

استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي

رائد زكي احمد

الملخص:

يعد المورد البشري ذو أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للبقاء والازدهار، فالمؤسسات في المعاصرة بحاجة إلى مداخل فاعلة لإدارتها، والمورد البشري أحد هذه الأدوات التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبأقل كلفة ممكنة ومشاكل محتملة، وحظيت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها من النواحي المادية والمعنوية، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً للمنظمات، حيث إن بقاء المؤسسة ونموها يعتمد بقدرتها على توظيف إمكانياتها ومواردها المتاحة وتوجيهها استناداً إلى نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها. وبما ينسجم مع ما يحدث في البيئة من متغيرات وتطورات ذات علاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: (استراتيجيات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي).

Human resource strategies and job performance

Raed Zaki Ahmed

Abstracts:

The human resource is of great importance to any organization that seeks to survive and prosper. Contemporary institutions need effective approaches to manage them. The human resource is one of these tools that enable institutions to achieve their goals more efficiently and effectively at the lowest possible cost and potential problems. Human resources management in contemporary institutions is very important. Great due to the role it plays in directing and leading the working individuals as essential elements in the production process and being a wealth that cannot be forfeited in terms of material and moral aspects, and thus human resource management plays a strategic role for organizations, as the survival and growth of the institution depends on its ability to employ its capabilities and available resources and direct them Depending on the type of strategy being adopted. And in line with what is happening in the environment in terms of changes and developments related to the nature of the activities and work of the institution.

Keywords: (human resource strategies, job performance).

الفصل الأول: الاطار العام

١-١ المقدمة:

تزايد الأهمية بإدارة الموارد البشرية، والذي يعد من أهم الموارد الحرجة في المؤسسة في التعامل مع الوظائف التقليدية (لإدارة الأفراد) إلى الدور المستجيب الذي يقوم من خلاله المديرون والمتخصصون بتصميم وتنفيذ أنظمة وبرامج تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ثم إلى الدور التبادلي الذي يقوم على أساس مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وصولاً إلى الدور التكاملي لمدير إدارة الموارد البشرية الذي أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا التي ترسم إستراتيجية المؤسسة وفي خلق الميزة التنافسية وتشخيص مستوى فاعلية المؤسسة. وتعد الموارد البشرية أحد العناصر المهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتكمن أهمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها أداءها لمهامها والأنشطة التي تقوم بممارستها، وفي الوقت الحاضر تعاظمت الحاجة إلى موارد بشرية تمتاز بالمهارات العالية والقدرات المتميزة التي يعجز المنافس على تقليدها.

وتستطيع المؤسسات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وابتكار أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ويمثل الموظفون إلى حد كبير رأس المال الفكري للمؤسسة.

١-٢ أهمية الدراسة:

ان البحث الحالي سيساعد الأفراد على الدراسة تكتسب أهميتها من مدى أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية، حيث تُعد اللبنة الأساسية لجميع وظائف المؤسسة مبنية على اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان والوقت والحجم المناسب فضلا عن وظائفها الأخرى مثل التدريب والتخطيط، لذلك ستكون هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للجامعات لما ستحتويه من معلومات متعلقة بالموارد البشرية

- إمكانية تقديم المساعدة للقادة في المؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص للتعرف على الأثر الذي قد تحدثه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، في ضوء ما نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية وظائف الموارد البشرية.

١-٣ أهداف الدراسة:

بناءً على ما تقدم فإن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على:

- مستوى تبني

إستراتيجيات الموارد

البشرية من وجهة نظر

العاملين.

- مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين.

- أثر إستراتيجيات

الموارد البشرية والتمثلة

ب (إستراتيجية تخطيط

الموارد البشرية،

إستراتيجية التوظيف

، إستراتيجية الحوافز

والمكافآت، إستراتيجية

التدريب والتطوير

وإستراتيجية تقييم الأداء

على الاداء الوظيفي).

١-٤ مشكلة الدراسة:

إن نجاح مؤسسات الاعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي ضوء التغيرات الحالية أصبح لزاما على المؤسسات أن تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى حيث إن برامج التدريب والتطوير والاستقطاب لا يمكن أن تساهم في النجاح دون زيادة كفاءة

الأداء، وتقوم إدارة هذه المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها تحقيق الأهداف ومواجهة المشاكل لضمان النمو والاستمرارية، وتكمن مشكلة الدراسة في إن الجامعات تسعى بدورها إلى تحقيق كفاءة تنظيمية عالية وذلك من خلال ما يشهده قطاع التعليم من تغيرات معرفية وتقنية وذلك من خلال إضفاء كل ما هو جديد لتحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق استقلال الطاقة الفردية والعقلية للأفراد.

١-٥ التعريفات الإجرائية:

إستراتيجيات الموارد البشرية: وهي مجموعة من الممارسات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى تفعيل دور الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتوظيف والحوافز والتخطيط والتقييم والتعويض لتحقيق أهداف المؤسسة.

التدريب والتطوير: هو أحد الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة من أجل تطوير وتنمية القدرات السلوكية والعلمية للعاملين لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

التوظيف: هي مجموعة من الأنشطة التي من خلالها تقوم المؤسسات بسد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واختيار الأفضل من بينهم.

