

عنوان البحث عربي - إنجليزي:

أثر حوكمة الموارد البشرية على إنتاجية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

The impact of human resources governance on the productivity of the
private sector in Saudi Arabia

مشروع التخرج

من إعداد الطلاب:

١- خالد الشهراني ٢- ماجد القحطاني – عبدالعزيز ياسين

إشراف

د. وليد سليمان

٢٠٢٣/١٤٤٤

- مقدمة:

تعتبر الحوكمة أو كما يُطلق عليها في الإنجليزية (governance) من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساساً في الآونة الأخيرة، لضمان تنظيم العمل في منظمات القطاع الخاص والعام على كل من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة ليس فقط منظمات القطاع الخاص فحسب، بل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام.

تستخدم الحوكمة السبل الكفيلة بالتطبيق الفعال لها بصورة تضمن استمرار العمل، والقدرة على المنافسة، وعدم الانهيار أمام تغيرات العملات العالمية، وبشكل يضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وهم: المساهمون، والدائنون، والمستهلكون، والموردون، والقوى العاملة بكافة المناصب العليا والدنيا، ويشمل ذلك كلاً من الأفراد والدولة والمجتمع.

إنّ الحوكمة هي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات، والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح، وتساعد القائمين تحديد توجه وأداء المنظمة، ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، وكذلك تعظيم أرباح المنظمة وقيمتها السوقية على المدى البعيد، وتنظيم العلاقة بين الإدارة العليا التي تشمل (الأدارة التنفيذية ومجلس الإدارة) وبين حملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

٢- مشكلات البحث:

درجة التعقيد: يتصف تطبيق حوكمة الموارد البشرية بالتطبيق السهل الممتنع، بمعنى عدم وجود خطة عمل واضحة وتنفيذ دقيق يجعل المنظمة قد تواجه صعوبة في التنفيذ والتحيز الغير منطقي .

لا شك بأن العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال، ولا شك أن أغلب أصحاب الأعمال يعون جيداً أهمية إدارة هذا المورد بالشكل الصحيح لزيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح، سنتحدث في هذا المقال عن ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية التي تعاني منها الشركات و كيفية التغلب علي هذه التحديات.

عندما تبدأ الشركات النامية في حركات توسع داخلية وخارجية تواجهها العديد من التحديات المختلفة وبالأخص تحديات إدارة الموارد البشرية

عادةً لا تمتلك الشركات الصغيرة قسمًا للموارد البشرية يعتمد عليها، وقد تكون مقصورة على شخص واحد، أو قد تظل هذه المسؤولية ملكًا للمدير التنفيذي. في كلتا الحالتين، يحتاج أصحاب الأعمال الصغيرة إلى فهم التحديات التي تواجههم حتى يكونوا مستعدين للتعامل مع مشكلات الموارد البشرية مع نمو الشركة والقوى العاملة.

أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تحديات الموارد البشرية والحلول المقدمة

صعوبة الامتثال القانوني للوائح

أحيانًا يكون التغيير أمرًا ضروريًا، لكن قد يواجه أصحاب العمل صعوبة كبيرة في بعض الأوقات في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها في شركتهم.

قوانين العمل وبرامج حماية الأجور والكشفوات المحدثة باستمرار ومراحل التوظيف الكثيرة، كلها أمور قد تبدو مرهقة وصعب القيام بها للحد الذي قد يجعل البعض يتجاهل تطبيقها. عدم الامتثال لهذه القوانين واللوائح قد يعرض المؤسسة للغرامات المالية والدعاوى القضائية وربما غلقها للأبد.

الحل: الطريقة المثلى لمعالجة هذا التحدي هي استخدام نظام تصنيف ومعالجة وحفظ بيانات قوي يساعد المنشأة في تحقيق أعلى درجات الامتثال سواء كان بشكل يدوي (ورقي) أو إلكتروني (ملفات إكسل مثلاً) في كل شيء من ممارسات التوظيف، إلى دفع الأجور، إلى سلامة مكان العمل.

على دفتر الموارد البشرية من منصة الإدارة المتكاملة دفاتر.

إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية

عمليات التغيير داخل الشركات أمر لا مفر منه، وخصوصاً في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد يختلف شكل التغيير ربما هيكلياً أو اقتصادياً أو جغرافياً أو إدارياً أو تكنولوجياً والذي يشكل التحدي ذو التأثير الأكبر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية.

هذه التغيرات قد ينتج عنها عدم رضى من بعض الموظفين وربما محاولتهم لمقاومة هذا التغيير لعدم قدرتهم على التكيف معه. قد يكون السبب الحقيقي وراء هذا هو نقص المهارات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات الجذرية المفاجئة.

الحل : من الضروري في هذه الأوقات أن تبدأ المنظمة بالتخطيط للتغيير والتمهيد للموظفين وإعدادهم بشكل جيد ليكونوا أكثر دراية وانفتاحًا واستعدادًا لاستقبال هذه التجديدات.

بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم الذي يجعلهم يشعرون بالقة والقدرة على إدارة هذا التغيير والتكيف معه بشكل إيجابي يعود بالنفع على المنظمة.

صعوبة الامتثال القانوني للوائح

أحيانًا يكون التغيير أمرًا ضروريًا، لكن قد يواجه أصحاب العمل صعوبة كبيرة في بعض الأوقات في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها في شركاتهم.

قوانين العمل وبرامج حماية الأجور والكشوفات المحدثة باستمرار ومراحل التوظيف الكثيرة، كلها أمور قد تبدو مرهقة وصعب القيام بها للحد الذي قد يجعل البعض يتجاهل تطبيقها. عدم الامتثال لهذه القوانين واللوائح قد يعرض المؤسسة للغرامات المالية والدعاوى القضائية وربما غلقها للأبد.

الحل: الطريقة المثلى لمعالجة هذا التحدي هي استخدام نظام تصنيف ومعالجة وحفظ بيانات قوي يساعد المنشأة في تحقيق أعلى درجات الامتثال سواء كان بشكل يدوي (ورقي) أو إلكتروني (ملفات إكسل مثلاً) في كل شيء من ممارسات التوظيف، إلى دفع الأجور، إلى سلامة مكان العمل.

إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية

عمليات التغيير داخل الشركات أمر لا مفر منه، وخصوصاً في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد يختلف شكل التغيير ربما هيكلياً أو اقتصادياً أو جغرافياً أو إدارياً أو تكنولوجياً والذي يشكل التحدي ذو التأثير الأكبر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية.

هذه التغيرات قد ينتج عنها عدم رضى من بعض الموظفين وربما محاولتهم لمقاومة هذا التغيير لعدم قدرتهم على التكيف معه. قد يكون السبب الحقيقي وراء هذا هو نقص المهارات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات الجذرية المفاجئة.

الحل: من الضروري في هذه الأوقات أن تبدأ المنظمة بالتخطيط للتغيير والتمهيد للموظفين وإعدادهم بشكل جيد ليكونوا أكثر دراية وانفتاحًا واستعدادًا لاستقبال هذه التجديدات.

بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم الذي يجعلهم يشعرون بالقة والقدرة على إدارة هذا التغيير والتكيف معه بشكل إيجابي يعود بالنفع على المنظمة.

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

استبدلت التطورات التكنولوجية العديد من الوظائف التقليدية بوظائف أخرى تطلب مهارات عالية. حيث تستمر أتمتة المكاتب وتغيير طبيعة العمل المكتبي ليتناسب مع رحلة التحول الرقمي وظروف العمل عن بعد التي غزت العالم بعد أزمة جائحة كورونا.

تطوير المهارات والتعلم المستمر أمرًا بالغ الأهمية لنمو الموظف ونجاحه في المؤسسة، ومع الحاجة إلى النمو السريع والتقدم، قد يكون من الصعب على المؤسسة توفير الوقت والمال الضروري لتأهيل جميع الموظفين على حد سواء.

الحل: الحل السريع والمناسب لهذه المعضلة هو تعيين قادة فرق ومدراء قادرين على تقديم التدريب المطلوب للموظفين عبر الإنترنت حتى يتمكن الأشخاص من السير وفقاً لسرعتهم الخاصة. بهذه الطريقة سوف يحصل الموظفون على المهارات اللازمة بأكثر طريقة موفرة للوقت والمال.

تطوير وتعليم فريق القيادة

في إطار جهود الشركات لتوفير الموارد المناسبة ومنصات التدريب لموظفيها، غالباً ما تتجاهل المنظمة الحاجة إلى تدريب القادة على وجه الخصوص. وقد يكون السبب هو الاعتقاد الخاطئ بأن القادة وصلوا إلى مرحلة لا يحتاجون فيها إلى تعلم المزيد.

افتقار فريق القيادة للمهارات اللازمة وحسن استخدامهم للموارد يؤثر بشكل مباشر وسريع على الموظفين وعلى أداء المؤسسة وتحقيقها للنتائج المرجوة.

الحل: من الضروري أن تضع المنظمة استراتيجية تعلم وتطوير تشمل جميع المستويات داخل المخطط التنظيمي. إعطاء التدريب والتوجيه اللازم ومراقبة أداء القادة وتحفيزهم على استخدام التكنولوجيا الجديدة يحمل نفس القدر من الأهمية التي يحملها للموظفين الآخرين.

التعويضات المالية

تتنافس الشركات لمعرفة المزيد عن الرواتب الحالية في الأسواق التي تتناسب مع متطلبات كل وظيفة وتوفيرها للموظفين. والذي يصعب تحقيقه أحياناً مع الوضع في الاعتبار تكلفة المزايا والتدريبات والضرائب والمصروفات الأخرى التي تتعرض لها الشركة يومياً.

الحل: قد يكون العائد المادي عنصراً مهماً، لكنه ليس دائماً العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمرشحين، فإن إنشاء نظام مناسب لمكافأة الموظفين على أدائهم وحصولهم على ترقيةاتهم بشكل عادل. هذا بالإضافة إلى بعض الخطط التحفيزية الذكية مثل مشاركتهم نسبة من أرباح الشركة، والتي قد تضاعف من إصرار الموظفين على النجاح وتحقيق المزيد بشكل غير مسبوق.

استقطاب وتوظيف الموهوبين

الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ليست فقط في عملية التعيين نفسها، لكن في اختيار الشخص الأنسب والأكثر موهبة لتعيينه.

