

تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات

الدكتور طاطي كمال

جامعة البليدة 2

ملخص:

إن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم و توجيهات مهمة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " إدارة رأس المال البشري" و هو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة الواجب الاعتماد عليها حتى تتمكن من التحكم الأفضل في حركات المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين، وإنما يعتمد على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية و التقنية في المنظمة. إن المورد البشري، هو ذلك المورد الوحيد الحقيقي في ظل عصر التقنية العالمية و العولمة والاتصالات و غيرها من مظاهر التقدم المادي، فقد بينت الإدارة أنه مصدر كل تقدم و هو العامل الأساسي في الرفع من إنتاجية المنظمات، و بات من الضروري الاهتمام أكثر بهذا المورد المبدع و الخلاق، من أجل الحفاظ على مكانة المنظمات في المنافسة الشرسة و القوية مع باقي المنظمات.

Abstract

The administrative modern thought contained concepts and important directives have had an impact in the liberation of human resources management to become in fact "human capital management" and is the most important wealth in contemporary organizations to be reliable so that we can better control the kinetics of organizations to achieve superiority over competitors, but it depends on the activation of investment and the rest of material and technical resources in the organization.

The human resource, is that the only real resource in the light of the global technology and globalization and communication and the era of other manifestations of material progress, management has indicated that the source of all progress, a key factor in increasing the productivity of organizations, and it is necessary to focus on more this resource creator and creative, from In order to maintain the status of organizations in the fierce competition and strong with the rest of the organizations.

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال عددا من المتغيرات الأساسية، والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم و النمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم و نسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول، بأنه نعيش الآن " عالم جديد " مختلف كل الاختلاف عن سابقه و الذي سار عبر القرون و في بداية الثمانيات من هذا القرن.

وفي خضم هذه التغيرات، بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، غيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج و أهداف محددة باستخدام الموارد البشرية و المادية والتقنية، ومن ثم بدأ التزاوج وهو أمر منطقي بين إدارة الموارد البشرية و بين الإدارة الاستراتيجية .

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة، لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد، لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيراً في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل ويعزز استقراره التنظيمي ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع إنتاجية هؤلاء وزيادة الإنتاج الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي.

وترجع استحباب الحكومات في الدول عامة للتدخل في حماية العامل ومدى أهمية هذا العنصر في الإنتاج أو العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايته ورعايته هو وأفراد أسرته، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطوراً في إمكانياتها وقدراتها في العملية الإنتاجية، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري، الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها (ابتكارها)، وسيظل هذا العنصر عاملاً هاماً وأساسياً في عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكد الواقع وتزكيه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في الدول عامة.

1- ماهية تنمية الموارد البشرية ومدخلها.

لا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب التحفيز و المحافظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك، ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد البشرية وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد، الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة من تغيير لأساليب العمل و استحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، ولعل هذا ما يبرر الحملة الواسعة التي تشنها المنظمات في إطار سد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعاملين عندها و تعويضها بالمهارات الجديدة مدمجة بذلك عملها في برامج تأهيلية و تدريبية، بحيث تتم العملية إما في المنظمة الأم أو في مراكز متخصصة في التدريب و التأهيل.

1- ماهية تنمية الموارد البشرية و مداخلها.

1-1 مفهوم التدريب. أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية)، إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر⁽¹⁾، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموماً فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلباً حيوياً تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن⁽²⁾، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.

وخير كلام عن التعلم والتدريب هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم » كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة »

و هذا التعريف أيضاً يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المنظمة.

1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية: لقد برز مفهوم تنمية الموارد البشرية، بعد ما كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصرة على مشكلات رأس المال و استثماراته، بيد أن الاهتمام بالإنسان ظل مركزاً على الإنسان كمورد اقتصادي ينتظر منه زيادة الإنتاج و تطويره، ومن هنا شاع الحديث عن تحسين الأحوال الصحية لقوة العمل، حتى تكون قادرة على تحسين الأداء وزيادة الانتاج.

