

## المحاضرة الخامسة: أهداف وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

### 1. أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

من جملة الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر:

- ضمان توفير الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمورد البشري.
- الكشف عن القدرات والطاقات الذهنية الكامنة والغير مستغلة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال تشخيص هيكل هذه الموارد.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المتاح والمستهدف، والبحث عن مدخل الجودة والمعرفة المناسب لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيهه وفق متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
- توفير ظروف العمل والمشاركة الإيجابية للموارد البشرية في حل المشاكل وتطوير الأداء.
- تكييف الموارد البشرية مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- توفير فرص الإبداع لدى الأفراد بشكل مستمر .
- التنسيق بين أنشطة تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة.

### 2. أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها المتعددة والاعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المنظمة بل التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.
- زيادة الانساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل ومعدل دوران العمل، ومعدلات الغياب.

## المحاضرة السادسة : آليات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

### 1. أبعاد رسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- إن الأبعاد الاستراتيجية هي عبارة عن محددات منهجية تضبط وتحدد معالم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ورؤيتها الإستشرافية لضمان نجاعة استراتيجية المنظمة، وأهم هاته الأبعاد هي تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة تأهيلا علميا معاصرا والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال :
- استراتيجية واضحة ومحددة متكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها وغاياتها وأهدافها ووسائلها.

- أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الإتجاهات الحديثة والمتطورة وذلك في جميع المجالات: الإدارية والإنتاجية والتسويقية والقانونية.... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المنوطة بها.
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الإتجاهات الحديثة، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

## 2. نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

ظهر خلال السنوات الاخيرة اكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب ان تدار فيها الانشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة .

### 1.2 نموذج التطابق الافضل The Best – Fit model

يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بورتير (Porter) ومايلز وسنو (Miles and Snow) وبوكسال (Boxall) حيث يرى هؤلاء ان استراتيجية الموارد البشرية ستكون افضل واكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي , اي ان اداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة و (او استراتيجية الاعمال) وممارسات الموارد البشرية في المنظمة . ووفقاً لذلك لابد لادارة الموارد البشرية من ان تدرك الاتي :-

1 - ان استراتيجياتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة ومعطياتها البيئة الخارجية .

2 - ان استراتيجياتها هي متغير تابع للاستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيراً مستقلاً .

3 - ان افضل ممارستها تتحقق في ظل الموقف الظرفي لذلك يجب ان يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة .

ومن اجل تحقيق هذا التطابق يجب ان تمتلك ادارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما

#### 1 - التطابق الخارجي (العمودي) Exteral Fit

هو التطابق الذي يجب ان يحصل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية ادارة الاعمال ومتغيرات البيئة الخارجية .

ويتطلب هذا التطابق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لا سيما في المراحل الاولى من حياة المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية) , ثم تتجه الى ان تكون اكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في امس الحاجة الى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسائلة التنوع واللامركزية .

#### 2 - التطابق الداخلي Internal Fit

ويدعى ايضا بالتطابق الافقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين , ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل متجزأ او منعزل , لانها بحكم طبيعتها أنشطة متجمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة , ولا شك ان اهتمام الادارة يجب ان يركز على مسائلة التجميع الايجابي للاستراتيجيات وليس السلبي .

ومن بين الانتقادات التي تواجه الى هذا التطابق هو :

- عدم قدرة الادارة على ايجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة .
- صعوبة تقديم الوصف الدقيق للاستراتيجية التنافسية نظراً لاختلافها بين المنظمات .
- عدم اعطاء الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسائلة مهارات وسلوكيات العاملين متناسية انها عرضة للتغيير المتواصل .



الشكل رقم (1) نموذج التطابق الافضل

## المحاضرة السابعة: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية (تابع)

### 2.2 نموذج الممارسات الافضل The Best – Practice school

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجود المنظمة باتباع احسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة .

اذ ان تطبيق احسن الممارسات من شأنه تحقيق الاداء الافضل للمنظمة وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت , لذلك يطلق على هذا النموذج ايضاً بالنموذج العالمي او نموذج الطريقة الافضل ويرى هذا النموذج ان بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية هي افضل من بقية الممارسات الاخرى

ويحقق التطبيق الجيد لهذه الممارسات الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة وهي كما يأتي :-

(أ) ضمان الامن الوظيفي

عدم جعل الفرد تحت التهديد بفقد عمله مع اول بادرة لتراجع الاعمال , فالأمن الوظيفي شيء اساسي له لكي يبذل في عمله ويرتفع الى مستوى الاداء العالي المستهدف وهو مطلب مهم للإدارة ايضاً لكي يتحقق لها العائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي يهدر مع سرعة دوران العمل .

(ب) اختيار افضل الافراد للعمل

لابد من اختيار افضل الافراد من بين المرشحين للعمل في الشركة وبما ينسجم والمواصفات المطلوبة في ذلك العمل .

(ج) استخدام فريق العمل ذاتية الادارة

بحيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات او (المشروعات) ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين افراد الفريق الواحد الى جانب المزايا الاخرى التي يتمتع بها الفريق من حيث التعاون والحرص على تحقيق الاهداف بأفضل ما يكون نظراً للمصلحة المشتركة بين الاعضاء الذين تتم مكافأتهم على اساس الاداء الجماعي والنتائج الكلية التي يحققها الفريق .

(د) ربط الرواتب والمكافآت بنتائج اداء المنظمة

بما ينسجم او يتكافأ مع الاهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الافراد في المنظمة وندرة خبراتهم في السوق ومستويات الرواتب والمكافآت السائدة في المنظمات المنافسة .

(هـ) توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها والعمل على اقناعهم باهمية التدريب .

(و) تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية

لكي يشعر الجميع انهم متساوون امام الادارة ومطالبين بتقديم الافكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير الاداء وحل مشكلاته وان هذه المساهمات الفكرية ليست وقفاً على الادارة العليا فقط.

(ز) التشاركية في المعلومات

بحسب متطلبات الاداء والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات اسراراً لا يجب الاطلاع عليها الا لفئة محدودة من كبار العاملين .

ولا زال انصار هذا النموذج يبحثون عن أي الممارسات او الانشطة الافضل التي يجب التركيز عليها لغرض تحقيق الميزة التنافسية , ولا زالوا يواجهون بسؤال مهم من قبل انصار النموذج السابق وهو :

ماذا نعني بالممارسة الافضل ؟

وافضل من وجهة نظر من ؟

وفي أي نشاط تكون ؟

وهل هذا النشاط عرضة للتغيير ؟

كيف يمكن ربط الممارسة الافضل مع مسائلة تكوين ميزة تنافسية ؟

ان اغلب الدراسات لا زالت اغلبها ينفذ في اطار نموذج التطابق الافضل وليس الممارسة الافضل وهذا يعني ان هناك العديد من الامور يجب ان تتهياً لها ادارة الموارد البشرية لكي تكون قادرة على هذا التكامل الافقي بين الانشطة المختلفة .

### 3.2 - نموذج قاعدة الموارد The Resource – Based model

ساهم في هذا النموذج علماء بارزون من بينهم العالمة بنروز (Penrone 1959) والعالم بارني (Barney 1997) اذ تقوم فكرة النموذج على اساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (قوة – ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص – مخاطر) وبالتالي فان تكوين أي استراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة او المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد مادية وبشرية .

ويعتبر المورد ميزة تنافسية للمنظمة اذا استطاعت التعامل معه بصورة افضل من المنافسين , وتعتبر الموارد البشرية الالهة والاصوب في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتعاملاتها مع بقية الموارد الاخرى . ومن هنا يحاول النموذج توجيه الاهتمام الى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية والى اهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الاساس والاداة الفعالة في تحقيق الاستراتيجية المختارة والميزة التنافسية في سوق معينة.

ووفقاً لبارني (Barney 1997) يعتبر المورد أساسياً في المنظمة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص الآتية :-

إذا كان ذا قيمة Value

إذا كان نادراً Rare

إذا صعب تقليده Inimitability

إذا كان من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر Non Substitutability

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:  
أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثمّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين

يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية Internal environment scan:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها... إلخ

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.

