



Volume 8, Issue 1, January 2021, p.179-198

Istanbul / Türkiye

Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Article History:

Received

27/12/2020

*Received in revised
form*

03/01/2021

Available online

15/01/2021

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT' ROLE IN DEVELOPMENT OF INSTITUTIONS

Ehab A. NAAS¹

Abstract

Human resource management is considered one of the most important functions of management, due to its focus on the human factor, which is the most valuable resource for the administration and the most influential in productivity at all. It is no longer a routine activity practiced at the bottom of the administrative hierarchy. Rather, it has become one of the basic tasks that are practiced at the highest functional levels, as its activity has expanded to include participation in setting public policies and strategic planning for the institution.

Keywords: Resource Management, Planning, Development, Job Description.

¹Dr. , Head of Scientific Research Department, Libya, alnaass.en@gmail.com

إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية وتطوير المؤسسات

إيهاب عبدالرزاق النعاس²

الملخص

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وتعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، كما أنها لم تعد نشاطاً روتينياً يمارس في قاع الهرم الإداري بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على أعلى المستويات الوظيفية فقد اتسع نشاطها ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد، تخطيط، تنمية، وصف الوظائف.

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمؤسسة.

مشكلة البحث:

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وعلى مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل لتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ومما تقدم رأى الباحث دراسة مدى تطبيق هذه المعايير داخل المؤسسات الليبية.

أهداف البحث:

- هدف اجتماعي: المسئولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم، ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.
- هدف تنظيمي: تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث إن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم.

² د. ، المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، ليبيا، alnaass.en@gmail.com

- هدف وظيفي: مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين.
- أهمية البحث:
- يعتبر العنصر البشري هو المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات المادية الموجودة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها سواء أكانت انتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمؤسسة بمرور الوقت وعلي العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث إنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية والتنمية (مفهومها، أهميتها، أهدافها)
- المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية (توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف)
- المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية (التأهيل والتدريب، إعادة التدريب، عمليات التطوير الإداري)

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية والتنمية (مفهومها، أهميتها، أهدافها)

لم تعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً روتينياً يمارس في قاع الهرم الإداري بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على أعلى المستويات الوظيفية فقد اتسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي للمنشأة.³

هذا التحول نتج عن الدور الجديد للقيادة الإدارية العليا الذي فرضته المتغيرات الجديدة في مناخ الأعمال وما ترتب عليه من تركيز علي الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة فعالية الأفراد وأداء المنظمات وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية ينص بموجب تكامل وتفاعل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية المتاحة للمنشأة.

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 4

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما 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⁾ تقرير مركز المعلومات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002.

⁽⁴⁾ الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها. مهامها، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003.

- 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 المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- 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.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية 5

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

- مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطوره: يعد مفهوم التنمية من أهم المفاهيم العالمية في القرن العشرين، حيث أطلق على عملية تأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة فيما يسمى بـ"عملية التنمية"، وتبرز أهمية مفهوم التنمية في تعدد أبعاده ومستوياته، وتشابكه مع العديد من المفاهيم الأخرى مثل التخطيط والإنتاج والتقدم.

- تطور مفهوم التنمية: برز مفهوم "التنمية" **DEVELOPMENT** بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصاد البريطاني البارز "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا التقدم المادي **"MATERIAL PROGRESS"**، أو التقدم الاقتصادي **"ECONOMIC PROGRESS"**

وقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين؛ بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه؛ بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات؛ عن طريق الترشيح المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال.

ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينات القرن العشرين؛ حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية. وتعرف التنمية السياسية بأنها عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايتها الوصول إلى مستوى الدول الصناعية، ويقصد بمستوى الدول الصناعية إيجاد نظم تعددية على شاكلة النظم الأوروبية تحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة السياسية، وترسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة القومية.

- تعريف هيئة الأمم المتحدة عام 1955م: هي "العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اجتماعياً واقتصادياً، وتعتمد بقدر الإمكان على مبادرة المجتمع المحلي وإشراكه".

- تعريف إدارة التعاون الدولية التابعة للأمم المتحدة: عملية للعمل الاجتماعي تساعد أفراد المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ عن طريق تحديد مشاكلهم واحتياجاتهم الأساسية، والتكامل بين الخطط الفردية والجماعية لمقابلة احتياجاتهم، والقضاء على مشاكلهم، والعمل على تنفيذ هذه الخطط بالاعتماد

(5) خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد، 1999.

(6) على غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر، 2007، ص14.

(7) تقرير المكتب الاقليمي لبرنامج الامم المتحدة الانمائي U.N.D.P، القاهرة 2002.

- على الموارد الذاتية للمجتمع، واستكمال هذه الموارد بالخدمات والمساعدات الفنية والمادية من جانب المؤسسات الحكومية والأهلية من خارج المجتمع المحلي.
- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها: لقد نشأت إدارة الموارد البشرية في مطلع هذا القرن وظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات، وأهم هذه العوامل: 8
- (1) تغيير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأن يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة.
 - (2) التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة.
 - (3) قياس العمل والتخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم وإلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل.
 - (4) صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها .
 - (5) إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
 - (6) تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والأجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك .

3- وظائف إدارة الموارد البشرية 9

FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، هذه الوظائف هي:

-4

HUMAN RESOURCES PLANNING, RECRUITMENT, AND SELECTION	التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات والمكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة والرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة وتقوم على مجموعة من النشاطات، وكما يأتي:

(1) التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .

(8) الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

(9) فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان: حقوق النشر المؤلف، 2004، ص: 507.

- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
 - بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
 - استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.
- (2) تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

(3) التعويضات والمكافآت:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

(4) السلامة والرعاية الصحية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

(5) علاقات العمل:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

(6) البحوث في الموارد البشرية:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العالمين.
- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية 10

- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:
- 1- الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف التجمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
 - 2- الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
 - 3- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجاتها.
 - 4- الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية.

(10) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية

(تخطيط الاحتياجات البشرية، توصيف الوظائف، مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف)

1- تخطيط الموارد البشرية HUMAN RESOURCES PLANNING

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

كما يعرف بأنه تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارة والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبله واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

وكذلك يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تحديد احتياجاتها من حيث المهارة والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفايات.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد 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. لذلك تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال ما يأتي:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

عملية التخطيط للموارد البشرية تتناول كل ما يهم المنظمة والأفراد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلاً وبما يتفق مع أهداف المنظمة والعاملين. وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها". ومن خلال ذلك سنبين أبرز أهداف تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة بما يلي:

- 1- استيفاء احتياجات المنظمة من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد والنوع والمكان والوقت المناسب.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل).
- 3- المحافظة على الطاقات الموجودة ودفعها للعمل عن طريق الحوافز، الأجور، المميزات المادية والمعنوية، ضمان التقدم والنمو الوظيفي.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأنشطة المختلفة.
- 6- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

إن مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تعني في أحد جوانبها هو تحديد الطلب على القوى العاملة كمًا ونوعًا، بالإضافة إلى استعراض ما لدى المنظمة السياحية من عرض لهذه القوى العاملة. ولا يتم ذلك إلا عن طريق الدراسات الاقتصادية واستخدام أساليب التنبؤ بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة السياحية. ومن ذلك نستنتج أن هذه المرحلة وباعتبارها إحدى مراحل التخطيط للموارد البشرية، إن مرحلة تحديد الاحتياجات هي (التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال مدة مستقبلية)، كما عرفت هذه المرحلة بأنها (التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع ولكل قسم أو إدارة في المنظمة وتوافرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين مما يساعد على بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها)، في حين عرفه البعض بكونه (التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص).

وكذلك يمكن تعريفه بأنه (عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال مدة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض واتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التوازن المطلوب)

نجد أن مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في صميمها تعني التنبؤ والاستعراض للقوى العاملة والمقارنة بين الطلب عليها والمعروض منها داخليا وخارجيا. وبما يتناسب مع أهداف المنظمة السياحية. ويرى بعض الباحثين أن هذه المرحلة تقسم إلى قسمين هما:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات الكلية من الموارد البشرية

ثانياً: تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية

- أهمية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تأتي أهمية هذه المرحلة من خلال: الحصول على أحسن الكفاءات البشرية وتحسين استخدامها بالشكل الذي يحقق سياسة انتاج اكثر بتكاليف أقل لأنه يقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة. تؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات وأهداف المنظمة والتي تؤدي إلى تحقيق كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

- العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

بما أن عملية تحديد الاحتياجات هي في مضمونها عملية تنبؤ لما تحتاجه المنظمة السياحية من موارد بشرية وهي أيضا استعراض لما هو موجود من موارد بشرية داخلية وخارجية. إذن فإن العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تؤخذ من جانبين:

- العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من ناحية الطلب:

• التغيرات البيئية الخارجية

• التغيرات التنظيمية

• التغيرات في قوة العمل

- العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من ناحية العرض:

• التبعينات الجديدة

• التنقلات من الخارج

• عودة بعض الافراد العاملين

3- الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة:

الوصف الوظيفي لتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال "يشير التوصيف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات، مع وصف كل

واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة" 11

- مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته:

تتمثل الخطوة الأولى في اختيار الشخص المناسب للتوظيف في المنظمة في اعداد وكتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة مذكورة في الخريطة التنظيمية للمنظمة، ويعد الوصف الوظيفي أداة تستخدم لوضع قائمة بالمهارات المطلوبة لملء الوظائف المختلفة في منطمتك، فهو الذي يحدد مهام الموظفين أو العاملين ومسؤولياتهم، ويحدد بذلك الصلاحيات لجوانب العمل، بالإضافة إلى المهارات والخبرات المطلوبة لأداء المهام.

- أهمية الوصف الوظيفي:

تتمثل أهمية الوصف الوظيفي بامور عدة، نذكر منها ما يلي:

- يوفر لك الوصف الوظيفي مؤشرات لاستقطاب الموظفين / العاملين واختيارهم وتعيينهم.

-يساعدك الوصف الوظيفي في اتخاذ القرار بشأن الشخص الذي تبحث عنه لتوظيفه.

- يوفر الأسس التي تبنى عليها برامج التدريب للموظف من اجل بناء قدراته وتنفيذ مهامه بشكل فاعل.

- يسهل عملية تقييم أداء الموظف.