استقطاب وتوظيف الموظفين الموهوبين بقدر ما هي مهمة صعبة وقد تحتاج للعديد من مراحل التصفية، إلا إنها نقطة قوة للشركة تجعلها واثقة من دخولها أي منافسة في السوق بعناصر بشرية يمكن الاعتماد عليها والنجاح.

الحل: مع التطور التكنولوجي والإنتاج الضخم وزيادة احتياج الشركات للتوظيف باستمرار ظهرت شركات عملاقة توظف الآلاف يومياً.

ومع التأثير الناشئ لوسائل التواصل الاجتماعي والمنصات مثل LinkedIn أو GlassDoor، قد يساعدك هذا على التواجد القوي والإيجابي لعلامتك التجارية على هذه المنصات، لأن موظفيك المحتملين والمواهب التي تبحث عنها ستكون بالضرورة على دراية بأي شيء وكل شيء منشور هنا.

إدارة تنوع القوى العاملة

في المنظمات الحديثة، قد يكون وجود نسبة جيدة من التنوع هو ميزة جيدة للمؤسسة للتباهي بها، لكن من منظور الموارد البشرية، تواجه المنظمات تحديات في إدارة هذا التنوع.

قد يكون تنوع القوى العاملة من حيث العمال الذكور والإناث، والعاملين الصغار والكبار، والموظفين المهنيين والتقليديين غير المهرة... إلخ. علاوة على ذلك، يوجد في العديد من المنظمات أيضًا أشخاص من مختلف الطبقات والأديان والجنسيات.

الحل: تحتاج المنظمة إلى تحديد مجموعة من قيم المنظمة أو معايير السلوك داخل مكان العمل تساعد كل موظف على فهم دوره وسلوكه في المؤسسة. الالتزام بهذه السياسات والإجراءات أمر ضروري، ويستدعي من المنظمة خلق ثقافة مرنة ومريحة وسهلة الانبعاث لتحتوي جميع العناصر المختلفة بشكل تنظيمي ناجح.

ظروف العمل عن بعد

منذ عام ٢٠٢٠ ومع ظروف جائحة كورونا تحول العالم بأكمله للعمل من البيت عن بعد، وواجهت العديد من الشركات مشاكل وتحديات مختلفة في ممارسة العمل عن بعد وتدريب الموظفين على هذا الوضع الجديد.

الحل: إدارة الموارد البشرية اليوم بحاجة لتعزيز التماسك الاجتماعي وروح الفريق وتحديث سياسات العمل عن بُعد باستمرار ليتناسب مع الوضع الحالي وما قد يأتي من بعده.

ربما يكون هذا بالحفاظ على الاجتماعات الدورية ومشاركة بعض الأمور الترفيهية بجانب العمل عن بعد لرفع من معنويات الفريق.

السلامة النفسية والجسدية للموظفين

من المشاكل التي بدأت تتبلور أيضًا بالتزامن مع ظروف العمل عن بعد، عدم قدرة بعض الأشخاص على مواكبة هذه التغيرات وافتقارهم للحماس الكافي للعمل من المنزل بعد سنين من الذهاب للعمل يوميًا.

بالرغم من تطور إمكانيات العالم "الافتراضي" الذي نعيش به، لكن مازال البعض منا يواجه مشاكل في التكيف قد تؤدي أحيانًا للمرور ببعض حالات الاكتئاب الناتجة عن العزلة، وهذا بالطبع سيؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة.

الحل: المتابعة الدورية للموظفين من قبل فريق الموارد البشرية، بالإضافة إلى المرونة وحسن تفهم المواقف المختلفة التي جددت مع ظروف العمل عن بُعد.

تقدم أعمار الموظفين

يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان للحفاظ على كبار السن؛ نظرًا لخبرتهم الكبيرة في العمل، وربما نتيجة الارتباط العاطفي فيما بينهم.

لكن الصعب في الاحتفاظ بهم هو قدرة الإدارة على تعزيز علاقاتهم بالأصغر سنًا، بالإضافة إلى ضمان تعريفهم على أحدث التقنيات وطريقة استقبالهم لمستجدات السوق العصرية باستخدام خبراتهم السابقة.

الحل: هنا يجب أن تحدد الشركة بعض الأنظمة والاستراتيجيات التي من شأنها أن تحل المشكلة من جذورها، فيمكن اتباع سياسة العمل وفقًا للجودة، والاستفادة من خبرة كبار السن عن طريق ترقية تفرغهم لمنصب آخر. ومنه

فإنهم يستطيعون تدريب من هم أصغر سنًا والاستفادة من العمل معهم. مع الحرص على توفير ثقافة العمل الجماعي وتقبل رأي الآخر صرف النظر عن عمره أو عدد سنوات خبرته.

اختر باقة العمل الأنسب لك من خلال باقات فلوهب

إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات داخل أي شركة، صغيرة كانت أم كبيرة، وتختلف مهامها وتحدياتها طوال الوقت باختلاف حجم الشركة وتغيرات السوق وظروف العمل.

مع الوقت تظهر تحديات جديدة وتختفي تحديات أخرى أمامها، وتظل إدارة الموارد البشرية في سعي مستمر للوصول لأنسب الحلول لمواجهة التحديات دون تعطيل سير العمل أو التأثير على إنتاجية المؤسسة.

