



**أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل
الازرق (كابو) بالسودان 2000-2015**

د. أكرم محمد الحاج^{1*}، د. أسامة محمد احمد²

¹ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة، جامعة قاردين سيتي، الخرطوم، السودان

² أستاذ مساعد، قسم التسويق، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان

**The Impact of Strategic Management of Human Resources on
the Performance of Employees Applying to the Blue Nile
Company (Capo) in Sudan 2000- 2015**

Akram Mohammed Ahmed Elhag^{1*}, Osama Mohammed Ahmed Enad²

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Garden City, Khartoum, Sudan

² Assistant Professor, Department of Marketing, College of Administrative Sciences, Omdurman Islamic University, Omdurman, Sudan

*Corresponding author	akram1470@gmail.com	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2022-08-02	تاريخ القبول: 2022-07-29	تاريخ الاستلام: 2022-07-19

الملخص

هدفت الدراسة الي التحقق من صحة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، حيث كانت الفرضية الاولى للدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين استراتيجية الاختيار واداء العاملين، تلتها الفرضية الثانية بأن هنالك علاقة إيجابية بين استراتيجية التدريب واداء العاملين، بينما كانت الفرضية الثالثة بأن هنالك علاقة إيجابية بين استراتيجية التعويض واداء العاملين. فيما اعتمدت الدراسة على اساليب التحليل الاحصائي (الاحصاء الوصفي، الفاء كرمباخ، معامل الارتباط، ومعامل الانحدار) كما كانت نتائج الدراسة ايجابية وداعمه للفروض.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، أداء العاملين، التعويض.

Abstract

The study aimed to validate the relationship between management strategic HR & the performance of employees, where the first hypothesis of the study that there is a positive correlation between the performance of personnel selection strategy, followed by a second assumption that there is a relationship positive between training strategy and performance of employees, while the hypothesis Three that there positive relationship between compensation and performance of personnel strategy. In the study, it adopted the methods of statistical analysis (descriptive statistics, Alfa Krmbach, correlation, and regression coefficient) as the results of the study are positive, and supportive of the hypotheses.

Keywords: Strategy, human resources, training, employee performance, compensation.

المقدمة:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة 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. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بينما هو مطلوب من العمالة وبينما هو معروض منها داخل المنظمة.

وتهدف رسالة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة على التأكيد من استخدام الطاقات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين".

وعلى ضوء هذه الرسالة يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الهدف المقصود.

حيث أن معظم الشركات في السودان تواجه العديد من المشاكل الإدارية والفنية حيث ان تأثير تلك المشاكل له أثراً كبيراً على أداء العاملين وذلك لغياب التخطيط الاستراتيجي لهذه الإدارة إضافة إلى ذلك التكنولوجيا المتسارعة التي أثرت على أداء العاملين وفرص حتمية لتهيئة القطاعات لمواجهةها. حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في أي منظمة أو مؤسسة لتطوير وتحسين أداء الكادر البشري بها حيث تعتمد هذه الإدارة على توفير كل الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لرفع مستوى أداء العاملين.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية باستراتيجية الاختيار؟
- 2- هل يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية باستراتيجية التدريب؟
- 3- هل يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية باستراتيجية التعويض؟

أسئلة البحث:

- 1- ما مدى العلاقة بين استراتيجية الاختيار وأداء العاملين؟
- 2- ما مدى العلاقة بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين؟
- 3- ما مدى العلاقة بين استراتيجية التعويض وأداء العاملين؟

الإطار النظري

مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها:

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوب وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و أعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية
3. حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة وأن هذه المرحلة أتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" ¹ التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغيير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية" ². حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج (" BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ،³ و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغييرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
5. زيادة مستوى التفضيل للعمل.
6. التغيير في مستوى المعيشة.
7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
8. إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين.
9. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
10. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

¹العنبي، محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق. 2010م

²حرير، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع. 1997م ص6

²حرير، المرجع السابق

11. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع⁴ و من شدة الاهتمام بالموارد البشرية و كثره الدراسات و تقاوم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية

مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) و الذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، و التأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة و أرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها فريدريك⁵ " انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية⁶ و من أجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة و في دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة "

(1) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت و جهد و تكلفة و ربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

(2) التجارب و البحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة و التحليل المعتمد على معلومات و بيانات صحيحة و دقيقة بدلا من التخمين.

(3) تقسيم العمل و المسؤولية بين المديرين و الأفراد.

(4) تدريب العاملين، و إيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم و تدريبهم و تطويرهم و تحسين أدائهم.

(5) الاعتماد على القانون، و من خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل⁷

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته و وضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي:

• أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالإله.

• أغفلت دور البيئة الخارجية⁸

كما يعاب على هذه النظرية أيضا "

• افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية.

• افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما.⁹

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته و تلبي احتياجه من أجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم و بالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد و ندفع للعمل و الإنتاج في التنظيم"¹⁰

⁴الهيبي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 1999 ص54

⁵ ويكيبيديا الموسوعة الحرة: النظرية العلمية لفريدريك تايلور. موقع الكتروني. <http://ar.wikipedia.org/wik> 31 يناير 2010

⁶علاقي، مدني. إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد. دار زهران للنشر و التوزيع. 1999م. ص26

⁷ النظرية العلمية لفريدريك تايلور: الإدارة الحديثة فنون و مهارات. موقع الالكتروني. <http://www.chefs4arab.com> 14-اغسطس 2009

⁸ مبادئ الإدارة العامة: النظرية و التطبيق

⁹ باسل. الإدارة العلمية لفريدريك تايلور. موقع الكتروني: موسوعة دةشه. <http://www.dahsha.com> 2007

¹⁰ حمداوي، ابراهيم. نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السيبيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي

<http://www.bhamdaoui.com>

من أجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و الأسس التي من أهمها : "

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل.
2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج.
3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
4. السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.
6. الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جداً.
7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين في الإدارة و تحمل مسؤولية العمل.
8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد و يربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.¹¹

و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعة كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماريو ما قدمه ماسلو (1954) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى " حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتدأ من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تلهها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظيفية الغذاء و الملابس و السكن " ¹² و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها:

1. غلبة الطابع التأملي و عدم الرصانة العلمية
2. استخدام مصطلحات غامضة
3. الخلط بين المعايير الأخلاقية و المنطق العلمي
4. لم يهتم كثيراً بالذكاء

التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء و المضطربين¹³ حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة و اعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة و العلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر البشري و مكوناته و دمجها مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها و محاولة معرفة مناطق التأثير و التأثير في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات و التي من أهمها نظريته : (X . Y) لماك روقر (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاء في العمل حيث " ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية و قد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، و بناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (x,y)¹⁴ و وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب فكلما ا

¹¹الصيرفي، محمد. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان 2003. ص 41

¹²بكري، ليلي. تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة و النشر. 2009م ص 33

¹³ الشريف، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية. بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض.

¹⁴ دنبري. لطف. نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية. مارس 2006م

<http://www.hrm-group.com>

كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطأ الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X , Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي: ¹⁵

ص y	س x
العمل نشاط طبيعي للإنسان	الإنسان كسول بطبعه
حوافز داخلية	حوافز خارجية
الإنسان طموح ،مبادر ، يتحمل المسؤولية	الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية
الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة	الإنسان غير قابل للتغير
الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة	الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط
رقابة داخلية	رقابة خارجية

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و انظمه لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و أعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أفضل العناصر و تنمية قدراتهم و تهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف العاملين".¹⁶ حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه و ذلك من خلال إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة و التي من أهمها "

- 1- إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.
- 2- أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية"¹⁷ كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات و التي نادى بأهمية تحليل الوظائف و تلائمها مع الموظفين و بينت أهمية التدريب و الحوافز كأحد مدعومات الانجاز للعنصر البشري و التي من دونها لا يمكن إن يكون هنالك تطور في العمل و الإنتاجية كما وضعتها أساس للاختراع و الإبداع الوظيفي . و ازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري و زادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى و أنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية و التي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية و التي تنادي بالاعمال الاستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري و اعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال " و ضع استراتيجيات الموارد كالتدريب و التوظيف و التقييم و غيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية ¹⁸ و على الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت

¹⁵ مبادئ الإدارة العامة: النظرية السلوكية. إبحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكتروني Sa.kau.edu.sbanaja

¹⁶ ابو ركان. مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامه، الموقع الالكتروني. <http://www.ibtesama.com> يناير 2007م

¹⁷ رشيد، مازن. ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان 2001م ص33

¹⁸ جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية. <http://www.shrm.org>

موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة"¹⁹ كما ويعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة و انفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد و من واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة وان تراقبهم و تسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها"²⁰ حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية و عملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي و تطوير المكافأة و تقييم البرامج و السياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهية إلا نتيجة التفاعل بين البشر و المنظمة و ما قد ينتج عنه من نظريات و أعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل و نظام الحوافز و الإجراءات بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط و التنظيم و المراقبة و كلما كانت هناك إدارة موارد فعالة كلما كانت هناك إنتاجية أفضل و أكثر للمنظمة و ليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة و فعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية و مستقبلية و لابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابلة للتطوير و النمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة و قتل أهدافها إذا أهملت أو اغفل الاهتمام بها.

تخطيط الموارد البشرية:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة وسيركز هذا الجانب على بيان أهمية تخطيط الموارد البشرية وتحديد اساليب العرض والطلب من الموارد البشرية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تخطيط الموارد البشرية الى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها. إذ إن تخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالإعمال التي يطلب ادائها في الحاضر والمستقبل.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه (التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص).

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والإعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها.

ومن هذا التعريف تستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملي تخطيط القوى العاملة بالآتي:

- 1- تحديد أنواع وإعداد الموظفين المطلوبين
- 2- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين
- 3- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات ادائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء

¹⁹ويكيبيديا. الموسوعة الحرة. الموارد البشرية : موقع الكتروني <http://ar.wikipedia.org>. يونيو 2010م

²⁰الصغير، قراوي. الموارد البشرية. المعهد المهني والتدريب التقني. 2009م ص4

4- العمل على تطبيق مقولة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) من خلال وضع وتبني سياسة سليمة

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

هنالك مجموعة من العوامل والظروف تساهم في إيراد تخطيط الموارد البشرية علي المستوى القومي والوطني أو علي مستوى المنظمة ومن هذه العوامل ما يلي²¹،²⁰:-

1- الظروف والتغيرات التكنولوجية:

تعيش منظمات اليوم عبر الإبداع التكنولوجي والتغيرات السريعة في مختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويق الإداري. نتج عنه تغير كبير في نوع وطبيعة الوظائف اللازمة والمهارات والتخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغيير. وبات لزاما على المنظمة إن تحدثت نفس التغيير على مواردها البشرية على مستوى المستقبل البعيد أو القريب، فاستخدام الحاسوب مثلا في الوقت الحاضر ودخوله جميع مجالات العمل والاداء الانتاجي والتجاري والخدمي اوجد وظائف جديدة لم تكن موجودة مسبق في هيكل عمل المنظمات. مما اجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل عن طريق التدريب والتنمية البشرية من داخل المنظمة.

2- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية:

إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة لملائمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن احداثها بين يوم وليلة بل إن ذلك يستلزم وقتا طويلا من الإعداد والتدريب والتهيئة والاختبار والتعيين وغير ذلك مما يستلزم استجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات والتطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة.

3- عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الايدي العاملة:

ما زالت المنظمات على مختلف تخصصاتها ومجالات عملها تواجه نقص كبير في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصا التخصصات النادرة.

4- تأثير السياسات الحكومية المركزية:

إن موضوع الموارد البشرية اخذ مساحة واسعة من اهتمام الدول على مر العصور وذلك للاستخدام الكامل أو شبه الكامل من مردودات سياسية واقتصادية واجتماعية سلبية أو ايجابية على مجتمعات تلك الدول وعليه فان الحكومات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بالبحث عن فرص العمل وزيادتها لاستيعاب ابنائها القادرين على العمل لشغلها معالجة ظاهرة البطالة بشكليها الجلي والمقنع.

5- الاحتياجات الاقليمية:

تعتمد الدول غالبا عل تخطيط الموارد البشرية لتطوير الاقاليم أو المحافظات وذلك بتحديد الوظائف التي يحتاجها الاقليم أو المحافظة نوعا وكما للنهوض بمستواه الاقتصادي والاجتماعي تمهيدا لتوزيع القوى العاملة المتوفرة للبلد على هذه الاقاليم بحسب حاجتها الى التخصصات لشغل وظائفها المتنوعة. وبهذا يتم إيجاد نوع من التوازن وتحقيق العدالة في توزيع الموارد البشرية بين المحافظات والحيلولة دون استحواد بعض الاقاليم على التخصصات النادرة وحرمان الأقاليم الأخرى منها.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية مجموعة من المراحل والخطوات نوجزها في الآتي:

اولا: مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

يلزم في هذه المرحلة إن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة.

ثانيا: دراسة وتحليل الطلب على الموارد البشرية

ابقاء الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المختلفة في القطاع الخاص والعام لشغل الوظائف الحالية الشاغرة أو المحتملة نتيجة للتوسع في حجم اعمال المنظمات أو هيكلها التنظيمي.

²²الصغير، قراوي مرجع سابق ص77

ثالثاً: التوسع في حجم المنظمات

من العوامل التي ساعدت على زيادة الطلب على الموارد البشرية في المنظمات للبحث عن القوى العاملة من سوق العمل هو التوسعات التي تحدث في حجم المنظمات أو التوسع في عدد فروعها في اسواقها القديمة أو الاماكن والاقاليم والاسواق الجديدة نتيجة لزيادة الطلب على منتجاتها المتنوعة محليا أو دوليا.

رابعاً: التطور التكنولوجي

يعتقد بعض المعنيين إن استخدام التكنولوجيا الحديثة أي إدخال التغييرات التكنولوجية الحديثة على اساليبها الإنتاجية والتسويقية والإدارية القديمة يؤدي إلى تقليل الطلب على القوى العاملة.²² '20' التدريب كأحد مداخل تنمية وتطوير كفاءة العنصر البشري²³ ما هي مداخل تنمي العنصر البشري؟ (مركز الخبرات 2000، 11) أنها عديدة ومتكاملة ويعزز بعضها البعض فهي:

- 1- التعليم الرسمي
- 2- التدريب في الوظيفة
- 3- الخبرة والتجربة
- 4- التطوير التنظيمي
- 5- إعادة التأهيل

خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

²مرجع سابق ص78

²³نجم عبد الله العداوي/إدارة الموارد البشرية/ (عمان: دار البازوري العلمية للنشر) 2010م ص 72

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:²⁴

1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين Rare.
2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم Values.
3. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.

إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.
- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.
- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.
- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغيض النظر عن النتائج.
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.
- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية.
- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تعتبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات، و"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ. والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.²⁵

²⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004، ص 26

²⁵ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002، ص 18.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية Vision التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

خطوات بناء الاستراتيجية

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد [أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبه وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة]، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين [المستوى الفعلي للموارد البشرية] و[المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية. وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترح، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي:

- الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.
- اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان.

* إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

1. تحليل المناخ الخارجي
2. تحليل المناخ الداخلي
- 3- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية
- 4- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية
- 5- صياغة وتكوين الاستراتيجيات
- 6- تنفيذ الاستراتيجية
7. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية

ولكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:²⁶

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم الاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة. وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.²⁷ وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء. ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناهبين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة. 6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.²⁸

7- فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

26 صلاح هادي الحسيني. مفهوم اداره الموارد البشرية. موقع الإلكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات، العراق: 16 مارس 2009.

27 صلاح هادي الحسيني، تدريب الموارد البشرية. موقع الإلكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات، العراق: 18 مايو 2008.

28 صلاح هادي الحسيني، مفهوم التعويض غير المباشر ومزاياه وعيوبه وأدواره وأنواعه وإدارته. موقع الإلكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات، العراق: 12 مايو 2008

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم. إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

9- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائفه التوجيهية، المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز. فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجهه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذاً يجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدرّبين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

مفهوم الاختيار الوظيفي

تنطوي عملية الاختيار على استعراض الأفراد المتقدمين للعمل، واستبعاد غير المناسبين غير المناسبين منهم، وعلى ضوء احتياجات المشروع، وإذا كان البرنامج الموضوع لتحديد المصادر مخططاً على أساس سليم فإنه يساعد عملية الاختيار ويتكامل معها، إذ يعطى اهتماماً إلى المصادر التي يحتمل الحصول منها على الأفراد المطلوبين، ويتجنب بقدر الامكان المصادر التي ثبتت بالتجربة أو بالدراسة عدم صلاحيتها.

فالاختيار عملية تقييم لمقدرات الافراد واحتمالات نجاحهم في الاعمال المطلوب قيامهم بها. وهناك من الوسائل والاجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار مما يساعد على اكتشاف الافراد الذين يتوقع نجاحهم وأولئك الذين لا يحتمل نجاحهم في المهام التي سيكلفون بها.

وقد كان في الماضي التركيز في عملية الاختيار على السلبية في الافراد، أي الإهتمام بالجوانب الضعيفة التي يحتمل ان تؤدي الى الفشل، واستبعاد الافراد على هذا الاساس. أما الاتجاه الحديث فهو التركيز على الجوانب الإيجابية. وفي هذا الاتجاه الاخير لا يكون الهدف هو التعرف على مدى مقابلة صفات ومؤهلات كل فرد لعمل معين في المشروع، وإنما التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المشروع. أي لا تكون النظرة إلى الفرد ضعيفة وعلى ضوء متطلبات حالية لمركز معين، وإنما على ضوء احتمالات الاستفادة من إمكانياته وقدراته في المشروع. أي الأعمال التي تكون أكثر مناسبة له.

إن عملية الاختيار والبرامج الموضوعه يجب أن تنبني على تحليل الأعمال- ذلك أن تحليل العمل يكشف عن المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل بطريقة مرضية، ويذود المعلومات التي تستمد منها توصيفات العمل. وتستخدم هذه التوصيفات أو المواصفات بعد ذلك كمرشد في تحديد المصادر في الاختيار. إذا توضح أي نوع من الآخر اذ يكون مطلوباً لتشغيل الوظائف.

ويجب أن تكون هناك سياسة موضوعة خاصة بعملية الاختيار ويجب أن توضح هذه السياسة ما إذا كان المسؤولون عن الاختيار سيلتزمون بمواصفات العمل المحددة. أم سيكون لديهم بعض الحرية في المرونة في التصرف. وهل في إمكانهم استخدام تقديرهم الشخصي في الحكم على الافراد المتقدمين. كما يجب أن تحدد السياسة، المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي باختيار الأفراد أو استبعادهم، وهل يتخذ هذا القرار الذين يتولون عملية الاختيار أو المقابلات؟ أو أن يكون هذا القرار من سلطة مدير إدارة؟ كما يجب أن تحدد السياسة الجو الذي تجرى فيه عملية الاختيار. فقد ذكرنا إن الاختيار يمكن أن يركز على احتمالات الفشل وبالتالي على استبعاد الافراد، كما يمكن أن يتجه إلى الجانب الاخر ويكون إيجابياً في نظره إلى الافراد المتقدمين. أي هل يكون الاختيار بهدف معرفة ما إذا كان في إمكان الفرد المتقدم القيام بعمل ذي مواصفات محددة. أم لا يستطيع القيام به من أعمال على ضوء طاقته وقدرته؟⁽²⁹⁾

²⁹ الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، (دار الجامعات المصرية، د ط، ت ن، 1976م) ص: 99 – 101.

مفهوم الاختيار الوظيفي

- 1- الاختيار الوظيفي بصفة عامة، هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة، من أجل إنتقاء الانسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل الوظائف⁽³⁰⁾.
 - 2- هي العملية التي توزع بمقتضاها أصحاب الطلبات إلى فريقين، فريقاً تقبله المنظمة من أجل توظيفه بالوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه لعدم استيفائه للشروط المطلوبة والمعلن عنها.
 - 3- هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الافراد المتقدمين لتشغل عمل معين. من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.
 - 4- هي عملية إنتقاء الأفراد الذين توفرت لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة- أو عمل فحص المرشحين لشغل الوظيفة.
- ويرى الباحثون أن الاختيار هو:
إنتقاء الشخص المناسب الذي يكون له القدرة والكفاءة التي تؤهله على شغل الوظيفة والذي يكون جديراً بعلها على غيره.

هدف الاختيار:

تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لها. والهدف الرئيسي والأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين، هو إنتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة والمعلن عنها. ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة الانتاجية⁽³¹⁾.

أهمية الاختيار:

ازدادت أهمية الاختيار كأحد وظائف إدارة القوى العاملة. وبينما كان الاتجاه في الماضي كما ذكرنا سابقاً عدم توجيه عنايه إلى هذه الناحية، فإن الاتجاه الحالي أصبح يضع وظيفة الاختيار في موضعها الصحيح. ومن أسباب هذا الاهتمام ما ينطوي عليه دوران العمل من تكلفة مادية ومعنوية. كما إن القيود القانونية والاجتماعية التي أصبحت تحد من حرية أصحاب العمل في إنها خدمات الافراد العاملين لديهم جعلت من الضروري الاهتمام بالمراحل الأولى من إلحاق الافراد بالعمل⁽³²⁾.

أهمية سياسة الاختيار والتعيين:
تتبع سياسة الاختيار والتعيين بناءً على الآتي:

- 1- إن كفاءه عملية الاختيار تساعد في اعطاء مؤشر على قدرة إدارة الأفراد في تحديد سياساتها في الترقيات والتدريب وغير ذلك بكفاءة عالية.
 - 2- تعتبر سياسة الاختيار والتعيين امتداداً لسياسة تخطيط القوى العاملة، وكذلك تأثيرها على سياسة التدريب اللازمة مستقبلاً.
 - 3- إن إتباع سياسة سليمة لعملية الاختيار وتعيين الافراد اللازمين للمشروع يؤدي إلى زيادة الكفاءة الانتاجية للمشروع ككل.
 - 4- تؤثر سياسة الاختيار والتعيين على غرض الترقية في المستقبل⁽³³⁾.
- يجب على المنشأة أو المؤسسة إتباع الخطوات التالية:

1- تحديد احتياجات المنشأة من المهارات المختلفة:
تبدأ المنشأة أولى خطوات البرنامج الخاص بتشغيل الوظائف الشاغرة حالياً أو التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل وهي تحديد الاحتياجات اللازمة لها خلال فتره مقبله تتراوح بين سنة وعده سنوات.

³⁰مازن رشيد، اداره الموارد البشرية، (مكتبة العبيكان، ط 1، 2001م) ص 491.

³¹على خضر، اداره الافراد، (مكتبة جامعة ام درمان الاسلامية، د ط، 2003) ص 38

³²مازن رشيد، اداره الافراد والعلاقات الانسانية، (دار الجامعات المصرية، د ط، 1976م) ص 101

³³على خضر، مرجع سبق ذكره، ص 39

أولهما: إن تدبير هذه الكفايات وقت ظهور الحاجة إليها يتطلب تقدير احتياجات منها مقدماً ولعدة سنوات، وهذه تحتاج إلى دراسة تستغرق قتره ليست بالقصيرة إذ لا بد أن تدرس المنشأة مقدماً احتياجاتها من أنواع الوظائف التي ينتظر أن تكون شاغرة إما بسبب ترقيه شاغليها إلى وظائف أعلى أو بسبب ترك شاغلها خدمة المنشأة أو بسبب إنشاء وظائف جديدة لمواجهة الزيادة في ضغط العمل مع الوظائف الخالية، كذلك يجب أن تحدد العمل المطلوب من كل وظيفة أو نوع. ثم عدد الموظفين المطلوبين والخبرات الواجب أن تتوفر لدى كل منهم، هذا فضلاً عن أن من الضروري دراسة التكوين الفني للعاملين في خدمة المنشأة هذا العام لتحديد ما إذا كان العدد الموجود سيوفي باحتياجات المنشأة المستقبلية أم أن الأمر يتطلب تطعيم الجهاز الحالي بكفايات أخرى.

وثاني هذه الأسباب، أن ضمان تدبير هذه الكفايات وقت ظهور الحاجة إليها قد يحتاج إلى سلسلة من الإجراءات تستغرق مده ليست بالقصيرة، إذ يتطلب الأمر إلحاق بعض الراغبين في العمل بالشركة ببرامج للتدريب يضمن إعدادهم بالصورة التي تمكنهم من أداء الأعمال التي ستوكل إليهم على الدرجة المطلوبة، أو قد تتطلب إرسال بعثات إلى الخارج لإتقان مهنة أو خدمه معينة.

مفهوم وتعريف التدريب وأنواعه

تشير جميع الدلالات إلى الاهتمام الكبير ببرامج التدريب والى الحاجة إلى المتخصصين في القيام به، وذلك أن للتدريب في مجال الخدمات والصناعة الحديثة ضرورة كبيرة وأساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطوير القدرات إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية وتفيد المؤسسة من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة والمشروع الحديث، فالتدريب هام لبناء قوة بشرية منتجة، وبالرغم من أن أي مشروع قد يضع خطة للعمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إقبال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون من أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة في تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن وجود وظيفة التدريب في المشروع وممارستها بطريقة غير منظمة مبني على المصادفة وغالباً ما تكون نتيجة العمل التدريبي غير منتجة بل قد تكون نتيجة سلبية في أحوال كثيرة لذا فإن المشروعات التي تدرك أو تعي مفهوم التدريب بعقلية تسعى لعمل مثل هذه البرامج التدريبية لتطوير وتنمية الأفراد³⁴. إن المشروعات التي استفادة من عملية التدريب تضع نصب عينها دائماً على أن التدريب عملية مستمرة وان كل عامل بالمشروع في حاجة للحصول على الآتي:

- معلومات جديدة.

- مهارات جديدة.

- تطوير إمكانيات واتجاهات الفرد طول الوقت.

انصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء بطريقة جديدة.

(35)

مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرائق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تغيير في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، وذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة. يعد التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابليات الأفراد الجديدة ومتطلبات العمل، حيث انه يؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.³⁶²⁹

34. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية: كلية التجارة، 2000م)، ص156.

35 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1(القاهرة: دار المجد للطباعة، 1997م) ص 106.

36 المرجع السابق ذكره، ص 106.

التدريب هو الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد في القرن الحادي والعشرين في علوم وتكنولوجيا ومعلومات تزحف إلينا بمعدلات يومية مخيفة، بمعنى أن التدريب هو الإلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات الهائلة الى مساحة العمل والتطبيق المباشر.

التدريب هو الوسيلة المناسبة للتعامل مع ثورة الاتصالات والمعلومات، تؤكد أن العالم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا العصر، إلا إذا جعل التدريب ما قبل الأساس.

أهمية التدريب: -

العديد من المنظمات بدأت تعيد النظر ببرامجها التدريبية لفرض تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعة العالمية، حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية المنظمة.

تبرز أهمية التدريب في أن برامج التعليم المختلفة قد تحقق للشخص كثرة المعلومات، ولكن هذا لا يكفي للممارسة التطبيقية السليمة، فلا يزال خريجو المراحل التعليمية بحاجة ماسة وملحة الى استكمال بعض الجوانب التي توفرها لهم مناهج التعليم المختلفة. لذا يصبح من الضروري توافر برامج التدريب الفعالة لكافة الوظائف وفي كل المجالات، فذلك هو الطريق الوحيد لزيادة التنمية بالنسبة للأشخاص (37).

وفي جهة أخرى فإن أهمية التدريب تتمثل في زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين على أداء مهامهم.

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة وفقاً لمبادئ التعليم الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في افتتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها، كما يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية. (38)"35"

أهمية التدريب للأفراد العاملين: -

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفاعل.
- يساعد في تقليل الفلق الناجم من عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي نجم عنها ضعف الأداء (39)"33".

أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: -

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمكين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

تحديد احتياجات التدريب: -

37 عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الأفراد، ط1(دمشق: دار الأصدقاء للطباعة، 1998م) ص 286.

38 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

39 أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية في النظرية الى التطبيق، ط2(القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م)، ص 114.

التدريب عملية مستمرة ومتصلة بحياة التنظيم طالما بقي الهدف متمثلاً في تحقيق اعلي مستوى من الكفاية والجودة الإنتاجية.

ولمبلغ الأهمية التي توفرت لهذا الموضوع اعلي تحديد الاحتياجات التدريبية، فأشار بعضهم الى إنها تعني المجالات التي ترغب المنشأة أن يشملها التدريب لسد العجز في القدس العاملة بها أو لرفع كفاية العاملين فيها وأشار آخرون الى إنها تعادل المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات التي يراد تزويد الفرد بها وإنها تعني أيضاً مجموعة التغيرات المطلوبة إحداتها لدي الفرد فيما يتعلق بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة الحالية وواجباته بكفاءة.

مفهوم الحوافز وأهميتها

إن مصطلح الحوافز (Motivation) مشتق في الاصل من الكلمة اللاتينية (Mover) وتعني التحرك To move أي القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لان يقوم بالحركة التي تعبر عن الاعمال والسلوكيات الإنسانية فالحوافز ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوي كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الانسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل اشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها ذلك لان عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلي مما يتطلب الامر الإثبات بتصرف أو سلوك معين ، لإحداث الإشباع ، وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي⁽³⁴⁾ .

ويتضح من التعريف أن الحاجات والرغبات هي التي تشكل الحوافز الإنسانية، وهي تتسم بصفة الحافز، لذلك يطلق عليها تسمية الحوافز لكونها تعمل علي تشكيل حافزاً للفرد، وتعمل علي حثه للتصرف والسلوك من أجل احداث عملية الإشباع للحاجة أو الرغبة الموجودة لديه.

وكذلك بالرغم من أهمية موضوع الحوافز إلا أن كثيراً من المفاهيم التي سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن علي درجة كافية من الوضوح الأمر الذي سبب لمسببات السلوك الإنساني⁽³⁵⁾ . ولعل من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم (الحافز) وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجري داخل الانسان والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته. وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية في استخدام تعبير (الحافز) على أنه التفسير الوحيد للسلوك. وكنتيجه لهذا الاتجاه المبدئي كان لابد من تصنيف الحوافز وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة إذ لا يقبل أن تنشأ كل أشكال السلوك بفعل واحد فقط.

ومن ثم فقد ظهر إتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع⁽³⁶⁾ .

منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس (موراي) وتحتوي علي الحوافز مثل:

1. حافز الجوع.

2. حافز الحب.

3. حافز الفضول.

وكذلك قدمت تقسيمات أخرى للحوافز كالآتي:

4. الدوافع الفطرية (الموروثة).

5. الدوافع المكتسبة.

كما أشار بعض العلماء الي إمكان تقسيم الحوافز الي إيجابية وهي التي تحفز الإنسان الي سلوك وأخري سلبية وهي التي تمنعه عن تصرفات معينة.

ومن العلماء من قسم الحوافز تحتاج الي مزيد من البحث والتحليل وصولاً الي فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسي للسلوك الإنساني.

وتعرف الحوافز بأنها أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى الي التعرف علي محددات السلوك الإنساني (والحيواني) فالحوافز وفقاً لهذا التعريف هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، كذلك هي عملية تنظيم هذا السلوك.

(34) اسماعيل زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية (الخرطوم: مطابع العملة السودانية ، 2001م) ص229.

(35) عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوي العاملة (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع) ص30

(36) السلمي علي ، السلوك التنظيمي (القاهرة : دار غريب ، 1999م) ص 215

وهناك تعريف آخر للحوافز بأنها الاسم العام الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الإنساني يتحدد جزئياً نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي.

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم الحوافز الي اتجاهين:

6. الاتجاه المحدود.

7. الاتجاه التوسعي.

أسباب الإهتمام بمفهوم الحوافز:

قد يثور تساؤل عن أسباب الإهتمام بمفهوم الحوافز ومبررات بذل الجهد في سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده.

ولا شك أن الإهتمام بالحوافز ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانساني عامة وبين الأبعاد الأساسية للحوافز.

ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التي يساعد مفهوم الحوافز في تفسيرها في الاتي:

تحريك وتيسير السلوك:

بمعني أن هناك احتياجاً الي تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما أقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان.

شدة السلوك وفاعليته:

كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لأخر، فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدي بعض الافراد بينما يحتاج أفراد آخرون الي مثير قوي لكي تحدث استجابة ما.

وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي، ومن ثم فان تباين شدة السلوك توضح الحاجة الي مفهوم للدافعية يفسرها ويلغي الضوء على مسبباتها.

اتجاه السلوك:

حين يعرض الانسان موقف يدعو للتصرف أو السلوك فانه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها. ومن ثم فان هناك سؤالاً هاماً يحتاج الي تفسير، هو كيف يختار الانسان اتجاهاً معيناً للسلوك. وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار، أن السلوك يوصف عادة بأنه هادف وبالتالي فان هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة.

تأكيد وتدعيم السلوك:

من المشاهد أن أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة.

وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك علي تأكيد فكرة وجود حافظ معين يجعل الانسان يعتمد علي نفس السلوك إذا واجهته مواقف سبق له أن سلك حياها بشكل أنتج فائدة أو ساعده علي تحقيق أهدافه⁽³⁷⁾ "36".

ضعف وتخاذل السلوك:

أخيراً فان حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي الي تخاذله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك، مرة أخرى فان السؤال الهام هو: لماذا تحدث هذه الظاهرة؟ ولا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد في ايجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الإهتمام به في الأساس.

(38) السلمي علي ، نفس المرجع السابق، ص231.

مفهوم أداء العاملين

يشير الأداء إلي درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي يحققها الفرد مثلاً الطالب الذي يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد ولكنه يحصل علي درجات منخفضة⁴⁰

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

تعريف الأداء:

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: (41)

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

والأداء هو المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها يربط بين نظام أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلي تحقيقها داخل المنظمة.

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

40 د. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص 209.
41 علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 127.

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويعرف المدير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

أهمية أداء العاملين:

تعتبر عملية أداء العاملين من العمليات الهامة التي توليها إدارة الأفراد الحديثة اهتمامها في غمار وضع نظام متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المنشأة الاقتصادية وتتجلى أهمية برنامج الأداء في هدفه الأساس الذي تسعى إدارة المنشأة لتحقيقه والذي يتمثل في التأكد من توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي يسند إليه مسؤولية تنفيذ مهام معينة مرتبطة بوظيفته وأنه قد أستطاع بالفعل إذ يستثمرها بطواعية ليحقق إنجازاً فردياً. (42)

وتأتي أيضاً أهميته في مساعدة الإدارة على استمرار الرقابة والإشراف على أداء الفرد – مساعدة الإدارة في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته – مساعدتها على تحسين علاقات العمل في المؤسسة – تحديد احتياجات التكوين ومعرفة الأفراد الذين يحتاجون له – ويستخدم كأساس لتعديل الأجور المترتبة للفرد.

يستخدم في تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتلاءم ومتطلبات العمل. يفيد في تقرير من ينقل إلى وظيفة أو عمل آخر ومن يتم ترقيته، يستخدم لتحقيق غايات وأغراض التي يستند عليها – يقيم الفرد وينميه.

تعتبر عملية أداء أفراد العاملين من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية وتتجلى برنامج الأداء في هدفه الأساسي التي تسعى إدارة المنشأة لتحقيقها والذي يتمثل في التأكد من توافر كل العوامل الرئيسية لمساعدة الفرد العامل الذي يسند إليه مسؤولية تنفيذ وأداء معينة مرتبطة بوظيفتها وأن أستطاع بالفعل أن يستثمرها بطواعية ليحقق إنجازاً فردياً وجماعياً ساهم في تحقيق الأهداف ويمكن التمييز بين مفهومي إدارة الأداء، فإدارة الأداء تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. (43)

عناصر ومحددات أداء العاملين:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتير وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

42 د. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، (أبها: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996م)، ص 213.

