

تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة  
التعليمية من خلال إدارة تنوعها  
"دراسة تحليلية"

إعداد

د/ هانم أحمد حسن أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ/ محمد عادل محمد نجم محسن

## تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال إدارة تنوعها "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد	د/ هانم أحمد حسن أبو النخيل	أ/ محمد عادل محمد نجم محسن
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية	
كلية التربية - جامعة بنها	كلية التربية - جامعة بنها	

### أولاً : الإطار العام للبحث

#### مقدمة البحث:

ويعد التنوع أمراً طبيعياً نظراً لأن الأفراد مختلفين بطبيعتهم عن بعضهم البعض، علي اعتبار أن ذلك التنوع عبارة عن خليط من النوع والأصل والعمر والقدرات الجسدية لقوة العمل، بالإضافة الي الاختلاف في ثقافات أعضاء قوة العمل، ونظراً لأن الشخصية البشرية هي المحور الذي تدوره حوله أبعاد التنوع والتي تتمثل في<sup>(١)</sup>:

- البعد الداخلي : ويندرج تحته : العمر - النوع (ذكر/ أنثي) - القدرات الجسدية -الأصل - العرق أو السلالة.
- البعد الخارجي : ويندرج تحته : محل الإقامة - الدخل - العادات الشخصية - الهويات - المعتقدات الدينية - الخلفية التعليمية - الخطر الخارجي للفرد - حالة الوالدين - الحالة الزوجية.
- البعد التنظيمي : ويندرج تحته : المستوى الوظيفي - محتوى العمل - مجموعة العمل الرسمية - مجموعة العمل غير الرسمية - الاقدمية - موقع العمل - عضوية النقابات - نمط الإدارة.

#### مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال إدارة تنوعها؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالموارد البشرية؟
- ماذا نعني بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهمية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ما أهداف تنمية الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ما أهم مراحل تطور تنمية الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ماذا نعني بإدارة تنوع الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية؟
- ما الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية؟

#### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إلى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال إدارة تنوعها وذلك عبر:

- التعرف على ماهية الموارد البشرية.
- الكشف عن ماهية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهمية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- الكشف عن أهداف تنمية الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- التعرف على أهم مراحل تطور تنمية الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- تحديد ماهية إدارة تنوع الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- الكشف عن أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد أهم الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.

### منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته.

### مصطلحات البحث:

#### التنوع :

ونعني ذلك الخليط من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية، أي أنه يركز علي الاختلاف بين سلوك الأفراد الذي يرجع إلي اختلاف ثقافتهم وخصائصهم.

#### إدارة التنوع:

ونعني بها عملية إيجاد مناخ داخل المؤسسة التعليمية وتم الاستفادة منه بما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة رضا وولاء المستفيدين بما يمكن المؤسسة من التنفيذ الفعال للخدمات الأساسية لطلابها ومجتمعاتها ذات الاحتياجات المتنوعة.

#### إدارة تنوع الموارد البشرية :

ونعني بها وجود قيادة إدارية واعية وقادرة علي صهر هذا المزيج البشري وما لديه من اختلافات متنوعة، تمكن هذا المزيج البشري من إظهار أقصى طاقاته من أجل تحقيق أكبر معدلات للمؤسسة التعليمية..

#### ثانياً : ماهية الموارد البشرية وإدارتها :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة بكفاءة ودفاعية هذه الموارد، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية Huma Resources بأنها تمثل: جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المؤسسة<sup>(٢)</sup>، وتعرف بأنها مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف

الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٣)</sup>.

وبالتالي يمكن النظر إلى الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية بأنها تشمل جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها، والعاملين فيها، سواء كانوا رؤساء أو ممرضين، وهؤلاء الأفراد تعاقبت معهم المؤسسة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعبؤيات، ومكافآت، ومزايا عينية محددة، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المؤسسة، بإستراتيجيتها وهذه الإستراتيجية تشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف مادية ومعنوية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ولقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات منها: إدارة الأفراد، والعلاقات العمالية، وإدارة القوى العاملة وإدارة الموظفين، وغيرها وأن أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الموارد البشرية"، وتعرف بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعاملين وعلاقاتهم في المؤسسة، والذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

لذا فإن التسميات التي أطلقت على العناصر العاملة في أي مؤسسة من الناحية التاريخية تتباين وكان أكثرها شيوعاً في العقود الماضية إدارة الأفراد التي تركز حل الاهتمام بشأنه على إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة ورفع مستوى المهارات، ولذا فقد اصطلح البعض على الاهتمام في مجال إدارة الأفراد على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية وتوفير التسهيلات اللازمة لإنجاز الأهداف إلى أن برز مصطلح إدارة الموارد البشرية<sup>(٤)</sup>.

كما يراها البعض بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(٥)</sup>.

وعرفت أيضاً بأنها جزء من الإدارة والتي تعني بشئون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم<sup>(٦)</sup>.

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة وبالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها<sup>(٧)</sup>.

وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن النشاط الخاص بالقوى العاملة بفاعلية ويشمل هذا النشاط الرئيس مجموعة من الأنشطة الفرعية أهمها<sup>(٨)</sup>:

- ١- تخطيط القوى العاملة.
- ٢- تصميم وتحليل الوظائف.
- ٣- الاستقطاب.
- ٤- الاختيار والتعيين.
- ٥- التدريب والتنمية.
- ٦- تقييم الأداء.
- ٧- التعويضات.
- ٨- الصلة والسلامة والمهنية.

ومما سبق يتضح أن المتتبع لتعريفات إدارة الموارد البشرية يجد أنها تتماثل حيناً وتباين أحياناً أخرى، تتماثل في أنها تصب في أناء واحد وهو الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وتباين لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز والوصول إلى الأداء بكفاءة، فتارة نجد من يركز على الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، ثم من يركز على الأنشطة الرئيسية، ومن خلال ذلك يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية بالتعريف الشامل (تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة)، وهذا المفهوم يتبلور في أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة، وتطوير إدارة الموارد البشرية.

بينما يرى آخرون أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما<sup>(٩)</sup>:

١- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات المعاصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

٢- اكتشاف أهمية إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن إدارة الأفراد ومن خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

ومن خلال ذلك فإن المنطق الجديد لإدارة الموارد البشرية وهو ضرورة حتمية مما يؤدي إلى احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، وذلك بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، والمنتج لأهمية الموارد البشرية في الإدارة كونها من أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وعلى هذا الأساس فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، ولها تأثير كبيراً على جودة الأداء، ودرجة الرضا الوظيفي، وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، كما أن المؤسسة التي تعمل على وضع الخطط الكفيلة بتنمية الموارد البشرية والتي تصل إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ومن ثم تتحقق المزايا التالية :

- ١- إيجاد أفراد قادرين على الإنتاج المطلوب والخدمة بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.
- ٢- يحدث معدل دوران في العمل بأقل ما يمكن والعكس صحيح إذ أن كلما زاد دوران العمل كانت الخدمة أو الإنتاجية أفضلًا وبفعالية أقل.

ولكي تتحقق هذه المزايا لابد من التخطيط الجيد لتنمية تلك الخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها تلك الصفات الإيجابية بالتمني، لكن تتحقق بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى الاستقرار والإنتاجية بفعالية عالية. ولا شك أن تنمية الموارد البشرية لابد من إيجاد أهداف لها وهنا يمكن ذكر أهمها على النحو التالي<sup>(١٠)</sup>:

- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال إكساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلاً من السلبية والاعتمادية.
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية، وذلك بخلق جيلاً جديداً من القادة الفاعلين.
- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالاً لتحقيق الذات.
- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضامناً للجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.
- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أكانت موارد مادية أو بشرية.

- كذلك تعد عملية التخطيط للقوى البشرية مهمة بالنسبة للمؤسسة لأن المؤسسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطات المؤسسة ومن هذه الأهداف ما يلي<sup>(١١)</sup>:
- تحديد ومعرفة احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ووضع إستراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
  - تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
  - حماية المؤسسة من أي تغيرات طارئة على القوى البشرية ووضع سبل فعالة لمواجهةتها.
  - المساهمة في استغلال الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة بكفاءة وفعالية.
  - تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي والسليم والمستقر داخل المؤسسة.
- وتتنوع الأهداف الدقيقة لتنمية الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وتعتمد على مرحلة التطور التي تتبعها المؤسسة، لذا فإن أهداف تنمية الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، لذا يمكن تحديد الأهداف على النحو التالي<sup>(١٢)</sup>:
- ١- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب السليمة وبصفة خاصة التخطيط الإستراتيجي.
  - ٢- العمل على زيادة مستوى إدارة العنصر الشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً
  - ٣- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وهذا لا يأتي إلا عبر التخطيط الإستراتيجي.
  - ٤- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية والمكافأة أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والعنوية.
  - ٥- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية.



٦- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال زيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

وهناك من يصنف الأهداف على النحو التالي :

(أ) الأهداف الاجتماعية والعامية : وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الالتزام وتشغيل الأفراد وفقاً لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للنمو والتطور بكل جوانبه وضمان بقاء واستمرار المؤسسة<sup>(١٣)</sup>.

(ب) الأهداف الوظيفية : وتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف الأساسية<sup>(١٤)</sup>:

- تحقيق الأداء المستمر من خلال الموارد البشرية.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المؤسسة.
- استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
- ربط المهام والواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوب فيها.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق الأهداف بتوفير فرص التعليم والتدريب المستمر.
- البحث عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المؤسسة، ونظم الاختيار، التعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- (ج) الأهداف الإنسانية : وتتمثل هذه الأهداف في إشباع حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة وتقوية ولائهم وانتمائهم لها، وتحقيق أعلى درجات الرضا لرفع روحهم المعنوية<sup>(١٥)</sup>.