ربما يتعين ذلك على الشركات الكبيرة تعيين إدارة كاملة للموارد البشرية تتناسب مع حجم وطبيعة الشركة، لكن بعض الشركات الصغيرة قد لا تتحمل ماديًا تعيين أكثر من فرد أو فردين لهذه المهمة.

لهذا تبحث الشركات الصغيرة والمتوسطة طوال الوقت على آلية ممنهجة أو نظام موازي يساعد الفرد المسؤول على معالجة التحديات اليومية ومتابعة كافة شؤون الموظفين بالشكل الأمثل (تعرف على برنامج شؤون الموظفين من فلو هب احد منتجات منصة الادارة المتكاملة دفاتر).

ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية؟

تهدف الموارد البشرية إلى: مساعدة الشركات على تحقيق أهدافها - تلبية احتياجات العاملين داخل الشركة - التأكد من العمل باللوائح والقوانين داخل الشركة - تعزيز قدرات الموظفين داخل الشركة - التعامل مع المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل .

ما هي تحديات الموارد البشرية

تواجه الموارد البشرية التحديات التالية: صعوبة الامتثال القانوني للوائح - إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية - تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة - تطوير وتعليم فريق القيادة - التعويضات المالية - استقطاب وتوظيف الموهوبين - إدارة تنوع القوى العاملة - ظروف العمل عن بعد - السلامة الجسدية والنفسية للموظفين - تقدم أعمار الموظفين

٣- أهمية وأهداف البحث:

تحديد الاتجاه: توجه السياسات وإجراءات المنظمة من خلال الأهداف الوطنية العريضة، أو أهداف الأداء، أو مع التخطيط الاستراتيجي.

غرس الأخلاق: وفيها سيتم وضع سياسات وإجراءات تشجع سلوك الموظف على أن يكون متسقاً مع مدونة أخلاقيات مؤسسة القطاع العام.

الإشراف على النتائج: تتطلب الحوكمة الفعالة ضمان تنفيذ السياسات على النحو المنشود وتحقيق الاستراتيجيات، هل مؤسستك تمتثل للقوانين واللوائح؟ الحكم الجيد سيعرف الجواب.

إعداد تقارير المساءلة: يجب على مؤسسات القطاع العام اتباع المعايير المالية ومعايير الأداء، يمكن أن يحدد التدقيق ما إذا كانت المنظمة تقوم بإعداد تقارير مالية دقيقة، إذا لم تقم المنظمة بالإبلاغ بدقة عن بياناتها المالية، فسيتم تطبيق عقوبة.

دورة التصحيح: تستخدم أنظمة الحوكمة لتحديد المشاكل وإجراء التصحيحات اللازمة عند الحاجة، يجب أن تكون الحوكمة الرشيدة قادرة على إجراء هذه التصحيحات بسرعة وفعالية.

إن إدارة الموارد البشرية بمجمل وظائفها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات، وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها اهتماماً كافياً، ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية.

إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان إنعكاسه في إرتفاع الإنتاج في المؤسسة، والعكس صحيح من خلال إنخفاض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً أو مجتزئاً.

يبقى السؤال كيف لإدارة الموارد البشرية التي لا دور لها في العملية الإنتاجية في المؤسسات أن تكون من المؤثرات الأساسية على إرتفاع أو إنخفاض الإنتاج في المؤسسات وهذا ما سوف نبينه بشكل مقتضب في هذا المقال.

إن العنصر المشترك بين إدارة الموارد البشرية والعملية الإنتاجية هو العنصر البشري، فالعنصر البشري هو محور عمل إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ومن هنا يبدأ الإرتباط الذي سوف نستعرضه من منطلق بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

١- الإختيار والتعيين (Recruitment & Selection):

كل وظيفة وخاصة الوظائف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لها متطلبات خاصة يجب أن تتوفر في من يشغلها، وبما أن من وظائف إدارة الموارد البشرية تحديد هذه المتطلبات فإن التحديد السليم لهذه المتطلبات هو الخطوة الأولى في سبيل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية المرجوة، حيث تتبع هذه الخطوة عملية إختيار الموظف المناسب التي تتوافق مواصفاته من حيث المعرفة، المهارة، الخبرة والمواصفات الذاتية مع هذه المتطلبات المحددة للوظيفة. فالإختيار السليم للموظف وفق مبدأ الشخص المناسب للمكان المناسب هو الذي يؤدي إلى الأداء المطلوب في أي

وظيفة، وبما أن الأداء هو الوقود للعملية الإنتاجية فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاختيار السليم وفق متطلبات وظيفة محددة هو المؤثر الأول على العملية الإنتاجية.

٢- تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning):

تخطيط القوى العاملة رغم أهميته يعتبر من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية المهمشة، أما مضمونه فيقضي بتحديد حاجة المؤسسة الفعلية من العنصر البشري كمّاً ونوعاً خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك من خلال قياس الطلب والعرض على المورد البشري في المؤسسة والمواءمة بينهم من خلال سد الفجوة بإتخاذ عدة سيناريوهات معالجة، هذا في ما خص المفهوم.