1-2-1 تعريف تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تنمية الأفراد، بواسطة الأفراد و من أجل الأفراد. وتتوجه إلى حاجات الأفراد في المأكل و الملبس و العلم و العمل و السكن و التربية و الثقافة، و من هنا فإنها تركز بالمطلق على عقول و سواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الإنتاجية.

1-2-2 الأسباب المتداعية إلى تنمية الموارد البشرية: ابرز الأسباب الكامنة وراء حاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي¹ :

* إن دور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج، إذ زج تاييلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا (1).

* مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات فالإحصائيات التي أوردتها مجلة بيزنس ويك Business Week في عددها الصادر 20 يولول 1993، بأن 84% من الأمريكيين (العاملين) أصبح يعمل في وظائف ذات طابع الخدماتي.

* توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.

* تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

* تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة و عددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم و أدائهم

* تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات ، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في عدة مجالات ،منها عولمة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة و ذات المواصفات و الأحجام و المزاي و النوعيات المختلفة ، بما لها من تصاميم و تجهيزات و تركيبات و تشغيلات متنوعة .

1-2-3 أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمة: ترتكز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على شيئين اثنين أولهما هو قيام الحاجة إلى تدريب الأفراد و نقلهم إلى مواقع الإنتاج و التغيير معا وهذا مبين في العنصر السابق «الأسباب المتداعية لتنمية الموارد البشرية» أما الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية فتعبر على النتائج الملموسة التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية على العموم و التدريب بشكل خاص بحيث تعد الفعالية و الكفائية في الإنتاج و الأداء مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة ، يتحققان غالبا عن طريق التدريب . كما أن الحوافز المادية و المعنوية التي ترفع مستوى أداء و إنتاجية الأفراد تنمو و تزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب و مع تطوير و تحديث برامجه .

1-3 تنمية الموارد البشرية أم تنمية بشرية ؟

(1) محمد عبد الكريم: ادارة و مهام و مسؤوليات ، دار النشر الدولية القاهرة ، 1995 ، ص 50 .

يرى الكثيرون بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية مفهوم موحد، وحجتهم في ذلك انه مادامت عملية التنمية متعلقة بالإنسان، فان الأمر هو نفسه، إلى أن الحقيقة هي غير ذلك، بحيث يعود السبب تغير المعنى بمجرد اعتبار الإنسان مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج، و من أجل التوضيح أكثر سوف نبين النقاط التي يختلف فيها المفهومين والنقاط التي يتصلان فيهما .

1-3-1 أوجه الاختلاف بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية²: إن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مثله في ذلك مثل رأس المال المادي و الأرض، و هو يُقيم الاستثمار في رأس المال البشري مثلًا في الصحة و التعليم و التغذية و التدريب بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار، و من ثم يحكم على جدواه من خلال مقارنة معدل عائد الاستثمار البشري مع معدل تكلفة رأس المال. غير أن مدخل التنمية البشرية يحكم على جدوى برامج الاستثمار تلك من خلال تأثيرها على مقدرة الناس على القراءة و التعلم، و تأثيرها على مستوى التغذية لديهم، و تأثيرها على مستواهم الصحي، و هي تعتبر مجدية إذا ساعدت على تحسين القدرات البشرية حتى إذا كان العائد النقدي منها صغيرا و هذا يعني أن مدخل التنمية البشرية ينظر للإنسان ليس فقط كوسيلة وإنما أيضا كهدف، أما مدخل تنمية الموارد البشرية فهو ينظر إلى الإنسان كوسيلة فقط.