- مضمون الوصف الوظيفي:

نموذج (بطاقة وصف وظيفي)

المسمى الوظيفي: مدير عام	GENERAL MANAGER	رمز الوظيفة: HR/JD/ 1001.
--------------------------	-----------------	---------------------------

الإدارة: العليا	الدائرة: الإدارة	القسم: الإدارة التنفيذية
-----------------	------------------	--------------------------

مسمى وظيفة المسنول المباشر:

المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

كافة الوظائف التي تليه في الهيكل التنظيمي.
--

ملخص الوظيفة:

إن المدير العام مسئولاً عن إدارة الشركة بشكل عام وتتضمن مسؤولياته التخطيط والتنظيم، والتطوير بالإضافة إلى رفع اسم الشركة في السوق وزيادة أرباحها. كما أن المدير العام أيضاً مسئولاً عن تكامل العمل والعاملين وتطبيق خطة العمل والموازنة. بالإضافة إلى تطوير وتحسين الجودة وسياسات وإجراءات العمل.

مهام الوظيفة:

1. يطور خطة عمل وموازنة الشركة السنوية بالتوافق مع اتجاه الشركة الإستراتيجي.
2. يطور ويوصي بخطة متكاملة لرفع حصة الشركة في السوق وزيادة الربحية.
3. يخطط نشاطات الشركة التسويقية والترويجية وذلك لتحسين صورة الشركة وزيادة المبيعات.
4. يضع أهداف الشركة ويحدد طرق وإجراءات تحقيق مثل هذه الأهداف.
5. يطور خطط تسعير مستندة على تحليل السوق والمنافسين وخطط التسويق.
6. يضع أهدافاً للشركة ويعمل على تحقيق هذه الأهداف عن طريق المراقبة المباشرة لعمليات كل قسم.
7. يضمن بأن عمليات الشركة مطابقة للوائح والأنظمة المعتمدة، ويكون مسئولاً عن ضمان تنفيذ الاتفاقيات التعاقدية للشركة مع الغير.
8. يراجع ويُدقق بشكل دوري إجراءات العمل التي يتبعها مدراء الأقسام، ويتأكد بأنها مطابقة للمعايير المعتمدة في الشركة ويوصي بالتحسينات اللازمة.
9. يحلل الصفقات المحتملة ويقدم مشاركة الشركة في المناقصات.
10. يوجه مبيعات الشركة لتحقيق أعلى توزيع وترويج للمنتجات والحفاظ على مستوى مثالي للمخزون.

⁽¹¹⁾ الوصف الوظيفي . جامعة حلي . منتدى كلية الاقتصاد . <http://www.aleppoconomics.com/vb/archive/index.php/t-22399.html>

11. يوجه كل الوظائف التسويقية لضمان تحقيق أهداف وإستراتيجيات الشركة.
12. يقرر ويقيم كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تخطيط السوق، مثل المناخ الاقتصادي والوضع التنافسي واتجاه المبيعات والإجراءات التشريعية في الدولة.
13. يقيم نتائج التشغيل ويراجع الإستراتيجيات بشكل دوري منتظم.
14. يزور بانتظام الفروع وموظفي المبيعات لكي يبقى مطلع على شروط العمل التي تؤثر على إنتاجية الشركة التشغيلية.
15. يقترح أي إضافة أو حذف أو بيع لأي من الأصول الثابتة في الشركة.
16. يقيم أداء كل المدراء ويسعى لتحسين مهاراتهم.
17. يراجع تقييمات أداء الموظفين، ويقترح زيادات الراتب، والترقيات.
18. يضمن توضيح المسؤوليات والسلطات لكل المستويات الإشرافية ضمن الشركة.
19. يتابع ويحافظ على علاقات الشركة بالدوائر الحكومية والزابائن والموردين.
20. يراجع ويعتمد البيانات والتحليل المالية للشركة والتفسيرات المطلوبة.
21. يراجع حسابات الذمم المدينة بشكل دوري.
22. يعتمد مصاريف الشركة من مشتريات ونفقات، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة.
23. يراجع ويعتمد كل فواتير العقود والدفعات المستحقة للموردين.
24. يعتمد كل تعديلات الجرد في نهاية السنة إذا لزم ذلك، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى توكل إليه من قبل المدير العام أو مجلس الإدارة.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	اقتصاد/علوم مالية
2. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن 8 سنوات في مواقع إدارية عليا.			
3. القدرات والمهارات المهنية:			
1. شهادة بكالوريوس في الإدارة ويفضل الماجستير.			
2. من ثمانية إلى عشرة سنوات خبرة في نفس المجال، مع حد أدنى سنتان كمدير عام.			
3. لديه القدرة على التواصل وإدارة شؤون الموظفين.			
4. لديه القدرة على التنظيم، وتفويض وتخصيص المسؤوليات.			
5. لديه القدرة على التحسين المستمر ورفع الكفاءة الكمية والنوعية.			
6. لديه القدرة على عمل الموازنات والتخطيط وصياغة الأهداف.			
7. لديه القدرة على المحافظة على علاقات ممتازة مع البيئتين الخارجية والداخلية.			
4. القدرات والمهارات الشخصية:			
1. قدرات ومهارات قيادية عالية.			
2. قوة الشخصية.			
3. تحمل ضغط العمل.			
4. مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض.			