الحوافز: هي عبارة عن العوامل والوسائل التي تحث العاملين على أداء واجباتهم بإخلاص وتقاني و إثارة الدافع لدى العاملين للتجديد والإبداع.

تخطيط الموارد البشرية: هو عملية التنبؤ المستقبلية باحتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من خلال تحديد الكم والنوع المطلوب من العاملين لإنجاز أعمال معينة في فترة زمنية محددة وبتكلفة مناسبة.

تقييم الأداء: هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف لتقويم أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف لتحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء الوظيفي: هو الناتج النهائي الذي يحققه العامل من واجبات ومهام ومسؤوليات لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني الإطار النظري

تمهيد:

تعد الإستراتيجية من المواضيع الحيوية والمهمة في إطار العلوم الإدارية من جهة وفي ميدان مؤسسات الاعمال من جهة أخرى. وتعد خطه طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة ألا وهو العنصر البشري والذي يعد رأس المال الفكري للمؤسسة. وفي ظل التغيرات التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، الهندرة، الاندماج... (تحولت خصائص وسمات المؤسسات المعاصرة من منظمات تعمل بجزر منعزلة إلى منظمات تعمل بروح الفريق والتعاون ومن العمل بالتجربة والخطأ إلى منظمات متعلمة، وتحولت من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوم بيوم إلى الإدارة الإستراتيجية .

٢ -١ المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

١-١-١ مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لقد ورد مفهوم إدارة الموارد البشرية في مراحل تطويرية متعددة فكرياً وتطبيقاً حتى ظهرت كمفهوم استراتيجي، وان إدارة الموارد البشرية اشمل وأوسع من مفهوم إدارة الأفراد والتي تعتبر وظيفة بحيث تتكون من مجموعة من الأنشطة للأفراد العاملين داخل المؤسسة، وهي اشمل من كونها الإدارة المهمة بحال الأفراد العاملين داخل المؤسسة. "إنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتربطة مع استراتيجيات المؤسسة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة (الجرجري، ٢٠٠٦).

أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية من أفضل الوظائف المسؤولة عن تحقيق المركز التنافسي على المستويين القطاعي والمحلي وضمان النمو والإبداع والتوسع وخدمة الزبائن (النجار، ٢٠٠٧). ومن هنا بدأت إدارة الموارد البشرية القيام بالتحول من كونها وظائف تختص بشؤون العاملين وتقديم الاستشارات إلى إدارة تنفيذية يقع على عاتقها دور كبير وشامل في جميع

أنحاء المؤسسة عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أصبح مدير الموارد البشرية من ضمن الأعضاء الذين يقومون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، ٢٠٠٧). ويرى (Salaman et al. (٢٠٠٥) إن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لازال واحد من ضمن الأفكار الهامة والمؤثرة والتي ظهرت في مجال الأعمال والإدارة خلال الـ ٢٥ سنة الماضية .

وعرف إدارة الموارد البشرية استراتيجيا (الأحمر ، ٢٠٠٧) على إنها " ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من اجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة "وبصورة نموذجية تصاغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجيات المؤسسة، وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نقطة الانطلاق في تحديد الإجراءات التي يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Dessler، ٢٠٠٣))

كما وعرفت على أنها نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المؤسسة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، التعلم والتطوير، إدارة الأداء، المكافآت، وعلاقات الموظفين .

وهنا يشار إلى الأنشطة باسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (الاختيار والتدريب، التوظيف وإشراك العاملين) ومن خلالها تقوم بخلق قيمة مضافة إلى المؤسسة (arescaux et al.، ٢٠١٣) . ويرى اغلب الباحثون إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أصبحت من الركائز الأساسية التي تتوقف عليها العمليات الحالية والمستقبلية في المؤسسة لامتلاكها الموارد البشرية المناسبة والتي تهدف في الشكل الأساسي على تجنب التحديات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة. في الماضي كان هناك تخوف من إن الآلات سوف تتمكن في الأيام القادمة من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، ولكن في واقع الحال الذي حدث عكس هذا تماما بحيث أصبح للأفراد مكانه يتمتعون بها في المؤسسات الحديثة أكثر من أي وقت مضى (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦)، ولتوضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قام الباحث بتقديم مجموعة من التعاريف موضحة في الجدول (١).

الجدول (١) تعاريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ت	اسم المؤلف	تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

١	٢٠٠٣،Mathis&Jackson	الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين.
٢	عباس،٢٠٠٣	صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.
٣	٢٠٠٣،Greer	مجموعة من الخطط والبرامج لمعالجة القضايا الإستراتيجية الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
٤	، Kobonyo& Dimba ٢٠٠٧	تطوير مجموعة من البرامج والممارسات " الاستراتيجيات " بما يتفق والسياسات الرامية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
٥	٢٠٠٩،Armstrong	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المؤسسة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، التعلم والتطوير، إدارة الأداء، المكافآت ،وعلاقات الموظفين.
٦	٢٠١٠،Inyang	النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .
٧	٢٠١٠،Sarnovics	مجموعة من القرارات والإجراءات المنسقة التي توجه إدارة الموارد البشرية في سياق تحقيق أهداف المؤسسة .