1-3-2 العلاقة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية: بالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية و تنمية الموارد البشرية، إلا أن هناك صلة قوية بينهما، فالأولى تعني التنمية الشاملة و تؤكد على أنها لا تتحقق بمجرد التركيز على تعظيم الناتج . كما أنها تولي أهمية خاصة لرفع المهارات و الإنتاجية و زيادة القدرات الابتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري . و البعد الإنساني له أهمية حاسة ينبغي أخذها في الاعتبار عند أعمال السياسات على كافة المستويات حيث يتعين بصفة خاصة أن يكون تأثير السياسة الاقتصادية على الناس و تأثيرها بهم محل اعتبار دائم و مستمر . أما هؤلاء الذين يتبنون مدخل تنمية الموارد البشرية في تحليلهم، فإنهم يركزون على تأثير تحسين مستويات التغذية و الصحة و التعليم على الإنتاجية و النمو الاقتصادي، مما يعبر عن اهتمام محدود بجانب واحد من عملية التنمية. فعلى سبيل المثال يتبين بعض الكتاب نظرة ضيقة إلى تنمية الموارد البشرية فيسأوونها بالتوسع المعتمد في التعليم و التدريب.

2- مداخل تنمية الموارد البشرية.

² عدلي علي أبو طاحون: إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2000، ص161.

إذا كان مفهوم تنمية الموارد البشرية هو المدخل الحقيقي لخلق الميزة التنافسية³ لأي منظمة و إذا كانت هناك خصائص و صفات مرغوب توافرها في الموارد البشرية، حتى تحقق مساهمتها الإيجابية في خلق تلك الميزة، فإن التساؤل يثور حول كيفية تكوين تلك الخصائص المرغوبة. إن أغلب تلك الخصائص و الصفات الإيجابية المطلوب توافرها في المورد البشري تكون عادة مكتسبة من البيئة الاجتماعية و الحضارية التي يعيشها الإنسان، و بالتالي فإن اكتساب المورد البشري الخصائص و الصفات المستهدفة تتحقق من خلال أساليب و آليات يمكن إخضاعها جميعا على أساس الاختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تنبني عليه عملية تنمية الموارد البشرية. و من بين أهم تلك المدخل نجد مدخل سلسلة المقدرات (المعرفة المهارة الاستعدادات) و مدخل تصميم العمل.

2-1 مدخل سلسلة المقدرات.

يشكل الجهد الإنساني أحد الموارد المتاحة في المؤسسة، بحيث تشكل هذه الجهود من مهارات و معارف و دوافع تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة³، لذلك أصبحت المؤسسات العصرية تولي أهمية كبرى للمقدرات الفردية (المهارات و المعرفة) في الموارد البشرية العاملة عندها، إلى أن تلك الأهمية لا تنحصر في عملية تنمية تلك القدرات بل الاهتمام أيضا بتخطيطها و اكتسابها و استخدامها بحيث تشكل تلك الخطوات مجتمعة ما يسمى بسلسلة المهارات و المعرفة في المؤسسات (سلسلة المقدرات) و فيما يأتي توضيح مختصر لتلك الخطوات.

2-1-1 تخطيط المهارات و المعرفة: تبدل العديد من المؤسسات الجهد في سبيل تخطيط الجوانب الكمية و الكيفية أو النوعية لهذه المهارات و المعرفة. وغالبا ما يتمثل الإجراء المتبع في هذا الشأن في تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة. و تكون النتيجة وجود فجوة في المهارات و المعرفة التي تحاول المؤسسة سدها. و عادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه و المجالات التي تحتاج لهذا العدد. وقد يأخذ الشكل الأكثر تعقيدا لتخطيط المهارات في حسابه الحراك الداخلي في المؤسسة، مثل انتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى أو ترقيةهم. و هذا المدخل يتطلب تخطيط فعال و نشط

³ تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية .

³ Jacques Igalens, *Audit Des Ressources Humaines, 3^e édition ,éditions Liaisons, Paris ,2000,p109.*

للمسارات الوظيفية داخل المؤسسة. أيضا قد يحتاج هذا المدخل إلى تحليل الخصائص الديموغرافية ، لتحديد معدلات إنهاء الخدمة ، ودوران العمل و الحراك الداخلي.⁴

2-1-2- الحصول على المهارات والمعرفة: إن عملية الحصول على المهارات و المعرفة تتم من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي و من بين التقنيات المستعملة في اكتساب تلك المهارات نجد طريقة استقطاب الأفراد جدد أو شراء خدمات استشارية ، أو التعاون مع المؤسسات أخرى و فيما يلي عرض بسيط لكل من هذه الأنواع:

- الاستقطاب: إن نجاح عملية الاستقطاب تبني على الشدة و الحرص في مواكبة التطور و الفعالية في البحث عن المترشحين المؤهلين و استخدام التقنيات الحديثة و العادلة في عملية التصفية و الاختيار.⁵ أما فيما يخص عملية الحصول على المهارات و المعرفة التي تحتاجها المؤسسة فإنها تتم وفقا لاستراتيجيتين مختلفتين أولهما عملية الاستقطاب الخارجي لأفراد على درجة عالية من التعليم و الخبرة، ثانيهما تنمية المهارات و المعرفة داخليا، بحيث تعتبر كوسيلة لدفع الأفراد للحصول على المستويات متقدمة و أعلى من المؤهلات و عادة تفضل المؤسسات الاعتماد على السوق العمل الداخلي. أما بعض المؤسسات فهي تستثمر مبالغ اقل في تأهيل الأفراد داخل المؤسسة ، و بدلا من ذلك ، تقوم بتقسيم أجور و حوافز و مزايا تنافسية لجذب الأفراد المؤهلين من سوق العمل الخارجي و بهذا تكون قد حملت تكلفة تدريبهم لشركات أو مؤسسات أخرى.⁶

- شراء خدمات استشارية: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى الاستعانة ببعض الاستشاريين الخارجيين نظرا للمهارات و الخبرات المتخصصة التي يتمتعون بها و ذلك من اجل إيجاد حلول جذرية لمشكلة معينة بحيث لا يكون هناك حاجة دائمة لهذه النوعية من المهارات و المعرفة بعد انقضاء المشكلة و من الأمثلة على ذلك المراجع الخارجي و الخبير المحاسب و المستشار الجبائي و مكاتب دراسات و غيرهم من الحالات الشبيهة.

⁴ راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر، 2003 ،ص247.

⁵ Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion du personnel, Paris, Librairie Vuibert, 1994, pa75.

¹ راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص247.

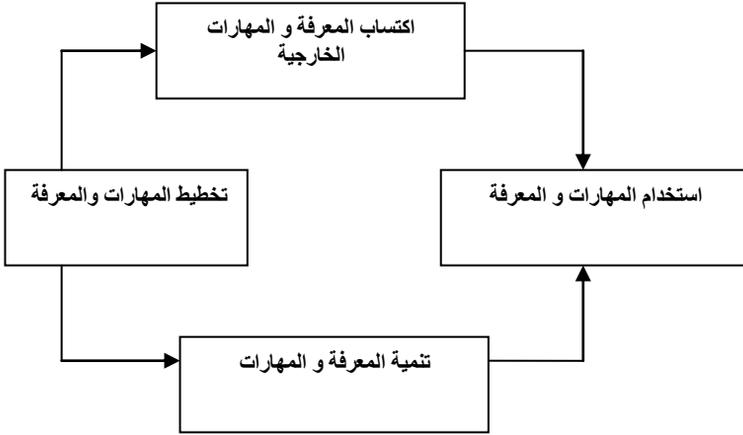
• التعاون بين المؤسسات: من النادر جدا أن نجد التعاون بين المؤسسات خاصة في ظل بيئة تنافسية، لكن كلما قلة المنافسة بين هذه المؤسسات كلما كان التشابه و التكامل في مجال العمل و هو ما يساعد في توسيع قاعدة المهارات و المعرفة بينهما، فلقد أشارت بعض الدراسات إلى هناك بعض المزايا المتحققة نتيجة التعاون بين المؤسسات ومن أهمها نجد : التكامل في حجم الموارد ، كذلك تنمية التسهيلات المشتركة للإنتاج و نظام المبيعات و أخيرا انخفاض تكاليف التبادلات .