توقيع الإدارة:

التاريخ:

توقيع الموظف

التاريخ:

4- المهارات الإدارية:

يشير مصطلح " المهارات " إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة. ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلباً أساسياً للفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية. فممارسة مهنة الطب والهندسة والمحاماة والإدارة وجميع المهن الأخرى تستلزم مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤدوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة .

تمثل "المهارات الإدارية" 12 في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة و متميزة. فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين، فمن المؤكد أن المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة، 13 فالمهارات الإدارية المطلوبة لمدير إدارة الشؤون المالية قد لا تتطابق مع المهارات المطلوبة لمدير المراقبة والمتابعة. كما أنه نتيجة للتجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولت المهارات الإدارية، وتعدد البرامج المعنية بتعليم المهارات الإدارية، وكذلك التطور في تقنية المعلومات والتوسع في استخدامات الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت، فإن المهارات الإدارية كذلك متجددة مما يحتم على المديرين في القطاعين الحكومي والخاص تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الاستفادة من المراجع العلمية والتطبيقات المتعددة والمعنية بالمهارات الإدارية وخاصة ذات العلاقة المباشرة بمتطلبات أعمالهم ووظائفهم.

5- الإختيار وتعيين الموارد البشرية 14

- ماهية الإختيار:

الإختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة.

- ما هي معايير الإختيار؟

تعتبر معايير الإختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة. وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الإختيار، ويتم تحديد معايير الإختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء. ونستعرض فيما يلي هذه المعايير.

1- مستوى التعليم.

2- الخبرة السابقة.

3- الصفات البدنية (الجسمانية).

4- الصفات الشخصية.

5- المعرفة السابقة بالشخص.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

(التأهيل والتدريب، إعادة التدريب، عمليات التطوير الإداري)

¹²⁾ Bigelow, John. "Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. Journal of Management Education", (1995), 305-325.

¹³⁾ Caproni, Paula. "Managerial Skills Training from a Critical Perspective." Journal of Management Education, Vol. 21, No. 3 (1997), 292-309.

¹⁴⁾ د.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية – الإسكندرية، سنة النشر: 2014، رقم الصفحة 236.

1- الخدمة المدنية في ليبيا: 15

ولدت الخدمة المدنية في ليبيا مع ميلاد الدولة الليبية الحديثة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، فقد صدر أول قانون للخدمة المدنية تحت رقم 2 لسنة 1951، أي بعد إعلان الاستقلال مباشرة في 24 ديسمبر 1951.

ثم توالى إصدار قوانين الخدمة المدنية، حيث صدر القانون رقم 36 لسنة 1956، والقانون رقم 19 لسنة 1964، الذي صدر بعد توحيد الدولة وإلغاء التقسيم الفدرالي الذي قسم ليبيا إلى ثلاثة ولايات، ثم إصدار القانون رقم 55 لسنة 1976 للخدمة المدنية.

واستناداً إلى صدور أول قانون للخدمة المدنية في ليبيا سنة 1951، نجد أن عمر الخدمة المدنية 60 سنة، هو عمر طويل ومناسب لتطوير أداء الدولة وجعلها على درجة معقولة من التقدم الإداري، وهو عمر يشابه بداية تطور الخدمة المدنية في بعض دول العالم مثل كوريا الجنوبية، وتايوان، وماليزيا، ولكن أين هم الآن؟ وأين نحن الآن؟.

- مفهوم الخدمة المدنية المهنية:

الخدمة المدنية هي ((كيان من موظف الحكومة موثوق بهم من قبل إدارة البلاد، ومفوضون بتحقيق سياسة الحكومة الراهنة)).

هي مجموعة من المنظمات والمؤسسات والمكاتب والمصالح التي تؤمن وصول الخدمة للمواطنين في الزمان والمكان المناسبين.

هي مجموعة من الوظائف المتنوعة فنياً وإدارياً تستهدف تحقيق تطلعات المواطنين ورغباتهم في خدمات جيدة وميسورة ومتطورة وتتعدد الخدمات التي تقدمها الدولة بواسطة جهاز الخدمة المدنية.

ونظراً لأهمية وخطورة الخدمة المدنية في الدولة فيتعين أن تكون خدمة مهنية متخصصة تقدم خدماتها وفقاً للقوانين واللوائح التي تنظم عملها، وتنظم علاقاتها بالمواطنين الذين هم زبائنهم ومستهلكي خدماتها، وان تقدم خدماتها بحرفية وتخصص.

- أهمية الخدمة المدنية للدولة الحديثة:

هناك كثير من المسميات للدولة الحديثة، فهي دولة الرعاية، ودولة الرفاه، ودولة العدالة، ودولة القانون، وكل هذه المسميات تعني ان المطلوب من الدولة الحديثة الكثير ويتعين على الدولة الحديثة النهوض بما يلي:

- توفير المستوى المناسب من التعليم والتأهيل والتدريب لأفراد المجتمع.
- توفير الأمن لأفراد المجتمع وأسرهم وحاجاتهم ودوافعه الاقتصادية.
- تأمين النشاط الاقتصادي للأفراد والشركات.
- السيطرة على الأسعار والتضخم.
- تحقيق التنمية المستدامة في كل مجالات النشاط الاقتصادي.
- رعاية الفئات الضعيفة في المجتمع كالفقراء، المعاقين، المرأة، والأقليات.
- تحقيق عدالة التقاضي وتطبيق القوانين وتنفيذها تجاه المخالفين.

