات سواء ما كان منها داخل التنظيم أو خارجه. وهو ما يعني أن هذه الوظيفة تشتمل على عدد من الخصائص البارزة والتي هي:

• التخطيط عملية مستمرة تتضمن العديد من الخطوات

• عملية ذهنية تسبق التنفيذ

• يلي اهتماما بتشخيص الوضع الحالي

• يركز على استشراف المستقبل

• يهتم بتحديد الأهداف والوسائل اللازمة

## 2. عناصر التخطيط

- الرسالة (ما الحاجات أو الفرص التي دعت إلى إنشاء المنظمة ما المبادئ و ما الاعتقادات والقيم التي توجه تلك الأنشطة؟)
- التشخيص والاستشراف: يهتم التشخيص بالوضع القائم (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) بينما الاستشراف ينصب على المستقبل (رسم لصور المستقبل المحتملة في ضوء معطيات حاضرة وماضية من أجل التجهيز للتحديات)
- تحديد الأهداف: هي رسم للنتائج المتوخاة، ومما يميز هذه المرحلة (الوضوح والتحديد/ القابلية للقياس/ القبول/ الواقعية/ البعد الزمني).
- رسم السياسات: وهي توضيح المسارات وتحديد السبل الملائمة لتحقيق الأهداف بقدر كبير من الكفاءة (حسن الصياغة والبناء)
- تصميم البرامج: خطط تشغيلية صغيرة تنطوي على مجموعة من الأنشطة تسعى إلى ترجمة الأهداف والسياسات إلى واقع عملي.
- ضبط الإجراءات: تنفيذ بتفتيت النشاط و البرامج إلى خطوات صغيرة ومن ثم ترتب تلك الخطوات بشكل دقيق ومنطقي، وهو ما يجعل من الإجراءات ضميمنا توجيهها للعملية الإدارية.

### 3. مقومات التخطيط

ويقصد به مجموع العوامل التي تؤثر في الوظيفة الأساسية، والتي يعول عليها في بناء الخطط وبقدر كبير من الكفاءة و السلامة، وتمثل هذه الأخيرة في :

1. توفر المعلومات والبيانات: على اعتبار على أن التخطيط يقوم على تشخيص للوضع

الداخلي و الخارجي، واستشراف للقادم من التحولات و المسارات، بالتالي فإن حصر الإمكانيات و الموارد والمعطيات و المعلومات والبيانات التي تمثل الرأس المال الحقيقي في هذه العملية، وبذلك فإن توافر هذه المعطيات مهم وإلزامي لسلامة التخطيط، بالإضافة إلى تنظيمها وتوثيقها بالطرق الحديثة والمتلائمة مع طبيعة أداء المنظمة.

2. المرونة: باعتبار أن العملية التخطيطية هي عملية تتوخى المستقبل، فإن بروز

المفاجآت أمر محتمل هو ما يدفع إلى إضفاء قدر من المرونة على الخطط، تجعلها قابلة للتحديث والتعديل، ويمكن في هذا السياق طرح فكرة بناء (الخطة البديلة) لوضعها موضع التنفيذ حينما تقتضي الحاجة.

3. توافر الكوادر المتخصصة: وهو ما يضمن بناء خطط بقدر كبير من الكفاءة

والجودة، وهو ما يعني توفر الكثير من المهارات العلمية و القدرات الإبداعية في إطارات التخطيط.

4. الدقة والوضوح: فالخطة الواضحة هي تلك التي تضمن وحدة الفهم ولا تحمل

الكثير من التأويلات والتفسيرات المتباينة، وبالتالي فالوضوح والدقة يسهل التنفيذ والمتابعة.

5. التكامل و الاتساق: ويقصد أن لا يكون هناك تعارض أو تعدد الوجهات بين

الخطط، فلا يليق أن تكون الخطط التشغيلية بعيدة عن الخطط التكتيكية ولا أن تكون قصيرة البعيدة في تعارض مع طويلة المدى، ولا يليق أن تكون الخطط متباينة في الأهداف بقدر ما تكون متسق نحو الهدف المحدد سلفا.

كل هذه المقومات توجب أن تكون مساعدة على تحقيق التخطيط سواء للدولة أو

منظمات إدارة الأعمال، وهو ما يزيد بعض المقومات النظرية للعملية التخطيطية وهي:

- توفر المناخ العام الذي يقبل ويدعم التخطيط.
- دعم وتأييد القادة السياسيين وقناعة الإداريين بالتخطيط وأهميته في تحقيق النتائج الأهم.

• إشراك الأشخاص والمجموعات التي تتأثر بالتخطيط لأنه بهذه

الطريقة يضمن الحماسة والاندفاع في تحقيق الأهداف.

#### 4.التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان ، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومناهج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

ف نجد كل من ( تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فيتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطارا من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المنظمة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك ؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالإدارة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقا فال تخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديدا متعمدا للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى. وجانب كبير من الإستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟).

## 5. معوقات التخطيط

يعترض التخطيط الكثير من العقبات والتي تؤثر على فعاليته وسلامته، ونجد من

أهمها:

1. عدم دقة المعلومات والبيانات: فكثير من الدول النامية اليوم تعجز على تحقيق

فعالية وكفاءة في تسيير الشأن العام بسبب نقص المعلومات وتضاربها في أحيان

كثيرة

2. عدم صحة التنبؤات والافتراضات: ومعنى ذلك انحراف الجهد الإنساني في التنبؤ

عن مسارات سليمة توصله لحالة من القدرة على التحكم في المعطيات الحاضرة

لاستشراف المستقبل .

3. إغفال العامل الإنساني: وهذا ما يعني إلزامية إشراك العنصر البشري والاهتمام به

في وضع الخطة وليس ارتباطها فقط بالمحتوى والمستوى المادي والموارد المادي والمالي.

4. الاعتماد على الأطراف الخارجية في بناء الخطة

التغيرات المستمرة: وهذا ما يكون بتجاوز الأوضاع القديمة والبالية سواء في التفكير أو

التقنية.

## تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هي عبارة عن الربط بين إدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية، وذلك لزيادة الإبداع والمرونة. أما باتريك رايت وجيري مكمهان فعرفوا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية): بأنها نموذج للتوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها والتي تهدف إلى تمكين المنظمة من فيقول: أن الإدارة الإستراتيجية للموارد **Randall Schuler** تحقيق أهدافها. أما الباحث راندل شولر البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف وينطوي هذا التعريف على بعض النقاط هي:

1. التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية.

2. ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية.

3. قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.

## تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف بأنه: عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها، كما يعرف بأنه:

مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتدير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية. وهو أيضا: تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها. (كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة

### أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:-

- وضع تصور متكامل لأنواع وأعداد الوظائف اللازمة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التنبؤ بالمشكلات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة.
- التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع في حجم العمالة.
- الاستغلال الأمثل للجهود والنفقات في التدريب والتعليم.
- التوزيع العادل للعاملين في الوظائف وفقا للاحتياجاتها.
- تحقيق أهداف التنظيم بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة .

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين للأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر بتكلفة أقل) وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإخلاصهم للمنظمة.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

يمكن إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
2. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).

3. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية.
4. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
5. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.
6. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
7. المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة والكفاءة والمهارة المطلوبة.
8. الحد من ظاهرة البطالة المقنعة إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

## العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

أشرنا سابقا للتعريفات التي ذكرت بخصوص تخطيط الموارد البشرية، وجدنا أن هذا التخطيط هو في جوهره: (تحديد للاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل). كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: (العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف) إذا التخطيط الإستراتيجي يتجسد في رسالة محددة واتجاه معين وأسلوب واضح للتنفيذ. ولا شك أن كل نقطة من هذه النقاط الثلاثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية عديدة. ولا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أخرى داخلها. ذلك لأن العنصر الإنساني يمتلك حضورا فاعلا لا في جميع زوايا المنظمة.

فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعنى بالمقابل زيادة في عدد العاملين في مجالات التسويق والإنتاج والبيع. ولا يتوقف الأمر عند هذه النقطة فقط بل لالابد من الإجابة على أسئلة أخرى من بينها مثلا:

- ما هو دوران العمل للمديرين والعاملين في إدارات التسويق والبيع والإنتاج؟
- ما هي احتياجاتنا الاحتياطية واحتياجات "الإحلال" في ضوء معدلات الدوران المتوقعة في الأنشطة التي أشرنا إليها أعلاه؟

- ما هو انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة؟

ويفهم من ذلك أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية وأهمية هذا الربط تنبع من انه لا يمكن منطقياً تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلاً دون الوقوف على خطط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية التي يتطلع هؤلاء الأفراد بإنجازها.

إذا من وجهة النظر الإستراتيجية، تمثل الموارد البشرية استثماراً يمتلك قيمة عظيمة أن استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وهو استثمار طويل الأمد، فالموارد البشرية بهذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة. فقد اشرنا من قبل إلى أهمية تكامل الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة مع تخطيط الموارد البشرية إذ لا يمكن أن توضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هنالك تقويماً شاملاً للأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم هذه أمكننا إعداد خطة الموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

### استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية

تتمثل استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية في الخطوات التالية:

1- خطة الموارد البشرية.

2- تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة.

3- طرق ومصادر الاستقطاب.

4- إعداد القوائم.

5- عملية الاختيار.

### خطة الموارد البشرية:

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق نحو إتمام خطوات الاستقطاب إذ تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والهادفة إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة. ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسة الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما.

### 2- تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة:

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة وبيان الخصائص والشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية وهذا يعني القيام:

- بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته.

• تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها للاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة بتحديد سمات وخصائص المستقطبين والمؤهلات والمهارات والخبرات والمعارف والخصائص الشخصية للانتقاء أفضلهم.

على الرغم من اختلاف المسميات إلا أن مضمون وجوهر المهنة أو الوظيفة من حيث المتطلبات والأداء لم يختلف في الدولة الإسلامية عن ذلك الذي نادى به النظريات الإدارية الحديثة وهذا يؤكد بأن الإسلام كان له فضل السبق في تحديده للأساس العلم والخبرة في الاختيار للوظيفة العامة، وتمثل الصفات الأساسية لشاغلي الوظيفة العامة في الإسلام في النقاط التالية: (الأمانة والإخلاص، الصدق في القول والعمل، القوة والشجاعة، الإشراف المستمر والمحاسبة، الصبر والحلم والتواضع، القدرة على التوجيه والتعليم، اللين والعفو، العدالة والإنصاف).

### 3- طرق ومصادر الاستقطاب:

سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة التي تستقي منها المنظمات احتياجاتها من العاملين، ويشتمل سوق العمل على العمالة المتاحة (من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل سواء كانوا يعملون فعلاً ولا يتطلعون لفرص أفضل أو متعطلين عن العمل ويبحثون عنه وهناك مصدرين أساسيين لاستقطاب العمالة هما:

1. المصادر الداخلية

2. المصادر الخارجية

وتتضمن كل من المصادر الداخلية والخارجية عددا من الأساليب تتمثل في الآتي:

## أولا: المصادر الداخلية للإسقطاب:

ويقصد بالمصادر الداخلية اعتماد المنشأة على الأفراد العاملين فيها لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك من خلال الترقية أو النقل، وذلك إذا توفرت لديهم الشروط اللازمة التي تؤهلهم لشغل هذه الوظائف ويستخدم في هذا النوع من المصادر ثلاثة أساليب أساسية هي:

1- الترقية أو النقل من الداخل: ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية في نفس الإدارة، كما يمكن نقل أي شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الإدارة أو القسم.

2- الإعلان والتنافس: ويعني ذلك القيام بالإعلان داخليا وذلك عن طريق لوحة الإعلانات الداخلية أو عن طريق إصدار أو توزيع تعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف. وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الموارد البشرية قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

3- حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة إلى المعاش

## مزايا استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب:

- 1- المعرفة الكاملة بالمرشحين ومهاراتهم لشغل الوظائف.
- 2- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة.
- 3- سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل.
- 4- تأمين استقرار العاملين بالمنشأة ورفع روحهم المعنوية.
- 5- خلق الشعور بالأمن بين العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- 6- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة عمل المنظمة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها.
- 7- تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنظمة.
- 8- تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيةهم

## عيوب استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب:

- 1- عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير والمواكبة.
- 2- حاجة بعض الوظائف إلى مستوى معين من المهارات والخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بالمنظمة.

3-حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة لو قامت باختيار وتعيين من الخارج.

4-قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية.

5-إصابة الروح المعنوية بالالانتكاسة إذ تم ترقية احد الأفراد غير الملائمين للمناصب الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.

### **ثانياً:المصادر الخارجية للاستقطاب:**

يقصد بها سوق العمل بصفة عامة والتي قد تنحصر في السوق المحلي للمنطقة التي تعمل بها المنظمة أو السوق الخارجي على مستوى الدولة ككل أو قد تتعدى حدود الدولة لتشمل السوق الإقليمية أو العالمية.وتتوقف حدود السوق على نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته ودرجة توفر الكفاءات والتخصصات في السوق المحلي.وتتمثل أهم المصادر الخارجية في الآتي: الإعلان، وكالات الاستخدام، توصيات من العاملين في جهات موثوق بها، النقابات العمالية، الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل، التعيين المؤقت، الأقارب، المؤسسات التعليمية، الانترنت

## 1-الإعلان:

يعتبر الإعلان الوسيلة الأكثر شيوعاً واستخداماً للحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة، وحتى يكون الإعلان فعالاً لا بد أن يندرج في الصحف والمجلات التي تهتم فئة الراغبين في العمل بما يتفق مع تخصصاتهم ورغباتهم. لذلك لا بد أن يحتوي الإعلان على مجموعة البيانات والمعلومات عن الوظيفة وأعبائها ومسئولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي والشروط الواجب توفرها في من يتقدم لشغلها وبيان ملخص براتب الوظيفة وأهم الفوائد والمزايا المترتبة عليها وبيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات ووقت انتهائه والمستندات المطلوبة.

## 2-وكالات الاستخدام:

تعتبر من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب الاحتياجات المطلوبة من العمالة اللازمة للمنظمة وتقوم هذه الوكالات بتسجيل الراغبين في العمل وتصنيفهم من حيث درجة المهارة والخبرات، وتقدم هذه الوكالات خدماتها لكل من رب العمل وطالب العمل، ويقوم المشرفون على وكالات الاستخدام بدراسة مؤهلات طالبي العمل ومعرفة خبراتهم وطاقاتهم الجسمانية والعقلية لإرشادهم إلى الوظائف التي تناسبهم ثم تقدم لهم الوظائف المتاحة لديها ومرتباتها وشروطها وطبيعتها عملها ويترك لهم حرية الاختيار وتنقسم الوكالات إلى حكومية وخاصة.

### 3-توصيات من العاملين في جهات موثوق بها:

تعتبر أحد المصادر الخارجية التي يعتمد عليه أصحاب الأعمال في الحصول على العمالة المطلوبة، حيث يتم تعيين الأفراد بناء على توصية من جهات موثوقا بها على أن تتوفر شروط شغل الوظيفة في الشخص المستقطب وخاصة في الوظائف الكتابية أو الفنية أو المهنية. وهذه الطريقة توفر للمنظمة تكاليف الإعلان والنفقات الأخرى وتلبي احتياجات المنظمة بالسرعة المطلوبة، إلا أنها قد تحرم المنظمة من المفاضلة بين الطلبات المتعددة، كما قد تؤثر العوامل العاطفية نتيجة للصدقة والقربة والمصالح الحزبية أو السياسية على عملية التعيين.

### 4-النقابات العمالية:

لم تعد تقتصر ادوار النقابات على قضايا الأجور أو ساعات العمل أو فض النزاعات، بل امتدت لتشارك في مجالات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى كالترقية والاختيار وتقييم الأداء وغيرها، وهكذا ظهر دور النقابات كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، إذ تتعهد النقابات بتقديم العاملين المهرة ذوي الكفاءة والقدرة على ممارسة مهام الوظائف الشاغرة ويدعم موقف النقابة ما تفرضه على أعضائها من برامج تعليمية وما تبرمه من اتفاقات مع الإدارة في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة.

## 5-الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل:

يعتبر من أرخص المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات إلى أصحاب العمل من الراغبين في إحدى الوظائف دون الإعلان المسبق عنها وتسمى بمكاتب المنظمة حيث تهتم بالاحتفاظ بهذه الطلبات إلى جانب ما قد تطلبه منهم للاستيفاء بعض البيانات عن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم بعد أن تقوم بتصنيفهم حسب التخصصات الوظيفية، وتكوين المعلومات المتكاملة عن الأفراد في مختلف التخصصات والذين يمكن الاتصال بهم عند الحاجة إليهم للاستكمال إجراءات الاختيار والتعيين.

## 6-التعيين المؤقت:

تعتمد بعض المنشآت على تعيين الأفراد لفترة قصيرة أما بالساعة أو باليوم كمصدر في الحصول على احتياجات العمالة المطلوبة، ويستخدم للكفاءات التي يصعب توفرها بصفة دائمة خاصة في مجال الأعمال الإدارية حيث يجنب المنظمة تحمل أي التزامات في المعاشات أو التأمينات أو أي ضمانات أخرى.

## 7-الأقارب والأصدقاء:

يعتبر احد المصادر التي يمكن أن يعتمد عليها أصحاب الأعمال في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو المطلوبة مستقبلاً، إذ يمكن الاستعانة

بأقارب وأصدقاء العاملين أو الذين سبق لهم أن أدوا خدمة طويلة الأجل بالمنظمة. ولكن يعاب على هذا المصدر تدخل العوامل الشخصية والعاطفية لألأبي سبب من الأسباب

## 8-الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية:

إذ يعد من المصادر الأساسية في الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة وتعتمد عليها المنظمات في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة وتقوم هي بتهيئتهم وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها قبل أن يختلطوا بقيم وثقافات عملية من جهات أخرى. ومن مزايا هذا المصدر سهولة الاتصال بالخريجين، تقدم مجموعة متنوعة من التخصصات، تقدم فرصة للخريجين بدون خبرات سابقة في المجال المهني أما عيوبه: حرمان المنظمة من الخبرات المدربة ذات الثقافة المتعددة، تعجل الخريجين واهتمامهم بالمناصب أكثر من تكوين الخبرات، الخريجون لا يتوفرون إلا في فترات محددة مما يتعارض واحتياجات المنظمة المستعجلة.

## 9-الإنترنت:

فقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص في أي مكان من العالم من خلال شبكة الانترنت وبتكلفة قليلة، وإمكانية الاتصال بمجموعة أكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير ومتنوع من المهارات والخبرات في سوق العمالة المحلية والعالمية.

## مزايا استخدام المصادر الخارجية للاستقطاب:

- الاستفادة من أفكار وآراء ومقترحات وخبرات وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب واستقطاب قوى عاملة من الخارج.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.
- خفض تكاليف التهيئة والتدريب، فتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته قدء تحمل المنظمة أعباء كبيرة يمكن تفاديها في حالة الاعتماد على كفاءات من خارج المنظمة.
- بصفة عامة استقدام الموارد البشرية من خارج المنظمة يجنب المنظمة كافة عيوب المصادر الداخلية السابقة.

## عيوب استخدام المصادر الخارجية للاستقطاب:

- قد يكون سببا في ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة وفقدانهم للحماس وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية نتيجة عدم ترقيتهم للوظائف الأعلى وتفضيل آخرين من خارج المنظمة عليهم.
- يحتاج الفرد المعين من خارج المنظمة إلى فترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف
- المنظمة مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.

- تحميل المنظمة تكاليف الحصول على الأفراد من الخارج سواء كان في شكل أجور أو رسوم، تدفع لوكالات الاستخدام الخاصة أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام.
- تحمل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلالاحية الفرد للوظيفة أو ملائمتة للمنظمة.
- استنفاد كثير من الوقت والجهد والمال للوصول إلى ما تبغيه المنظمة نظراً لاتساع سوق العمالة.

## متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، وتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

أولاً: تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل:

بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة وتزيد دافعيتهم للعمل ويتم ذلك من خلال تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار فيهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم وتمشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير الأداء والاستحقاق التي تمنح على أساسها الأجور والمزايا.

ثانياً: تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكهم في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورهم على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

ثالثاً: تغيير ماهية وطبيعة المهارات:

وهي المهارات المطلوب توافرها في مديرو إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية وذلك لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

رابعاً: تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية:

ينبغي تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة تتمثل في الآتي:

#### 1-دورة حياة المنتج:

وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي:المرحلة التأهيلية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحدار والهبوط. ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة للاستراتيجيات مختلفة تناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

#### 2-خريطة الإحلال:

ويتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لتترك الأفراد للعمل، أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.

### 3-تحليل محفظة الموارد البشرية:

ويعد هذا المفهوم امتدادا لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل. وقد قام (أودورون) بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي وقد استند في بنائه لهذه المصفوفة إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري. فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة(مزيج) من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، فإن المنظمة أيضا تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد.

#### الخصائص المميزة لتوليفة الأصول البشرية:

1-مستوى عال من الأداء وفقا للأهداف المنظمة.

2-احتمال عال للبقاء في المنظمة ومدة خدمة طويلة.

3-مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات.