2-1-3 تنمية المهارات و المعرفة: تتكون المهارات و المعرفة من بعض البرامج المخططة و الأنشطة المنظمة ، مثل الأشكال المختلفة من التعلم غير الرسمي .وتدخل مجالات متعددة في هذه التنمية مثل تدريب الأفراد ، التطوير الإداري ، و تخطيط المسارات الوظيفية ، و برامج التدريب المهني ، و الأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات البحث العلمي ، و جماعات العمل ، دوائر الجودة .لذا فان الخاصية الأساسية للتعلم ،هي إحداث تغييرات دائمة نسبيا في السلوك و يعني هذا أن هناك أنواع من التعلم لا تعكس نفسها في سلوك الأفراد و لا تؤثر في السلوك المحتمل للتغيرات السلوكية في المستقبل و في الواقع أنه يمكن افتراض أن كل تنمية المهارات و المعرفة تتضمن عملية تعلم ،الذي يعرف على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة المهارات، الاتجاهات. لذلك لا بد من تصنيف برامج تنمية المهارات و المعرفة حتى تتضح مدى درجة المشاركة في هذه البرامج و تزداد إمكانية الحكم و التفرقة على أنشطة التعلم الفعالة و غير الفعالة.

2-1-4 استخدام المقدرات (توظيف المهارات و المعرفة): تمثل آخر خطوة من خطوات سلسلة المقدرات بحيث من خلالها تقوم المؤسسة بحني ثمار جهودها في مجال التدريب و إكساب المهارة أما السؤال الواجب على المؤسسة إن تطرحه على نفسها يتمحور موضوعه عن المنفعة المحققة من هذه الجهود التدريبية المبذولة .إن الإجابة عن هذا السؤال لا تتم بصفة مباشرة بل تتجه بنا مباشرة إلى أبعاد توظيف و استخدام المقدرات بحيث لا يمكن استخدام المهارات و المعرفة و الاستعدادات بمعزل عن الهياكل ، و العمليات التي تعمل في إطارها أو من خلالها .بمعنى آخر أن هذه الهياكل و العمليات تحدد الإطار الذي يحكم استخدام و توظيف هذه المهارات و المعرفة بصورة فعالة و يرتبط هذا الكلام بمجال أكثر شمولا و هو قضية تقسيم العمل أي أن كل مؤسسة تحاول أن تجد الطريقة المثلى لاستخدام و توظيف مهارات و معرفة مواردها البشرية ،وفقا لبعض الأهداف أو المعايير التي تحدها.⁷

الشكل رقم 01 سلسلة المقدرات

7 راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق،ص253.



المصدر: راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص246.

2-2 مدخل تصميم العمل:

لا يمكن اعتبار سلسلة المقدرات المدخل الوحيد في تنمية الموارد البشرية بل ينبغي الإشارة إلى أن العمل وبصفة اصح الطريقة التي يتم بها تصميم العمل ذات تأثير كبير على طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه عند القيام بعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ينبغي الأخذ بتصميم العمل كأحد أهم المداخل في تحقيق تنمية فعالة. و سوف نبين تلك الأهمية من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي و التعرف على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

2-2-1 علاقة تصميم العمل و الأداء التنظيمي: إن عملية تصميم العمل تمثل العامل المهم في الوظيفة و بالخصوص فيما يتعلق بالكفاءة المطلوبة، بحيث إن نجاح علمية الاستقطاب أو ترقية ترجع إلى الطريقة التي صمم بها العمل لذلك يجب أن تكون هناك معلومات كاملة و هادفة. كما يجب أن يكون تصميم العمل ممثل للواقع و هنا ما يشير إلى أهمية تحليل المعق للوظائف.⁸ أما فيما يخص تحقيق الفعالية التنظيمية فانه تتم وفق تحسين أو إعادة تصميم العمل و الوظائف و فيما يخص بناء فعالية الأداء البشري فإنها تتم وفق الاستخدام الرشيد و العقلاني للعناصر الآتية:

⁸ Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, 5^e édition, Paris, Librairie Vuibert, 1998, page154

• العمل: و هو يمثل جوهر الأداء التنظيمي ،و هو محصلة مجموع الأنشطة و العمليات التي يجب أداؤها لتحقيق و إنجاز الأهداف التنظيمية

• هيكل أنظمة العمل :أي الوسائل و المعايير و المعدات و البيئة التي قد تكون عاملا مساعدا و ميسرا ،أو عائقا و مقيدا للأداء و يجب تصميم أنظمة العمل كجزء متكامل من التصميم الأساسي للعمل .