- موارد ذات قيمة.

- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.

- موارد متميزة.

- موارد ذات طاقة عالية.

- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

**ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:**

إن من المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن -ماكينة ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.

**رابعاً: التقنية:**

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها

ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

#### خامساً: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد- المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى:

- 1- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- 2- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- 3- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- 4- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

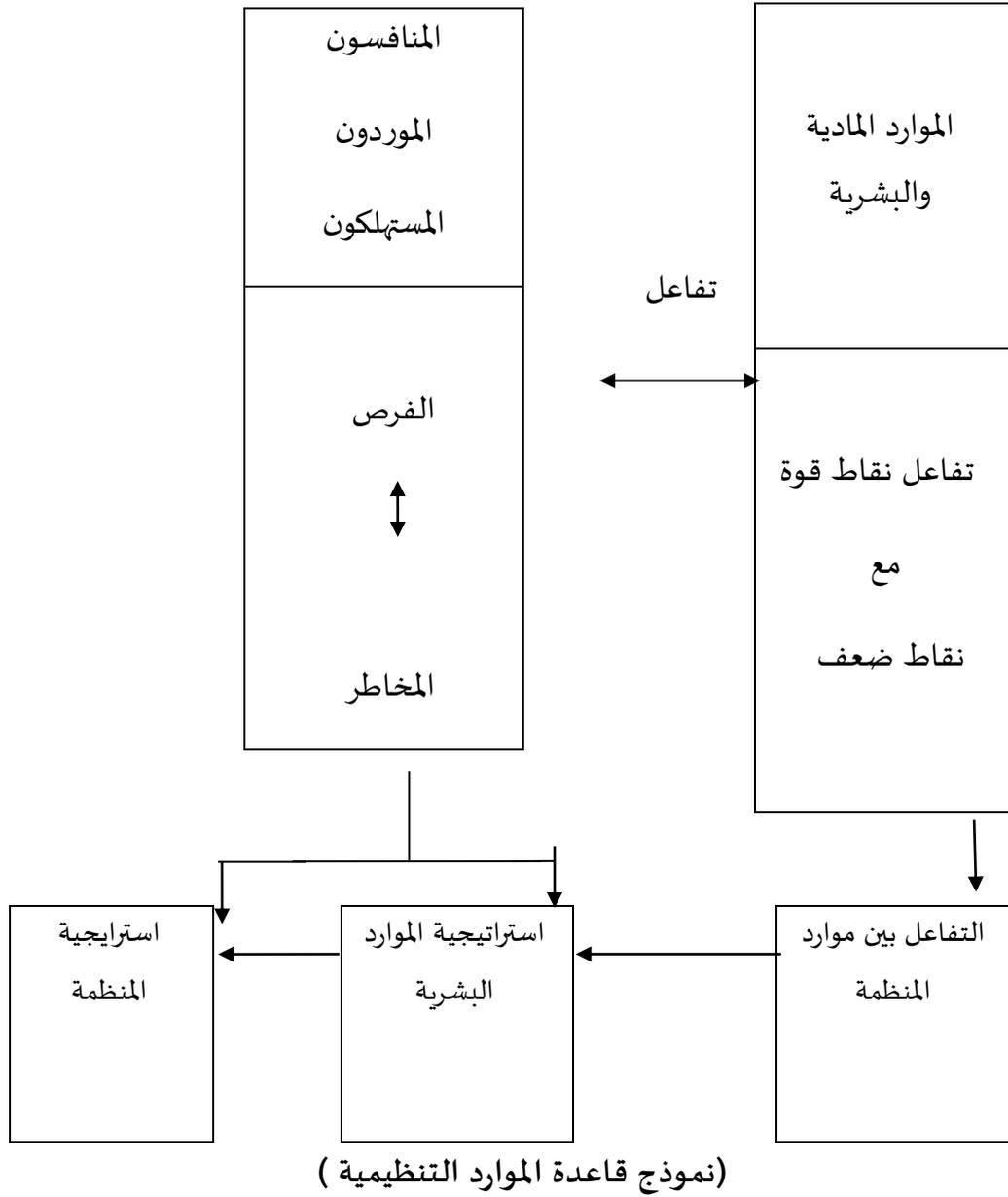
ويخلص هذا النموذج الى ما يأتي :

1 - ان المكونات الاساسية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز العاملين) هي بمثابة ركائز اساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق اهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة .

2 - اهم مورد تملكه المنظمة هو الموارد البشرية التي يتحدد بادائها الاداء الكلي للمنظمة ونجاحها على المدى البعيد .

البيئة الخارجية

البيئة الداخلية



## المحاضرة الثامنة: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية (تابع)

### 4.2 - نموذج دورة الحياة Lifecycle Model

حاول بعض الباحثين الربط بين تطور دورة حياة المنظمة او دورة حياة المنتج وسياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية , ففي بداية حياة المنظمة قد تتبع ادارة الموارد البشرية سياسات مرنة في الاختيار والتعيين , اما في مرحلة النضوج فتتبع ادارة الموارد البشرية سياسات اخرى اقل مرونة من السابق , وقد تلجأ الى اخذ تكلفة الموارد البشرية بعين الاعتبار في إقرار سياساتها اما عند

تراجع المنظمة واعمال المنظمة فقد تلجأ ادارة الموارد البشرية الى اتباع سياسة الرشد في انهاء عقود الموظفين والاستغناء عن خدماتهم .

وقد اثار (Boxall and Purcell) استفساراً حول كيفية ضمان ان الموارد البشرية يمكنها الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين الذين تحتاجهم المنظمة لاستمرارها وقت الازدهار الاقتصادي ؟  
ان ادارة الموارد البشرية يفترض ان تتحكم من خلال سياساتها وممارساتها التي تتبعها لتناسب مع كل دورة حياة في التكيف مع اي تطورات قد تحصل في البيئة الداخلية والخارجية .

## 5.2 نموذج جامعة هارفارد

ويدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المنظمة من موارد وامكانيات وموازاتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة أو مثبطة، وما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف.

أن نموذج جامعة هارفارد يمر بالمراحل التالية:

أ. تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية: توضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

-

وسياسها فتي ضتوء اهتمامات وأثير أصتحاب العلاقتة متع المنظمتة، وكتذلك بمتغيرات البيئنة الداخليتة

والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها.

ب. نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: تتمثل فيما يلي:-

- ولاء عالي من الموارد البشرية.

- انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظم؛

- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.

- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

ت. نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل: إذا ما تتم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة-

الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

-رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.

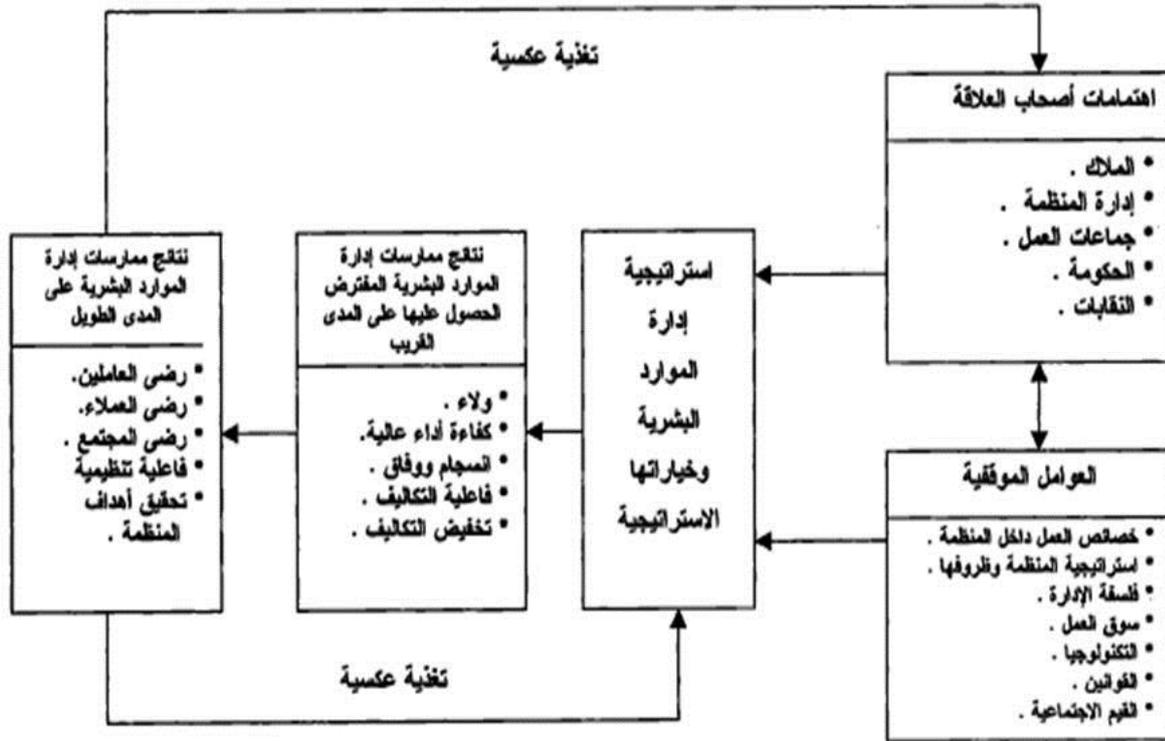
-رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.