4-احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

مزايا استخدام محفظة الموارد البشرية:

1- تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة من خلال بناء وتنمية بعض الموارد. والتخلص من البعض الآخر الذي لم يثبت فعاليته في تحقيق الأرباح، والحفاظ على تلك الموارد التي تساهم في تحقيق أقصى أرباح للمنظمة.

2- تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسبا مع إمكانياتهم وقدراتهم وخصائصهم.

3- إتباع سياسات إدارية مختلفة تناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد.

## التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الموارد البشرية

إن مفهوم التدريب الإلكتروني مازال في حالة تعديل مستمر نظرا لارتباطه بتكنولوجيات الحديثة، والتي تنمو وتتطور يوم بعد يوم بإضافة الى أنه متصل بالعالم افتراضي متغير.

ويعرف التدريب الإلكتروني على أنه "عملية تكوين عن بعد من خلال استخدام لشبكة الإنترنت أو شبكة الإنترنت حيث تزود الفرد بما يحتاجه من معارف في مختلف ، المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التأهيل، وذلك باستخدام جهاز الكمبيوتر والصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة والمليديا، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني.

ويعرف كذلك على أنه "عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدربين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان ويعرف أيضا على أنه "منحى في الشبكة العنقودية تلك الشبكة التي غيرت حياة الأفراد في كل مجالاتها، فلقد كان التعليم قائما على تكنولوجيا السلطة التي يمكن تقسيمها على الميزان الزمني والميزان المكاني، والتعليم يحدث في كل وقت ويمكن للمتعلم تخزينه والرجوع إليه في أي وقت ويعرف على أنه "عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة إنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المدرّب

والمندرب، وهو نظام تدريبي بين متدربين ومدربين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الافراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان ويتضح مما سبق أن التدريب الإلكتروني هو عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات للفرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتعامل بين المتدرب والمدرّب، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني.

تبرز أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي:

- التطور المتسارع في الابتكارات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية.
- اتاحة الفرصة للأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والتدريب للجميع
- التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على تدريب نوعي.
- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرّبين.
- يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
- ضرورة مواكبة الانفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة.

## أهداف التدريب الإلكتروني:

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق العديد من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- توفير مصادر متعددة ومتباينة للمعلومات تتيح فرص المقارنة والمناقشة والتحليل والتقييم.
- تحديث معلومات المتعلمين ومهاراتهم وفق المعطيات الجديدة في المعرفة الإنسانية.
- تبادل الخبرات من خلال وسائط التدريب الإلكتروني.
- إيجاد بيئة تدريبية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة، والتنوع في مصادر المعلومات والخبرة.
- تلبية حاجة السوق من العاملين والموظفين المؤهلين علميا ولاسيما تلبية حاجة السوق من الوظائف المبنية على المعرفة
- سد الثغرات الموجودة في بنية المجتمع نتيجة التطور المتلاحق في مجالات تكنولوجيا المعلومات.
- توفير فرص التعليم والتدريب للموظفين والقائمين على رأس العمل.
- نشر الثقافة التقنية بما يساعد في خلق مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.

## خصائص التدريب الإلكتروني:

يتسم التدريب الإلكتروني بسمات عديدة تختلف وفقا لما توفر عليه كل وسيلة من وسائل التكنولوجيا المستخدمة وهو يتميز ب:

- إمكانية تبادل الحوار والنقاش والمجموعات في مختلف الأماكن والتوقيتات الزمنية.
- مراعاة الفروق الفردية لكل متدرب نتيجة لتحقيق الذاتية في استخدام جهاز واحد أمام كل متدرب.
- تعدد مصادر المعرفة نتيجة اتصال بالمواقع المختلفة على الإنترنت .
- نشر التوافق بين المتدربين مما يحقق التوافق بين البيئات المختلفة ذات مستويات المتساوية والمتوافقة
- يسعى إلى تحقيق التفاعل سواء بين المتدرب والمدرّب أو بين المتدرب والمتدربين الآخرين .
- وقد أصبح هذا التفاعل أو شيئا منه على الأقل، ممكنا بفعل التقدم التكنولوجي في مجالي الكمبيوتر والاتصال.
- تدريب عدد كبير في وقت قصير دون قيود المكان والزمان .
- الإحساس بمبدأ المساواة وعلاج بعض الظواهر النفسية كالخوف والخجل الذي يشعر به المتدربين عند مناقشة في الطرائق التقليدية فهو يشعرهم بالجرأة وحرية التعبير عن أفكارهم.

## مراحل تصميم وتنفيذ التدريب الإلكتروني

### 1-التخطيط للتدريب الإلكتروني: تتميز هذه المرحلة بتقدير الاحتياجات المستقبلية6.

للمتدربين للعمل على إشباعها وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب ووضوحها، ووضع الاجراءات المناسبة لتطوير أداء المتدربين، والمسئول في المقام الأول عن هذه المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة في التدريب بأساتذة الجامعات وخبراء متخصصين.

### 2-إعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني

أ -تجهيز محتوى الدورات التدريبية: في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية وتحليل النظم، كما يجب مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف المراد تحقيقها، وأن يكون صحيح من الناحية العلمية وقابلًا للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة واضحة عن المادة.

ب -تصميم أنشطة الدورات التدريبية: من خلال تصميم أنشطة تدريبية للمحتوى بما يتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني وبما يحقق التدريب

الذاتي التفاعلي.

ج -تصميم الموقع وتهيئة بيئة التدريب: يتم تصميم موقع خاص بالتدريب الإلكتروني يتضمن

المحتوى التدريبي على هيئته دروس مدعوما بالوسائط المتعددة.

### 3-تنظيم التدريب الإلكتروني: تتمثل خطوات تنظيم التدريب الإلكتروني فيما يلي :

-تحديد المدة الزمنية للتدريب.

-عقد اختبار نهاية الدورة التدريبية.

-الإشراف التدريبي.

### 4-تنفيذ التدريب الإلكتروني: وخلال هذه المرحلة يتم الدخول إلى نظام التدريب وكتابة

عنوان الموقع الإلكتروني لتشغيل البرنامج عندئذ تظهر الصفحات التالية:

أ -صفحة تسجيل الدخول :حيث يقوم المدرب بإدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الممنوحة له بواسطة المدرب ثم الضغط على الزر دخول.

ب -الصفحة الرئيسية :وتتضمن محتوى التدريب والمحادثة والتقييم والبحث.

ج -محتوى التدريب :ويتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته.

د -صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب الاسم – البريد الإلكتروني مواعيد –تواجده

بالموقع

هـ -صفحة التقويم الذاتي: توضح الالاستراتيجية التي يتم من خلالها تقويم أداء المتدرب.

و -صفحة المتدربين: تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدون لدارسة محتوى التدريب وبيدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

**5-تقويم التدريب الإلكتروني:** تستند عملية تقويم التدريب على عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها اجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم الالاستراتيجية المستقبلية، ومن هذه الأسس والمعايير، تحديد أهداف التدريب ووضوحها، وشمول عملية التقويم واستمرارها، وترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، وتكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودتها.

### ثانيا : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ورودرها في البرنامج التدريبي:

وتعرف على أنها " استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة". وتعرف كذلك على أنها " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الالالية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".