واستناداً إلى ما سبق يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تهتم بوضع إستراتيجية خاصة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تكون متوافقة مع استراتيجية المؤسسة من حيث البيئة الخارجية الفرص والتحديات والبيئة الداخلية نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي ليعمل على استمرار المؤسسة وبقائها في ميدان الأعمال.

١-١-١ أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه إن موضوع أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة في الوقت المعاصر، ولكن يجب تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو تحديدها بمجموعة من النقاط ومن الأفضل اعتماد منظوراً فكرياً يتم الإشارة فيه إلى هذه الأهمية لأنه سيكون أكثر جدوى باعتماده على حقائق مستوحاة من الواقع التجريبي (العنزي والساعدي،٢٠٠٧).

وتظهر أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد العمليات الإنتاجية ويجب توفير الكفاءات

القادرة على إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بشكل جيد. وتعمل إدارة الموظفين بكفاءة جيدة من اجل مساعدة المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية. وتقوم بالعمل على تحديد المشاكل التي تواجهها موارد المؤسسة ووضع الحلول لها.

إن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتشكيل أحد المدخلات الهامة لاستراتيجيات الكلفة للمؤسسة. واهم دور يمكن إن تقوم به المدخلات هو تشكيل عنصر حاسم لإنشاء الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال، وبحسب أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشتمل على الخطوات التالية (الحياصات، ٢٠٠٦):

١- وضع استراتيجيات الموارد البشرية: تعتبر هذه العملية جزء رئيسي من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، ويتعلق في توفير متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية وتدريب وتطوير وتحفيز هذه الموارد ومن ثم رفع إنتاجيتها .

٢- تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق مديري الدوائر ويكون حسب الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المؤسسة، ويتم التنفيذ حسب الاستراتيجيات الموضوعة ضمن إطار البرامج التي تم تحديدها مسبقاً.

٣- رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على المختصين في وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة متابعة الخطة الإستراتيجية لمعرفة ما تم تنفيذه من الاستراتيجيات ومعرفة الاختلافات والانحرافات لما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتم تحديد المسؤولين عن هذه الانحرافات ويتم مساءلتهم .

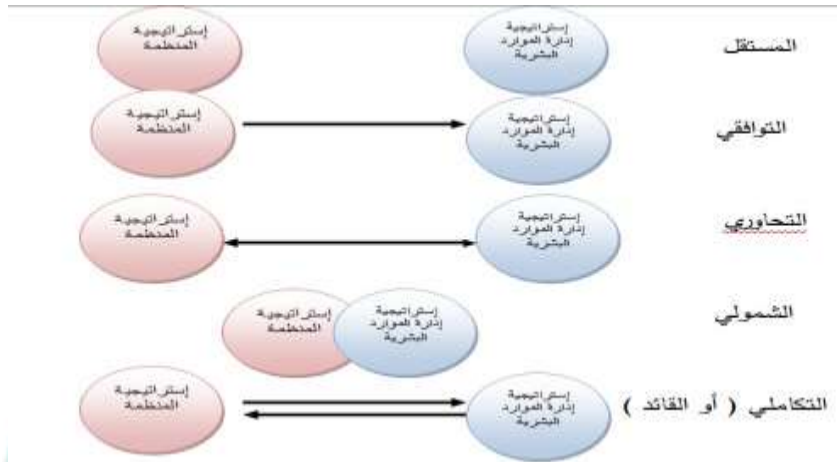
أصبح الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووظيفة متخصصة تقوم بأداء الأدوار الأساسية التي ترتبط ببقية الإدارات في المؤسسة نذكر منها (الجرجري، ٢٠٠٦):

١- التشارك الفعال في طرح الآراء واتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة في سياسات الموارد البشرية.

٢- تحقيق التوافق والتناسق في الأداء المختلف للاستراتيجيات والأنشطة التي ترتبط في توظيف العنصر البشري واستخدام هذا العنصر في المؤسسة بالاعتماد على سياسات الموارد البشرية وقواعد الاتصال والانضباط .

٣- الانفراد في الدور التأثيري على المؤسسة في وصفها المحرك الأساس لأنشطة المؤسسة باعتبار العنصر البشري العنصر الحاسم لأي نشاط .
ولتحقيق النجاح في المؤسسات يكون عن طريق المنافسة بين العاملين لتحديد الأهداف وصنع القرارات وبالنهاية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال الممارسات ذات الأداء العال الذي يؤدي إلى ارتفاع في أداء الفرد والأداء التنظيمي (السبعوي، ٢٠١١).
إن نجاح المؤسسة يعتمد بالاستمرار على خلق مزايا تنافسية تكون من الصعوبة على المنافسين تقليدها ومنها امتلاكها للموارد المادية والمعدات التكنولوجية بحيث تكون سهلة التقليد من الآخرين، ولكن إذا امتلكت المؤسسة موارد بشرية ناجحة وفعالة يكون من الصعوبة التقليد من قبل المنافسين) Stewart & Brown، ٢٠٠٩، (، فالتكنولوجيا والمنتجات وحماية الأسواق وغيرها جميعها يمكن إن تقوم بتحقيق التنافس بين المؤسسات ولكن الموارد البشرية تقوم في تحقيق استدامتها (Caliskan، ٢٠١٠).