أما في ما يتعلق بإرتباط وظيفة تخطيط القوى العاملة بالعملية الإنتاجية في المؤسسات فسوف نبينه من خلال النقاط التالية:

إن من أهداف تخطيط القوى العاملة تحديد حاجة المؤسسات من العنصر البشري في وظيفة ما كمّاً ونوعاً أي بمعنى آخر تسعى من خلال دراسة إستراتيجية المؤسسة إلى تحديد الكم والنوع من هذا العنصر البشري المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسة والتي تعتبر أي عملية إنتاجية في المؤسسة جزءاً منها، فتسعى المؤسسة الى تأمين هذا الكم والنوع من العنصر البشري المطلوب وفق الاوقات المحددة المرتبطة بالحاجة.

من خلال تخطيط القوى العاملة يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد وضعية الموظفين داخل المؤسسة والتي يستفاد منها في دراسة حالات ترك أو تسرب وظيفي محتمل تكون المؤسسة مستعدة له ولا يشكل لها عنصر مفاجئ يؤثر سلباً على الحركة داخلها.

محددات الاداء:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

١- القدرات والمهارات

٢- التركيب النفسي

٣- التركيب الاجتماعي

ثانياً: عوامل تتصل بالمؤسسة:

١- وجبات ومهام وطبيعة العمل

٢- التنظيم الاجتماعي للعمل

٣- الموارد والامكانيات المادية

من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي :

١- الرؤساء المباشرين.

٢- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

٣- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

٤- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء؟

١- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.

٢- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

١- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

٢- نقص التعاون من الآخرين.

٣- نمط و طريقة الإشراف.

٤- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العملالخ

نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

١- أداء اقل من المعدل المطلوب

٢- أداء يقارب المعدل المطلوب.

٣- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

١- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.

٢- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطاً وثيقاً بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

خطوات تقييم الأداء:

أولاً : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد

وهي:

١- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.

٢- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

٣- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

٤- القبول: بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

٥- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة .

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمروسيه .

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

استخدامات تقييم الاداء:

١- تقويم الافراد وزيادة دافعتهم للعمل.

٢- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

٣- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

١- يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.

٢- يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.

٣- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.

٤- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.

٥-ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج .

طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث ما زال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

٤- فرضيات البحث :

يفترض أن تطبيق الحوكمة على المؤسسات يسدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والمالي وينبثق عن تلك الفرضية بعض الفرضيات الفرعية:

- تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة يسدي إلى تحسن كبير في الأداء في المؤسسات الحكومية
- تطبيق مبدأ التقييم يساعد على تحسين الأداء
- تطبيق مبدأ المساءلة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بالقطاع الحكومي
- تطبيق مبدأ الفعالية في الحوكمة يسدي إلى تحسين الأداء
- تطبيق مبدأ الشفافية يرفعاً من مستوي الأداء في المؤسسات الحكومية
- تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يساهم في تحسن كبير بالأداء

الفر الرئيسي الثاني

ويقسم هذا الفر الى ثلاثة فروع فرعية:

عناصر تطوير الموارد البشرية مستقلة .

أداء العاملين متغير تابع

١. هناك اعتمادية بين التدريب وأداء العاملين

٢. هناك اعتمادية بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين

٣. هناك اعتمادية بين التحفيز وأداء العاملين

5- مراجعة الأدب :

تعزيز عملية الامتثال وأن يكون الشخص مثالا يحتذى به في النزاهة ليس فقط من منطلق الشعارات ولكن بأفعال واقعية على أرض الواقع .

لا تتنازل عن النزاهة للوفاء بالمواعيد النهائية أو لإرضاء العميل أو لزيادة العائدات.

عليك تعزيز عملية الإبلاغ المباشر والحر، وضمان أن يكون العاملون تحت إشرافك على علم بكيفية الإبلاغ عما لديهم من مخاوف دون أن يشعر أحدهم بالخوف أثناء القيام بذلك.

عليك التأكد من قدرة فريقك على تحديد "علامات الخطر" في حالات المخاطر الكبيرة وأن يكمل الفريق التدريبات المتعلقة بكيفية الامتثال وذلك في الوقت المناسب.

ينبغي لك مساعدة الموظفين على فهم أين وكيف يمكنهم الحصول على الدعم الإضافي وطرح الأسئلة.

عليك فهم جميع أحكام السياسات والقوانين والتشريعات التي يخضع لها فريقك وأن تتبع جميع تلك الأحكام. إذا ساورتك أي من الشكوك يمكنك الرجوع إلى أحد الخبراء القانونيين أو خبراء الامتثال.

الكشف

ينبغي لك إجراء المراجعات الدورية الخاصة بالامتثال وذلك بمساعدة مسؤولي الامتثال و/أو مسؤولي التدقيق الداخلي في الشركة.

ينبغي لك تطبيق معايير الرقابة لمعرفة المخاطر والمخالفات المتعلقة بعمليات الامتثال.

الاستجابة

ينبغي لك توثيق أي مخاوف يثيرها أي من الموظفين، وقم بتصعيدها خلال القنوات المناسبة.

اتخذ الإجراءات التصحيحية الفورية للتعامل مع نقاط الضعف المكتشفة، المتعلقة بالامتثال.

اتخذ الإجراءات التأديبية المناسبة.