- خصائص الخدمة المدنية في ليبيا اليوم:

ان قانون الخدمة المدنية الذي يفترض ان ينفذ على مستوى مركزي في الدولة، تُركت كل مؤسسة أو وزاره أو مصلحة وشأنها في وضع سياساتها وطريقة التعامل مع موظفيها.

ووفق إحصائية السكان لسنة 2006م، نجد أن عدد موظفي الدولة بلغ (848028) موظفاً، هذا العدد يمثل ما نسبته 50.60% من حجم القوى العاملة اقتصادياً (من سن 18 سنة إلى 65 سنة) هذه النسبة العالية لم

(15) قانون للخدمة المدنية تحت رقم 2 لسنة 1951، بعد إعلان الاستقلال مباشرة في 24 ديسمبر 1951.

(16) مصلحة الإحصاء والتعداد ليبيا Bureau of Statistics and Census Libya

تبلغها أي دولة من دول العالم، وهي نسبة عالية جداً مقارنة بالدول الأخرى ولو استخدمت النسبة والتناسب سنجد أن كل موظف بالدولة الليبية يقابله عدد 5 مواطنين باعتبار أن عدد السكان ليبيا 5323991 مليون تقريباً، هذا العدد هائل من الموظفين كان يجب أن يقدم خدمات ممتازة ومتطورة، وللتدليل على عدم عقلانية هذه النسبة من القوى العاملة في جهاز الدولة، يمكن مقارنتها ببعض الدول المتقدمة إدارياً، مثل كندا على سبيل المثال، تبلغ نسبة العاملين فيها 20% من حجم القوى العاملة، وفي أمريكا يبلغ العاملين في أجهزة الحكومة الفدرالية 1.8 مليون موظف أي ضعف عدد العاملين في ليبيا في حين يبلغ تعداد الولايات المتحدة الأمريكية ما يفوق 290 مليون نسمة أي 48 ضعف عدد السكان ليبيا، وفي فرنسا يبلغ عدد العاملين بجهاز الدولة 2.385.507 موظفاً، وبصورة عامة تحدد نسبة العاملين في إطار الخدمة المدنية بالنسبة للدول العربية عند 10/1 (أي نسبة 10% من مجموع قوى الشعب العاملة).

- قانون الخدمة المدنية وتعديلاته في ليبيا ما بعد 1969م: 17
- (1) قانون الخدمة المدنية رقم (55) لسنة 1976م بشأن اصدار قانون الخدمة المدنية.
- (2) قانون رقم (51) لسنة 1981م بشأن نظام المرتبات للعاملين الوطنيين.
- (3) قانون رقم (12) لسنة 2010م بشأن قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية ألغيت بمقتضى هذا النصوص التالية:

- قانون رقم (58) لسنة 1970 بشأن العمل.
 - قانون رقم (85) لسنة 1970 بتنظيم شؤون التخطيط والتنمية
 - قانون رقم (108) لسنة 1971 بتعديل فصول من قانون العمل.
 - قانون رقم (50) لسنة 1972 بإضافة فصل لقانون العمل.
 - قانون رقم (72) لسنة 1972 بتعديل فصول من قانون العمل.
 - قانون رقم (7) لسنة 1997 بتعديل فصول من قانون العمل.
 - قانون رقم (55) لسنة 1976 بإصدار قانون الخدمة المدني.
 - قانون رقم (15) لسنة 1981 بشأن نظام المرتبات للعاملين الوطنيين.
- 2- تدريب الموارد البشرية: يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل: ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف"18 ويمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر التدريب نقل للمواهب والمهارات من شخص لآخر لاكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك من أجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها. حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تنبع أهمية التدريب من خلال:
1. مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية.
 2. إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم.
 3. أحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين.

(17) تشريعات العمل والخدمة المدنية الليبية http://aladel.gov.ly/home/?page_id=1472
(18) شحاتة . عماد. التدريب مفهومه ، حاجاته وأهميته، موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية. http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5180

4. إكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات. " 19 كما ويضاف إليها "
- التدريب يقوى المعنويات: فيشعر الموظفون بتحسن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.
 - التدريب رخيص: بالتأكيد فإنه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة، لذلك فإن تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.
 - التدريب مساعد للتغيير: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.
 - التدريب يجلب المال: التدريب المراكز والفعال يعود بالأرباح ويعوض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.
 - التدريب يحافظ على الجودة: بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة " أي أن التدريب مفيد جداً في: 20
- زيادة الفاعلية للأفراد بأسلوب علمي ورفع كفاءتهم في مجال الاختصاص.
 - اكتساب مهارات الأمانة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي ورفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين.
 - تنمية القدرات وصقل المهارات وتعديل السلوك وتطوير الاتجاهات.
 - تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل وذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين.
- و حيث إن التدريب له كل هذه المزايا والأهمية كان لا بد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لما يلي:
1. من حيث الزمن :