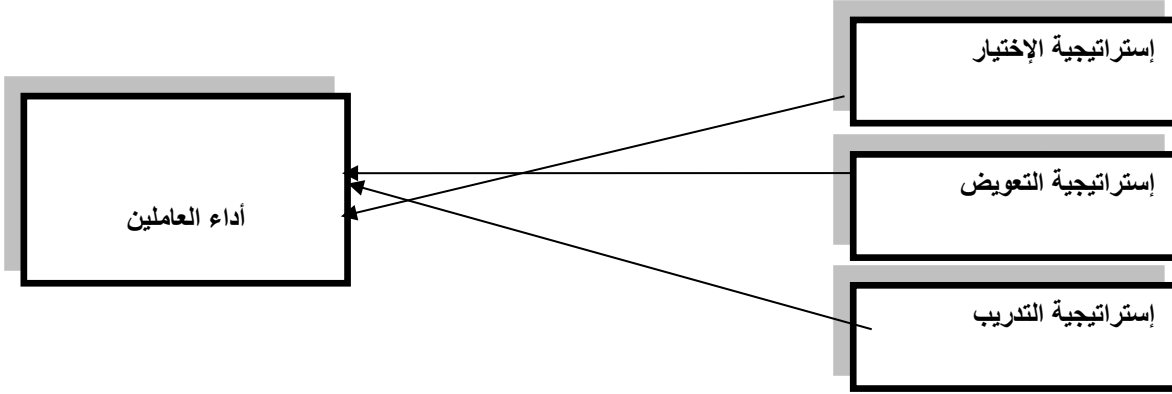
41/ نبيل الحسين النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992م)، ص 464.

مفهوم تقويم أداء العاملين

إن مضمون عملية تقويم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله أي تقدير كفاءة الفرد الفنية والمالية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله والتقويم يتم على مدى فترة زمنية محددة - ستة أشهر أو سنة. كما أن عملية تقويم الأداء ينظر لها على أنها العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحث 2016م.

من أجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة بالإضافة الى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة، وفقاً لنموذج الشكل: صيغت فرضيات رئيسية لاختبار نموذج من هذه الدراسة كما يلي:
فرضيات الدراسة:

- 1 توجد علاقة ايجابية بين إستراتيجية الإختيار واداء العاملين لدي شركة النيل الأزرق كابو
 - 2 توجد علاقة ايجابية بين إستراتيجية التدريب واداء العاملين لدي شركة النيل الأزرق كابو
 - 3 توجد علاقة ايجابية بين إستراتيجية التعويض واداء العاملين لدي شركة النيل الأزرق كابو
- منهجية الدراسة:**

لتحليل الدراسة واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، فقد استند الباحث إلى الأسلوب الوصفي التحليلي، وبالتالي الوصول إلى نتائج إحصائية منطقية ومعرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة النيل الأزرق لمنتجات الألبان (كابو) كابو هو لقب الاسم التجاري لجميع المنتجات التي تنتجها شركة النيل الأزرق للألبان المحدودة. النيل الأزرق للألبان شركة أنشئت عام 1997 وتقع في سوبا الغرب، نحو 15 كيلومترا الى الجنوب من الخرطوم. وهي تعتبر مجموعة فرعية من شركة دال المحدودة، والنيل الأزرق لديها قناعاتها، ومنتجات الألبان والمزارع وتشغيل مصنع للتجهيزات الحديثة التي اتسع نطاقها على مر سنوات طويلة لإنتاج مجموعة واسعة من منتجات الألبان، بما في ذلك الحليب المبستر، والفاكهة الزبادي ذات النكهة، وشراب اللبن والقشدة.

قانون جمع العينة:

$$N=S *S/E$$

المقاييس:

ملاحظات	التاريخ	العنوان	المؤلف	البند
مستقل	1999م	ادارة الموارد البشرية	الهيثي عبد الرحيم	1
مستقل	1999م	اداره الموارد البشرية المنهج الحديث لإدارة الأفراد	علاقي، مدني	2
مستقل	2003م	اداره الافراد العلاقات والانسانية	الصيرفي، محمد	3
مستقل	2002م	ادراه الموارد البشرية من منظور استراتيجي	حسن ابراهيم بلوط	4
تابع	2000م	ادارة الموارد البشرية	د.رواية حسن محمد	5
تابع	2006م	المدخل الي ادارة المعرفة	علي عبد الستار واخرون	6
تابع	2005م- 2006م	ادارة الافراد	د. توفيق محمد عبد المحسن	7
تابع	1996م	ادارة الموارد البشرية	د. حامد التاج الصافي	8
تابع	1994م	ادارة الافراد	صالح عوده سعيد	9

1. الأساليب الإحصائية المتبعة:
2. التحليل الوصفي
3. الوسيط والانحراف المعياري
4. التحليل العاملي
5. معامل الارتباط
6. معامل الانحدار
7. معامل الصدق والثبات مع اعتمادية

جدول 1-4

معدل توزع الاستبيانات

30	مجموع الاستبيانات التي أرسلت إلى الشركة
0	استبيانات عاد من الشركة لا توجد فيه متابعة
0	استبيانات من المدعى عليه
0	الاستبيانات عاد من الشركة الإجابة جزئياً
0	الاستبيانات التي لم تعود من الشركة
%100	معدل الاستجابة الكلي
%100	معدل الاستجابة صالحة للاستعمال

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2016

الخاتمة:

ختاماً توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هنالك تأثيراً كبيراً للإدارة الاستراتيجية والمؤشرات العامة لأداء العاملين بالشركة، وأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالاستراتيجية العامة للشركة وأن الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية، وأن هنالك علاقة بين قوة البناء التنظيمي للشركة والاستراتيجية وبيئت الدراسة ان تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. اوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالشركة، كما اوصت إدارة الشركة بالاهتمام بالكوادر البشرية من حيث التعليم وإكسابهم الخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف، وتوخي الحذر عند بناء نظام معلومات بالشركة حتى يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الوقت المناسب، والانتباه عند إعادة الهيكلة للشركة أو تطوير البناء التنظيمي إلى ضرورة تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة.