• الهيكل التنظيمي :و يعنى التقسيم الرأسى و الأفقى للوظائف التنظيمية ،لتحديد الدرجات المختلفة من التخصص و السيطرة و المسؤولية .و يجب تنمية الهيكل التنظيمي بحيث يكون مرنا و قابل للتغير عند تصميم العناصر الداخلية للعمل و عوامله الداخلية

• أنظمة الأفراد المساعدة: و هي الاختيار و التدريب و غيرها. و هي تمثل الوظائف و المهام التقليدية للأفراد و المطلوبة. لتنمية و الحفاظ على الأداء البشرى في المؤسسة، و يجب أن تصمم هذه الأنظمة وفقا للعناصر الهامة للعمل و تنظيمه.

بالرغم من التحديات التي تقدمها العناصر السابقة للمؤسسة إلا انه لا يمكن حل عديد من المشاكل المتعلقة بالفعالية التنظيمية ،دون الدخول بعمق في مجال تصميم و هيكله العمل ذاته .أي أن استخدام الموارد البشرية بكامل طاقتها لا يمكن أن يتحقق دون تحسين تصميم العمل .

2-2-2 الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: لقد جاء التركيز المنهجي على قدرات الإنسان من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي **ثيدور شولتز** في الخمسينيات و الستينيات عندما اكتشف على هامشها دور الخبرة و المهارة المكتسبة كعامل مستقل في نمو إنتاجية العمل ،و من اجل أن تتم عملية الاستغلال الأمثل للخبرات و المهارة ينبغي أن تكون هناك توزيع للوظائف في إطار تلك الخصائص ،إلى أن الدراسات و الأبحاث التي أجراها بعض الباحثين أظهرت انه هناك سوء في توزيع الوظائف مما يؤدي إلى ضياع تلك الطاقات و هو ما يفوت على المؤسسة فرصة الاستفادة من المواهب و الخبرات التي تحتويها الطاقات البشرية عندها و لعل المثل الذي يمثل هذه الظاهرة أحسن تمثيل في المنظمات العربية وخصوصا العمومية منها هو «الرجل مناسب في المكان الغير المناسب» وان دل هذا القول على شيء فإنه يدل على الاستخدام اللاعقلاني أو بالأحرى عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و عدم استغلالها أحسن استغلال، و من اجل تقادي تلك المواقف ينبغي على المؤسسة إيجاد حل جذري لذلك المشكل خاصة على المدى الطويل بحيث تفضل المؤسسة في مثل هذه المواقف التركيز تحسين الاختيار و تخطيط المسار الوظيفي إلى أن المخرج الوحيد

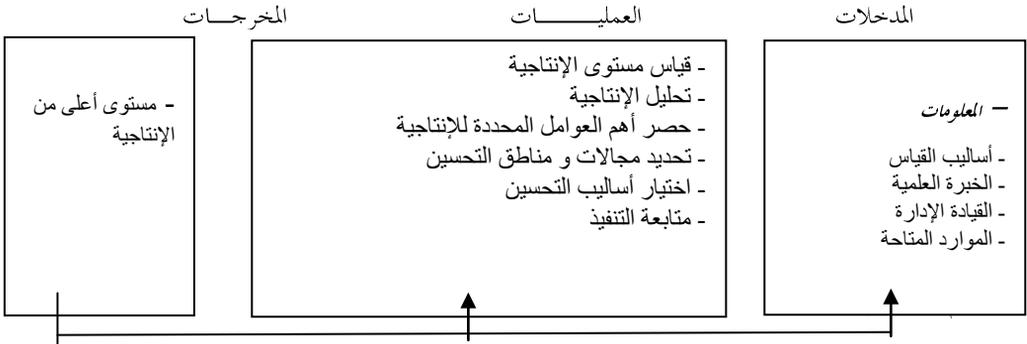
مثل هذا النوع من المشاكل يكمن في إعادة تصميم العمل وذلك من خلال الاستعانة بالاستشاريين ذوي الخبرة والمعرفة العلمية.

3 مداخل تحسين الإنتاجية:

3-1 المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية (1)

إن تحسين الأداء و الإنتاجية موجه منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة و مدى تقدمها، و الهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار و المحافظة، و انطلاقا من هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تعبير " إدارة الإنتاجية **Productivity management** أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة **The management process** و كذلك فإن تحسين الإنتاجية هو أيضا شكل من أشكال "إدارة التغيير **Management of change** ، ومن أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة على مقاومة التغيير لأحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية ، فانه من المفيد إتباع منطوق مدخل النظم **Systems** على النحو التالي :

شكل رقم (02) نظام تحسين الإنتاجية



إن مدخل النظم في تحسين الإنتاجية (شأنه في أي استخدام آخر) إنما يركز على آخريين هامين :

الأول : التأكيد على إتخاذ المخرجات (أي النتائج المستهدفة) كأساس في التخطيط و التوجيه

الثاني : أهمية التكامل و التنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من اجل الوصول إلى النتائج المستهدفة

- يمثل هذا المدخل تغييرا أساسيا في فكر الإدارة إذا اعتادت الإدارة التقليدية الاهتمام بالمدخلات و ليس التركيز على المخرجات.

و من أجل إنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات.

1- أدوات فنية : وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة الإنتاجية و قياس مستويات ، وهي تتعامل مع جانب المهارة و القدرة عند الفرد .

2- أدوات دافعية : و هي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية ، و حفزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج ، الدافعية تتعامل مع الشاعرة و الاتجاهات و الجوانب النفسية ، ومن جانب آخر نستطيع التعرف

على انتاجية العمل باعتبارها نمطا لسلوك العمل ، و حيث أن السلوك البشري هو محطة لتأثير دوافع الفرد و اتجاهاته و سيوله ، و أن دوافع الفرد و اتجاهاته و ميوله يتحكم فيها العوامل الاجتماعية (1) إن تغير سلوك الإنسان يتطلب التحكم في مجتمع العمل ، و تغيير سلوك العمل يتطلب إعادة تشكيل الدوافع و الاتجاهات و الميول و هذا هو الأساس .

إن السلوك الإنساني في العمل هو مصدر الإنتاجية و من ثم فان تحسين الإنتاجية يتطلب تغيير سلوك العمل. و مشكل غير مباشر ، فان تغيير سلوك العمل يؤدي إلى تحسين انتاجية الموارد و رأس المال و المعدات .

3-2 استراتيجيات تحسين الإنتاجية:

إن الاستراتيجية السليمة و الفعالة لتحسين الأداء و الإنتاجية لا بد أن تبني على إدراك و تقدير لأهمية العناصر الآتية:

- الطاقات و الموارد المتاحة للمنشأة.
- الاساليب و التقنيات الممكنة في ضوء الموارد و الطاقات المتاحة.
- المنافسة و الأوضاع السوقية السائدة.
- الطلب الفعال على منتجات المنشأة.

شكل رقم (03) خطوات وضع استراتيجية لتحسين الأداء و الإنتاجية.



المصدر: علي السلمي : إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 98.

وعليه نحاول أن نعرض نماذج من استراتيجيات تحسين الأداء و الإنتاجية.

النموذج الأول : نموذج منظمة العمل الدولية (ODPP)

النموذج الثاني : نموذج اتحاد التعليم الإنجليزي (ALA)

1- نموذج منظمة العمل الدولية :

يقوم النموذج على فكرة الحلقات التتابعية التي تتكون كل منها من خمس مراحل :

- 1- التشخيص الأولي.
- 2- التهيؤ و التعرف على النموذج
- 3- التشخيص التنظيمي و وضع خطة العمل.
- 4- تنفيذ الخطة، المتابعة و المراجعة.

في المرحلة الأولى : يتم تقييم ظروف المنشأة و تحديد أنسب المدخل لتحسين الأداء و الإنتاجية.