- أ- قبل الخدمة: وهو يتمثل بالتعليم واكتساب المهارات والمعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه: "يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلكي إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم." 21
- ب- أثناء الخدمة: وهو المتعلق بصقل المهارات وأحاطت الموظف بالتطورات في مجال وظيفته وتخصه لتحسين مستوى أدائه أي انه : "يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية- التي تعني أساساً أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. من خلال فترة التجربة اوالدوران الوظيفي والمكتب المجاور." 22

2. من حيث المكان:

- (19) معمار. صلاح، أهمية التدريب. منتدى المعرفة. <http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>.
- (20) صفحي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات، -[http://www.siironline.org/alabwab/edare-](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm)
- (21) العريشي . محمد . أنواع التدريب، منتدى التعليم <http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html>
- (22) تنمية الموارد البشرية، مفكرة المسلم. -[http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Management/2006/08/24/4251.html)

أ- داخل المنظمة: وهو الذي " ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها" وتتمثل دورات واجتماعات ومناقشات داخل المنظمة ومن قبل المسؤولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية.23

ب- خارج المنظمة: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه إي انه" وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية"24.

3. من حيث الهدف:

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون"

- التدريب لتحديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي.
- تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة.
- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف للتدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر

● التدريب للترقية "حيث أن كلا منها يمثل ما يلي: 25

- أ- لتحديد المعلومة: يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل وأساليبه والوسائل المتطورة لإنجازه.
- ب- تدريب المهارات: زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة وتزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية.
- ت- التدريب السلوكي: يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه.
- ث- التدريب للترقية: تحسين إمكانيات الموظف لتولي مناصب جديدة وليس بالضرورة للترقية.
- مراحل التدريب: حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب وهي كما يلي " المرحلة الأولى: اكتشاف الحاجة للتدريب: التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لابد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم ، تحليل الأعمال، تحليل الأفراد.
- المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية:وهي تعبر عن أنواع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب ، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، وأدوات التدريب .

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية: وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي المرحلة الخامسة: تقييم برامج التدريب:يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح"26

حيث إن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية وينقسم إلى: تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتشمل تحديد: المخرجات - نوع التدريب - معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب - ومجال التدريب
2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين: حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية وهناك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي:
- أ- تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب والتي لا نستطيع التغلب عليها.

(23) عبد الرحمن تيشوري. أنواع التدريب للعاملين في الدولة. موقع الكتروني . <http://forum.illafrain.co.uk/t15466>

(24) مروه محمود السعيد الفخراني. الاتجاهات الحديثة في التدريب. رسالة ماجستير . كلية التربية جامعة بنها

(25) الكردي . تنمية الموارد البشرية . مرجع سابق

(26) موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73>

- ب- أنواع التدريب ومدته.
ت- هل هنالك معايير للأداء.
ث- هل تطبق معايير الجودة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية: يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق لحاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالباً المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة وفق خلفية وطبيعة وثقافة المنظمة وثقافة الموظفين.

4. اختيار نوع التدريب: حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة وقدرتها على التخلي عن الموظفين والسياسة التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

5. تقييم التدريب: حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي تلقوها ومساهمتها في تحسين مستوى الأداء.

3- إعادة تأهيل الموارد البشرية: تسعى إدارات الموارد البشرية جيداً إلى إظهار قيمتها وأهميتها الاستراتيجية والتي أصبحت موضوعاً بالغ الأهمية في جدول الأعمال التنفيذية بكافة المنظمات. ففي عصرنا هذا لا تتحمل المنظمات هلامية العمل أو إرباكه وتعطيل سير العمل، وبالتالي عندما يبادر ممارسو الموارد البشرية بالتفكير حول نتائج أعمالهم وممارساتهم على النحو المحدد في سياق الأعمال للمنظمة وتغيير عادة وطرق التحدث مع المديرين التنفيذيين، يكون بذلك لديهم القدرة على تبرير فكرة مشروع تجديد أو تنظيم أو تأهيل الأعمال للموارد البشرية، ولكن قبل كل شيء يجب التركيز على إعطاء أفكار جديدة وحلول خلاقة للتحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمة، كما يجب أن تعمل الإدارة على مساندة أهداف وغايات المنظمة التنموية وكيفية الحصول على الكفاءات المطلوبة.

وتهدف عملية إعادة تأهيل الموارد البشرية، كمرحلة أولى لإعادة الهندسة، إلى:

- توفير الكلفة وخفض المصروفات.
- تحسين فاعلية الخدمات.
- بناء قدرات الموارد البشرية.
- خلق الدور الاستراتيجي.
- بناء الوعي الثقافي للموارد البشرية.

4- عملية التطوير الإداري: هي مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها. بينما يعرفه بيكار **BECHARD** بأنه: (جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية).

ظهر مصطلح التطوير الإداري من خلال البحوث التي أجراها كل من بليك **BLAKE 1957** وسبيرد **SHEPERD 1975** وموتون **MOUTON 1961**، وكذلك مكروغر **MCGREGOU 1957** ليستعمله فيما بعد بيكار سنة 1969.

نستخلص من هذه التعاريف أن التطوير الإداري يهدف بحقيقته على إدخال تغييرات على كل أو بعض هذه الأنماط والضوابط السلوكية بقصد تكييف الجهاز الإداري للدولة لتحقيق أهداف معينة والتطوير الإداري كما يعرفه **WENDELL FRENCH** بأنه: "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف، إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

- التطوير الإداري: هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات. ويهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الأرباح.

وفيما يلي شرح لجوانب هذا التعريف:

1. فالتطوير الإداري هو خطة طويل الأجل.
 2. والتطوير الإداري يساعد على حل المشاكل وتجديد الممارسات.
 3. والتطوير الإداري هو مجهود تعاوني للإداريين.
 4. التطوير الإداري يتأثر بيئة المنظمة.
 5. التطوير الإداري يحتاج أحياناً للتدخل من أطراف خارج المنظمة.
- أهداف التطوير الإداري:
- 1- رفع أداء المنظمة وضمان نموها وفق خطة طويلة المدى.
 - 2- رفع مستويات أداء المديرين، ووضع أهداف رئيسية محددة يتم على ضوءها تقييم أداءهم بانتظام.
 - 3- اختيار المديرين الذين يتمتعون بإمكانيات كافية، وإتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.
 - 4- إعداد كوادر لشغل وظائف أعلى في مواقعهم ووحدهم داخل المنظمة.
- مساعدة المديرين العاملين والمديرين التنفيذيين في المنظمة لتوفير الترتيب المناسب للتعاقب الإداري.

الخاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز.

فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، يجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية دقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن المؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي، أن ذلك يؤكد غياب تخطيط الموارد البشرية وفق خطط علمية ومنهجية مدروسة.

النتائج:

- لعل أهم ما يؤخذ على عدم تنمية وتطوير المؤسسات ما يلي:
1. لا يوجد تنظيم رسمي لهذه المؤسسات بما فيها الوزارات وهيئات الحكم المحلي، وإن وجد فلا يطبق بالكامل. ومن النادر أن تجد في المؤسسة خريطة لتنظيمها الإداري، بحيث يزداد الهيكل الإداري بأقسام أو إدارات جديدة بناء على رغبة المدير، وقد تلغى إدارات وأقسام لا يرى أهمية لبقائها، وقد تلغى بعض الإدارات أو الأقسام فقط للتخلص من شاغلي الوظائف العليا فيها.
 2. ان الخدمة المدنية في معظم دول العالم تعمل على إيجاد وصف وتوصيف للوظائف اللازمة لما تقدمه الدولة من خدمات، بحيث يتم تصنيف الوظائف في فئات متجانسة، ويتم إيجاد وصف للوظائف التي تدرج في كل فئة، وفي الإدارة الليبية لا يوجد أي اهتمام بهذه المسألة ومن النادر أن توجد مصلحة لها وصف وتوصيف لوظائفها، وخاصة بعد تجميد العمل به في سنة 1986م، وإن وجد فهو مجرد نصوص لا أهمية لها ولا تؤخذ في الاعتبار عند التعيين أو الترقية أو شغل الوظائف.

3. عدم تنميط أو توحيد للإجراءات المتبعة في المصلحة الإدارية الرسمية، وذلك بإيجاد دليل للإجراءات يحدد الخطوات المطلوبة لأي إجراء يتخذ في المصلحة، بحيث يضمن الدليل توحيد الإجراءات ويضمن وضوحها وعدالتها بالنسبة لطالبي الخدمة.
4. عدم وجود معدلات للأداء في جميع مرافق الدولة، المقصود هو إيجاد معدل للمجهود المطلوب من الموظف يكون معيار لقياس جهد هذا الموظف ومعيار لعدد الموظفين اللازمين لكل وظيفة.
5. عدم الاهتمام بالتكلفة وهو من أبرز مظاهر الإدارة السيئ في الإدارة الليبية، فلا أحد يفكر في تكلفة القرار عند إصداره ولا يوجد أي اهتمام بالهذر في استهلاك المدخلات المادية اللازمة للعمل.
6. عدم وجود تنظيم إداري للخدمة المدنية أدى إلى غياب ما يسمى بالمراجعة الإدارية وهي متابعة أداء المؤسسات الرسمية والتأكد من أن تنظيمها الإداري هو ذاته التنظيم الرسمي المعتمد بقانون أو قرار وإنها تنفذ مخططاتها المعتمدة وأن سياسات الأفراد بها (الترقية، الإجازة، النذب، الإعارة، وغيرها ...) تتم وفق القانون ولا توجد تعيينات غير قانونية.
7. عدم اتباع المعايير في التعيين تحولت مؤسسات الدولة إلى تكايا، فبمجرد صدور قرار تعيين من الوزير يعتبر نافدا هذا ما زاد عدد موظفي الدولة الى 1.8 مليون موظف ويزيد في تعداد سكاني 6.5 مليون حسب آخر احصائية الهيئة العامة للقوى العاملة لسنة 2019م، مما زاد في تضخم جهاز إدارة الدولة الذي يعتمد على 97% من موارده على النفط ويشكل فيه بند المرتبات 60% من قيمة الإيرادات النفطية.
8. الترقية، ترتبط الترقيات في الخدمة المدنية المهنية الحديثة بوجود وظائف شاغرة تتطلب الترقية فيها، أما في مؤسساتنا فإن الترقية لا تتطلب سوى مرور الحد الأدنى من المدة اللازمة للترقية، ثم يصدر قرار بالترقية بالنسبة للمحظوظين من الموظفين.
9. النذب والإعارة والنقل والتدريب، نلاحظ عدم وجود أي دور للخدمة المدنية لتنظيم هذه الأمور العامة لموظفي الدولة، فكثير ما يتم نذب موظفين لمدة محددة وفق القانون، ومع ذلك يستمر نذبهم لفترات طويلة دون دور للخدمة المدنية في تقنين النذب، أما الإعارة فكثيرا ما تتم لوظائف مرغوبة من قبل معظم موظفي الدولة.
10. الحوافز لا يوجد نظام واضح في الإدارة العامة، ومن الناحية العملية يكاد يكون المرتب هو الحافز الوحيد المطبق في الخدمة المدنية، وضالة المرتبات في ليبيا أمر شديد الوضوح، وعدم كفايتها لحاجات الموظف بحيث لم يعد المرتب حافزا كافيا للحصول على جهد أفضل من الموظف، وربما توجد بعض الحوافز الأخرى مثل التكليف بالعمل الإضافي، والمهام الخارجية.

