

إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري، فليس المهتم رفاهية العاملين و نفسيتهم و إشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المهتم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي، و أن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي. و حيث أن الموارد البشرية و إدارتها تخضع لعوامل عدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذلك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عدة تحدد مسماها في المنظمة.

#### خامساً: وظائف ادارة الموارد البشرية

لكي تحقق المنظمة اهدافها لابد ان تمارس ادارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف اساسية تتعلق باستقطاب واختيار وتطوير وتعويض وصيانة وتقويم اداء الموارد البشرية مما يسهم في امتلاك المنظمة لقوة عمل ملائمة، اذ ان ادارة الموارد البشرية تنطوي على مهام عدة وانشطة ووظائف تصمم لتوفير الموارد البشرية حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يمكن المنظمة من بلوغ اهدافها بكفاءة وفاعلية، ويمكن تقسيم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية الى نوعين من الوظائف: الوظائف المتخصصة وتتمثل بتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتعويض، والتدريب، وتقويم الاداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ومحاسبة المورد البشري. اما النوع الثاني من الوظائف فيسمى بالوظائف الادارية: وتتمثل بالأنشطة الخاصة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة، والتي تمثل وظائف مدير ادارة الموارد البشرية. لذلك فان ادارة الموارد البشرية تعد الادارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية في المنظمة اضافة الى كونها مسؤولة عن تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية من خلال ممارستها لوظائف التوظيف

والتعويض والتدريب. وسنعرض فيما يأتي اهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:

1. تحليل وتصميم الوظيفة: يشير التحليل إلى الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات حول الوظيفة ويدخل في تصنيف الأعمال إلى مجموعات متشابهة وبحسب المهارة التي تتطلبها كل وظيفة وهو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها ومدى ارتباطها بالوظيفة. كما يهدف إلى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها ومن ثم تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وهذا يعني ان التحليل يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى، والثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة. ويتم الحكم على المعلومات من قبل إداري الموارد البشرية فإذا كانت المعلومات جيدة فإنها تثبت في الوصف الجديد للوظيفة، وتستند عملية تحليل الوظيفة إلى مجموعة من الخطوات الأساسية التي يتم الاستناد إليها لإجراء عملية التحليل متمثلة بتحديد الاستخدامات الأساسية للمعلومات المطلوبة التي تستخدم كأساس للقيام بكثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية اهمها الاستقطاب والاختيار. إذ يوفر تحليل الوظيفة معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في شاغلها وهذه المعلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب الحصول عليهم وتعيينهم. والمكافآت اذ تستخدم المعلومات هنا في تقدير نوعية المكافآت التي تلائم طبيعة كل وظيفة. وتقييم الأداء ويتضمن مقارنة الأداء الفعلي لكل موظف بالمعايير الموضوعه مسبقاً. والتدريب اذ يتم استخدام المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظيفة هنا في تصميم

وتطوير البرامج التدريبية لأن هذا التحليل يُظهر مجموعة من المهارات المطلوبة، وضمان توزيع كل الواجبات بين الأفراد اذ يساهم تحليل الوظائف في توضيح الواجبات التي وزعت بين الأفراد وكذلك توضيح المهمات والواجبات غير الموزعة، وتحديد قرار القيام بعملية التحليل مع مراجعة المعلومات المطلوبة التي لها علاقة بالخلفية الثقافية للوظيفة لأن عملية الاختيار تعتمد بالصورة الأساسية على المعلومات المجموعة ومن ثم مراجعة المعلومات للوصول إلى وصف ومواصفات الوظيفة التي تعد الخطوة الأخيرة من عملية التحليل. ويجب أن تتم عملية تحليل الوظيفة بأسلوب منطقي يتبع ممارسات القياس السايكولوجي مع الانتباه إلى الكيفية التي تجري بها عملية التحليل ومن ثم مراجعة المعلومات الحالية وشرح العملية للمديرين والموظفين، ويعمل تحليل الوظيفة على تحديد العمق الوظيفي وتميز الوظيفة وهذا يعني أن يتم تحديث كل من وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة وبما يتلائم مع التغيرات الحاصلة ومن ثم تطوير وتحفيز الأفراد واختيار النماذج الخاصة بعملية التدريب والاعتماد على المعلومات الناتجة عن عملية التقييم، وتتباين أساليب جمع المعلومات حول تحليل الوظيفة، إذ يتطلب القيام بتحليل الوظيفة بذل جهود كبيرة للوصول إلى النتائج المرجوة. ويتضمن تحليل الوظيفة القيام بتحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي يتم الحصول عليها ومن ثم تحليل وتقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية التي تُظهر كيفية تقسيم الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، وتحديد خرائط العمليات التي تقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما تقدمه الخارطة التنظيمية وصولاً إلى اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وبعد ذلك القيام بجمع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية مع مراعاة مراجعة المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه وصولاً إلى

المرحل الأخيرة التي تتمثل بإعداد وصف للوظيفة وتوصيف لها الذي يلخص السمات والمهارات والمعارف الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

2. تخطيط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاحها وزيادة فعاليتها. ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وعرضها وتطويرها، وإيضاً هناك من يعرفه على أنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، وتتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض الكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، فضلاً عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية. ويظهر القوة والضعف في نوعية واداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كال تدريب والتطوير واشباع وتحقيق رغبات واهداف كل من المنظمة والفرد، وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في تخطيط الموارد البشرية أبرزها التغييرات الداخلية وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة منها التغييرات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة والتي تتمثل بالخطط طويلة الامد المتعلقة بالانتاج ومدى توسع الاسواق او الخدمات المقدمة مما يؤثر ليس فقط على عدد الافراد المطلوبة وانما على نوعية هؤلاء الافراد. اما المتغيرات الخارجية والتي تتجلى في التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ومنها التغييرات الاقتصادية المتمثلة بعمليات التنمية والتطوير الاقتصادي في بعض او كل القطاعات، والتغييرات الاجتماعية والسياسية والتشريعات والتي تتمثل

بتأثير الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية بالإضافة الى التأثير في المنظمات من حيث الارباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة اليها، والعوامل التكنولوجية ويقصد بها نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الذي تعمل ضمنه المنظمة والذي يمكن ان يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وبالتالي على برامج تدريب العاملين وتطويرهم، كما تؤثر التغييرات في قوة العمل ايضا على تخطيط الموارد البشرية ويقصد بها عرض العمل الداخلي فان أي تغير في عرض العمل الداخلي يؤثر في الحاجة الى الموارد البشرية ومن هذه التغييرات الاستقالة، والتقاعد والاجازات الطويلة وانهاء الخدمة. ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فانه لا بد توفر اسباب عدة من اهمها دقة اهداف المنظمة وربطها بانظمة الموارد البشرية واعمالها، وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة الخاصة بالقوة العاملة في المنظمة، ودعم الادارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية، وارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى.

3. استقطاب الموارد البشرية: وردت تعاريف عدة للاستقطاب اذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية، كما عرف بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة. كما عرف بانه نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة، وإمكانيتها، وظروف سوق العمل، والجوانب الاقتصادية بصفة عامة، ومن جهة أخرى عرف الاستقطاب بانه عملية البحث عن افضل العناصر لشغل

الوظيفة مابين المتقدمين، ولا تعتمد ملاءمة الأشخاص للوظائف على توفير المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين فقط، ولكنها تمتد لتشتمل على دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، ورغبتهم في الترقية، وتتجلى اهمية الاستقطاب في الحصول على موارد بشرية اعلى كفاءة من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل، كما يسمح الاستقطاب الخارجي بأقامة علاقات تعاونية متعددة وامكانية تغير عادات تقليدية غير ملائمة للمنظمة، فضلاً عن الحصول على العمالة المؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة اليها، مما يعطي مرونة اكبر في توفير احتياجات الموارد البشرية. وتهدف وظيفة الاستقطاب الى اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل سد احتياج المنظمة من الموارد البشرية، وتوفير اكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين لملء الشواغر وبأقل الكلف، والاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الافراد الملائمين للوظائف، وبالتالي تقليل عدد الافراد الغير ملائمين للوظائف، والاسهام في تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل وكفاية عالية، فضلاً عن المساهمة في تقليل جهود وكلف اعداد البرامج التدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة، و تتكون مصادر الاستقطاب من الاستقطاب الداخلي اذ تسعى المنظمة هنا إلى سد عجزها من الافراد عن طريق ترقية الافراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، والاستقطاب الخارجي ويشير الى ملأ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي، فضلاً عن الكليات والجامعات ومكاتب التوظيف العامة والخاصة، والإعلان في الصحف والمجلات، والاستقطاب الالكتروني.

4. اختيار الموارد البشرية: تتباين آراء الباحثين في تعريف الاختيار إذ عرف بأنه العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، كما عرف بأنه الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اختيار الأفراد الذين يحققوا الفوائد للمنظمة، وتعد عمليات الاختيار بمثابة إجراءات تستطيع من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة والمهارة والسلوكيات والسمات الأخرى التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتحظى عملية الاختبار بأهمية كبيرة في المنظمات جراء التطبيق السليم لمعايير وقواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يحقق للمنظمة الاستقرار الوظيفي في العمل، وتضمن فاعلية نظام الاختيار للأشخاص اشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، إذ يوفر لهم الأجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، كما يحقق اختيار الشخص المناسب للوظيفة للمنظمة إنتاجه أعلى، ويقلل من حوادث العمل، ويساهدها على تقليل كلف التدريب. وهناك مجموعة من الاختبارات التي يمكن للمنظمة اعتمادها عند اختيار الموظفين من أبرزها اختبارات الذكاء واختبارات القدرات العقلية الخاصة واختبارات القدرات الحركية والبدنية وقياس الشخصية والاهتمامات واختبارات الانجاز واختبارات العمل ونماذج المحاكاة والاختبارات الموضوعية. وتعتمد المنظمة على مجموعة معايير عند اختيار عاملها من أهمها أن تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة، وأن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة، وأن يكون المستوى التعليمي للموظف المرتقب مناسباً للمجال الوظيفي، وملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد لطبيعة العمل.

5. تدريب الموارد البشرية: لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن إن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية فقط. وهناك تعاريف مختلفة للتدريب، اذ عرف التدريب بأنه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة، والتي تتضمن المعرفة، والمهارات والسلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة، وعرف بأنه البرامج التي يصممها الخبراء والمستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لاعداد الافراد التي ترغب المنظمة تعيينهم في وظائف محددة، كما عرف بأنه ممارسة تستخدمها المنظمة لغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ويجب على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب ، ومن جهة اخرى عرف التدريب بأنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب الافراد للمعرفة والمهارات والخبرات والمواقف التي يحتاجونها لاداء وظائفهم بشكل جيد ولانجاز اهداف منظماتهم، وتعريف اخر يركز على المهارة والسلوك اذ عرف بأنه النشاط المستخدم لتعليم الافراد المهارة العملية والسلوك المطلوب في اي وظيفة. وتتجلى اهمية التدريب من خلال دوره في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين، كما يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم، ويعد التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف

جديدة داخل المنظمة، كما يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية، وبالتالي في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالباً ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة بشكل ايجابي، وبالتالي الحفاظ على الوضع التنافسي. والتوكيد على إن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم. وتم تحديد عدد من انواع التدريب منها التدريب العابر الذي يدرّب فيه كل اعضاء الفريق على فهم وممارسة كل المهارات والمهام. والتدريب المنسق الذي يدرّب الفريق على كيفية تقاسم المعلومات والقرارات في سبيل تعظيم اداء الفريق، وتدريب قائد الفرق الذي يشير الى تدريب مدير او قائد الفريق، وتدريب Six Sigma اذ تشير الى تزويد العاملين بالادوات التي تساعدهم على تقليل كلف والعيوب في مهامهم الى ادنى درجة ممكنة. ويمكن تحديد اهم الخطوات التي تمر بها عملية التدريب والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتمثل في تحديد مهارات الاداء الوظيفي لتحسين الاداء والانتاجية وتحديد الافراد الذين بحاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم. وبعدها يتم تحديد مدى جاهزية العاملين للتدريب اي معرفة مدى رغبة وامكانية العاملين للنجاح في تعلم محتوى البرنامج التدريبي. ثم يتم بعدها تصميم العينات التدريبية اي جمع الاهداف الارشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والامثلة والتمارين والانظمة في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار. وبعدها يتم اختيار واختبار صحة البرنامج التدريبي اي ادخال وتصحيح البرنامج امام الحضور وتصميم المراجعات النهائية على اساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج. ثم يتم التنفيذ اي التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي سواء كان في الوظيفة نفسها او في صفوف التدريب او ورش العمل والتي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى

التدريب. كما من الضروري على المنظمة ضمان تحويل التدريب الى الوظيفة الذي يشير الى استخدام المهارات والامكانيات والسلوكيات المتدرب عليها في الوظيفة. واخيراً تأتي مرحلة التقييم والمتابعة وفيها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال التفاعل اي تفاعل المتدربين مع المدربين والتعليم اي قياس ما تعلموه المتدربين والسلوك والنتائج النهائية للبرنامج التدريبي. وهناك عدد من المبادئ التي يجب ان يقوم عليها تدريب الموارد البشرية منها تدرج العملية التدريبية وتوزيع التدريب على مراحل معينة، وربط حضور البرامج التدريبي بحوافز معينة، واشتراك المدرب للمدربين بفاعلية وتشجيعهم على تبادل الخبرات والكشف عن المشاكل في العمل، والاهتمام بعملية اختيار المشاركين في البرامج التدريبية، وربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية، وتوفير بيئة مناسبة يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما يتعلموه من خلال التدريب في مجال العمل، وتشجيع المتدربين على التعلم المتبادل وتبادل الخبرات فيما بينهم، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

6. تقييم اداء الموارد البشرية: نال موضوع تقييم الاداء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما تجلى في العديد من البحوث والدراسات التي اثارت الجدل والنقاش بشأنه إذ عبر بعض الباحثين عن شكوكهم بصحته وموثوقيته، في حين ذهب آخرون إلى عده اداة فاعلة بيد ادارة الموارد البشرية. اما بشأن الدلالة الاصطلاحية لعملية تقييم الاداء، قد تسعفنا توجهات الباحثين في الفكر الاداري لرسم تلك الدلالة، اذ تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم تقييم الاداء وذلك حسب توجهات كل منهم اذ عرف بانه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها، كما عرفت عملية تقييم الاداء بانها تحديد مستوى الاداء لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة، وعرفت بانها عملية قياس الاداء وتقييمه

للتأكد من تحقيق الاداء المستهدف ويتضح من ذلك ان عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية ادارة الاداء، ومن خلال تحديد اهداف تقييم الاداء عرف بانها العملية التي تقوم المنظمة بموجبها بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ولغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، كما عرف بانها عملية تقييم اداء العمل لكل فرد لكي يتم اتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالفرد. وبشكل اكثر تفصيلا عرف تقييم الاداء بأنه قياس اداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في اثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الاداء والسلوك وتحديد نتائجها، وذلك خلال مدد دورية محددة مسبقا، اذ يجري في نهاية الامر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، وكفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج. ولتحديد نقاط الضعف في ادائه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقا، وتمكنه من أداء عمله بفاعلية اكثر، وذلك من اجل مصلحته، ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة. وتتجلى اهمية عملية تقييم الاداء كونه يساعد على توجيه الادارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون اكثر حاجة الى الاشراف، وترشيد الطاقة البشرية في المنظمة للمستقبل اذ يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها، ومساعدة مدراء الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو مجالات التي تخضع للقياس والحكم، وعموما لا يمكن ايجاد منظمة تمارس نشاطها دون صعوبات طوال مدة حياتها وهو ما يدفع بالمعاملين مع المنظمة بالبحث عن مصادر هذه الصعوبات وهذا ما يهدف اليه عموما التقييم. وتمتاز عملية تقييم الاداء بمجموعة من الخصائص منها انها عملية تقييم وتقدير للمنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل، وتهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة

في نشاط الفرد. وبقياس كفاءة العاملين، وهي عملية دورية ومستمرة ومنظمة، ونتائج عملية تقييم الاداء يبنى عليها قرارات وظيفية مختلفة. وتوجد مجموعة من الاساليب التي من الممكن ان تقوم المنظمة باستخدامها في تقييم اداء الافراد العاملين لديها ابرزها طريقة الإدارة بالأهداف ويصلح هذا الأسلوب لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير نسبياً. وطريقة المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى أدائهم: ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل وجهد كبير كلما ازداد عدد العاملين الذين تجري بينهم المقارنة من حيث مستوى الأداء. وطريقة تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الفرد إن هذا الأسلوب لا يضمن الموضوعية في عملية التقييم، فقد تتدخل اعتبارات شخصية في تقييمهم لمستوى أداء زميلهم في العمل. وطريقة الاختبارات الدورية للحكم على مدى كفاءة العاملين في النهوض بأعباء عملهم الحالي، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى. وهذا الأسلوب لا يصلح للكشف عن صفات العاملين وقدراتهم الذاتية المتعلقة أساساً بشخصيتهم. وطريقة مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء التي تحدد وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة (ساعة، يوم، أسبوع، شهر)، إن استخدام هذا الأسلوب يغفل الخصائص الشخصية للعاملين والمتصلة بأعمالهم والمؤثرة فيها. وطريقة إعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين والكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، إلى جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف، مثل البداهة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها. والطريقة الوصفية لتقييم الأداء، وذلك بأن تحدد عناصر التقييم، ويقدر مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وفي النهاية يكون التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد هو ذاته مستوى

الأداء الغالب في مختلف عناصر التقدير. والطريقة الكمية لتقييم الأداء وتستخدم بهذه الطريقة درجات حسابية، وذلك بأن يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم، عدد من النقاط يمثل وزن العنصر، ويقدر مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر على حدة، ثم يحدد التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد، في ضوء ما حصل عليه من نقاط في عناصر تقييم الأداء المختلفة. ويتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذلك أدائهم وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين المعايير الذاتية (السلوكية) وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف. والمعايير الموضوعية (معدلات الأداء) التي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، وجودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

7. تعويض الموارد البشرية: هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريف الاجور، اذ عرف الاجر من ناحية نقدية بانه مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من اعمال، ومن ناحية الاجر الحقيقي عرف بانه مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف ان يشتريها لاشباع حاجاته المتعددة بواسطة الاجر النقدي، كما عرف بانه الاجر المعتمد

على المعرفة بأنه يتضمن تعويض العاملين لقاء تعلم اشياء معينة، وكذلك عرفوا الاجر السري الذي يتضمن تعويض الافراد الذين يعملوا في منظمات اخرى وبشكل سري، ومن جهة اخرى عرف الاجر بأنه مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتاثير على اداء الافراد ومصممه بشكل اساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل، وبذات الاتجاه عرفت الاجور كاجر متغير الذي يعني الدفع الى معدل الانتاج غالبا ما تدفع بشكل دفعات سابقة، وتتضمن عملية تحديد الاجور التي تقدمها المنظمة للافراد العاملين تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عامل، وتحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين. كما ان الحاجة الى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الاجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية التي يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الاجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الاخرى، اما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة ان يحصل الفرد على اجر يعادل ما يحصل عليه الاخرين بالمنظمة والذي لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التاهيل ويؤدون نفس الوظيفة، ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع معدلات الاجور من خلال اجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها اصحاب العمل الاخرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية)، وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال اجراء تقييم الوظائف (لضمان تحقيق العدالة الداخلية)، وتجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات اجرية متساوية، وتسعير كل فئة اجرية باستخدام منحنيات الاجور، ووضع معدلات ملائمة للاجور. ويمكن تقسيم الاهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الاجور التي تعتمد عليها في الدفع للعاملين الى الاهداف الاجتماعية تتمثل في التامينيات ضد المرض والحوادث

والإعاقة والتقاعد، وقد تزايدت أهمية هذه الخدمات بانتقال المجتمعات من زراعة إلى صناعية تسعى إلى تطوير التكنولوجيا والحفاظ على قوة العمل في الصناعات المختلفة. والاهداف التنظيمية إذ تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف عدة عندما تقدم الفوائد والخدمات إلى الأفراد العاملين منها الاحتفاظ والبقاء على الأفراد العاملين، والحفاظ على مستوى الأفراد اقتصادياً، بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وتقديم الضمانات اللازمة للأفراد العاملين ضد المرض والعجز وغيرها، وتقليل معدلات الدوران والأجهاد، ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وأخيراً الأهداف الفردية حيث غالباً ما يبحث الأفراد العاملين عن المنظمات التي تقدم إليهم الفوائد والخدمات، بسبب انخفاض كلف هذه الفوائد والخدمات للأفراد العاملين قياساً بكلفتها الحقيقية إذا حصل الأفراد من الخارج نظر إلى أن معظم المنظمات تدفع بعض أو كل هذه الكلف، إضافة إلى ذلك فإن الأفراد العاملين يرغبون بالحماية الاقتصادية من مخاطر ارتفاع الأسعار نظراً إلى أن هذه الفوائد والخدمات لا تتأثر بدرجة كبيرة بارتفاع الأسعار. وتقسم الأجور التي تقدم للمنظمات للأفراد العاملين فيها إلى عدة أنواع أهمها أجور دورية وغير دورية. فالأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العامل بصفة متكررة عبر مدد دورية مثل الأجر الأساسي، بينما الأجر غير الدوري فهو الأجر الذي يدفع إلى العامل على مدد زمنية لا تتفق مع دورية الأجر ولا يمثل مقابل صريح للتوظيف مثل منح الإعياد والمكافآت السنوية. وأجور حقيقية وأخرى اسمية. الأجر الاسمي هو المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله. وأجور نقدية وأخرى عينية. ويتكون الأجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك أو متغير يدفع وفق ظروف العمل

والجهد المبذول من طرف العامل، اما الاجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها أي انه يرتبط بالحاجات المعنوية للعامل ومن خلال هذا الاجر يمكن ان يحسن العامل في ظروف معيشته مثل الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبة العامل وايضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعامل مجانا او بمقابل رمزي مثل السكن والصحة ومرافق الترفيه. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الكيفية التي تحدد بموجبها المنظمات الاجور للعاملين فيها منها مستوى الاداء اذ يتحدد اجر العامل حسب مساهمته في العمل وحسب ما يحققه من نتائج. والجهد المبذول في العمل أي تحديد الاجور حسب الجهد الذي يبذله العامل ممثلا بساعات العمل وصعوبته وغيرها. والاقدمية وتعني ان تختلف الاجور حسب عدد السنوات الخدمة التي امضاها الموظف في العمل. والمهارة أي تحديد الاجور على اساس المهارات التي يكتسبها العامل بحيث يزيد اجر العامل مع كل مهارة جديدة يكتسبها. وصعوبة العمل وهنا يتم تحديد الاجور حسب ظروف العمل والوقت الذي يقضيه العامل في المنظمة والادوات المستخدمة في تنفيذ المهام المختلفة وكذلك طبيعة البيئة التي يعمل فيها الموظف. ودرجة المسؤولية أي قيام المنظمة بتحديد الاجور حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ القرارات الحاسمة فكلما زادت المسؤولية تزداد الاجور أي وجود علاقة طردية بينهما. وكلف المعيشة اذ لا يمكن اغفال كلف المعيشة كاساس لتحديد الاجور اذ ان الارقام المطلقة للرواتب والاجور لا تعني الكثير، اذا ما اخذت بمعزل عن كلف المعيشة. وندرة الموارد البشرية اذ تتقاضى القوى العاملة النادرة والتي يزيد الطلب عليها اجور اعلى من تلك التي لا تتطلب في سوق العمل. ومدى الارباح التي تحققها المنظمة اذ تعتبر المنظمات التي تحقق ارباح عالية اقدر على دفع اجور اعلى من غيرها من المنظمات الاقل

ربحية. وقوة نقابات العمال او الموظفين اذ كلما انتظم العمال والموظفين في هيئات نقابية كانت الاجور التي يتقاطونها اعلى.

8. صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها: ان مهمة الحفاظ على الموارد البشرية التي تعمل بها أي منظمة تعدّ من المهام الرئيسة لها. فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملون في المنظمة تؤدي الى تحديد نشاط المنظمة، ومن ثمّ تحملها خسائر وكلف باهظة، مما يدفع هذه المنظمات الى الأهتمام بالرعاية الصحية للعاملين فيها. وتتأثر الوظائف المتعلقة بالصحة والسلامة، والأمن الصناعي للعاملين باهتمام كبير في المنظمات الحديثة سواء كانت خدمية أم إنتاجية، عامة أو خاصة. ويرجع ذلك الى أن الموارد البشرية هي أفضل وأهم الموارد للمنظمة التي لا يمكن الإستغناء عنها. ومن ثمّ تكون المحافظة على هذه الموارد من واجب إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ برامج المحافظة الإنسانية. وتعرف الصحة بانها خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية. اما السلامة فيقصد الأنشطة الهادفة الى حماية الموارد البشرية من إصابات العمل المهنية، وكذلك حماية كل ممتلكات المنظمة من الدمار بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية. لذا فان برامج الصحة والسلامة كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والمعنوية للعاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم والمنظمة. ولقد تزايد الأهتمام في الآونة الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للأفراد العاملين وخصوصاً في المنظمات الصناعية، فقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث أن السبب الرئيس وراء إصابة الأفراد بالأمراض النفسية والعقلية هو القلق والتوتر الناجمين من ظروف وبيئة العمل بالدرجة الأساس الى جانب الظروف الاجتماعية الاخرى. اما الامن الصناعي فهو عبارة عن توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي الى أسباب الخطر التي يتعرض له الأفراد العاملون في المنظمات. ويهدف الأمن الصناعي الى توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في مكان العمل بالطريقة التي تحمي

الأفراد العاملين من أخطار العمل وظروفه، وكذلك توعية الأفراد العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي، فضلاً عن علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادث في أثناء العمل. وكل هذه الأنشطة من شأنها تعزيز قدرة المنظمة في المحافظة على مواردها البشرية وبشكل خاص الكفاءه ذات المقدرات النادرة.

9. تخطيط المسار الوظيفي: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية. ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، بما يساهم في زيادة ولائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وبين أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويتطلب ذلك من المنظمة أن توضح لموظفيها مسؤولياتهم في تحقيق هذه المهمة. كما يتوجب على كل موظف أن يتعرف على اهتماماته وقيمه ومهاراته، وأن يحدد أهدافه وخططه للبحث عن الفرص المتاحة في التنظيم لتحقيق تلك الأهداف، والتحدث مع رؤسائه عن أية مشكلات يواجهها في هذا السبيل. أما على مستوى الرؤساء فعليهم أن يعرفوا أن من صلب مسؤولياتهم تنمية ودعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم في العمل، بما يتفق مع أهداف المنظمة، من خلال مناقشة ما يعترضهم من مشاكل للتوصل الى الحلول المناسبة. وعلى مستوى المنظمة ذاتها فأن من الضروري أن تنشر رسالتها ورؤيتها وفرص التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة، وبشكل أكثر تحديداً يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس عدة مهام في هذا المجال أهمها مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، ومحاولة توفير فرص عمل تستثير الدافعية لدى العاملين. وأعداد أوصاف وظيفية دقيقة تتوافق بشكل دقيق مع متطلبات العمل بما يوفر فرص استقرار وظيفي للعاملين فيها، وتوفير فرص لاكتساب الموظفين خبرات متنوعة وتعريضهم لمجالات عمل

مختلفة، وتقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل. وهناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها بأن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، كما أن المنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهم في ذات الوقت. كما يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها. وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المنظمة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، والترقية، والتحفيز، والتدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج. فضلاً عن تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، إذ يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية. ويهدف الفرد أساساً من

تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته. وتسهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.

#### سادساً: قرارات ادارة الموارد البشرية

هناك العديد من القرارات التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة، وقد صنفها الباحثين على وفق تصانيف عدة وذلك على وفق اتجاهاتهم وآرائهم المختلفة وكما يأتي:

1. القرارات التنظيمية: تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي تتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض اتخاذها إلى مروضيه.
2. القرارات الشخصية: هذه القرارات تتعلق بالمدير بصفته شخصاً عادياً وليس بصفته عضواً في المنظمة وهي لا تفوض وقد تنعكس أثارها على المنظمة.

اما العالم (Simon) فقد صنفها إلى قرارات مبرمجة (روتينية) وغير مبرمجة (غير روتينية):

- 1.القرارات المبرمجة (الروتينية): هي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل والمدير لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيرون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج.

2.القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية): تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ونجد المدير وفق هذه القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة وبذلك تتحدد فعاليته، فضلا عن ذلك فهي قرارات تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى عن المنظمة، وأنها ذات تأثير أكبر في المنظمات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

كما وتصنف القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

1. القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات بعيدة المدى في محتواها وممثلها لسلوك الإداري في محاولتها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف، ولها صلة الدوام والالتزام بها مدد طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين، وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسطى:

2. القرارات التشغيلية: وهي قرارات مَطِيّة متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة، وان اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها.

3. القرارات التكتيكية: وهي قرارات ذات مدى زمني متوسط، وتعد في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تتسم بدرجة من التأكد.

ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات منهم إلى قرارات فردية وجماعية.

1. القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقوم البدائل ثم يحدد اختياره، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي.

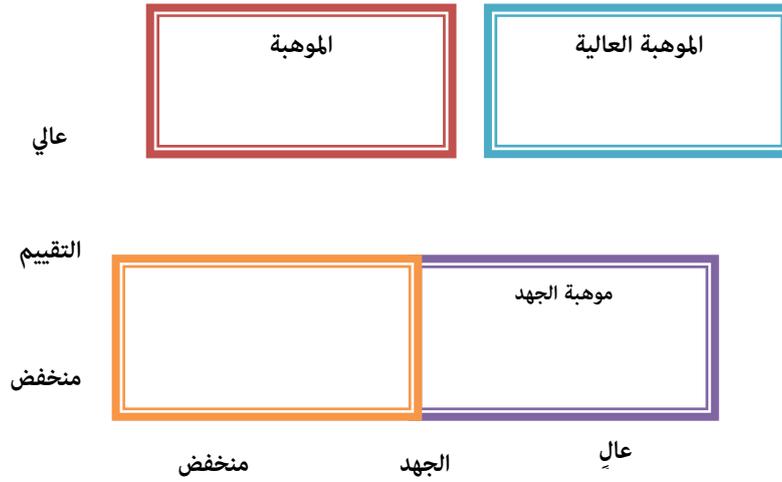
2. القرارات الجماعية: هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم المرؤوسين بوصفهم أعضاء في

فرق أو جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الامثل للقرارات التي تم التوصل إليها.

سابعاً: مفهوم الموهبة

هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم الموهبة، فالموهبة كمصطلح أخذت من الفعل (وَهَّبَ) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً، أما في لسان العرب فتشير إلى "وهب، يهب، وهُوب"، وفي "القاموس المحيط" الموهبة تعني العطية والسحابة، أما الموهوب، فهو: اسم مفعول من وهب ويدل على من وقع عليه فعل الوهب، ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة، إذن فمن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الانكليزية على إن الموهبة تعني قدرة استثنائية، ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون، إذ استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية، بعدها أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية وبشكل تقليدي استخدام كلمة الموهبة يشير عادة إلى هبه محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية، ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على طبيعة إستراتيجية عمل المنظمة، وطبيعة نشاطها، والبيئة التنافسية التي تعمل فيها وغيرها من العوامل المؤثرة، إذ ينظر للموهبة كالمصدر الرئيسي لرأس المال البشري و لرفع الميزة التنافسية للمنظمات، كما تمثل الموهبة المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تمثل نسبة مئوية صغيرة من العاملين، وترتبط بالإمكانيات " المقدرات، والتعلم والتدريب، والتجارب " من جهة، وبالدايفية والالتزام والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويشمل مفهوم الموهبة أولئك الأفراد الذين يستطيعون إحداث تمايز في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم الآنية، أو على الأمد البعيد بتقديم الحد الأعلى من الإمكانيات، وقد تم تصنيف الموهبة الموجودة لدى

الأفراد العاملين في المنظمة إلى ثلاثة أصناف اعتماداً على معياري التقييم والجهد ويمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الشكل (1):



شكل (1) تصنيف الموهبة

Resource: Horváthová, Petra (2011) The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR vol.12, p52.

اذ يتضح من خلال المصنوفة السابقة، ان الموهبة العالية هي حصيلة التقييم العالي والجهد العالي، في حين لا توجد موهبة عندما يكون التقييم منخفض والجهد منخفض، ويمكن توضيح مفهوم الموهبة وفقاً لآراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب وكالاتي:

1. كبار رجال الأعمال الذين يتمتعون بمهارات بارعة لأداء الوظائف بشكل متكامل وفي الوقت المناسب.

2. المقدرة الجوهرية والمصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

3. أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يساهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة.
4. أولئك الأفراد الذين يستطيعون تحقيق إرباح للمنظمة من خلال زيادة الإنتاج و تخفيض كل من السعر والكلفة.
5. المصادر الذهنية التي تعتمد عليها المنظمة لتوليد الأفكار اللازمة للقيادة واختراق الأسواق، بالإضافة إلى تحقيق الإرباح التي تمكنها من الاستمرار في العمل والنمو المستقبلي.
6. المعرفة المرتبطة بأداء الأعمال والتي تساهم في تحقيق الفائدة الإستراتيجية المطلوبة للنجاح المستقبلي.
7. أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، الذين يستطيعون التأثير بشكل مهم على كفاءة المنظمة.
8. العدد الصغير من الأفراد الذين يتمتعون بالإمكانيات العالية ولديهم القدرة للوصول إلى الوظائف ذات المستوى الأعلى في المنظمة.
9. المعرفة الضمنية التي تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة. وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الموهبة بأنها: "الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها"، وسوف نتطرق في الفصول اللاحقة الى مفهوم راس المال الفكري واهم مكوناته.