-رضا المحيط المجتمعي.

-تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

ث. التغذية العكسية المستمرة: من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغييرات فتي هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

### نموذج جامعة هارفارد



المحاضرة التاسعة: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية (تابع)

## 6.2 نموذج ديفيد جست David Gust model: قام David Gust بوضع هذا النموذج عام

1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقداً من الزمان.

نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
PERFORM AMCOOTOME	BEHA VIOR OUT-COMES	HRM PRACTCE OUTCOME	HRM PRACTICES	HRM STRATEGY
* الإنتاجية Productivity	* الجهد Effort	* الولاء loyalty	* الاستقطاب Recruitments	* الإبداع والابتكار Innovation
* الجودة Quality	* الالتزام Commitment	* المكان المحبب Lovely Work place	* الاختبار Selection	* الجودة Quality
* الإبداع Innovation	* الدافعية Motivation	* الجودة Quality	* التعليم والتدريب Learning and Training	* تخفيض التكاليف Cost Reduction
* معدل دوران (عمل) Low work	* الأداء الجيد Good performance	* مرونة العمل Flexibility	* تقييم الأداء Performance	
* رضا Tustomers Satisfaction			* التعويضات Compensation	
			* المزايا الإضافية Benefits	

وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

1- تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

2- تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.

3- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية- مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

1- استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.

2- انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

3- تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.

4- وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.

5- وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال.. يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.

6- تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.

7- تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

1- زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.

2- تحقيق المرونة والانسائية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.

3- شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

1- تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.

2- تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.

3- تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.

4- توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

1- تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.

2- تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.

3- تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.

4- تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، وفي باحتياجاتهم.

5- تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.

6- انخفاض معدل دوران العمل.

7- تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكّن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.

8- تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.

9- تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

## 7.2 نموذج جامعة وورويتش:

قام الباحثان "بيتقرو Pittgrew وهندري Hendery" بوضع هذا النموذج، حيث صورا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكيفية تأثير البيئة في تكوين كل منهما. وهو يتكون من خمسة عناصر تكون العلاقة متبادلة بينهما كما يلي:

أولاً: تبدأ عملية تكوين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء منها، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد اتجاهات متغيراتها، وتأثيرها في البيئة الداخلية للمنظمة.