ينبغي لك توحيد الجهود التي يبذلها الموظفون مع برامج التقييم والتقدير والمكافأة.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة ١/٣٦).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

١- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

٢- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

٦- منهجية البحث :

١- أهمية الدراسة

أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع تنوع أكبر من العاملين خاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يكون دورها أكثر تعقيدا، حيث يجب عليها التعامل مع اطراف متعددة من أصحاب المصالح، خاصة في المنظمات العامة، ومن خلال تطبيق آليات حوكمة إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستلزم التعامل مع الجميع بشكل متسق وشفاف وعادل (الأقرع، ٩٠٨،). وتظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

١-١ الأهمية التطبيقية

التعريف بمبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO- ٣٠٤٠٨). تسليط الضوء على أساليب تعامل الادارة العليا مع أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية الواردة في متن هذه الدراسة، وتحديد مكان قوتها وضعفها في هذا المجال. المساهمة في رفد المكتبة العربية بدراسة تلقي الضوء على متغيرات معاصرة في ممارسات حوكمة إدارة الموارد البشرية. ١-٢ الأهمية العلمية:

تسهم نتائج الدراسة الحالية في إفادة المنظمات العامة بشكل عام، وبشكل خاص بأهمية حوكمة إدارة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية ISO- ٣٠٤٠٨ مما ينعكس على دافعية عاملها لإنجاز، ويعزز إبداعهم، وولائهم لمنظمتهم محدودة الدراسات العربية التي ربطت بين مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، والولاء التنظيمي وذلك في حدود علم الباحث وهو ما يقتضي التركيز المستقبلي من قبل الباحثين على هذا الموضوع لغايات الاثراء المعرفي في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

على المنظمات أن تدرك أهمية حوكمة إدارة الموارد البشرية، وأن تسعى دائما لتكون معيارا رئيسيا من المعايير التي يقاس من خلالها مدى جودة القرارات والاجراءات المتبعة في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، و ارتفاع جودة

الأداء، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي زيادة الانتاجية.

وقد أمكن للباحث أن يحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية بأبعادها: المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة، على الولاء التنظيمي لدى العاملين ، في المملكة العربية السعودية؟

٢- منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لبيان

واقع تأثير مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين كدراسة حالة ميدانية، على أن يقوم الباحث بتحليل ما حصل عليه من بيانات لبيان مدلول النتائج الأحصائية، ومدى صحة فرضيات الدراسة. واستخدام الباحث استمارة الاستبيان، كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة ١/٣٦).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

١- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

٢- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

٧- هيكل البحث :

- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة:

١- اهداف المؤسسة

٢- ثقافة العاملين

٣- الهيكل التنظيمي

٤- التكنولوجيا المتوفرة

٥- الموارد المتاحة

مبادئ حوكمة الشركات:

(الشفافية ، المسائلة ، المسؤولية المجتمعية، العدالة ، الأخلاقيات ، الحاسبة ، انفاذ القانون)

لتطبيق حوكمة الموارد البشرية يتم الاسترشاد بمعايير ISO٣٠٤٠٠ والمعايير الفرعية له.

انشطة الموارد البشرية :

(التوظيف ، الأجور ، التقييم ..الخ)

عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة:

- اسواق العمل

- التشريعات الحكومية

- العوامل الثقافية

- العوامل الاقتصادية

٨- حدود البحث :

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائمين بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسيبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وخلق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائمين بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائمين بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

١- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١-٥) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائمين بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائمين بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على

وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

٢- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتساهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

٣- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الإعداد وتصميم القوائم.

٤- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

إحدى الأنظمة الفرعية لحوكمة المنظمات بغض النظر عن طبيعة تلك المنظمة وأقصد بالطبيعة هنا نوع المنظمة إن كانت منظمة حكومية أو منظمة ربحية أو غير ربحية. حوكمة الموارد البشرية قد تكون من أسهل أنواع الحوكمة في بناءها ولكن الأصعب في تطبيقها وأحب أن أطلق على مثل هذا النوع من الأعمال بمصطلح "السهل الممتنع". تحتاج حوكمة الموارد البشرية إلى جهد جبار لإنجاحها بسبب وجود مؤثرات كثيرة تعين على فشل تلك الحوكمة ووجود القليل من العناصر المعينة على نجاحها. فعلى سبيل المثال لا الحصر، توزيع القوى السياسية في منظمة ما حسب مفهوم السلوك التنظيمي وترجمته Organizational Behavior تؤثر وبشكل كبير على بناء الهياكل التنظيمية وتفاصيل سلم الرواتب والتوصيف الوظيفي وغيرها. لغير المختصين في الموارد البشرية نوضح المثال السابق بمثال عن شركة هندسية كيميائية، يتميز الموظفون ذات التخصص الكيميائي برواتب عالية جداً مقارنة بغيرهم من التخصصات مثل الهندسة الكهربائية أو الهندسة الإلكترونية نظراً لأهميتهم في العمليات الإنتاجية وأرباح الشركة. ويعتبر المهندسين الكيميائيين أنفسهم في الشركة بأنهم من الطبقة الأقوى في الشركة والدونية لباقي موظفي الشركة – رجائي أن تكون الصورة قد أنضحت للجميع من خلال المثال السابق. على العموم، أنظمة حوكمة الموارد البشرية معدودة ومحصورة وأشهرها هي حوكمة الموارد البشرية الصادرة من منظمة المعايير العالمية ورمزها ISO 30408:2016 وملخص هذا النظام ما يلي:

يهدف نظام الأيزو هذا إلى وضع قواعد استرشادية بأهم الأدوات والإجراءات والممارسات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية من أجل بناء ثم تطوير ثم المحافظة على استمرارية بيئة عمل ذات كفاءة عالية. والمعايير المذكورة في هذا النظام يتناسب مع معايير أي منظمة بغض النظر عن طبيعتها أو حتى عن عدد موظفيها. ولنظام الأيزو هذا ثلاثة مبادئ وضعت لحوكمة الموارد البشرية في أي منظمة وهي: العدل والشفافية وهذا المبدأ الأول ثم الإنفتاح وهو المبدأ الثاني ثم المسألة وهو المبدأ الأخير من تلك المبادئ الثلاثة.

يستعرض نظام الأيزو ٣٠٤٠٨:٢٠١٦ المهام الرئيسية للحوكمة بعد أن تحدث عن نطاق عمله ثم مبادئه حيث بدأها بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية والإدارة التشغيلية في المنظمة. ثم

يستعرض وبشكل تفصيلي الالتزامات الجوهرية لكل من المناصب الثلاثة المذكورة في الجملة السابقة. ثم ينتقل النظام بمناقشته لعمليات المواءمة بين نظام الحوكمة في المنظمة واحتياجات المنظمة مثل طبيعة الممارسات داخل المنظمة والإجراءات التشغيلية لحوكمة الموارد البشرية والتقارير الدورية المعينة على توضيح ما تم إنجازه في الحوكمة ومدى كفاءة ونضج حوكمة الموارد البشرية في المنظمة. وأخيراً، يقترح النظام – نظام الأيزو هذا نظام استرشادي وليس إلزامي كما أفادت منظمة الأيزو نفسها – خطة لتنفيذ حوكمة الموارد البشرية بناء على الخبرات والتجارب التي بُنى على أساسها النظام.

دون الخوض في المزيد من التفاصيل ولكن وجود حوكمة للموارد البشرية في المنظمة سوف يساعد القيادات العليا في تطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وأقصد بها: العدل والمشاركة وسيادة القانون والفاعلية ومكافحة الفساد والمسألة والكفاءة والشفافية والاستجابة.

نجاح وفشل أي عمل يعتمد إلى حد كبير على الموظفين.

لكي تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من بناء شركة ناجحة ومربحة، يجب أن تتأكد من أن لديها الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، وعلى استعداد والتزام لتحقيق استراتيجية الشركة. بدون هذا التأكيد، ستفشل الشركة في الوصول إلى كامل إمكاناتها.

في كثير من الحالات، تقضي الشركات وقتاً وتصرف أموالاً في وضع الاستراتيجيات وتضع خططاً لعوامل مثل المبيعات وحصة السوق والأحوال المالية والمخاطر والاحتفاظ بالعملاء. ومع ذلك، فإنهم يهملون التخطيط لعامل رئيسي مهم وهو: الموظفون، وهم المتوقع منهم تنفيذ جميع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة.

لذلك، من المهم من كل مجلس إدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة أن يعتبر أن إدارة الموارد البشرية عنصر رئيسي في جدول أعماله.

لتنفيذ هذا الدور بفعالية، عادة ما تشكل مجالس الإدارة لجنة للترشيحات والتعويضات (<https://www.linkedin.com/pulse/smes-corporate-governance-3-reasons-you-need-al-naser-cdir-> fiod). عادة ما يكون دور لجان الترشيحات والتعويضات يقتصر على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ومع ذلك، في السنوات الأخيرة، تم توسيع الدور ليشمل الرقابة والقيادة على نطاق واسع لاستراتيجية الشركة لمواردها البشرية.

إن وجود إستراتيجية قوية وفعالة لإدارة الموارد البشرية له تأثير مباشر على الأداء العام لأية شركة صغيرة ومتوسطة الحجم حيث إنها تؤثر على اختيار الموظفين ومستوى المهارات والتطوير والتعويض والتحفيز والسلوك.

يتمثل دور الرقابة الذي تقوم به لجنة الترشيحات والتعويضات في ثلاث مجالات رئيسية:

- ضمان الأداء والاستغلال الأمثل للموارد البشرية؛
- مواءمة أولويات الموظف مع استراتيجية الشركة؛
- التحوط من مخاطر الموارد البشرية.

أظهرت التجربة أنه عندما تكون الشركة قادرة على تكييف أفضل ممارسات حوكمة الموارد البشرية من خلال إنشاء لجنة دائمة خاصة بالترشيحات والتعويضات، فإنها تكون قادرة على التحوط بشكل فعال من مخاطر الموارد البشرية التالية:

١. ارتفاع تكلفة مغادرة الموظفين

معدل مغادرة الموظفين المرتفع مكلف للغاية. بدون حوكمة مناسبة لإدارة الموارد البشرية في الشركة، فإن أفضل موظفي الشركة سوف يستمرون في المغادرة. تأثير مثل هذا الانسحابات من الموظفين يمكن أن يكون مكلفاً. وفقاً لـ [1] Recruiting Intelligence، تتكلف الشركة ما معدله ٢٥٠,٠٠٠ دولار أمريكي لاستبدال ١٢ موظفًا. السبب هو أن معدل مغادرة الموظفين له العديد من التكاليف الخفية بما في ذلك تكاليف التوظيف، تكاليف التدريب على رأس العمل، تكاليف التدريب والتطوير، تكاليف انخفاض الإنتاجية أثناء وبعد تعيين موظف جديد.

٢. عدم القدرة على جذب المواهب

لا يرغب الموظفون الأكفاء في الانضمام إلى شركة لا يبدو أن لديها أنظمة لائقة وفعالة لإدارة الموارد البشرية، وعندما يقبلون ذلك، سيطلبون عادةً الحصول على تعويضات أكثر أو يغادرون. لقد أظهرت تجربتي أنه عندما يكون لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة حوكمة جيدة لإدارة الموارد البشرية، فإن قدرتها على جذب المواهب والموظفين الأكفاء ترتفع بأكثر من ٦٠٪.

٣. ممارسات التعويضات الغير عادله

بدون نظام لإدارة الموارد البشرية كفؤ وفعال وعادل، عادة ما يتم ترك التعويضات لأهواء عدد قليل من الأفراد داخل الشركة.

هذا لا يفتح الباب أمام تباين في التعويضات فحسب، بل إنه يؤدي أيضًا إلى ممارسات غير ملائمة أخلاقيا أو مهنية مثل المحسوبية، والتحيز في التعويضات، والرواتب الغير تنافسية، التلاعب، وإيجاد بيئة محفزة للممارسات الاحتيالية.

٤. دفع مبالغ زائدة وتكاليف رواتب متضخمة

غالبًا ما تمثل تكاليف الرواتب نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل. يمكن أن يكون للأخطاء في تحديد المرتبات تأثير كبير على نتيجة أرباح الشركة النهائية. على سبيل المثال، يؤدي الدفع الزائد بنسبة ٥٪ على رواتب الموظفين الشهرية وقدرها ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي إلى دفع مبالغ زائدة قدرها ١٨٠,٠٠٠ دولار أمريكي سنويًا (طبعًا كل ما ارتفعت قيمة الرواتب ارتفع المبلغ المستقطع من أرباح الشركة).

لذلك، من مصلحة كل مجلس إدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة التحقق من وجود ضوابط وسياسات مناسبة حول تكاليف الرواتب.

٥. ضعف الأداء والإيرادات المنخفضة

أحد الأدوار الرئيسية لحوكمة إدارة الموارد البشرية هو التأكد من أن أداء الموظف يتماشى مع الإستراتيجية العامة للشركة وأن التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء وتحقيق الإيرادات.

بدون إشراف مناسب وفعال، ستمر حالات ضعف الأداء إما دون أن يلاحظها أحد أو لن تتم معالجتها، ولن يكون هناك أي ضمان بشأن شفافية نظام التعويضات والمكافآت وسيكون لكل هذه العوامل تأثير مباشر على صافي ربح الشركة.

في الختام:

لكي تزدهر الشركات الصغيرة والمتوسطة، من المهم للغاية بالنسبة لمجلس الإدارة تأمين أن يكون لدى الشركة أفضل ممارسات واستراتيجيات الحوكمة في إدارة الموارد البشرية. ومن أهم الخطوات لتأمين ذلك هو إنشاء لجنة للترشحات والتعويضات والتي تلعب دوراً هاماً في حوكمة إدارة الموارد البشرية في الشركات والذي يؤدي الى خلق بيئة لإدارة حكيمة للموارد البشرية في الشركة وتحفيزها لتحقيق مزيداً من الأرباح.

٩- قائمة مرجعية أولية:

https://mawdooᳵ.com/%D%ㄨᵒ%D%ㄕY_%D%ㄕY%D%ㄕA_%D%ㄕAYD%ㄕΞ%D%ㄕAD%D%ㄕΛ%D%ㄕ᳚%D%ㄕᵒ%D%ㄕA

2- <https://alokab-mosook.com/ar-sa/insights/0a0eaa9f-c8-.70d7c-7-1719e9ab5a91231>

3- <https://dafater.sa/blog/hr-challenges-for-developing-organizations/>

4-<https://hrsleb.org/article.php?id=4369&cid=320>

[illegible]

5-<https://alokab-mosook.com/ar-sa/insights/5a0eaa7f-c8-.70d7c-7-8789e9ab8a91238>

6-<https://dafater.sa/blog/hr-challenges-for-developing-organizations/>

7-<https://hrsleb.org/article.php?id=4369&cid=320>

Charles W. Hill, international Business(2003) Mc Graw Hill , university of washington

Dessler. Gary(2007), Human Resource Management

Ricky W. Griffin & Michael W. Post (2005) international Business, 4th ed, Prentice Hall, U.S.A

William K. Tabb (2002) "Globalization is an Issue" the power of capital is the Issue Monthly Review.

Vole.49 no2(June2002) P.20

WWW.Shura.gov.sa/arab: csite

1. Recruitment Intelligence - Karlyn Borysenko: What Was Management Thinking? The High Cost of Employee Turnover.
2. Deloitte: The Talent Intelligent Board.
3. Human Resource Executive: Taking Talent Management to the Board.
4. Institute of Corporate Directors & Knightbridge Human Capital Solutions: Beyond the CEO. The Role of the Board in Ensuring Organizations Have Talent to Thrive.