

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية



أثر الممارسات الحديثة في تطوير الموارد البشرية

إعداد الطالبة/ إيمان عبدالعزيز المرشود

إشراف/ د. أسماء

العام الدراسي:

2024

❖ المقدمة

تعد ظاهرة التطوير القضية الأولى في عالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة، كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي جهة. إن التطوير لم يعد من الكماليات بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهيكل الإدارية مستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات . إن مجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على **العنصر البشري**. لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض اثر الممارسات الحديثة في تطوير الموارد البشرية الذي يستهدف أثر ذلك على **العنصر البشري** لذا تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع , حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان **العنصر البشري** غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته و مشاعره وتطوره وقدراته، أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات. في العصور الحديثة بدأ تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها

والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تباين الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به .

❖ مشكلة الدراسة

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المؤسسة في المحافظة على فعاليتها. وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (sims، 2002).

وفقاً لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تصميم وتحليل الوظائف، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك، إن جميع المؤسسات بشكل عام بحاجة دائمة إلى تطوير ممارساتها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالمقارنة مع المنافسين من المؤسسات الأخرى فإن ذلك يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أدائها وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي بما تم ذكره سابقاً بما يلي :

❖ أسئلة البحث :

1. ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات ؟
2. هل هنالك أثر ل (توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في المؤسسات ؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة , خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات مواكبتها باستمرار, وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصا أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية, وتلقي الضوء أيضا على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات .

من الناحية العلمية تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من النقاط التالية - :إن الدراسة تكتسب أهميتها من مدى أهمية استراتيجيات الموارد البشرية, حيث أنها تُعد اللبنة الأساسية لجميع وظائف المنظمة 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 المنظمات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص للتعرف على الأثر الذي قد تحدثه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي, في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية وظائف الموارد البشرية.

❖ أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى:

1. تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء.
2. توضيح أهمية تطوير هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين.
3. لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع قيمة المؤسسة وأدائها.
4. معرفة اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمة

يعتبر الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود ,وان الاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي فنجد أن العديد من الدول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، بالإضافة إلى تجارب العديد من الشركات العالمية وقصص نجاحها والتي كانت مواردها البشرية هي عصب الحياة بالنسبة لها مثال على ذلك ما فعلته شركة سامسونج والنجاح والتقدم الذي وصلت إليه من زراعة الأرز وبيع السكر إلى أكبر شركة عملاقة تحتل الريادة في عالم الالكترونيات كل ذلك بسبب إدراكها لأهمية العنصر البشرية وإعطائه المرتبة الأولى الأمر الذي مكنها من التميز وزيادة أرباحها ومبيعاتها واحتلالها مكانة مرموقة في السوق.

ولذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالموسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة والعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة.

ولكي تصل المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المؤسسات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة يجب عليها الاهتمام بكل ما يخص موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع أدائهم , وسنتناول منها في بحثنا الآتي :-

- التخطيط الاستراتيجي .
- تصميم وتحليل الوظائف .
- التعيين والاستقطاب .
- التدريب والتأهيل .
- التحفيز .
- تقييم الأداء .

وأشار إليها (السالم,2002,ص 105) إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين.

1. التخطيط الاستراتيجي :-

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والأساسية في المؤسسة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقديم للدولة , فوجود عمالة فعالة من شأنه أن يساهم بشكل أساسي في عملية التقدم.

لذلك فإن جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة ، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعرف قاسم ضرار التخطيط للموارد البشرية " بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوافرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات " (قاسم ضرار 1291).

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية . إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.

1.1 أهمية التخطيط للموارد البشرية

يحتل التخطيط أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لأنه يعطي المؤسسة توازن من خلال موازنة أعداد وكفاءات العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمؤسسة:

- يؤدي التي تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة . وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى , لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات , قابليات و خصائص) في الوقت المناسب , مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة , بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز ...الخ.
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي. (محمد عباس, 2006, ص 50

1.2 خطوات التخطيط للموارد البشرية

القاعدة الجوهرية هي أن يتم وضع خطة للموارد البشرية على أساس إستراتيجية الشركة الشاملة.

ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- معرفة أهداف واختصاصات المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف مقارنة بالخطة.
 - معرفة مشروعات وخدمات المستقبل مواقيت وجداول التنفيذ والإيمان أن هناك حاجة لخطة القوى العاملة.
 - مرحلة التنبؤ: تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات المتاحة لتلبية احتياجات المستقبل والتنبؤ باحتياجات المستقبل, كما يتضمن تحليل الوضع الراهن دراسة مستويات وقدرات وأعمار العاملين ومستويات التعليم لمختلف الفئات , كما يشمل الوظائف التي من المتوقع زوالها لعدم الحاجة إليها , وفوق ذلك ينبغي التعرف على الوظائف ومواصفاتها ووضع أوصاف دقيقة لها والتعرف كذلك على برنامج الإدارة في التعاقب الوظيفي, وإعادة تصميم الوظائف بنسبة للوظائف الإستراتيجية والمسار الوظيفي وفعاليات المستقبل في تطوير وتنمية الموظفين على رأس العمل باعتبارهم لمصدر الأول .
 - تلبية متطلبات الخطة من القوى العاملة ويتطلب ذلك التعرف على إمكانيات المنظمة في التدريب , وكذلك التعرف على سوق العمل, ويتطلب ذلك دراسة مخرجات التعليم بكل أنواعه ومستوياته والاتصال والتنسيق مع وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية .
- (المعشوق , 2011 , ص 210 , 211).

2- تصميم وتحليل الوظائف

2.1 تصميم الوظائف : تنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة, يحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها.

■ عناصر تصميم الوظيفة :

- **العنصر التنظيمي :** وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية هذه المهام , بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم.

العناصر السلوكية : هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية. ومن الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا , ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل الدافعي .

- **العناصر البيئية :** تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم . إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكانن المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين جسميا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين.

2.2 توسيع الوظائف

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين , وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي , إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء , إن أسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنويع المهارات وبذلك فإن هذا الأسلوب يضيف بعدا سلوكيا مهما , ولكن بنفس الوقت فإن هذه الإضافة والتنويع يكون في نفس المستوى , أي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية , وهذا يؤدي إلى تقليل عنصر التشويق , وربما يشعر الأفراد بالملل ولذلك فإن مصممي الوظائف يحاولون التقليل من الملل الناجم عن هذا الأسلوب بربطه بأسلوب آخر وهو أسلوب الوقت المرن الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين حرية في تحديد أوقات عملهم متى يبدؤون ومتى ينتهون وهذا الأسلوب له أهمية في الوظائف الروتينية ذات المهام والمسؤوليات الواسعة.

2.3 التناوب الوظيفي

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المؤسسة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا , فالانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع , أما الانتقال الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف في نفس المستوى , يكتسب العاملون من خلال كلا النوعين مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف فضلا عن إشعارهم بالأهمية وتقليل الملل.

2.4 الاثراء الوظيفي

إحدى طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل وأبعاده لهاكمان وأولدهام , حيث أوضحت هذه النظرية بان دافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاوتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب تمكنهم وخبرتهم الوافية وتمكنهم من الوصول إلى النتائج مع توفر فرصة إعلامهم بهذه النتائج أولا بأول .(نفس المرجع ص 94 , 95).

3- التعيين الاستقطاب

أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة , فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة.

تتكون عملية التعيين والاستقطاب من مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى: تختص بالاستقطاب recruitment وتعني الخطوات التالية:
 - وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها.
 - تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها.
 - تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة.
 - اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلان.
- المرحلة الثانية : هي مرحلة الاختيار selection وتشمل:
 - تصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية واحتمالا للنجاح في شغل الوظيفة .و التعرف عن كثب على شخصية المتقدم من حيث

الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف والخبرات والاستعداد والحالة البدنية والمظهر العام .. الخ.

- المقابلة الشخصية وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة.

- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة وصدر القرار بتعيينه تقديمه لجهة العمل , إي الإدارة المعنية له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التقديم ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي وسنتناول الحديث عنه ف الخطوه القادمه .(المعشوق, 2011 , ص 222,223).

4- التدريب

يعرف التدريب على انه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه, فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية, وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا اكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم. (المعشوق, 2011, ص 251)

4.1 أهمية التدريب في المؤسسة :

زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الآونة الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات المتطورة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل , حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمؤسسة ب
الآتي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي : إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ,وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية , وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.

4.2 أهمية التدريب للعاملين

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها انه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجة , يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديوها والطريقة المثلى لتأديتها , يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة , ينمي قدرتهم على الإبداع , يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم .

4.3 الغرض من عملية التدريب

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين في المؤسسة . ومن اجل هذا , فان الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارة والخبرة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف وبصفة خاصة فانه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق مايلي:

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي

- إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والأنظمة والإجراءات وطرق العمل

الجديدة

- مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يآلفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة. (باري كشواي, 2003, ص 112).

5- التحفيز

وجود نظام حوافز فعال يساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وينمي لديهم الولاء والحب للمنشأة ويشعرهم بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المؤسسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي

تعريف التحفيز

هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله , والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء , مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (مرعي مرعي 2009).

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد او العاملين بطريقة ايجابية أو بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

ونستخلص التعاريف بان الحوافز هي المحددات التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد وتجعله يستجيب بشكل ايجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أدائه وتحسنه.

5.1 أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز الي حوافز ايجابية وسلبية كالآتي :- (الي زويلف , 2000 , 202)

- حوافز الإيجابية : هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- الحوافز المادية : تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية . والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة , أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء , وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات , والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

- الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل , وتفويض الصلاحيات.

- الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المروسين قد تؤدي إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه , أو تحسين الصورة المأخوذة عنه , وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته , وتتكون من :

- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف , أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة , والعزل المؤقت للموظف .

- حوافز معنوية : تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبه للمقصر في عمله , ونشره على لوحة الإعلانات.
- حوافز فردية : تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه , أو تخطى الهدف المحدد مسبقا , وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.
- حوافز جماعية : توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم , بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد, وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية , وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين , وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الأداء.
- حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي, حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أداءهم.

6- تقييم الأداء :

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء Job Appraisal للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة لما في ذلك من أهمية كبيرة على أداء العاملين في المستقبل , ويمكن استخدام نتائج تقييم الأداء من أجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها وأيضاً الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أداءهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى , وقد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم، (اليافي, 2000).

6.1 تعريف تقييم الأداء :

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. وهو كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى (هاشم, 1988 , ص 295) .

ويراه (صالح ، محمد ٢٠١٢، ص 130) "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به" .

نستنتج من ما سبق أن تقييم الأداء هو عملية تعكس أداء الموظف الحقيقي وتقيسه على أرض الواقع من أجل تحسينه وتطويره.

6.2 فوائد تقييم الأداء:

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة كما يلي :

1- بالنسبة للمدير:

- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز , وما هو التحفيز المناسب.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة.
- إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء.

2 - بالنسبة للمنظمة:

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها
- التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

3 - بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية

- مناقشة مشكلاته (واحباطاته) وتطلعاته مع الرئيس
- فرصة لشرح معوقات الأداء - حق الموظف في معرفة رأي الإدارة (المعشوق ,

2011, ص220,221).

6.3 أنواع التقييم

يتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتقييم الأداء هما :

تقييم رسمي : التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي , ويعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء.

وتقييم الأداء غير الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري , ويستخدم لأغراض التغذية العكسية. (العزاوي ,جواد, 2010).

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها.

وبات جليا لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالميا كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح .

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولا بها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أدائها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة . أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأدائهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظومة بشكل عام.

حيث انه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع العصور وحتى الآن.

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولا إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى. كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة

البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء

المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة

والفرد معا,

أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري . إن العنصر

البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية .