

الفصل الأول

ماهية إدارة الموارد البشرية

(المفاهيم والأسس)

نحاول في هذا الفصل أن نلقي الضوء على طبيعة وماهية إدارة الموارد البشرية؛ لتوضيح الاتجاهات الرئيسية للمقرر الدراسي. كما أننا نهدف أيضًا إلى إعطاء الدراسين مقدمة عامة عن المفاهيم والمبادئ والنظريات التي يتعرض لها في هذا المؤلف من خلال فصول الكتاب المختلفة.

أهمية تشغيل العنصر البشري وأهدافه :

يمكن النظر إلى الفرد باعتباره مجسمًا "لكم" و "نوع" محددين من الطاقة العضلية والفكرية، بجانب ما يحمل من قيم. إضافةً إلى ذلك، يملك الفرد رغبات وطموحات متزايدة ومتغيرة نوعًا وكماً. وكثيرًا ما تفوق طموحاته ما يملكه من طاقات فكرية وعضلية .. وللتخلص من هذا الأشكال نرى أن الإنسان يلجأ إلى سمة أساسية، يتميز بها، هي العقلانية في تحقيق درجة من التناسب بين أهدافه المتعاضمة وبين طاقاته وإمكاناته.

وهكذا كان الإنسان يفكر في كيفية الاستثمار الأكفأ لما يملكه من قدرات، بأمل تحقيق أكبر قدر وأحسن نوع من سلسلة الأهداف التي يتبناها.. وهنا برزت أول بذرة لإدارة طاقات وقدرات الفرد.

وربما أهم إنجاز حققه الإنسان منذ وجوده على هذا الكوكب في مجال استثمار صفة الرشد أو العقلانية التي يملكها هو تجميعه لطاقات بشرية لأكثر من فرد واحد في بوتقة واحدة، تعرف الآن بالمنظمة أو الجهاز الإداري؛ بغية تحقيق أهداف تهم فردًا واحدًا من المجتمع، أو مجمل المجتمع.

وقد تنامت تلك المنظمة عددًا وتخصصًا وجسامة إلى أن أصبحت تضم ما يسمى بالدولة العصرية وبالمنظمات الإقليمية والدولية، حيث تجسدت في كل هذه المنظمات أهمية "إدارة طاقات الفرد"، وأخذت أبعادًا لم تكن معهودة في السابق، ولا زالت في تغير

وتعاضم؛ باعتبارها الوسيلة التي تضمن توفير الطاقات البشرية المطلوبة للعمل في المنظمات، كما تضمن إدامة وتشغيل هذه الطاقات وتشذيبها ... كل ذلك لتحقيق تواصل واستمرارية في تحقيق الأهداف المطلوبة للمجتمعات المعاصرة.

فأهمية إدارة الموارد البشرية إذن تنبع من أهمية الأهداف المراد تحقيقها، وإذا كانت الأهداف تهم المجتمع، فأهمية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالمصلحة العامة لذلك المجتمع. من ذلك كله يمكن القول: إن تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية والعقلية ضرورة أساسية من ضرورات استمرار وتطوير الفرد والجماعة والمجتمع بكامله، وعملية تشغيل هذه الطاقات أصبحت تخضع لأسس وقواعد ونظريات عملية في العصر الحاضر؛ بغية ضمان توجيه هذه الطاقات باتجاه الأهداف المطلوبة، وبغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في ذلك التشغيل كما تتطلبه العقلانية والرشد.

وبالطبع إن إساءة إدارة طاقات الأفراد يعني هدرًا لتلك الطاقات، وبالتالي فشلاً في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى الفرد نفسه، وعلى مستوى المجتمع الأوسع. وبديهي أن اعتماد الارتجالية والعشوائية والتقديرات والأهواء الشخصية في إدارة الطاقات البشرية هو السبب الأساسي في إساءة إدارة تلك الطاقات النادرة.