وعلى هذا فإن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية نجد أن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المؤسسة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على اهتمام المؤسسة بدورها الكبير داخل هذه المؤسسة، وكذلك دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري،

ومن الأسباب التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ما يلي :

١- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المؤسسة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

٢- 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.

٣- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

٤- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

٥- ظهور النقابات والمؤسسات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمؤسسات الأخرى، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمؤسسات ذات العلاقة.

وفي ذات السياق لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة، وتجارب وقيادات ساهمت في تطويرها وتحديثها، وقد ارتبطت نشأة تطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات، وبقائها واستمرارها، مما يجسد أهمية دور الأداء للمورد البشري في ضوء تطويره والعمل على تنميته<sup>(١٦)</sup>.

ومن هنا عرف رواد الفكر الإداري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بأنها :

عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات الجزئية من تخطيط الموارد، وتحليل، ووصف الوظائف، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، ونظم الحوافز، ونظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(١٧)</sup>، أو أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات لتحقيق أهداف تلك المؤسسة والفرد والمجتمع<sup>(١٨)</sup>، أو هي تلك الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيارهم<sup>(١٩)</sup>.

وعلى هذا فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المؤسسة، ثم استقطاب المورد البشري، واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتنميته بما يتواءم واحتياجات العصر، فضلاً عن تنميته ليكون قادراً على مواجهة التحديات البيئية المحيطة بالمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن تخطيط تنمية الموارد البشرية تعد من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، والهدف الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ذات كفاءة عالية، وتطويرها لكي تلبي رغبات واحتياجات المؤسسة.

### ثالثاً : أهمية تنمية الموارد البشرية هي :

التنمية الشاملة للموارد البيئية والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحياً وتعليمياً واجتماعياً ونفسياً بهدف تحقيق النمو الكامل للفرد من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضواً نافعاً منتجاً يسهم في خطط التنمية في الدولة ويكون قادراً على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر<sup>(٢٠)</sup>، وهنا تعبر التنمية عن ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الوظيفية والهيكلية في المجتمع تحدث نتيجة للتدخل الإداري لتوجيه التفاعل بين الطاقات البشرية في المجتمع وعوامل البيئة بهدف زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو<sup>(٢١)</sup>، وعلى هذا فإن تنمية الموارد البشرية تركز على : تجميع رأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة<sup>(٢٢)</sup>.

ويرى البعض أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن "كل جهد علمي منتظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة"<sup>(٢٣)</sup>.

وتتمية الموارد البشرية تهتم بإعداد العنصر البشري إعداد صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده<sup>(٢٤)</sup>، أي أنها تسعى نحو زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة<sup>(٢٥)</sup>، وعلى هذا تقوم تنمية الموارد البشرية على محورين أساسيين<sup>(٢٦)</sup>:

- بناء القدرات البشرية الممكنة.
  - التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، كما تركز تنمية الموارد البشرية على الأبعاد التالية<sup>(٢٧)</sup>:
- أ) تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- ب) الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص أعمال منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
- ج) تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

معنى ذلك أن تنمية الموارد البشرية تركز على "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، وذلك من خلال إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء التخطيط الإستراتيجي، بحيث يعالج جوانب الضعف في الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير أداء هذه المؤسسة وتمكنها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر وفق الرؤية والأهداف.

وهناك إدراك متزايد بأن المعرفة والمهارات البشرية ورأس المال الفكري تعد مكونات حيوية للمستقبل بل ومفاتيح أساسية للنمو المؤسسات والشركات العامة والخاصة على حد سواء، ففي حين يركز النظام القائم على المعلومات على معالجة البيانات بواسطة التقنيات الحديثة والاستفادة من ذلك، يركز النظام القائم على المعرفة على قيمة القدرات الفكرية لدى الأفراد والنظر إلى الإنسان بوصفه

منتجاً للمعرفة ومُحقّقاً للإبداع، حيث تمثل المعرفة الاستخدام المثمر لنظام المعلومات عن طريق الإنسان الذي أصبح مصدراً أساسياً للثروة، وأضحى أثمن بكثير من الأشكال التقليدية للثروة (الأرض - رأس المال - المعدات - الآليات - غيرها)، فالموارد البشرية المؤهلة صاحبة المعرفة هي أساس الموارد وهي عنصر النجاح الأول لأي مؤسسة خصوصاً في بيئة تتصف بالتغير والديناميكية<sup>(٢٨)</sup>.

وتتبع أهمية تنمية الموارد البشرية في تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة وهو المورد الذي يعتبر المورد الأول في التنمية الاقتصادية، حيث أن تنمية الموارد البشرية هو نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق المزايا التالية<sup>(٢٩)</sup>:

١- وجود خبرات متخصصة في تنمية الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها في الأجل الطويل.

٢- قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.

٣- المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، وانخفاض الإنتاجية.

٤- الإدارة الناجحة لتنمية الموارد البشرية توفر على المؤسسة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في الفصل أو عدم العلاوة في التجاوز في الترقيات.