و عليه نوصي بأن:

1. العمل على توضيح الأنظمة واللوائح المتعلقة بتخطيط الموارد .
2. الاهتمام بمعالجة المشكلات المتعلقة بوجود عجز في بعض الوظائف وفائض في وظائف أخرى.
3. العمل على تفعيل الاتصال بين إدارة تخطيط الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.
4. العمل على تعزيز التوافق بين الموظفين المختارين مع الاحتياجات الفعلية من حيث الكم والنوع.
5. الاهتمام بتوفير الخبرات المناسبة في التعليم والتدريب .
6. العمل على توعية الموظفين بأهمية التخطيط للموارد البشرية.
7. الاهتمام بتسهيل توفير المعلومات الكافية التي تخص المتغيرات البيئية .
8. الاهتمام بتحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية – الإسكندرية، 2014، ص236.

خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد، 1999.

الصادق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003.

عبد الرحمن تيشوري، أنواع التدريب للعاملين في الدولة، موقع الكتروني:

[HTTP://FORUM.ILLAFTRAIN.CO.UK/T15466/](http://FORUM.ILLAFTRAIN.CO.UK/T15466/)

محمد العريشي، أنواع التدريب، منتدى التعليم

[HTTP://WWW.MOUDIR.COM/VB/ARCHIVE/INDEX.PHP/T-100879.HTML](http://WWW.MOUDIR.COM/VB/ARCHIVE/INDEX.PHP/T-100879.HTML)

على غربي، إسماعيل قيرة، بلفاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر، 2007، ص14.

علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

عماد شحاتة، التدريب مفهومه، حاجاته وأهميته، موقع إلكتروني إدارة الموارد البشرية.

[HTTP://ANNAJAH.NET/ARABIC/SHOW_ARTICLE.THTML?ID=5180](http://ANNAJAH.NET/ARABIC/SHOW_ARTICLE.THTML?ID=5180)

فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان: حقوق النشر المؤلف، 2004، ص507.

مروه محمود السعيد الفخراني، الاتجاهات الحديثة في التدريب، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها. صلاح معمار، أهمية التدريب، منتدى لمعرفة

[HTTP://WWW.ALMAREFA.NET/SHOWTHREAD.PHP?T=12442](http://WWW.ALMAREFA.NET/SHOWTHREAD.PHP?T=12442)

موسى درويش، بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية، موقع تنمية الموارد البشرية

[HTTP://WWW.HRDISCUSSION.COM/HR10263.HTML#IXZZ16Y9DHQ73](http://WWW.HRDISCUSSION.COM/HR10263.HTML#IXZZ16Y9DHQ73)

ثانياً: باللغة الإنجليزية:

Bigelow, John. "Teaching Managerial Skills: A Critique And Future Direction.

Journal Of Management Education", (1995), 305-325.

Caproni, Paula. "Managerial Skills Training From A Critical Perspective."

Journal Of Management Education, Vol. 21, No. 3 (1997), 292-309.

ثالثاً: تقارير:

تقرير مركز المعلومات والبحوث، المملكة الاردنية الهاشمية، 2002.

تقرير المكتب الاقليمي لبرنامج الامم المتحدة الانمائي U.N.D.P، القاهرة، 2002.

الوصف الوظيفي، جامعة حلبي، منتدى كلية الاقتصاد

[HTTP://WWW.ALEPPOECONOMICS.COM/VB/ARCHIVE/INDEX.PHP/T-22399.HTML](http://WWW.ALEPPOECONOMICS.COM/VB/ARCHIVE/INDEX.PHP/T-22399.HTML)

قانون للخدمة المدنية تحت رقم 2 لسنة 1951، بعد إعلان الاستقلال مباشرة في 24 ديسمبر 1951.

BUREAU OF STATISTICS AND CENSUS LIBYA مصلحة الإحصاء والتعداد ليبيا
تشريعات العمل والخدمة المدنية الليبية
TTP://ALADEL.GOV.LY/HOME/?PAGE_ID=1472
صحفي، فرجينيا، أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات،
**HTTP://WWW.SIIRONLINE.ORG/ALABWAB/EDARE-
%20EQTESAD(27)/981.HTM**
HTTP://WWW.ISLAMMEMO.CC/FAN-EL- تنمية الموارد البشرية، مفكرة المسلم.
**EDARA/HUMAN-RESOURCES-
MANAGMENT/2006/08/24/4251.HTML**