إن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تقوم بالمساهمة في خلق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال إقامة الصلة ما بين الأهداف العامة لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها وكما تعد إستراتيجية الموارد البشرية أهم المدخلات للإستراتيجية الكلية للمؤسسة. وقد أوضح (Torrington & Hall ١٩٩٨) بأن درجة التكامل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية تختلف باختلاف المؤسسات. وقد حدد الباحثان نماذج هذه العلاقة بخمسة نماذج، والشكل (٢) يوضح ذلك



تشغل (2) العلاقة ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية

أ- الأنموذج المستقل

حسب فلسفة هذا الأنموذج لا توجد هناك علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وكان هذا الأنموذج هو السائد لأكثر من عشرين عام. وحسب وصف (Torrington & Hall ١٩٩٨:٢٦) نجد هذا الأنموذج في بعض المؤسسات العاملة الصغيرة وأيضاً الكبيرة منها في الدول النامية، ويظهر إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لا تكون محط لاهتمام الإدارة.

ب- الأنموذج التوافقي

تعد إستراتيجية الموارد البشرية هي الضمان للتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، وتم تعديل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية من تعيين - اختيار - تقويم للأداء - مكافآت بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة والوضع التنافسي لها. ووفق هذه الرؤية تقوم الإدارة العليا في وضع إستراتيجية المؤسسة ولتكن مثلاً شراء شركة (Lotus) ثم تقوم بالطلب من قسم الموارد البشرية في وضع لها مجموعة من البرامج والخطط لضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية (Dessler، ٢٠٠٠).

ج- الأنموذج التحاوري

ضمن هذا الأنموذج يتم تطوير العلاقة خطوة إضافية نحو الامام، بحيث هذا العلاقة تتطلب اتصالات باتجاهين وبعض المناقشة والمحاورة، فيما تحتاجه إستراتيجية الأعمال قد لا ينظر إليه على انه بديل واجب التطبيق، أو يحتاج إلى تبادل في وجهات النظر لضمان اشتراك وتبادل اكبر للاستراتيجيين .

د- الأنموذج الشمولي

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية في هذا الأنموذج هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية ولا تعد كونها أداة تقوم بتنفيذ الإستراتيجية العامة في المؤسسة، وبصيغة أخرى لا تعد وسيلة بقدر ما تعد وسيلة وغاية في آن واحد .

هـ- الأنموذج القائد

ضمن هذا الأنموذج تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المركز الرئيسي، بحيث يستند هذا الأنموذج إلى فلسفة مفادها إذا كانت الموارد البشرية تعد المفتاح في تحقيق الميزة التنافسية، فان المؤسسة في حاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة التي تخص هذه الموارد. وقد طور (Butlerb) هذا الأنموذج عام (١٩٨٨) عن طريق نفس مفهوم الموارد البشرية كقوة قائدة وموجهة لتنفيذ وصياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة (Torrington & Hall, ١٩٨٨)

إن إعطاء إستراتيجية الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المؤسسة هو الأنسب والأفضل للمنظمات في الوقت الحالي لاتخاذ عدة أبعاد:

١- باعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المؤسسة.

٢- يسعى لتحقيق التكامل التنظيمي عن طريق تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات التي تؤثر على المؤسسة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة .

٣- الحد من إهمال الموارد البشرية واعتبارها المصدر الحيوي الفعال لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

١-٣ أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة الخاصة والعامة، هو توفير موارد بشرية فعالة للمؤسسة وتطوير الأفراد العاملين بما يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة كما وتسهم الخبرة التي تمتلكها الإدارة بالقدر الكبير في كيفية تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية. ويمكن عرض الأهداف التي تناولها بعض الباحثين والكتاب وكما يلي:

أشار علاقي (١٩٩٣) إلى إن أهداف إدارة الموارد البشرية تنطوي تحت أهداف إدارة المؤسسة، والتي تتمثل بهدفين رئيسيين هما:

١- الكفاءة

Efficiency يمكن

تحديد الكفاءة في

المؤسسة من خلال

العلاقة فيما بين

مدخلات العملية

الإنتاجية ومخرجاتها

ويمكن قياسها من خلال

تحديد كفاءة الأداء وكلما

كانت المخرجات ذات

قيمة أعلى من

المدخلات فيدل ذلك

على وجود كفاءة في

الأداء، ويمكن أيضا

تحديد الكفاءة عن طريق

حرص المؤسسة على

تحقيق أقصى حد

لاستخدام مواردها

البشرية ليسهم إلى جانب المدخلات أيضا في تحقيق الكفاءة المطلوبة .

٢- العدالة Equity تتوقف العدالة على الإجراءات والقرارات الخاصة التي تتعامل بها المؤسسة مع الموارد البشرية فعندما تتوفر العدالة في أمور التدريب والتوظيف والتقييم.... وغيرها يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين .

من ناحية أخرى أشار العزاوي (٢٠٠٢) الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالآتي:

١- تحقيق أهداف الأفراد العاملين طالما كانت هذه الأهداف معقولة وعادلة .