وقد تغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر هذا التطور الذي حدث وسوف يحدث في نظرة الإدارة المؤهلة بالمؤسسات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب<sup>(٣٠)</sup>:

(أ) التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث.

(ب) ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.

- (ج) ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومرتفعة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات.
- (د) اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل والعمال.
- (هـ) الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المؤسسات.
- (و) ارتفاع مستوى متطلبات العاملين نتيجة الارتفاع في مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.

### رابعاً: مراحل تطور تنمية الموارد البشرية:

لقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية بعدة مراحل، أهمها :

#### المرحلة الأولى : الموارد البشرية قبل الحرب العالمية الأولى :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وتلك التطورات هي التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة.

وعند ظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، ظهر ما يسمى بحركة الوظائف وتنظيم تلك المنشآت الصغيرة إلى مؤسسات كبيرة الحجم، وتجميع أفرادها بشكل يستدعي التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين للقوى العاملة<sup>(٣١)</sup>.

وعند تطور الحرف والصناعات الصغيرة بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري، وظهر ما يسمى بالمساعدين ومسؤولي التنظيم لإدارة تلك المؤسسات الصغيرة بما فيها من موارد بشرية، وظل هذا الوضع سائداً في كثير من دول العالم الثالث وبدرجات متفاوتة<sup>(٣٢)</sup>.

ولاشك أن ميلاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات كان في شركة فورد الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية USA، والتي عرفت باسم إدارة الاستخدام<sup>(٣٣)</sup>، ومن ثم بدأ العمال بالمطالبة بحقوقهم واستخدام مبدأ العمالة في التعيين والترقيات مما أدى إلى قيام نقابات تتكلم باسمهم وتطالب بحقوقهم، لكن هذه الفترة بداية ترتيب وتنظيم الأفراد ومتابعتهم بإدارة مختصة بهم<sup>(٣٤)</sup>.

**المرحلة الثانية : الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الأولى والثانية :**

أدت الحرب العالمية الأولى والثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في موقع العمل، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية، ومن أهم التطورات التي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد، ظهور حركة الإدارة العلمية، ثم حركة العلاقات الإنسانية<sup>(٣٥)</sup>، وتلك التغيرات انعكست على تنظيم إدارة الأفراد على النحو التالي<sup>(٣٦)</sup>:

١- ظهور أدوات علمية للقياس والاختيار والتقييم، حيث كلفت بعض الحكومات، متخصصين من علماء النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات وللخصائص الفنية التي تتطلبها مهمات متتالية، وإمكانية الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية.

٢- تنظيم إدارة الأفراد عبر إصدار قوانين وتشريعات تكفل بذلك الحقوق العامة للعاملين.

**المرحلة الثالثة : ولادة إدارة الأفراد :**

شاعت تسمية "إدارة الأفراد" لتكون هي المسئولة المباشرة عن تسيير وتنظيم العاملين في المؤسسات، وخاصة في الفترة من ١٩٥٠ - ١٩٦٠م، وبشكل أدق في كل من بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني والدافعية الإنسانية، وظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد، حيث أصبحت تلك الإدارة معنية بتنظيماً بسياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض<sup>(٣٧)</sup>.

**المرحلة الرابعة : ولادة إدارة المواد البشرية المعاصرة :**

ظهرت إدارة الموارد البشرية بهذا التسمية بعد عام ١٩٨٠م تقريباً، فقد تغير دورها من منذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها للإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بأن واحد، ويرجع ذلك إلى عدد من التحديات التنافسية التي أثرت على تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومنها، التحديات الخاصة بالجودة، التحديات الاجتماعية، والتحديات التكنولوجية، والتي جعلت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق النوعية ونجاح المؤسسة من خلال تقنياتها الإستراتيجية، فضلاً عن أنها أصبحت اليوم شريكاً إستراتيجياً ومحركاً فاعلاً للتغيير<sup>(٣٨)</sup>.

**خامساً : تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها:**

التخطيط لتنمية الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فكرة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وباختصار فإن تخطيط تنمية الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، وعلى هذا فإن إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تدعم إستراتيجية المؤسسة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الإستراتيجي، إذا يعتبر تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الإستراتيجي<sup>(٢٩)</sup>، وتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، ويخلصها من مشكلتي الفائض أو العجز في مواردها البشرية<sup>(٤٠)</sup>، وهناك من حدد العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي وبين التخطيط للموارد البشرية بأربعة أنواع هي<sup>(٤١)</sup>:

- ١- علاقة إدارية : وهي التي تبرز من خلال لعب الأدوار التقليدية والروتينية عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- ٢- علاقة باتجاه واحد : أتسمت إدارة الموارد البشرية من خلال دعمها للخطط والبرامج الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وإستراتيجيات الأعمال.
- ٣- علاقة باتجاهين : وتبرز من خلال العلاقة التبادلية بين عمليتي التخطيط الإستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية.
- ٤- العلاقة التكاملية : حيث تكون علاقة تكاملية وتوافقية وتتفرع عملية التوافق والتكامل بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي إلى نوعين هما :
  - أ) التوافق الخارجي أو التكامل العمودي بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية.
  - ب) التوافق الداخلي أو التكامل الأفقي بين إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كشرط من شروط نجاح التوافق الخارجي، وسوف نوجزهما على النحو التالي :



**التوافق الخارجي:**

يتحقق التوافق الخارجي من خلال الربط بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي على المستويين العام والأعمال، إذا تتصهر العمليتان معاً بحيث يصعب الفصل بينهما، ويندرج تحت هذا الإطار مجموعة من التوافقات الفرعية منها التوافق مع رؤيا المؤسسة إذ لا بد وأن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة موجهة لتلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة، والتوافق مع رسالة وأهداف المؤسسة والتوافق مع العوامل البيئية وفي تزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والتوافق مع الإستراتيجية بحيث تتلاءم وتتوافق مع بدائل المؤسسة الإستراتيجية التنافسية.

**التوافق الداخلي:**

ويرتبط التوافق الداخلي باعتبار المؤسسة نظاماً فرعياً يتكون من إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي لا بد وأن تتفاعل وتتكامل معاً، من أجل الأهداف الإستراتيجية<sup>(٤٢)</sup>. ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة للتأكد من توفر أنواع الوظائف المطلوبة بالإعداد المناسبة من العاملين، وكذلك لضمان تحقيق مستوى معين من المخرجات من الخدمات لفترة زمنية محددة في المستقبل، ولاشك أن الفشل في تخطيط الموارد البشرية يترتب عليه ارتفاع في تكاليف المؤسسة، مما يؤدي إلى تسريح بعض العاملين، ومن ثم فإن التخطيط للموارد البشرية هي طريقة المؤسسة لإعداد التقديرات المستقبلية عن حجم كل من الطلب والعرض على القوى العاملة بالمؤسسة<sup>(٤٣)</sup>، ويقوم المديرون بصفة عامة باتخاذ ثلاثة أنواع من القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وهي<sup>(٤٤)</sup>:

- ١- القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة : وهي التي تحدد مزيج أو محفظة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وتحديد كيفية ارتباط هذه الأعمال ببعضها البعض.
- ٢- القرارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية : وهي تحدد كيفية بناء وتدعيم المركز التنافسي في كل المجالات من مجالات الأعمال في الأجل الطويل.
- ٣- القرارات الإستراتيجية الوظيفية : وهي تحدد مجموعة التصرفات والأفعال على مستوى الأقسام أو فروع الأعمال المختلفة وهي تساعد الإدارات على تحقيق الأهداف التنافسية.

وينضح مما سبق يتضح أنه لا يمكن أن تؤدي الأعمال أو تتجز الأهداف بدون موارد بشرية، حتى في هذا العصر الذي شهد ثورة الأداء الأوتوماتيكي والتقدم التكنولوجي المذهل، لا تزال الموارد البشرية هي الأساس تخطيطاً وتصميماً وتطويراً، ومن هنا جاءت أهمية تخطيط الموارد البشرية سواءً على مستوى المؤسسة أو على المستوى القومي، فعلى مستوى المؤسسة تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية هامة تربط بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط أو أنشطة المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها في ظروف البيئة الديناميكية السريعة التغير، فكلما كان هذا التخطيط سليماً زادت فاعلية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة الاستفادة من القدرات والمهارات المتوفرة لدى هذه الموارد، ومن هنا تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال الحديثة خاصة أن هذه المؤسسات تواجه تحديات من ناحيتين :

- منافسة تتطلب تدبير الموارد البشرية المناسبة سواءً لبدء التشغيل أو للتوسعات والدخول في أنشطة جديدة.
- مواجهة متطلبات التغيرات التكنولوجية المستمرة التي تتطلب تغيرات نوعية وكمية في الموارد البشرية، وتفرض هذه الظروف نفسها على مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية محتمة ضرورة استخدام أساليب علمية وعملية حديثة لتخطيط الموارد البشرية لمواكبة هذه الظروف والمتغيرات.

وعلى هذا فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعد عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد، والمهارات للمؤسسة ككل وللقطاعات المختلفة والمساعدة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

وتتضح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط لتنمية الموارد البشرية بوجود ترابط، وهذا الترابط ناشئ من أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، فالخطط الإستراتيجية الشاملة لا يمكن أن توضع موقع التنفيذ قبل أن يكون هنالك دراسة للأوضاع واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باعتباره شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف، وعلى هذا يمكن إعداد خطة للموارد

البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يحقق التوازن بين حاجة إستراتيجية المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المؤسسة مستقبلاً أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية عملية ذات بعد إستراتيجي. ويعتبر التخطيط للموارد البشرية أمراً ضرورياً بوجه عام في المؤسسات الكبيرة حيث يوفر لها المزايا التالية<sup>(٤٥)</sup>:

- ١- تحقق الملائمة بين الطلب الإستراتيجي على الموارد البشرية في المؤسسة والمستويات المناسبة من القوى العاملة التي يجب توفرها.
- ٢- تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسة.
- ٣- تحقيق الارتباط الدقيق بين أنشطة الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة.
- ٤- تحقيق وفورات ملموسة في تدبير الاحتياجات من العاملين الجدد.
- ٥- توسيع قاعدة معلومات الموارد البشرية لمساعدة وخدمة الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
- ٦- التنسيق بين البرامج المتعددة لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين، والتدريب، النقل، الترقية، الفصل ... وغيرها.