يتضح مما سبق أن مخرجات تكنولوجيا المعلومات أدت إلى ظهور العديد من مجالات التطوير، كظهور البرامج المتطورة، والتي تتضمن النظم الخبيرة والذكاء الالاصطناعي وقواعد

البيانات والانترنت والانترانت والاكسترانت والبريد الاللكتروني وتكنولوجيا الاتصالات البعيدة.

### أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

- تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوءها المؤسسات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المؤسسات
- تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز .
- تساعد المؤسسات في إيجاد فرص جديدة للعمل .
- تعمل على إعادة تشكيل منتوجات المؤسسات وخدماتها .

### مجالات استعمال هذه التكنولوجيا في التدريب:

إن تكنولوجيا المعلومات سوف تلعب دورا كبيرا في تغيير الطريقة التعليمية والتدريبية المتعارف عليها في الوقت الحاضر، فلن يحتاج المدرب مستقبلا أن يقف أمام الأفراد لإلقاء محاضراته، بل ستم العملية بواسطة مدرب الكتروني، وبالتالي توفر على الفرد عناء الحضور إلى مقر التدريب.

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث افرزت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، وأوجدت انماطا جديدة وسهلة نذكر منها:

1-التدريب عن بعد :ويقصد به " طريقة اكتساب المعرفة من خلال الالآخرين، فالتدريب عن بعد ليس له حدود معينة او وسيلة واحدة فأى حصة تلفزيونية، او شريط فيديو، او أي برنامج معلوماتي يمكن ان يعتبر تدريب عن بعد.

ان الدور المهم للتدريب عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التدريبية، فالיום وعن طريق الشبكة اصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف انواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الالافراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال، فالتدريب عن بعد لالا يهمله عدد المتدربين، فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة.

2-التدريب المستمر :لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التدريبية امكانية .ممارستها دون انقطاع، خاصة مع وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه، فعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تدريبية مفتوحة على مدار اليوم خلال ايام الالاسبوع دون اجازات، فالعملية التدريبية لالا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.

3-التدريب أثناء العمل:فتكنولوجيا المعلومات تتيح امكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة، وما يقوم بتنفيذه للتدريب حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التدريب، مما يؤدي الى الاستفادة من انتاجية العامل حتى اثناء

المرحلة التدريبية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بها.

4-التدريب وفق المستوى:تتيح تكنولوجيا المعلومات امكانية تقديم برامج التدريب باكثر من مستوى، تبعا لطبيعة وقدرات المتدرب، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي في تحديد مستواه، ونقاط الضعف والقوة فيه، وتقدم له المادة التدريبية بطريقة تناسب مستواه. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة أساسية في التدريب حقق الكثير من الإيجابيات نذكر منها:

- تقليص الوقت والمكان:فتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاوزة، وتتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة، والتي يمكن للمتدرب الوصول اليها بيسر وسهولة.
- تدريب شبكات الاتصال:تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الاخرى.
- قابلية التوصيل:ويقصد بها امكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة بين المدرب والمتدربين.
- التفاعلية:أي ان المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مستقبلا ومرسل في نفس الوقت.

- العالمية :وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنشر عبر مختلف مناطق العالم
- الشبوع والانتشار: أي قابليتها للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم.

### مزايا التدريب الإلكتروني:

- يتميز التدريب الإلكتروني بعدد من المزايا للمدرب وللمتدرب يمكن إجمالها فيما يلي:
- تقليل انتقال المتدربين :حيث أدى التدريب عن طريق سطح المكتب إلى تقليل أوقات سفر المتدربين، لأن البرامج متاحة في الوقت المناسب للمتدربين.
- سهولة الدخول إلى الشبكة: من خلال الأدوات الحديثة، يستطيع المتدرب الدخول بسهولة إلى شبكات الكمبيوتر والانترنت بقليل من المهارة والخبرة.
- استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية :إن التدريب باستخدام الشبكة لالا يتطلب قيام المتدرب بتثبيت برامج خاصة أو وضع اصدارات متعددة من تطبيقات الكمبيوتر.
- سرعة الوصول إلى المعلومات الحديثة المعدلة :وهنا تتضح مسئولية فريق التطوير الذي يتحرك بسرعة لإدخال أية تعديلات جديدة في البرامج.
- مرونة الوقت :حيث يتيح فرصة اختيار الوقت الذي يكمل فيه دراسته لموضوع معين بدلا من أن يكون واجبا عليه - كما في أساليب التدريب والتدريس المعتادة - أن يكون حاضر في

- جميع جلسات التدريب والإرشاد.
- تدعيم التعليم بالوسائط والمواد المتاحة: التدريب الإلكتروني يتيح للمدرب إمكانية تدعيم المعلومات والمهارات المقدمة من خلال الموقع بالصور والرسوم الثابتة والمتحركة ولقطات الفيديو. وذلك لتدعيم أهداف التدريب وتعزيز الرسالة المقدمة، وهو ما يسهل تقديمه للمتدربين عبر الإنترنت.
- خلق جو تفاعلي بين المدرب والمتدرب: طبيعة الدراسة الافتراضية التي تعتمد بشكل أساسي على النقاش والحوار تجعل من المتدرب مشاوكا رئيسيا في صنع العملية التدريبية وهو أسلوب ذو فائدة كبيرة، يكسر به الطريقة التقليدية في التدريب والتي تعتمد على كون المتدرب مجرد متلقي والمدرب مجرد ملقي.
- سهولة الوصول إلى المدرب: أتاح التدريب الإلكتروني سهولة كبيرة في الوصول للمدرب في أسرع وقت، وذلك خارج أوقات العمل الرسمية، لأن المتدرب أصبح بمقدوره أن يرسل استفساراته للمدرب من خلال البريد الإلكتروني، وهذه الميزة مفيدة وملائمة للمدرب أكثر بدلا من أن يظل مقيدا على مكتبه.
- تعدد طرق تقييم المتدرب: وفرت أدوات التقييم الفوري على إعطاء المدرب طرق متنوعة لبناء وتوزيع وتصنيف المعلومات بصورة سريعة وسهلة للتقييم.
- تقديم واقع افتراضي: من خلال برامج التدريب الإلكتروني يمكن تقديم برامج محاكاة افتراضية يعايش من خلالها المتدرب الواقع الحقيقي دون التأثير بأوضاعه أو مواقفه الخطيرة أو الصعبة.

## معوقات التدريب الإلكتروني :

يواجه التدريب الإلكتروني العديد من الصعوبات. نذكر منها:

### 1- المعوقات الفنية: وتتمثل فيما يلي:

1. انقطاع الشبكة اثناء البحث: من المشاكل التي تواجه مستخدمي الشبكة الانقطاع اثناء البحث والتصفح داخل الإنترنت بسبب فيني أو غيره مما يضطر المتدرب إلى الرجوع مرة أخرى إلى الشبكة ويكون من الصعوبة الرجوع إلى مواقع البحث التي كان يتصفح بها.

2. التصفية الرقمية: هي مقدرة الأشخاص أو المؤسسات على تحديد محيط الاتصال والزمن بالنسبة للأشخاص، وهل هناك حاجة لاستقبال اتصالاتهم، ثم هل هذه الاتصالات مقيدة أما لا، وهل تسبب ضرر وتلف، ويكون ذلك بوضع فلاتر أو مرشحات لمنع الاتصال أو إغلاقه أمام الاتصالات غير المرغوب فيها.