أهمية العنصر البشري:

تعاني غالبية الدول النامية من ظواهر تخلف في جميع نواحي الاقتصاد؛ زراعية وصناعية وخدمية، فالأهداف المتحققة في الدول النامية في النواحي السابقة متدنية بالنسبة لحاجات الشعب، كما أنها متدنية أيضًا بالنسبة للأهداف المتحققة في الدول المتقدمة في نفس المجالات، وبالطبع فإن تدني الأهداف المحققة هو سر ضعف الدول النامية في عالم المنافسات الدولية الحالي.

وهنا لابد من طرح سؤال حول أسباب تدني الأهداف المحققة في الدولة النامية، وللجواب عن هذا السؤال يمكن القول -وبالتأكيد-: إن أحد الأسباب الرئيسية هو الأفراد العاملون في أجهزة الإنتاج المختلفة، وبكلمة أخرى طبيعة الطاقة البشرية من حيث الكم والنوع المقدمة من قبل هؤلاء الأفراد أثناء وجودهم في مواضع العمل؛ حيث إن هذه الطاقة هي الوسيلة الأساسية لتحديد كم ونوع الإنتاج السلعي والخدمي الذي يقوم به المجتمع، فكلما كانت الوسيلة فعالة كان الإنتاج متميزًا.

فالدولة النامية إذن مطالبة بتشغيل واستثمار طاقات أفرادها- ليس فقط لإشباع الحاجات العامة الداخلية فيها بل- لكي تخرج من مواقف الضعف ومواقف التهديد التي تعاني منها في المحيط الدولي، فزيادة الإنتاج السلعي والخدمي المخطط عن طريق التشغيل والاستثمار الأمثل لطاقات الأفراد- ضرورة وطنية لا لبس فيها بالنسبة للدول النامية [الأعرجي، والشيخلي].

ولنا أن نتساءل ما المقصود بالاستثمار الأفضل لطاقات الأفراد الفكرية والعضلية؟ وكيف يمكن تحقيقه؟ وتبيين الإجابة عن هذا السؤال في النقاط التالية:

١- أن تكون ساعات العمل اليومية للفرد في الدولة النامية موازية على الأقل لساعات العمل للفرد في الدولة المتقدمة.

٢- أن يكون عدد أيام العمل الفعلي للفرد في الأسبوع في الدولة النامية على الأقل موازياً لعدد أيام العمل في الأسبوع في الدولة المتقدمة، وكذلك الأمر بالنسبة لأيام العمل على مدى السنة.

٣- أن يكون كم ونوع العمل المنجز من خلال طاقة الفرد في وحدة زمن معينة في الدولة النامية يوازي على الأقل كم ونوع العمل المنجز من خلال طاقة الفرد في نفس وحدة الزمن في الدولة المتقدمة.

٤- أن يكون عدد الأفراد العاملين بالنسبة لمجمل أفراد الشعب في الدولة النامية موازياً على الأقل ما عليه الحال في الدولة المتقدمة.

هذا وإن تزايد الفوارق بين إنتاجية طاقات الفرد بالدولة المتقدمة بالمقارنة بإنتاجية الفرد بالدولة النامية في السنوات الأخيرة- أدى إلى ضرورة مضاعفة التأكيد على الاستثمار والتشغيل الأمثل لطاقات الفرد في الدولة النامية؛ للقضاء على الفوارق أولاً، ومن ثم الدخول في عالم المنافسة الإنتاجية بمقدرة عالية ثانياً.

كل ذلك يضع أعباء كبيرة على عاتق إدارة الموارد البشرية في الدولة النامية؛ لاستنفار طاقات أفرادها واستثمارها بفاعلية عالية وكفاءة متميزة. ويؤكد هذا الأمر الأهمية الخاصة

لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للدولة النامية التي تصبو إلى التخلص من مواقع الضعف والتخلف، ولا بد من القول إن زيادة أهمية دور الدولة في عالم اليوم وفي عالم الغد من شأنه أن يضع تأكيداً إضافياً على أهمية إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية لمختلف دول العالم؛ النامية منها والمتقدمة. [الطماوي: ١٩٦٥].

العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين - فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما.

فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته وخبرته وأنماط سلوكه ودوافعه ورغباته - يمكن أن تمارس المنظمة قدرًا من التأثير عليها، وذلك من خلال طبيعة نظم الاختيار والتعيين التي تطبقها لاختيار الأفراد الأكثر مناسبة مع حاجاتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل بيئية، وأيضًا من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز، وما توفره من إمكانات وموارد ومستلزمات مادية؛ لتسهيل أداء الأفراد لأعمالهم المكلفين بها. كل هذا وغيره من القواعد والنظم والإمكانات يمكن أن تؤثر من خلالها المنظمة في سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين فيها.

وبهذا الفهم للعلاقة التبادلية في التأثير والتأثر بين الفرد وإدارة المنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية - كإدارة تخصصية بشئون الأفراد العاملين - تأمل أن تكون حصيلة جهودها وبرامجها وسياساتها إيجابية، بحيث إن نوعية الأفراد المختارين من بين المتقدمين للعمل تكون بالمستوى الذي تتوقعه هذه الإدارة منهم؛ ليكونوا مؤهلين فعلاً لأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة منهم بذلك القدر من الكفاءة المستهدفة، والتي تضمن فاعلية

بلوغ الأهداف، كذلك فإنها تأمل أن تنجح في مجال وضع برامج تدريبية تنسجم مع احتياجات الأفراد العاملين - المعينين حديثاً والقدامى - وفي مجال وضع وتطبيق نظم وأجور وحوافز عادلة ومشجعة للعاملين، تبعث فيهم الرغبة على أداء الأعمال باندفاع وكفاءة عالية، وفي كافة مجالات عملها الأخرى.

وما لاشك فيه، أن إدارة الموارد البشرية - من جانبها - ستكون حريصة أشد الحرص على أن تحصل على مردود إيجابي من الأفراد العاملين نظير ما تقدمه وتبذله من جهود لخدمتهم، ويفترض أن تتمثل هذه المردودات بارتفاع كفاءة الأداء والاندفاع العالي للعمل، والاستفادة الحقيقية من محتوى برامج التدريب بحيث تنعكس هذه الاستفادة على مستوى المهارات والخبرات التي يمتلكونها، فيلاحظ حصول تحسن وتطور فيها، وكذلك بارتفاع درجة الرضا والروح المعنوية لديهم، بما يضمن توفر القدرة والرغبة العاليتين على أداء الأعمال بكفاءة.

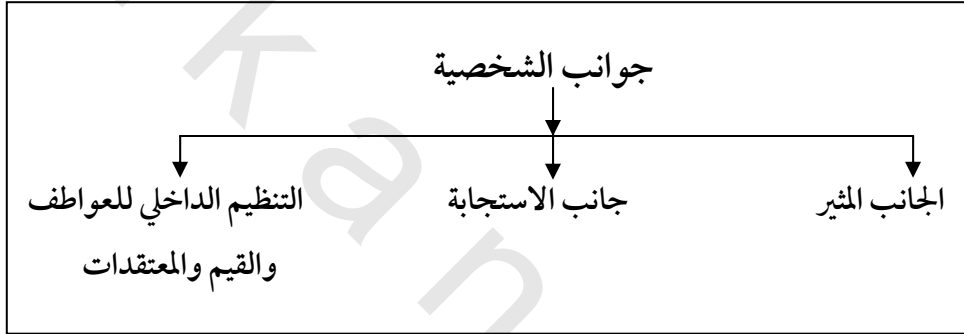
وتجدر الإشارة إلى أن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بشكل كبير بدوافعه (Motives)، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد وتوجيه سلوكه، كما أن سيكولوجية الشخصية هي بشكل عام سيكولوجية الدوافع، والشخصية الإنسانية (Human personality) باعتبارها تنظيمًا ديناميكيًا مكونة من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها، وفي حالة تغير مستمر . وهي عناصر غير ملموسة بل هي مظاهر وتفسيرات ومواقف تلحق بالسلوك الشخصي للفرد، بعبارة أخرى فإن دراسة هذا السلوك تعكس دون شك طبيعة الشخصية المتحركة أو الديناميكية (Dynamic) للفرد بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية وقدرات ومهارات وقيم وأفكار واتجاهات وعادات، ونماذج للتصرف في مواقف معينة وخصائص وتصورات لنفسه وللآخرين، وصفات مميزة تميزه عن الآخرين. وهذه العناصر بأكملها تتفاعل مع بعضها لتمثل في شكل أدوار ومواقف يتخذها الفرد خلال حالات التعامل والتفاعل مع الأفراد الآخرين، محكومة ومتأثرة بالموقف الذي تحدث فيه، مما يؤثر على درجة تنظيم وتوازن الشخصية. كل هذه العناصر جديرة بالدراسة من قبل إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛ بغرض فهم شخصية الإنسان وإيجاد السبل الأكثر تناسبا للتعامل معها؛ تحقيقاً لمبدأ الاستخدام الأمثل للإمكانات الذاتية للأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