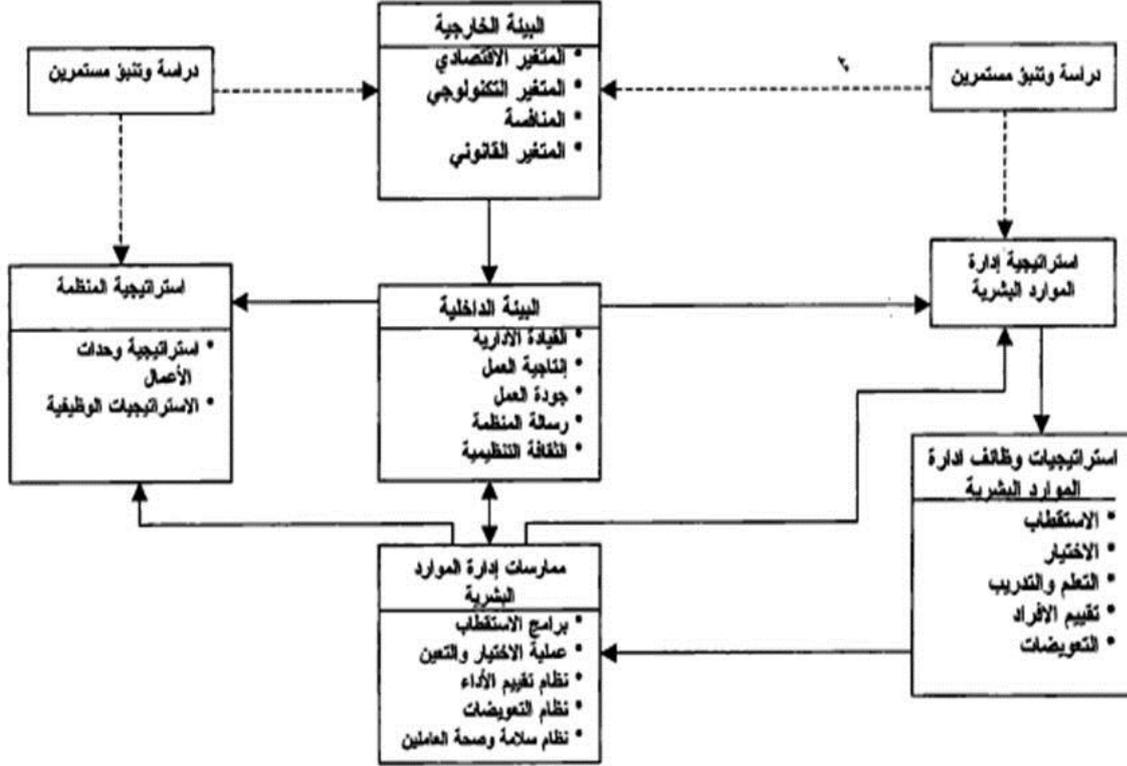
ثانياً: تجرى دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد أثر متغيرات البيئة الخارجية فيها، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير أو التكيف معه.

ثالثاً: في ظل النتائج التحليل البيئي يتم وضع الاستراتيجية الكلية للمنظمة والتي تشمل على الأهداف والبرامج والخطط التي تخص جميع وظائفها، كما يتم وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل ينسجم ويتوافق معها، ويساهم في تحقيق أهدافها.

رابعاً: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات ووظائفها الفرعية (الفنية والإدارية) وممارساتها في شكل أنظمة وبرامج، وتعمل على توجيه جهود الأفراد العاملين لتنفيذها.

خامساً: عند نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها وممارستها ينعكس ذلك في المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجيتها، وإنتاجية عالية وجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة.

## نموذج جامعة وارويك



## المحاضرة العاشرة: التحولات الاستراتيجية الحديثة الطارئة على وظائف إدارة الموارد

### البشرية

1. الاستراتيجية الحديثة في تصميم العمل (توصيف الوظائف) يعتمد أخصائيو الموارد البشرية في إعداد وتحليل الوظائف على المعلومات التالية: أنشطة العمل، سلوكيات الأفراد، الآلات والمعدات ومعينات العمل، معايير الأداء، البيئة التي تمارس في ضوءها الوظيفة المتطلبات البشرية.

إن التغيير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الاقتصادية واستراتيجية المنظمة استوجب

كله من

إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته لتخلق وظائف المنظمة لشاغليها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم، وأن توفر لشاغليها إمكانية تطوير الذات، من أجل دفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أنه يجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة ارتباط بالاستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهمات جديدة أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين لمدى ضيق أو واسع من المهارات.