3. الخصوصية والسرية: إن حدوث هجمات على المواقع الرئيسية في الإنترنت، أثرت على المدربين والمتدربين ووضعت في أذهانهم العديد من الأسئلة حول تأثير ذلك على التدريب الإلكتروني مستقبلاً.

2- المعوقات المادية: كثيراً ما تنصدر تكاليف التدريب الإلكتروني المرتفعة قائمة العوائق التي تحول دون تطبيقه في كثير من المؤسسات، فمسألة تكاليف تنفيذ مشاريع التدريب الإلكتروني مسألة نسبية تتأثر بعدة عوامل من أهمها ما يلي:

1. عدم تقدير المؤسسات التقنية لاحتياجات المؤسسة: فمؤسسات التقنية خبراتها في مجال الأعمال ضئيلة جداً، فهي لا تستطيع تقدير احتياجات المنظمة، وأيضاً فالمنظمة ليس لديها الخبرة الكافية في المجال التقني لكي تحدد احتياجاتها بنفسها، وبالتالي تلجأ المؤسسات إلى التعامل معها عند تنفيذ المشاريع - لاسيما مشاريع البنية التحتية - كما تتعامل مع المصانع والبنوك والوزارات، فتثقل كاهلها بتكاليف باهضة مقابل تجهيزات قد لا تحتاجها.

2. عدم وجود الخبرة اللازمة لدى المؤسسات في المجال التقني: فهي لا تستطيع البحث عن البدائل أو تحديد ما هو الأنسب، وغالباً ما تعتمد على نظرية الأعلى هو الأفضل والأجود دون دراسة وتحليل لمقدار هذه الأفضلية والجودة، كما أنها تعتمد على الأسعار المحلية فقط عند مقارنة المنتجات دون النظر إلى قيمتها في الأسواق العالمية، وعلى سبيل المثال: عند شراء أجهزة حاسب آلي من شركة ما على المنظمة أن تقارن الأسعار المقدمة لها مع الأسعار المحلية وكذلك مع الأسعار العالمية للسلعة.

3. اعتماد المؤسسات على بناء الأنظمة بنفسها: والمقصود بذلك أن تلجأ المؤسسة إلى الاتفاق مع شركة تقنية لتصميم برنامج ما أو تطبيق، مما يعني تحملها تكاليفه بالكامل، بينما شراء البرامج الجاهزة غالباً ما يكون أقل تكلفة ويمكن أن يدخل في هذا المعنى قيام بعض المؤسسات بتوظيف كادر تقني يقوم بإنتاج هذه البرامج وبتدقيق محاسبي بسيط ستجد نفسها تنفق أضعاف ما كانت ستنفقه في شراء البرامج الجاهزة، ناهيك عن التبعات الإدارية الأخرى التي تتبع تعيين أي موظف في المؤسسة.

4. عدم وجود دعم مادي من قبل الشركات المنتجة للبرامج: فبينما نجد في الدول الأجنبية دعم لا محدود للمؤسسات يتمثل في منح خصومات، قد تصل إلى تسعين في المائة من قيمة المنتج كما هي الحال مع شركة مايكروسوفت - نجد الشركات العربية لالا تقدم أي دعم يذكر وكأنها في غياب تام عن دورها المنوط بها.
5. الرغبة في الريادة ومحاولة مجارات المؤسسات الكبرى أو منافستها: وإن كان هذا الشيء محمودا، ولكنه ليس شرطا ألا يكون للمؤسسة نصيب من التدريب الإلكتروني إلا إذا وفرت كامل الإمكانيات التي توفرها المنظمات الكبرى، والتي تملك الإمكانيات المادية ما يمكنها من التوسع في هذا المجال، ولو رجعنا إلى تعريف التدريب الإلكتروني نجد أن باستطاعة كل مؤسسة أن تأخذ منه بقدر ما تتيحه لها ميزانيتها.

## التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة

### أولاً : التمكين بين المفهوم والآليات

#### تعريف التمكين:

ظهر هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين على شكل ممارسة ديمقراطية وشعبية، تجسدت من خلال تطبيق فكرة الإدارة الذاتية للعمال في صيغة فرق عمل، وسنتناول في ما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالتمكين:

هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.

إن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة: (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة)، وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين.

التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل، لنجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

التمكين هو العملية التي يقوم بها المديرون ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات، واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم.

التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير. هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا). زكرياء مطلق الدوري، التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

التمكين هو تشجيع الأفراد والسماح لهم بأن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم، ليساهموا في انجاز أهداف المنظمة وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات، لكي يشعروا بأنهم يصنعون الفرق ويساعدتهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التمكين هو: العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية.. للقيام بمهامهم، تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل.

## أهمية التمكين:

يمكن أن نذكر مجمل الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني مدخل التمكين وهي:

- حاجة المؤسسة في أن تكون أكثر استجابة للظروف الخارجية الطارئة؛
- تقليل المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهذا يساعد على التقليل من التكاليف التشغيلية؛
- تقليل انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية والتركيز على القضايا الإستراتيجية؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛
- زيادة سرعة اتخاذ القرار؛
- زيادة القدرة الإبداعية للإفراد؛
- توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والالانتماء؛
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أعمال أكبر في عملهم .

## مبادئ التمكين:

إن مبادئ التمكين حسب " Riggs " مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "Empower

ويمثل كل حرف كلمة كما يلي:

1. **(Education):تعلم العاملين :** حيث يجب تعليم كل الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل زيادة كفاءة وقدرة العاملين، ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة والنجاح.
2. **(Motivation):الدافعية :** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وتبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **(Purpose):وضوح الهدف:** إن جهود التمكين لا تكفل بالنجاح إذا ما لم يكن لدى أفراد المؤسسة الفهم الواضح لمهمة وأهداف المؤسسة.
4. **(Ownership):الملكية :** وذلك من خلال إيجاد الخطط لزيادة امتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المؤسسة أفراد مالكين لأصول من المؤسسة والذي يؤدي إلى تعزيز الولال وتوسيع صلالاحياتهم في العمل
5. **(Willingness to change):الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء سوف تؤدي إلى الفشل.
6. **(Ego Elimination):نكران الذات:** قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك لأن بعض المديرين يريدون

السيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لها وليس طريقا للمنافسة والربحية.

(Respect): الاحترام : إذا لم يشكل احترام العاملين أهمية جوهرية داخل المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

### أبعاد التمكين:

تم تحديد أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي:

1. معنى العمل: أو ما يسمى كذلك المهمة، ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل، من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة. والعكس إذ أن نقص وجود معنى للعمل يجعل الفرد يشعر بعدم الارتباط للوظيفة كما أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، كما أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته، حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات، أكبر في اتخاذ القرار، يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة، والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة؛

2. القدرة: وتعني اعتقاد الأفراد بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص التي تمكنهم من انجاز عملهم على أكمل وجه، ويتمثل هذا البعد مع الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية؛

3. الاستقلالية: أو ما يسمى بحرية الاختيار، وهي درجة الاستقلالية المسؤول عنها الموظف للقيام بعمله، وإلى أي مدى يتم توجيهه، أو ما إذا كان يحتاج إلى إذن للقيام بمهامه، ومدى وجود تضارب بين المسؤولية والاستقلالية والأهداف المرسومة من طرف المسيرين لتحقيق الأداء الفعال؛

4. الأثر: وهو ما يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، أي أن مهمة الفرد تتأثر إيجابياً بالتمكين، إذا تولد لديه فهم وقناعة بالتمكين من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي، وفيها يتعلق بانجازه لمهامه.