٢- تحقيق التوظيف الأفضل للطاقات المتاحة للموارد البشرية .

٣- تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين في أهمية تحقيق أهداف المؤسسة .

٤- كسب ال رضا للأفراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة معهم علاقات طيبة .

٥- تحقيق تعاون متبادل فيما بين الإدارة والأفراد العاملين وبين الأفراد العاملين بعضهم البعض.

مما سبق يتبين لنا بان هنالك مجموعة من الأهداف والتي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بتحقيقها وسواء كانت على مستوى المؤسسة أو المجتمع أو الفرد، وهذه الأهداف تنطوي تحت الأهداف والغايات النهائية للمؤسسة وذلك لتقوم بتحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والعدالة والفاعلية .

١-١-٦ الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

مرت الوظائف الإستراتيجية لإدارة الم وارد البشرية في مراحل عديدة أسهمت في تطويرها والارتقاء بها من وظائف تقليدية مهمتها الحصول على الأفراد العاملين والمحافظة عليهم إلى وظائف ومهام تنعكس على أنشطة الأفراد العاملين وقدراتهم في التفاعل مع البيئة المتغيرة والتعبير عن رسالتها وأهدافها وغاياتها المجتمعية والوظيفية في وصفها ميدان إداري له أهميته

بين الميادين (Genzo and Robins, 1996)، ونظرا لدور وأهمية هذا الموضوع عمل الباحثون على عرض أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال الجدول (٢).

جدول (١) تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ت	اسم الباحث	تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
١	Bohander and Snell, 2004	١- التخطيط ٢- الاستقطاب ٣- التدريب والتطوير ٤- التصميم العمل ٥- الاختيار ٦- الاتصالات ٧- التعويضات ٨- المنافع ٩- علاقات العمل.
٢	Beardwell and Claydon, 2010	١- التدريب والتطوير ٢- الاستقطاب والاختيار ٣- المدفوعات (التعويضات) ٤- العمل الجماعي ٥- الأمان ٦- تقييم الأداء ٧- تصميم العمل ٨- توفير الفرص ٩- تطوير المسار ١٠- المشاركة.
٣	Dessleer, 2011	١- تحليل الاستراتيجيات ٢- تحديد الاحتياجات واستقطاب المرشحين ٣- اختيار وتعيين المرشحين ٤- الحوافز والمنافع ٥- التعويضات ٦- تقييم الأداء ٧- الاتصالات.
٤	Sani, 2012	١- الاستقطاب والاختيار ٢- التدريب والتطوير ٣- تقييم الأداء ٤- التعويضات ٥- تخطيط المسار.

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين في تحديد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أنه تم تركيزهم على مجموعة معينة ومن خلال ذلك قام الباحث بتحديد مجموعة من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. أولاً- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

التخطيط في مفهومه القديم قامت بممارسته الشعوب والمجتمعات البشرية بمختلف أنواعها وأشكالها وبعده طرق بحسب ظروف كل منها. ولقد مارست أشكال التدريب البدائية بصورة عفوية وتلقائية وظهرت بمعاني متعددة هي التوقع والتدبير والحيطة، ولكنها ممارسة تتم في المستقبل لتجنب المخاطر والمشاكل التي تهدد أمن وسلامة هذه المجتمعات، فقد مارست فكراً تخطيطياً بالرغم من بساطة أساليبه وأدواته وعملياته وأهدافه .

ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح الا في النصف الثاني من القرن العشرين في كتابات الاقتصاديين أو علماء الاجتماع. وظهر التخطيط كمفهوم لعلم الإدارة، والذي اعتبر من أهم وظائف الإدارة بحيث من الصعب تصور منظمة ما ان تقوم بممارسة أنشطتها في عالم اليوم من

دون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على الارتجال أو العشوائية الذي يجعل المؤسسة عرضة لمخاطر ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف المؤسسة أمامها حائرة عاجزة عن التصرف

ويمكن بشكل عام تعريف مفهوم التخطيط حسب أنشطة المؤسسات والمنشآت ولكن يمكن بشكل عام تعريف التخطيط حسب آراء الباحثين والعلماء في هذا المجال على انه : " هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مفتوح للعمل في المستقبل وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة" (الشماع،٢٠٠٧) .

وترى (برنوطي) (٢٠٠٩) أن التخطيط يعد إحدى المسؤوليات والعمليات المهمة لأية إدارة تقوم بممارسة عملها بشكل عملي، وهو مهم لكل من مؤسسات الاعمال والإدارة الحكومية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عند الكلام عن تخطيط الموارد البشرية يمكن التمييز بين مستويات مختلفة له، فالتخطيط على المستوى القومي ينهض باعتبار الدولة وحدة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، وهناك تخطيط إقليمي هدفه إيجاد نوع من التوازن بين أقاليم الدولة والتخلص من ظاهرة الاختلال بينها وبين الآثار السلبية المترتبة

عليها. با لإضافة إلى وجود تخطيط قطاعي يستهدف هذا النوع تحديد الاحتياجات من المورد البشري كما وكيفا لفترة محددة من الزمن، ومنه أيضا ما هو على مستوى المؤسسة، ويعد وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لسير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة لفترة زمنية مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة (أبو شيخه،٢٠٠٠) على بقية الوظائف الأخرى للموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب ونقل وترقية .