2. الاستراتيجيات الحديثة في تكوين الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة الرئيسية على المهام التالية :

– تخطيط الموارد البشرية: ويتضمن تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية :

- تحديد الأعمال (الوظائف) المطلوب تنفيذها في قطاع (جهاز، مؤسسة، هيئة، شركة) محدد .
- تحديد المتطلبات أي القدرات والمهارات والإمكانات الواجب توافرها في الفرد(الأفراد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال)أي تحديد مواصفات الفرد
- تحديد الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال.
- تحديد المغريات(الحوافز (التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد لقبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

إن تخطيط الموارد البشرية أصبح ذا رؤية استشرافية وليست آنية فقط أو بغرض استجلاب الموظفين وملاً الوظائف الشاغرة، بقدر ما يتعلق بتحقيق رسالة المنظمة ومرامها المستقبلية، حيث ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً بشكل مباشر بحاجة استراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماماً لمتطلبات استراتيجية المنظمة الطويلة الأجل. كما أضحى يأخذ بعين الإعتبار خصائص البيئة ومتطلباتها من خلال المواءمة بين نوعية المورد البشرية وخصائص بيئة العمل، إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العمال بالكم والنوع والوقت في ضوء استراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية.

3. الإستقطاب والإختيار: إن التوجه الحديث في هذا الصدد هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات-

متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن إنفراديا بل جماعيا من خلال فرق عمل، وضمن الفريق يمارس الفرد مهام متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، هذه الإتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لإستقطاب هذه النوعية من الموظفين وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الإنتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب، تنمية التدريب يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل ينتمي إليه، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكليف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات داخل المنظمة وخارجها، وأصبحت تعتبر استثمارا له عائد، يتمثل في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا للعملاء، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

وتهدف الاستراتيجية الحديثة للتدريب إلى تحقيق مايلي:

التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة. زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.

تدعيم إدراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة. التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.

جعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال.

1. الاستراتيجية الحديثة في التحفيز: فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الم موارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على الحفز الجماعي، وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيرا، من هذا المنطلق راحت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج لتمليك العاملين أسهما في الشركة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، وتضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة

تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني 3. وترتكز هذه الاستراتيجية التحفيزية على معايير أساسية

أهمها: جودة الأداء، تعظيم مخرجات العمل، الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء، تحقيق وفورات في تكاليف

التشغيل، حسن استخدام الموارد المادية. لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد. وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الاستراتيجية إلى خلق الدافعية الجديدة للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والإنتماء اتجاه أعمالها، وهي

استراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، وأصبحت النظرة الحديثة تجاه التعويضات والمكافآت والحوافز تنبني على الأطر المعيارية التالية:

- ترتبط المكافأة ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة: جودة المنتج، تطوير المنتجات والربحية والحصة السوقية، ورضا العملاء والنمو في المبيعات.
- المكافآت العالية تسهم في تحسين المناخ الاجتماعي بين الإدارة والموظفين الآخرين.
- المكافآت العالية تسهم في انخفاض معدل دوران العمل .
- الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجاباً على الإنتاجية وعلى تحفيز الموظفين.
- المكافأة الممتازة تتصل بشكل إيجابي بالربح المتصور، وحصة السوق والاستثمارات في المستقبل.
- تتعلق الأجور العالية بشكل إيجابي بالثقة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعامل ..

## المحاضرة الحادي عشر: التحولات الاستراتيجية الحديثة الطارئة على وظائف إدارة

### الموارد البشرية

2. الاستراتيجية الحديثة في تقييم الأداء:

لقد استحدثت طرق جديدة لتقييم أداء العمال تتناسب طردياً مع مستوى الأداء المأمول من طرف المنظمة

فبالإضافة إلى الطرق التقليدية التي نذكر منها: طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الطبيعي، طريقة البيانات، طريقة الوقائع الحرجة، برزت توجهات حديثة في عملية تقييم الأداء أهمها:

2. - مدخل طرق النتائج: ويقوم هذا المدخل على أساس تقويم أداء العامل، وهذه النتائج يشترك

فيها الرئيس ومرؤوسيه، فهذه الطريقة تخلق نوعاً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية،

فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم.