مناقشة النتائج:

1/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب واداء العاملين هذه النتيجة اتفقت مع دراسة جلال عبد الله محمد 2010 بعنوان اثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي ، حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة باستراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية واستراتيجية جودة حياة العمل وبين الأداء الوظيفي واختلفت مع دراسة وهيبة حسين داسي 2007 اثر ادارة المعرفة ودورها في تحقيق اداء العاملين حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة واداء العاملين .

2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاختيار واداء العاملين هذه النتيجة اتفقت مع دراسة جلال عبد الله محمد 2010 بعنوان اثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط بين الاختيار والاداء الوظيفي واختلفت مع دراسة وهيبة حسين داسي 2007 اثر ادارة المعرفة ودورها في تحقيق اداء العاملين حيث توصلت الدراسة الي عدم وجود علاقة ارتباط بين الاختيار اداء العاملين .

3/ توجد علاقة ارتباط بين التعويض واداء العاملين اتفقت مع دراسة جلال عبد الله محمد 2010 بعنوان اثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط بين التعويض وتحقيق اداء العاملين واختلفت مع دراسة وهيبة حسين داسي 2007 اثر ادارة المعرفة ودورها في تحقيق اداء العاملين حيث توصلت الدراسة الي عدم وجود علاقة ارتباط بين التعويض واداء العاملين.

التوصيات:

- 1/ العمل على وضع استراتيجيات تكوين الموارد البشرية تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة، واعطاء الصلاحية الكاملة وتشجيع روح المنافسة بين القطاعات المختلفة.
- 2/ ضرورة تبني استراتيجية التدريب المستمر للعاملين.

- 3/ ضرورة تصميم اهداف واستراتيجيات الاختيار كمطلب اساسي لتحقيق اداء العاملين.
- 4/ السعي الدائم الي كسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الاستراتيجية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعلم والعمل علي نشر المعرفة اللازمة بالتوقيت المناسب.
- 5/ ضرورة تحقيق انفتاح الشركات السودانية مع الشركات الأخرى المحلية الموجودة داخل الأقليم، وذلك من اجل الاستفادة من خبراتهم عن طريق فتح دورات تدريبية.
- 6/ ضرورة تبني الشركات استراتيجية الموارد البشرية ووضعها من ضمن اهداف الشركة.
- 7/ ضرورة الاهتمام بتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية والتعويض عن الاعمال
- 8/ ضرورة ارساء روح التعاون والعمل الجماعي مما يساعد على تحقيق اهداف الشركة.

المراجع:

1. العتيبي، محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق. 2010م
2. حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع. 1997م.
3. الهثي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 1999.
4. ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الالكتروني <http://ar.wikipedia.org/wik>. 31 يناير 2010
5. علاقي، مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد. دار زهران للنشر و التوزيع .1999م.
6. النظرية العلمية لفريدريك تايلر: الإدارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني <http://www.chefs4arab.com>. 14-اغسطس 2009
7. باسل . الإدارة العلمية لفريدريك تايلر. موقع الالكتروني : موسوعه دهشه <http://www.dahsha.com>. 2007
8. حمداوي، ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي <http://www.bhamdaoui.com>
9. الصيرفي،محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان 2003.
10. بكري،ليلي .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة و النشر . 2009م .
11. الشريف،حمود. نظريات الشخصية:النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض.
12. دنبري . لطفي . نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م <http://www.hrm-group.com>
13. مبادي الادارة العامة: النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الالكتروني [sbanaja.kau.edu.Sa](http://www.sbanaja.kau.edu.Sa)
14. ابوراكان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة، الموقع الالكتروني . <http://www.ibtesama.com> يناير 2007م
15. رشيد، مازن .ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان 2001م .
16. جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . <http://www.shrm.org>
17. ويكيبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الالكتروني <http://ar.wikipedia.org>. يونيو 2010م
18. الصغير، قراوي .الموارد البشرية .المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م .
19. نجم عبد الله العداوي/إدارة الموارد البشرية(عمان: دار البازوري العلمية للنشر) 2010م .
20. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، ط 2004 .
21. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط 2002.
22. صلاح هادي الحسيني . مفهوم اداره الموارد البشرية. موقع أليكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات، العراق : 16 مارس 2009 .

23. صلاح هادي الحسيني ، تدريب الموارد البشرية موقع أليكتروني شبكة طلاب العراق ، صفحة بحوث ودراسات ، العراق :18 مايو 2008 .
24. صلاح هادي الحسيني ، مفهوم التعويض غير المباشر ومزاياه وعيوبه وأدواره وأنواعه وأدواته. موقع أليكتروني شبكة طلاب العراق ، صفحة بحوث ودراسات ، العراق : 12 مايو 2008
25. الشنواني ، اداره الافراد والعلاقات الانسانية ، (دار الجامعات المصرية ، د ط ، ت ن ، 1976م) .
26. مازن رشيد، اداره الموارد البشرية، (مكتبة العبيكان ، ط 1 ، 2001م).
27. على خضر ، اداره الافراد ، (مكتبة جامعة ام درمان الاسلامية ، د ط ، 2003).
28. مازن رشيد ، اداره الافراد والعلاقات الانسانية ،(دار الجامعات المصريه ، د ط ، 1976م).
29. راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية: كلية التجارة، 2000م).
30. سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1(القاهرة: دار المجد للطباعة ، 1997م).
31. عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الأفراد ، ط1(دمشق : دار الأصدقاء للطباعة ، 1998م).
32. أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية في النظرية الى التطبيق ، ط2(القاهرة: دار الفكر العربي ، 1998م).
33. اسماعيل زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية (الخرطوم : مطابع العملة السودانية ، 2001م).
34. عقيلي عمر وصفي، إدارة القوي العاملة (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع) .
35. السلمى علي ، السلوك التنظيمي (القاهرة : دار غريب ، 1999 م).
36. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (أربد : عالم الكتب الحديث ، 2002م).
37. علي عيد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م).
38. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، (أبها: مكتبة الملك فهد الوطني، 1996م).
39. نبيل الحسين النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992م).