كما يمثل تخطيط الموارد البشرية الأساس في مهام إدارة الموارد البشرية ولاشك أن فاعلية هذا التخطيط تؤثر بالتعبئة على بقية المهام فعلى ضوء التخطيط السليم للموارد لأبشرية يتم تحديد الوظائف المطلوبة كماً ونوعاً ومن ثم استقطاب العناصر المناسبة واختيار أصلحها للقيام بواجبات ومسئوليات هذه الوظائف وهؤلاء الذين تم اختيارهم وتعيينهم، يتطلب الأمر تدريبهم وتأهيلهم للأداء المثمر، وبالتالي يلزم تقييم أدائهم والذي بدوره يؤدي إلى تطوير مساهمهم الوظيفي المتمثل في النقل أو الترقية، وتحديد هياكل الأجور وأنظمة الحوافز، وهذا كله سينتج عنه علاقات مثمرة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي لتحقيق غاية هامة وهي حصول المؤسسة على ميزات تنافسية مؤثرة ومستمرة من خلال رأسمالها البشري ويسهم التحديد العلمي والعملية الدقيق لحجم الموارد البشرية داخل المؤسسة موزعاً على الإدارات والأقسام في تحقيق التوازن، بما يهيئ عدالة توزيع الأعمال والمهام على جميع العاملين وبالتالي رضاهم<sup>(٤٦)</sup>.

- كما أن هناك مجموعة من المبررات اللازمة التخطيط الموارد البشرية وهي كالتالي<sup>(٤٧)</sup>:
- ١- يساعد على منع ارتباكات فجائية في المؤسسة.
  - ٢- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.
  - ٣- يتم قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
  - ٤- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
  - ٥- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة.

وتتمثل خطوات التخطيط لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي<sup>(٤٨)</sup>:

- جمع البيانات والمعلومات عن المواقف أو المشكلات التي نتصدى لها باستخدام التخطيط الإستراتيجي لاتخاذ الحلول المناسبة.
- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها - وتحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة أو المتاحة أو التي يمكن إتاحتها وتوظيفها لتحقيق هذه الأهداف.
- محاولة الموازنة بين الحاجات والموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية أو البدائل المتاحة، ودراسة تكلفة كل بديل من حيث الوقت والجهد والمال.
- اختيار البديل المناسب أو الإستراتيجية المناسبة بما يتفق وموارد المؤسسة والأهداف المراد الوصول إليها، والمعطيات البيئية المحيطة.
- ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مراحل أو خطوات عملية، وتحديد جدول زمني لتنفيذ كل مراحل الإستراتيجية الإدارية.
- تحديد معايير الإنجاز والكفاءة في تحقيق الأهداف، وتحديد مواعيد التقويم المرحلي والتقويم النهائي، وكيف تتم عملية التقويم ومن يتصدى للقيام بها.

كما تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية مجموعة من المشاكل والتي يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٤٩)</sup>:

- ١- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
- ٢- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبرتهم العلمية والثقافية.

٣- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها.

٤- الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان

من مسؤولية التنفيذ بادعاء أنها من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة.

وعليه فعملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي تعد بمثابة :

- عملية منتظمة علمية.
- عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
- عملية دورية (تتكرر في فترة منتظمة).
- هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة (كمياً ونوعاً).

وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكاً في إعداد وتنمية وتطبيق التخطيط

الإستراتيجي على مستوى المؤسسة، وأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر

على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية، كما إنها يجب أن تتفهم الآثار المترتبة على بعض التغيرات مثل:

العولمة، والمنافسة، والاتجاه إلى التحسين المستمر وإعادة بناء المؤسسة والاتجاه إلى المشاركة.

معنى ذلك أن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على التحليل، فيستخدم

التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والإحداث التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد

البشرية، بينما تستخدم هذه المعلومات لتزويد المؤسسة بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية

لتحقيق أهدافها المستقبلية.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية بالتالي :

- تخطيط الموارد البشرية عملية منهجية.
- عملية مستمرة وذلك لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها مستمرة في التغيير.
- هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد البشرية كمياً ونوعاً.
- يعتمد مستوى الموارد البشرية على ما هو متوفر منها في سوق العمل.
- أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق الفاعلية التي تهدف إليها المؤسسة.