في المرحلة الثانية : يتم تعريف الإدارة العليا بأسلوب التغيير التنظيمي و تحسين الأداء و توضيح المهام و كسب اقتناع المسؤولين في المنشأة.

في المرحلة الثالثة : و يشارك فيها المديرون المسؤولين عن قطاعات العمل المختلفة على هيئة مختبرات ليومين أو ثلاثة من أجل المشاركة في توضيح المشكلات و الأهداف و سبل علاج و تحسين الإنتاجية و قد تمتد هذه المرحلة لفترات تصل إلى شهور بحسب حجم المنشأة و تعقد مشاكلها

في المرحلة الرابعة : يتم تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية حسب ما اتفق عليه في المرحلة السابقة و في أحيان قد يبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة كنوع من الاختيار و عملية التنفيذ معناه ترجمة أهداف تحسين الإنتاجية إلى نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها و تحديد المسؤولية عن التنفيذ و توفير متطلباته.

في المرحلة الخامسة : يتم متابعة نتائج التنفيذ و تقييمها في ضوء المستهدف بالخطة و تتخذ قرارات تصويب و تعديل الخطة لمحاولة الوصول إلى مستويات الإنتاجية المرغوبة .

و من أهم النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الأداء و الإنتاجية نذكر:

- تدريب و تقوية روح التعاون و العمل المشترك بين العاملين.
- تدريب و تقوية أوامر الثقة بين العاملين و الإدارة.

خاتمة:

للإدارة دور كبير في تحسين الإنتاجية فضمن اختصاصها يقع تشكيل النظام الإنتاجي المناسب، ثم تهيئة عناصر عملية الإنتاج، و تعد العمليات التنفيذية المتعلقة باتخاذ القرارات ذات الصلة بعمليات إنتاج السلع

بمواصفات وأوقات وتكاليف منخفضة. وبعد أن تعد الإدارة النظام الإنتاجي وفق أسس ومعايير علمية فإنها تمارس دورا هاما في تحسين الإنتاجية من خلال إتباعها طرق مختلفة تتعلق بالتنظيم والإدارة، ومنها ما يتعلق بالعلم ونتائجه وهنا نشير إلى فكرة التعلم والتكوين اللذان يلعبان دورا أساسيا في تحسين مردودية المنظمة، وتحقيق الربح لأن التكوين في حد ذاته يعتبر استثمارا مربحا على المنظمات، حيث يسمح بزيادة مردوديتها، ومن خلال كل هذا نبرز العوامل التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في المنظمة، ومن بين هذه العوامل منها ما هو متعلق بالتنظيم والإدارة، ومنها ما هو متعلق بالعلم ونتائجه، فأما المتعلقة بالتنظيم والإدارة، فهي خاصة بتنظيم العمل وأماكن العمل وشروطه، كذلك تحسين العمليات والنظام الإنتاجي، رفع درجة تأهيل القوى العاملة، تحسين الحالة الاجتماعية والنفسية للعاملين، تحسين نظام الإدارة، زيادة توظيف رأس المال العامل بالمدخلات، أما ما يتعلق بالعلم ونتائجه فهناك نذكر تحسين هيكل المنتجات، تحديث الآلات أي العصرية، تحسين استعمال الأجهزة، تحسين تقانة الإدارة والعمليات، استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية الإنتاجية، واستعمال الرقابة في الإدارة.

المراجع:

- ❖ عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة مصر، 1985.
- ❖ بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، طبعة الأمة بغداد 1975.
- ❖ محمد عبد الكريم: إدارة مهام ومسؤوليات، دار النشر الدولية القاهرة، 1995.
- ❖ عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2000.
- ❖ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر، 2003.
- ❖ علي السلمي: إدارة الانتاجية، دار غريب للطبع والنشر القاهرة، بدون سنة نشر.
- ❖ Jacques Igalens, Audit des Ressources Humaines 3eme Edition, liaisons Paris, 2000.

Jean Marie Peretti, Ressources Humaines Et Gestion

Du Personnel, Librairie Vuibert Paris, 1994.