### خطوات التمكين:

تمر عملية التمكين بالخطوات التالية:

√ الحاجة إلى التغيير: يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المنظمة تبني برنامج تمكين العاملين، ومهما كانت الأسباب فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد، ويبدأ الموظفين بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم؛

√ التغيير في سلوك المديرين: وهو تحدي كبير بالنسبة للمديرين يجب التغلب عليه، وذلك لأن المديرين الذي أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة، في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فإن التغيير في سلوكياتهم للتخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين، خطوة أساسية لتنفيذ التمكين؛

✓ تحديد القرارات التي سيشارك فيها العمال :إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين، لذا يجب على الإدارة تحديد طبيعة القرارات التي سوف يشارك المرؤوسين في صياغتها بشكل تدريجي، كما يجب أن يتم تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بطريقة مباشرة ؛

✓ تكوين فريق العمل :إن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد، أي إن فريق العمل يتطلب جهدا تعاونيا وليس تنافسيا، إذ كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة الفريق على أنه أداء الفريق ككل، وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم، وبالخصوص من يهدف منهم إلى تطبيق التمكين، أن يتعلموا بناء فرق العمل، ويأخذ فريق العمل أشكالا متعددة وهو عادة يتكون من 5 إلى 30 عامل وقد تدار بواسطة مدير أو تدار ذاتيا؛

✓ المشاركة في المعلومة : لكي يستطيع العمال اتخاذ القرارات الأفضل للمؤسسة، فإنهم بحاجة إلى توفر المعلومات عن وظائفهم وجميع الوظائف الأخرى في المؤسسة ككل، أو يتوفر لدى العمال الممكّنين الحق في الحصول على المعلومات التي تبين أن وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها تساهم في نجاح المؤسسة؛

✓ اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب اللازم : يجب اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات اللازمة، لأنها أول خطوة لنظام إدارة فعال. لذا على المؤسسة أن تتوفر على معايير واضحة لكيفية اختيار أفضل الأفراد، أما بالنسبة للتدريب فهو

أحد مكونات التمكين لأنه يرفع من المستوى المهاري والفني بالنسبة للعاملين،  
وسرعة اتخاذ القرار والتكيف مع المتغيرات البيئية؛

✓ الاتصال لتوصيل التوقعات : يجب توضيح ما المقصود بالتمكين للعاملين فيما  
يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم .ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء  
العاملين، كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين .حيث يحدد المديرين  
للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء  
العمل أو التعلم والتطوير؛

✓ وضع برنامج للمكافآت والتحفيز :لكي تكفل جهود التمكين بالنجاح يجب وضع برنامج  
للمكافآت يرتبط بأهداف المؤسسة، ويتلأءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمال من  
خلال فرق العمل؛

✓ عدم استعجال النتائج :يجب على الإدارة أن تأخذ وقتها في إيجاد المتطلبات الجديدة  
لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال في الحصول على نتائج، لأنه عملية شاملة  
لجميع من في المؤسسة وتأخذ وقت.

### أشكال التمكين ومستوياته:

يصنف (Wilkinson) التمكين إلى خمسة (05) أنواع وهي:

➤ مشاركة المعلومات : بما أن الاتصال من أعلى إلى أسفل أصبح مهما في المنظمة  
الحديثة، صارت المعلومة مورد مهم لها، لأنه من خلالهما يتمكن العاملون في

المستويات الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرارات، وعليه فإن هذا يجعل العاملين

يناقشون ويبدون آرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى؛

➤ حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العمال هم الأعمم بمشكلات التنظيم،

كحاجات العملاء مثلا أو غيرها من المشكلات الأخرى، فيجب عليهم أن يتصرفوا

ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم؛

➤ استقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقوم

العاملون بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذي يعملون

ضمنه، في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الإستراتيجية؛

➤ تكوين الاتجاهات: وهو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغيير طرق وإجراءات

العمل دون القيام بتدريب العمال على ذلك، لتزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك

جديد يتلاءم مع التغيير؛

➤ الإدارة الذاتية: أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال، وإشراكهم في اتخاذ

القرار، أي أن السلطة والتنفيذ تكون من قبل الأكثرية لا الأقلية.

## معوقات التمكين:

عملية التمكين كغيرها من التطبيقات الإدارية تواجهها عدة عوائق منها:

- ⦿ ضعف وقلة مهارات العاملين
- ⦿ غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين
- ⦿ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين
- ⦿ وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة
- ⦿ وجود نظام قيادة تقليدي يحد من دور العاملين
- ⦿ غياب فرق العمل التنظيمية
- ⦿ ضعف العلاقة بين العاملين
- ⦿ ضعف العملية التدريبية كما وكيفا
- ⦿ وجود بيئة تنظيمية غير صحية تنعكس سلبا على معنويات العاملين فتحد من أدائهم .
- ⦿ وجود نظام رقابي صارم لالا يسمح بحرية التصرف، وبالتالي يحد من الإبداع
- ⦿ العشوائية وعدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز

## ثانياً: الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعرف الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف للأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعتبر الأداء الوظيفي أحد عناصر الإنتاجية، ويتم تحديد الإنتاجية بالعناصر التالية:

➤ مدى فهم العامل لعمله ودوره واختصاصه، ومدى إتباعه لتعليمات الإدارة والمشرف

➤ الانجاز الذي حققه العامل ومدى تطابقه ومعايير الجودة

➤ اهتمام العامل بوظيفته ومدى شعوره بالانتماء

➤ سلوك العامل مع رؤسائه وزملائه، ومدى تعاونه معهم

➤ رغبة العامل في إتقانه للعمل ومدى تطويره لنفسه

➤ طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يتبعها العامل من أجل الحصول على الترقية.

### عناصر الأداء الوظيفي:

ويتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وهي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية اللازمة

لتنفيذ الوظيفة والخلفية العامة عنها والمجالات المرتبطة بها؛

2. نوعية العمل :وتتمثل في مدى إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة

ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

3. كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف

العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

4. المثابرة والوثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل

مسئولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف

للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يمكن النظر للأداء الوظيفي على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من):

❖ الجهد المبذول :ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما

يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعية الفرد لأداء العمل.

❖ القدرات والخصائص الفردية :أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة

فعالية الجهد المبذول.

❖ إدراك الفرد لدوره الوظيفي :أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهو يعبر عن انطباعات

الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، والطريقة التي يجب

أن يمارس بها دوره في المنظمة.

هناك بعض العوامل خارج سيطرة الفرد يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أنها قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي: الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة، الدوريات، التعليم، الإشراف، السياسات، التصميم التنظيمي.

لكن على المنظمة التي تريد تحسين الأداء الوظيفي، الإلمام بالمداخل التالية :

أ- تحسين الموظف: ويكون ذلك من خلال الاعتماد على النقاط التالية:

- التركيز على نواحي القوة وإيجابيات الموظف ومحاولة تغطية مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل كما لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه.
- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، حيث إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال تحقيق الأداء الممتاز.
- يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، من خلال إظهار أن التحسين في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، لأنه قد ينخفض مستوى أداء الفرد إذا كانت الوظيفة روتينية ومملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ومن وسائل تحسين الوظيفة، إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل أو مجموعات

مهام أو لجان، وفتح المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، ويتم تحسين الوظيفة أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من الصلاحيات من خلال زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف.