وبناء أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يتم بالملاحظة للسلوك الفعلي من قبل المدير وكذلك هو الأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي تحديد الأساليب المناسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية والتي يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٥٠)</sup>:

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل الملائم له.
- المتابعة للأداء الفعلي وتقييم مستواه.
- كشف الاحتياجات للفرد في المؤسسة وضمان تحسين أدائه أو تطوير سلوكه.
- التدريب أثناء العمل واستخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً.

### سادساً : الاتجاهات العالمية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية:

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية العمق الإستراتيجي لهذا، وتوضح لنا آلية التعامل في المؤسسة على اختلاف توجهاتها ونوعيتها وعلى وجه الخصوص عند رسم إستراتيجياتها في هذا الحقل من المعرفة الإدارية، وسنعرض فيما يلي أهم هذه الاتجاهات:

#### الاتجاه الأول : تنمية الموارد البشرية نظاماً للتعليم الإستراتيجي المستمر:

تركز النظرة الحديثة للمؤسسة على انها مكانٍ للتعلم والعمل في آن واحد، وأن مسألة تنمية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، والتي تعد بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها، ومن هذا المنطلق أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية نظاماً إستراتيجياً للتعلم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية وهي<sup>(٥١)</sup>:

- المدخلات : وتشمل جميع المتدربين من جميع الفئات والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، والتي لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة التي يعملون بها، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز إستراتيجيتها المستقبلية، كما تشمل على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحويه من مستلزمات وما تتطلبه من موارد.
- الأنشطة : وتمثل ما يقوم به المدريون والمتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

- المخرجات : وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة.
- التغذية العكسية : وتمثل تقييم الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

### الاتجاه الثاني : تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية:

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المتأخر إستراتيجية تعمل في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ أنها توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إستراتيجية أدوار الموارد البشرية، وفي ظل هذا التوجه، يتجتم التحول من سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهذا التحول بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة العلمية وأساليب التدريب ذاتها، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب<sup>(٥٢)</sup>.

### الاتجاه الثالث: التوافق مع التغيير واحتياجاته:

شهدت ساحات العمل في المؤسسات بوجه عام والمؤسسات التعليمية بوجه خاص، تغيراً واسعاً وكبيراً في مجال الأعمال وإداراتها، وفي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهارتها، من أجل تمكنها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة، أو على صعيد فرق العمل، وهذا يحتم الاستغناء عن مواد التدريب القديمة وأساليبه التقليدية، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي من أجل إنجاز مهمة محددة ومشاركة، وتبادل العمل مع زملائه، أعضاء الفريق، ويندمج في العمل الجماعي التعاوني<sup>(٥٣)</sup>.

ولقد غير هذا التوجه من طبيعة التدريب لتتسم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المؤسسة ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يعمل منفرداً، وإنما أصبح المطلوب أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضاً، وجعله عملاً مشتركاً متكاملًا.

**الاتجاه الرابع: المؤسسة المتعلمة:**

المؤسسة المعاصرة اليوم هي مؤسسة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم لأشياء جديدة، ويطبقوا ما تعلموه في الواقع، على سبيل تحسين جودة أدائهم وبالتالي تحقيق الرضا لهم وللمستفيدين من خدماتهم، فمؤسسة التعلم لا تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية ظرفية مؤقتة، بل تعتبرها عملية مستمرة لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجل المؤسسة بحاجة إلى موائمة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعليم المستمر.

وليس هذا فحسب، بل أن النظرة الحديثة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز اليوم على المعرفة التي تمتلكها تلك الموارد كمصدر جديد للمنافسة، باعتبار أن المعرفة هي الجدارة الجوهرية في عمل المؤسسة، فلا بد من التحول من المؤسسة التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤلية الإدارة، والعاملين يقع عليهم التنفيذ إلى النمط الحديث من مؤسسات التعلم التي تجعل العمل المعرفي مسؤلية الجميع، من أجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في كل أنماط المؤسسة<sup>(٥٤)</sup>.

**الاتجاه الخامس: تنمية الموارد البشرية استثمار بشري:**

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية إن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فيما ينفق هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في أي برامج أخرى، وبالتالي يجب اعتباره بنداً استثمارياً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المؤسسة الحديثة<sup>(٥٥)</sup>.



## مراجع البحث

- (١) عبد الناصر محمد هلي حمودة : إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٢-١٣.
- (٢) محمد إبراهيم التويجري، محمد عبد الله البرعي : معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٦٧.
- (٣) نادر أبو شيحة : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٩.
- (٤) خضي كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، المسيرة، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٩، ٢٠.
- (٥) أحمد الكري : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، موسوعة الإسلام والتنمية، متاح على الرابط التالي:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/photos/1238121312>, 2013, PP.1-2..
- (٦) أسماء رشاد نايف : الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ورقة عمل للملتقى الدولي حول "الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، للفترة ١٨-١٩ مايو ٢٠١١م، جامعة حلب، ٢٠١١، ص ١١.
- (٧) I vancevich, M., John Human Research Management, N.Y Mcrow, Hill Irwinm, 2001, P. 55.
- (٨) نبيل محمد مرسي : المهارات والوظائف الإدارية - كيف تنمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٣١٩.
- (٩) على السلمي : إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٤٤-٤٥.
- (١٠) محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢١٧.
- (١١) مصطفى شاووش : إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٣٢.