1.1 طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، وهي أسلوب منظم

للتقييم، يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة، والمجالات الرئيسية للنتائج

التي تدخل في مسؤولياتهم، والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف، وبالتالي فالفكرة

الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة،

ويكن ذلك عن طريق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف بشكل جماعي؛
- وضع خطة عملية التنفيذ؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضرورية لأداء الوظيفة؛
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الايجابية؛
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.

ومن أهم مميزاتهما:

تشجيع الأفراد في تحديد أهداف خلاقية، مما يزيد من دافعيتهم، طريقة موضوعية، تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي امكانياتهم، كما أن هذه الطريقة تسهل من عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف العامة للمنظمة. كما تهيئ الفرصة للمشاركة الايجابية من طرف العاملين، وتؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس.

لكن من المأخوذ على هذه الطريقة: تؤكد بدرجة كبيرة على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج، كما أنه من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد المختلفين، لاختلاف درجة صعوبة الأهداف، صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي لأنها تحتاج إلى مهارات عالية. بالإضافة إلى إمكانية تعارض الأهداف التي تم وضعها مع بعضها البعض

3. مدخل التغذية المرتدة: يمكن تقسيم هذا الأسلوب إلى ثلاثة طرق، وتتمثل في:

1.2 أخبر وأنتصت: أين تدار المقابلة عادة على جزأين ويختص الجزء الأول منها بعملية التقييم وفيها

يخطر المرؤوس بجوانب قوته وضعفه وأية إجراءات علاجية قد تكون ضرورية، أما الجزء

الثاني يتم تشجيع المرؤوس على الإعراب عن أحاسيسه الصادقة تجاه التقييم، ليتم مناقشة الاعتراضات بين المقيم والمرؤوس، وهذا ما يضمن علاقة طيبة بين المقيم والمرؤوس، حيث يخرج من عملية التقييم وقد تبني اتجاهها ايجابيا نحو المقيم والمنظمة، لكن يؤخذ على هذه الطريقة، عدم وضوح الفكرة لدى المرؤوس عن أدائه هل هو ايجابي أم سلبي، وكيف يصل إلى تحسين أدائه.

2.5 أخبر وبع: يهدف هذا الأسلوب إلى إخطار المرؤوسين بتقييمهم بدقة بقدر الإمكان ويقوم المقيم أساسا بإخطار المرؤوسين، بكيفية قيامه بوظيفته، ويجعله يقبل خطط التقويم، ويقنعه أخيرا باتباع الخطة التي تم تلخيصها بهدف الإصلاح، ونجد أن اقتراحات من يحظون بالاحترام من الرؤساء تميل إلى كونها أكثر قبولا من المرؤوسين من المستويات الوسطى.

3.5 حل المشكلات: يلعب هنا المقيم دور المعاون أكثر منه محكم، من خلال معاونة المرؤوسين على إصلاح أدائهم وتطويره، وفي هذه الطريقة فإن اقتراحات الإصلاح والتطوير تأتي من المرؤوس، أما المقيم فيلعب دور المنشط للأفكار وليس التأثير عليها.

إن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا يجب على القائمين بها في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه وأهم هذه الخطوات:

- وضع معايير قياس الأداء؛
- تحديد طرق قياس الأداء؛
- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء؛
- تحليل تقارير قياس الأداء؛
- مناقشة تقارير الأداء مع العاملين؛

- تحديد مدة ( عدة مرات) قياس الأداء.

3. الاستراتيجية الحديثة في علاقات العمل: تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين على أساس أن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة هي أعلى ما تملكه، ولذلك فإن العمل على حل مشاكل العاملين أمر في غاية الأهمية وأن الحل هو سبب في إنجاح المنظمة وتحقيق أهداف كل من الطرفين(الفرد والمنظمة)، وأن الإتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والمنظمة، وكذلك فإن الإتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تتبنى منحنى العلاقات الإيجابية وأن حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها. لقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ أن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين ينتج عنه رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثر الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة ومن ثم تحسين موقعها التنافسي، ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لازماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.