ج- تحسين الموقف: يتأثر سلوك الفرد في موقف معين ليس فقط بما يملكه من معارف ومهارات، وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد. والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصا للتغيير والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

### أثر التمكين في تحسين الأداء الوظيفي:

إن لجوء المنظمة إلى التمكين يكون بسبب رغبتها أساسا في خلق آليات تحفيزية، ومناخ تنظيمي ملائم للرفع من مستوى أداء العمال، وفي هذا الجزء سندرس أثر التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال العناصر التالية:

دور التمكين في تحقيق جودة القرارات: يحقق التمكين جودة في القرارات من خلال النقاط التالية:

❖ التوصل إلى التشخيص الأدق للمشكلة، وذلك لأن التمكين يجعل العاملين يعرفون بيئة المؤسسة، وعند حدوث تناقض بين أداء المؤسسة وتوقعات الزبائن العمال هم أول من يدرك ذلك.

❖ التمكين يحسن من القرارات خصوصاً في ظل العمل في فرق متناغمة تعمل على دمج المعلومات والمعارف والمهارات، لتقديم المزيد من الحلول المثلى التي لا يمكن التوصل إليها في حالة العمل بشكل فردي.

❖ التوصل إلى القرارات الأفضل، وذلك لأن هناك عدة أفراد يعملون معاً على تحليل البدائل بشكل أدق عما يكون عليه بشكل فردي.

إذا فالتمكين يوفر ثلاث مطالب أساسية للقرار وهي:

↪ الجودة: يعني جودة القرار وفق مطالب العميل، بحيث يكفل تحقيق حاجاته وذلك وفق المعايير المتفق عليها.

↪ القبول: أي قبول العميل للقرار لأنه يلبي حاجاته.

↪ السرعة: أي اتخاذ القرار بسرعة بدون الرجوع إلى الإدارة.

### أثر التمكين على أداء الموارد البشرية :

وذلك عبر المجالات التالية:

⊕ من خلال فرق العمل: إن الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة لتحسين مهاراتهم في صنع القرارات، والاستعداد لمستويات أعلى، كما أن صنع القرارات من

خلال فرق العمل يزيد من روح العمل الجماعي، ويعرف أعضاء الفريق المزيد حول بعضهم البعض. إن فرق العمل هي إحدى آليات تطبيق التمكين، الذي يهدف للتحسين الإداري، ولقد أصبح تشكيل فرق العمل أمر طبيعي لأن المنظمات أدركت قيمتها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، بشرط أن يكون هذا الفريق مكون من مهارات متكاملة تريد تحقيق الأهداف، وتملك سلطة اتخاذ القرار.

● من خلال تفويض السلطة: كلما زاد الاتجاه نحو التفويض قلت المركزية، وهو نمط على الإداريين التعود عليه، لأنهم لا يمكنهم القيام بجميع الأعباء مرة واحدة. فالتفويض يعكس ثقة القائد بالمرؤوسين، وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات المرؤوسين ويؤثر مباشرة على إنتاجهم، كما يوفر عدة مزايا تعمل على تحسين الأداء، ونتائجه جيدة تشمل المديرين والمرؤوسين.

● محاكاة الآخرين: إن المحاكاة هي إحدى الأساليب الأكثر نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك، حيث قد يميل العاملون إلى تقليد ومحاكاة سلوك أشخاص يحترمونها حتى ولو لم يكن المدير موضع إعجاب، إلا أنه قد يكون نموذجاً للتنمية والتطوير، وذلك بالتخلي عن المفاهيم الرسمية التقليدية واللجوء إلى التمكين.

## أثر التمكين على الرضا الوظيفي:

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا، لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث، والتمكين يشعر الأفراد بقدرتهم على انجاز مهمة معينة ومواجهة تحديات الحياة بصفة عامة. والتمكين في الحقيقة هو أحد أشكال الإثراء الوظيفي، لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالالترتياح في بيئة العمل، وهذا ينعكس على أدائهم إيجاباً.

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة ذات اتجاهين من خلال أن:

1. الأداء يتبع الرضا الوظيفي: أي كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العمال، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية.

2. الرضا يتبع الأداء: أي عند ارتفاع مستوى أداء الفرد، سوف يؤدي هذا إلى شعوره بالرضا الوظيفي.

وعليه فإن توفر الشروط الملائمة لتطبيق التمكين يحقق رضا الموظفين وبالتالي رضا الجماهير.

## أثر التمكين على التحفيز الذاتي:

إن التحفيز له أثر مباشر على أداء وإنتاجية العامل، لأن الدافع أمر داخلي والتحفيز خارجي، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وأداء العاملين، يجب أن تتعرف على دوافعهم حتى تقدم لهم التحفيز المناسب لتشبع حاجاتهم، والتمكين هو مدخل مهم ذو أثر فعال، لأنه يعمل على زيادة الحماس في نفوس العمال فهو يخلق أسلوب قيادة يعمل على موائمة أهداف المؤسسة بأهداف العمال.

كما أن الغاية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببيئة عمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء إلى المنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار، لمساعدة المنظمة على البقاء في ظل البيئة التنافسية.

إن خلق جو ملائم في المنظمة يشجع العمل الجماعي، ويوفر خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات، بالإضافة إلى إشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم، مما يزيد من التحفيز الذاتي الذي ينعكس على الأداء.

## قائمة المراجع

1. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط 3 . وهران: دار الغرب للنشر و التوزيع،  
2008
2. التميمي فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001. إربد: عالم الكتب  
الحديث للنشر، 2008
3. حجازي ، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : دار الوفاء، 2005
4. حسن راوية محمد، : إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث  
1999.
5. حمود ، خضير كاظم ، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار المسيرة  
للنشر والتوزيع، 2006
6. دليم القحطاني محمد: إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض:  
مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005.

7. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين. عمان: عالم

الكتاب الحديث، 2008.

8. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، ط 2 . القاهرة: الدار الجامعية

للنشر والتوزيع، 2001

9. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. القاهرة: الدار

الجامعية، 2005 .

10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين . القاهرة: الدار

الجامعية، 2000

11. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في

منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري ، 2009

12. السالم ، مؤيد سعيد و حرحوش ، عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية : مدخل

استراتيجي.إربد : عالم الكتب الحديث،2006

13. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار

الجامعية الجديدة، 2002

14. عبد الباقي ، صلاح الدين و آخرون، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : المكتب

الجامعي الحديث، 2007

15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة

الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة المصرية، 2007

16. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003

17. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1998

18. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط 1 . عمان : دار وائل، 2005

19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل،

2005 الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، نظم إدارة الجودة. الموصل: دار ابن الأثير

للطباعة والنشر، 2008

20. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة

الجامعية، 2000

21. ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999

22. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1. عمان: دار البداية ناشرون

وموزعون، 2012

23. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة.

القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007

24. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006

25. نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط 1.

عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004

26. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014