- (١٢) سعيد شعبان حامد : الاتجاهات الحديثة للإدارة الفوارد البشرية، مكتبة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م، ص ص ٤، ٥.
- (١٣) سهيلة محمد عباس، على حسين على : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٣.
- (١٤) عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥، ص ١٩.
- (١٥) سهيلة محمد عباس، على حسين على : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٧.
- (16) Chirs Brewsster : "European Perspecitve son Human Resource management", Human Resource Management Review, Vol. 14, No.4, Dec. 2004, P.368.
- (١٧) نادر أحمد أبو شيخه : إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م، ص ٢٩.
- (١٨) خالد عبد الرحيم الهيدي : إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢، ٣٠.
- (19) Eary Desster : Human Resources Management, New jersey Prentice Hall, 4th Edtition, 2003, P.12.
- (٢٠) محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٢١٧.
- (٢١) نبيل سعد خليل : التعليم والتنمية (في جمهورية الصين الشعبية التجربة والدروس المستفادة)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ٤٢٦.
- (٢٢) المؤتمر السنوي الأول للتنمية في الوطن العربي، المنعقد بالسعودية - بالتعاون بين المنظمة العربية للعلوم الإدارية ومعهد الإدارة العامة بالسعودية من ١٦-١٩ ديسمبر ١٩٧٨، ص ٦٣.
- (٢٣) توفيق عبد الرحمن : التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٣.

- (٢٤) موسى النوزي : التنمية الإدارية المفاهيم الأسس، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م، ص ٢٧٥.
- (٢٥) باريك نعيمة : تنمية الموارد البشرية أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي - الجزائر، العدد (٧)، يونية ٢٠٠٩م، ص ٢٧٥.
- (٢٦) إبراهيم أحمد السيد إبراهيم : التعليم والتنمية البشرية (خبرات عالمية)، دار الوفاء للنشر والطباعة، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ١٤.
- (٢٧) عبد المجيد قدى : إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤م، ص ٧٦.
- (٢٨) إبراهيم سعد الدين : الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ١٢، ع ١٤، الكويت، يناير ٢٠٠٥، ص ٣٥-٣٦.
- (٢٩) على غريبي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، ٢٠٠٢م، ص ١٧، ١٨.
- (٣٠) محمد سعيد أنو سلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٢٩، ٣٠.
- (٣١) محمد عبده حافظ : إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١م، ص ١٥.
- (32) C. French Werdell : Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, New York, 2002, PP.26-28.
- (٣٣) عمرو صفى عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٥م، ص ٤٣.
- (٣٤) سعيد نانف برنوطي : إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠١م، ص ٣٠.

- (٣٥) سهيلة محمد عباس، على حسين على : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، عمان، ٢٠٠٠، ص ٢٥.
- (٣٦) سعيد نائف برنوطي : مرجع سابق، ص ٣٣.
- (٣٧) عمر وصفي عقيلي : "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٩٦.
- (٣٨) سميع محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي : إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز الدراسات والاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ١٢.
- (٣٩) شوقي ناجي جواد : إدارة أعمال منظور كلي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ٢٧٥.
- (40) H. Bernardin : Resource Monag Ement : An Expeniential, Approach, 4thed, Liri Mc Graw Hill, Boston, 2007, PP. 101-102.
- (٤١) شوقي ناجي جواد، سحر محمد فوطه : واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن على أدائها من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، ع ٧٨، عمان، ٢٠٠٠، ص ٣١-٣٢.
- (٤٢) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، ط ٥، مركز التنمية الإدارية للنشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ٩١.
- (٤٣) أحمد مصطفى السيد خليفة : إدارة الموارد البشرية، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٣١.
- (٤٤) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٧-٨.
- (٤٥) أحمد مصطفى السيد خليفة : إدارة الموارد البشرية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٣٣.
- (٤٦) أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٨١.

- (٤٧) محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٢١٤-٢١٦.
- (٤٨) محمد نبيل سعد، محمد محمد جاب الله عمارة : إدارة الموارد البشرية (في المؤسسات الاجتماعية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٧-٨.
- (49) W. Walker Hanes : Human Resources Planning MCGraw – Hill. Inc, New York, 2004, PP. 23-24.
- (٥٠) فيصل عبد الله با بكر : التخطيط الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠١، ص ص ٤٥-٤٧.
- (٥١) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٤٦.
- (٥٢) حسين برقي : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٧، ص ص ١١٠-١١٢.
- (٥٣) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٤٤٧.
- (٥٤) نجم عبود نجم : إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٢٦٦-٢٦٧.
- (٥٥) محمد مرعي مرعي : أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، ١٩٩٩، ص ٢٥٣.