وقد تعددت جهات النظر في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فقد أشارت (البرنوطي،٢٠٠١) ،ان خطة تتضمن عدد ما تحتاجهم المؤسسة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة ووقت الحاجة لكل منهم ومصدر توفيرهم ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقا أعداد الأفراد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة.

ثاني أ- إستراتيجية التوظيف

تعرف إستراتيجية التوظيف على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. ويشير كل من (Denisi & Griffin) انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير إستراتيجية نظامية كفوءة للتأكيد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة. ومثال ذلك اذا كان العمل هو استخدام إستراتيجية النمو فان إستراتيجية التوظيف يجب أن تقوم بالاعتماد على الاستقطاب الإجباري، واختيار أعداد كبيرة من العاملين الأكفاء. وفي حالة كون العمل هو استخدام إستراتيجية التخفيض فان إستراتيجية التوظيف سوف تقوم بالتركيز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم إبقاءهم واحتفاظهم بوظائفهم.

(Denisi & Griffin , ٢٠٠١)

إن الخيارات الفرعية الخاصة بإستراتيجية التوظيف تكون ما بين الانتقاء من داخل المؤسسة أو من خارجها ويتم إعطاء الصلاحيات مباشرة إلى المشرفين لاتخاذ قرارات التعيين أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكون هناك درجة من التوافق ما بين المتقدمين للعمل والمؤسسة وتعيين الأفراد الأكثر إماماً بمتطلبات العمل من خارج المؤسسة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية. ويتم اختيار العاملين جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة لوقت أطول ويشير أداؤهم السابق إلى تمييز ملحوظ ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف، ومن ذلك يجب أن يتم رسم إستراتيجية الاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة الموضوعية لاختيار العاملين.

(الزهري واليافي ، ٢٠٠٠).

وفي حال وضع إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية فان على المديرين ان يستمروا في تقويم متطلبات الموارد البشرية لتضمن المؤسسة أنها ستمكن من الاستمرار في حصولها على الأفراد المناسبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أن التوظيف هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ويتم اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم استقطاب الأفراد العاملين من مصدرين رئيسيين (الحمداني، ٢٠٠٠).

١-١-١ مقدمة:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا ازداد الاهتمام والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها لان نجاح أي منظمة م ترتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام العاملين فيها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل الجامعة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضاً.

حظي موضوع الأداء الوظيفي ولا زال اهتماما كبيرا من قبل المختصين على الصعيدين النظري والعملية، فعلى الصعيد النظري متمثلا بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعلمي متمثلا برجال الأعمال والمدراء وصناع القرار وقد اجمع المفكرين ان الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى جميع المؤسسات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية .

وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً وبأقل تكاليف ممكنة.

وللوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن للمنظمات استخدامها من اجل تحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها سواء كان نشاطها محلي أو إقليمي أو دولي، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى ثلاث مجاميع تشمل الموارد البشرية التي تتضمن : خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، الموارد المادية مثل: التكنولوجيا والمباني والمعدات والموارد التنظيمية والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل:

الهيكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية (جلال الدين، ٢٠٠٩).

إن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام المكائن والأجهزة الحديثة والمتطورة ومحاولة تخفيض النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو العنصر البشري، ويقاس نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري، حيث يعد العنصر البشري أهم مورد للمؤسسة سواء أكانت خاصة أو حكومية، إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة بحيث تتوقف كفاءة المؤسسة وفعاليتها على كفاءة هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى في عالم يسوده التغير السريع والمنافسة الشديدة (شاويش، ٢٠٠٥)

والأداء الوظيفي ليس هدفاً بذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف، حيث ينحصر الهدف في وضع كفاءة العاملين مما تستفاد المؤسسة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل ان يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور ومما يساعدهم هذا على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين، مما يؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المؤسسة وإنما للتدخل والتأثير على هيكل المؤسسة وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات ما بين المديرين والموظفين (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢).

١-١-١ مفهوم الأداء

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر وتعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان آنذاك يعرف بأنه " النتيجة المحصلة من قبل حسان السباقات والنجاح (Performance) الذي يحصده في ذلك السباق " وبعدها أصبح يستخدم مصطلح الأداء في دلالة على نتائج سباق العد للرجال ليتطور على مدى القرن العشرين ليكون مؤشر رقمي لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج (شاذلي، ٢٠٠٨).

والجدول التالي يعطي صورة واضحة لتطور مفهوم الأداء وفقاً لآراء متنوعة من وجهة نظر باحثيها، وكما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (٢) تعاريف الأداء

ت	الباحث	التعريف
١	(الحسيني ، ٢٠٠٠	انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .
٣	(بلوط،٢٠٠٢)	هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظّمته خلال فترة زمنية محددة .
٤	(درة،٢٠٠٣)	الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .
٥	(عاشور،٢٠٠٥)	قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء .
٦	(David،٢٠٠٧)	الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الأهداف الموضوعة .
٨	(عربي وآخرون،٢٠٠٧)	الأداء هو نجاح لان الأداء لا يوجد في حد ذاته وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، ويختلف حسب المؤسسات والفاعلين، والأداء هو نتيجة الفعل، وكذلك هو فعل بمعنى ان الأداء عبارة عن عملية وليس عن نتيجة تظهر عند لحظة ما من الزمن، والعملية هي مثل الفعل الذي يؤدي إلى النجاح .
٩	(ادريس والغالب،٢٠٠٩)	الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد .

١-١-٣ الأداء الوظيفي

١-١-٣-١ مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء هو أحد المفاهيم التي تلقت قدرا كبيرا من الاهتمام والبحوث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية على وجه الخصوص، نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة والتفاعل بين التأثيرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه. مصطلح "أداء" أو أداء

مهمة، أو إنجاز النشاط، أداء الجانب الإداري هو تنفيذ الأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف (Solkhe &Uchhal, ٢٠١٧) عرف (٢٠١٧, Arachchige&Vithanage) الأداء بأنه: سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى أو ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. يرى الغزو(٢٠١٠) الأداء نتيجة للتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية: الدافع الفردي، المناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. يشير (٢٠١٥) Lu et al. إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لا ينبغي الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء.

السلوك هو عمل الأفراد في المؤسسة التي يعملون فيها. الإنجاز هو التأثير أو النتيجة يعتمد الأفراد على العمل، أي الناتج أو النتيجة أو الأداء. الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

وتعريفات الأداء الوظيفي متعددة بسبب تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات ميدانية أو نظرية، وعرفه (عكاشة) بأنه الأثر الصافي لجهود الشخص التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الشخص (عكاشة، ٢٠٠٨) ، وهناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات وكما مبين في الجدول التالي:

جدول (٣) تعاريف الأداء الوظيفي

ت	الباحث	التعريف
١	(٢٠٠٣) العساف،	الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال .
٢	(٢٠٠٣) درة،	التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا وهذه النتائج قابلة للقياس.
٣	(٢٠٠٣) المالكي،	تفاعل سلوك الموظف، حيث ان هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته .

٤	(العثمان ٢٠٠٣،	النتائج النهائية من حيث النوع والكم والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، أي ان الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة، والتمثلة في: الكمية، والنوعية، والتكلفة، والمدة الزمنية المحددة .
٥	(٢٠٠٤)الشريف،	قيام الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة .
٦	(٢٠٠٥)يوسف،	مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء ومستوى وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها .
٧	(الفايدي ٢٠٠٨،	نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح .

١-٣-١-١ أهمية البحث

لقد حظي موضوع الأداء باهتمام متزايد في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح مؤشراً ومعياراً ومعياراً ومعياراً لأي تقدم في مختلف المجالات، وأيضا يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات داخل المؤسسة ابتداءً من مستوى الفرد العامل ايا كان مكانه في المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة وذلك لان أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها (الدحلة، ٢٠٠١).

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

- ١- تتألف أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتحقق أهدافها، كما أنها تحتاج إلى موارد عدة تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة أو غير ملموسة، الملموسة مثل: عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل : عمليات تقديم الخدمات في مختلف الحالات، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها، وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي يدير العملية ويقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة والى قيمة مادية يتم بيعها إلى المستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهود المورد البشري وعمله. وبذلك يتم تحقيق الأرباح وعليه فان ثبات

كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وقدرة واكل كلفة وأعلى ربحا (صليحة، ٢٠١٠).

٢- ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المؤسسة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، والتي تبدأ بمرحلة الظهور ومرحلة الاستمرار والبقاء ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والاعتزاز ومرحلة التميز ومن ثم مرحلة الريادة، ان قدرة المؤسسة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها، ويلاحظ ان الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء، مما يؤدي بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات الأداء وتنفيذهم للمسؤوليات والمهام المكلفون بها لتحقيق النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات الوصول إليها (الشريف، ٢٠٠٤).

١-٣-٦ عناصر

اختلف الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها، فمن الباحثين من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر ومعايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة عناصر توصف بإمكانية التطبيق على جميع الأعمال(السالم، ٢٠٠٩) (ومن هذه العناصر:) معرفة العمل، والقيادة، والإبداع، والمبادأة، ونوعية الأداء، وحجم التعاون، والقدرة على حل المشاكل، والقدرة على اتخاذ القرارات، والاتجاهات نحو العمل، وتفويض الصلاحيات(ومهما يكن من تعدد لهذه العناصر فلا بد من التأكيد على جانبين أساسيين هما : الأول: موضوعي ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ،

مثل : كمية الإنتاج، والسرعة، والنوعية، والمهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف وكذلك استعمال وقت العمل .

الثاني: ذاتي أو سلوكي ويقوم بالكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية في التعلم والاستفادة من التدريب والقدرة الإشرافية، ومدى تقبله للنقد وإمكانية الاعتماد عليه في العمل والتعاون وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين .

ويرى الباحث استناداً إلى ما تمت الإشارة إليه سابقاً وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى عناصر أو محددات للأداء الوظيفي متفق عليها بين الباحثين إلا أنه يمكن تحديد العناصر التالية والتي من خلالها من الممكن الحكم أو قياس الأداء الوظيفي للأفراد:

- ١- المثابرة والثوق: وتشمل التفاني والجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة وبراعة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣ - كمية العمل المنجز: وهو مقدار ما يستطيع الموظف إنجاز من العمل في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ٤- إدراك الموظف لدوره الوظيفي: وتتمثل في السلوك الشخصي للموظف أثناء الأداء وانطباعاته وتصوراتهِ عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.
- ٥- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية، وما يملكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي

يُستدل على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة من كونها المصدر الرئيسي والحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، إن تحقيق التميز في أداء الشركات لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند بالمقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (بن عيشي، ٢٠٢٠).

تهدف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء الموظفين لتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط معين، وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أي أنه العامل لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب العلامات التجارية ومن ثم يجب

اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وموآهبهم من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك. وطبقاً لهذه الأخيرة، فإن الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير رواتب الموظفين، وعلى الرغم من أنه يتم تمويلها من خلال المصادر الخارجية ولكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر. وأخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضا في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، والفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة عمل الموظفين في المؤسسة فالموارد البشرية هي المسؤولة على الإشراف على قوانين العمل والتي تختلف حسب الموارد البشرية التي تتأكد من التزام العمالة (Yilmaz، ٢٠١٤).

تسهم ممارسات الإدارة البشرية في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة بالعمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات

يرى (Yilmaz ٢٠١٤) أن أهداف الموارد البشرية تتلخص بالوصول وإنتاج الأفراد المؤهلين للعمل في مختلف الوظائف والمجالات وذلك من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، والاستفادة من جهود العاملين في عمليات إنتاج السلع أو الخدمات بالاعتماد على المعايير الكمية والنوعية المحددة من ذي قبل، وتحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها، وتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة، وإيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية. كما إن إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقأدى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية، وإتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

هذا وتعد ممارسات الموارد البشرية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقاً على غيره (Seunghoo & Tae، ٢٠١٧)، وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى ممارسات موارد بشرية فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، كان لابد من توافر ممارسات الموارد البشرية اللازمة لرفع كفاءة الأداء، وفي الوقت نفسه التغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية ممارسات الموارد البشرية وتنعكس سلباً على أداء العاملين (والي، ٢٠١٠).

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار، والتطوير، والأداء الجيد لمهام وظائفهم، وإعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات، وتنمية الولاء والانتماء من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه (مرسي، ٢٠٠٣).

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من المصادر الحرجة النادرة التي لها تأثير على الأداء لأن مجموع ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات لأن المؤسسة التي تمتلك مخزون غني من رأس المال البشري يمكنها أن تنافس، وتبقى، وتنمو، وتتطور بفعل ما يقدمه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة (Naidu، ٢٠١٣).

التوصيات

١. العمل على تطوير قدرات العاملين فيما يتعلق بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية.
٢. تعزيز قدرات العاملين على دراسة التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
٣. استخدام الموقع الإلكتروني في عملية استقبال الطلبات الخاصة بالتوظيف.

٤. العمل على وضع معايير موضوعية وأكثر شفافية لأداء العاملين وضرورة اطلاعهم على نتائج تقييمهم ليكون حافزا لهم في تطوير أدائهم مما يرفع من مستوى الأداء العام و تحقيق قدرة تنافسية.
٥. الاهتمام بقضايا العاملين بشكل أفضل من خلال زيادة الأجور والحوافز والمكافآت وتأمين صحي شامل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا لديهم.
- المصادر:

١. برنوطي، سعاد نايف) (٢٠٠٩). الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، (ط٥)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر .
٢. برنوطي، سعاد نايف(٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة .
٣. البطاينة، محمد تركي (٢٠١٦). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية /محافظة اربد. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، ص٤٣.
٤. بن عيشي، عمار (٢٠١٢)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، عمان: دار أسامة للتوزيع والنشر.
٥. بن نوار، صالح (٢٠١٠). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، (ط٢)، مختبر علم اجتماع الاتصالات والترجمة، جامعة قسنطينة .
٦. البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت

النباتية. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية ،

(٨٩(٢٢،٧٥-٥٣

٧. ثابت، وائل (٢٠١١). دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، فلسطين ١٥١-١٨٠.

٨. الجبوري، برهان حمد (٢٠١٥)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت .

٩. ججو، منتهى توفيق (٢٠٠٨). دور إستراتيجيات التدريب في تنمية مهارات المديرين، دراسة ميدانية لأراء عينه من مديري المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى. بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

١٠. الجرجري، احمد حسين حسن (٢٠٠٦). تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

١١. دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٢. الزبيدي، غني دحام تناي (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة

١٣. الساعدي، عادل احمد (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية في الكويت.

١٤. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، الأردن: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

١٥. صليحة، شامي (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس .

١٦. العساف، عبد الله (٢٠٠٣). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٧. العطية، ماجدة (٢٠١٣). سلوك المؤسسة: سلوك الأفراد والجماعات، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
١٨. عكاشة، اسعد (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٩. العميان، محمود سلمان (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في مؤسسات الاعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