واستكمالاً للصورة التي حاولنا رسمها للشخصية الإنسانية ودرجة تعقدها وتفرّد كل شخص بشخصية ذاتية تميزه عن الآخرين - نشير فيما يلي إلى تقسيم جوانب الشخصية؛ وذلك بهدف تعميق الفهم في هذا الجانب: [د. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثالثة، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠، ص ٧٠ - ٧١].

١ - الجانب المثير من الشخصية (Stimulus Aspect) أي: الكيفية أو الأسلوب الذي يؤثر به الشخص على الآخرين.

٢ - جانب الاستجابة من الشخصية (Response Aspect)، وهو الجانب الذي يظهر حالات الاستجابة أو رد الفعل الشخصي على مؤثر معين.

٣ - التنظيم الداخلي للعواطف (Emotions) والقيم (Values) والمعتقدات (Beliefs)، التي تتحكم في تحديد أنماط استجابات الشخص للمؤثرات الخارجية، وبالتالي فهي التي تحدد فاعليته مع الأشخاص الآخرين.



وتأسيساً على هذا التقسيم لجوانب الشخصية، فإنه يمكن التأكيد على أن الشخصية تمثل ظاهرة يمكن ملاحظتها موضوعياً، ولكن ملاحظوا هذه الشخصية يدركون مدى تعقيدها؛ بسبب قيام الشخص الواحد بلعب أدوار متعددة ومختلفة حسب تعدد واختلاف المواقف الحياتية التي يواجهها. وبهذا فإن الشخصية تمثل تنظيمًا ديناميكيًا موحدًا ومعقدًا للعناصر النفسية للفرد.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق قدر مناسب من النجاح في أدائها لوظائفها، فإنها يجب أن تعتمد طريق التعامل مع الأفراد على أنهم يمتلكون شخصيات ذات بناء نفسي معقد ومتشابك، وبالتالي فإن تصرفاتهم لا تكون محكومة بقواعد

ومفردات بسيطة، والتعامل المستند إلى أسس إنسانية والمعتمد على تفهم الحالات النفسية والاجتماعية المختلفة للأفراد العاملين - يمكن أن يكون الأسلوب الأكثر مناسبة مع هذه المتغيرات، والأكثر ملائمة لعمل إدارة الأفراد؛ حتى تضمن عدم حصول حالات ترفض فيها أوامرها أو توجيهاتها بشكل حاد من قبل الأفراد العاملين، وبالتأكيد أن من مصلحة إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة أن لا تكون هنالك صراعات ونزاعات بين العاملين، أو بينهم وبين الإدارة؛ لأن ذلك ينعكس سلباً على كفاءة أداء الأفراد العاملين وعلى مستوى الإنتاجية للمنظمة ككل.

ومما لاشك فيه أن حالة التفاعل التي يظهرها الأفراد العاملون مع الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة تختلف من منظمة إلى أخرى، فهذا الأمر يتأثر بشكل واضح بالأسس والأساليب المعتمدة في التعامل بين الإدارة والعاملين، فهناك إدارات تعتمد أساليب تتسم بسمة إنسانية متفهمة لمشكلات العاملين، وتتعامل معهم بما يحفظ لهم إنسانيتهم وكيانهم، وعلى العكس فإن هناك إدارات تعتمد أساليب بيروقراطية متشددة.

التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية:

بدء الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد والموارد البشرية في المصانع الإنجليزية بشكل خاص، وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الظروف الأكثر تناسلاً مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية (فان روبرت أوين) الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن، وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان (أوين) رجل أعمال فقد بدأ بنفسه تطبيق هذه الأفكار في مصنعه، ولذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد (The father of personnel management)، ولم تلق أفكار أوين هذه تجاوباً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال؛ وذلك بسبب ضعف المركز النسبي والتفاوضي للأفراد العاملين، وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادي، ومع ذلك فإن أوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال. وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي

بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية، وتأسست عام ١٩١٣ جمعية للأفراد العاملين باسم "Welfare workers association" وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد ورفاهيته في منظمات الأعمال، واعتبارها أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع. [رفعت عثمان: إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢، ص ١١-١٢].

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعنى بحل المشكلات الإنسانية، وتقديم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال؛ وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل؛ بسبب تجنيد الشباب للحرب وإحلال النساء محلهم في المصانع، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته. من جانب آخر فإن دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب التي ازدادت ضغوطها؛ مما أدى إلى خلق مشكلات جديدة لإدارات المنظمات. وفي نفس الوقت، فإن الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين، وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين، وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هؤلاء الأفراد العاملين الإنتاجية، وعلى روحهم المعنوية. [محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠، ص ٣٠].

ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً، وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج؛ لتلبية متطلبات تلك المرحلة، بسبب اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال، وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة، مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي دعا إليها "روبرت أوين"، كما أغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشئون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع؛ وذلك لانتفاء

الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع، مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشكلات التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب.

وفي الثلاثينيات برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة؛ تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة مواءمة الأشخاص مع الوظائف (Fitting people to jobs)، وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة، وفي تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين للقيام بأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين، كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب"، وبدء التوجه الجاد لاعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين. [رفعت عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤].

وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة، وعادت إلى الأذهان - في حينها - نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها. وبذلت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد؛ لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين. وتم توجيه المنظمات إلى تعيين أخصائيين لشئون الأفراد العاملين، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال، وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية. وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظيف، أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة؛ بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، أدى ذلك إلى أن الدولة سعت إلى تحقيق مبدأ العمالة الكاملة (Full employment)، كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع في البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة، وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة (Manpower planning) كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العاملة. [المرجع السابق نفسه ، ص ١٥].

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد، وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف، وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علمًا مستقلًا لإدارة الأفراد، مما أدى إلى تمهيد الطريق لفصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى، وتحملها لمسئولياتها، وقيامها باعتبارها تخصصًا جديدًا، وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نموًا ملحوظًا، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي، حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين، وغيرها. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشئون الأفراد. وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق... إلخ.

دعنا نتوقف هنا قليلًا، لنستعرض معًا التطور التاريخي لفكرة إدارة الأفراد والموارد البشرية عبر الحقب التالية: [ماهر، ١٩٩٨].

١/ الثورة الصناعية؛

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانًا عن العمال، واحتياجها أحيانًا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها)، كما أدى ذلك إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانًا إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى الأمر أيضًا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

٢/ ظهور الحركات العمالية؛

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدثوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم تحولت إلى اتحادات

ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العمل.

٣/ الإدارة العلمية :

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال عدة مبادئ، أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجورًا محفزة.

٤/ ظهور علم النفس الصناعي :

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل؛ بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضًا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وقد أظهرت هذه الحركة نجاحًا كبيرًا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

٥/ ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضًا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع (هاوثورن)، والتي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo).

٦/ بدء ظهور ممارسات إدارة الأفراد :

كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية- هي منظمات الجيش والحكومة (أي: الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

٧/ بدء ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد :

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلًا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف،

والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

٨/ ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة - التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين - على تطوير ممارسات الأفراد؛ لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

٩/ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال؛ أي: المنظمات والشركات مع العاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات، من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد:

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، وذلك وفقاً للمنطق التالي: [السلمي ١٩٩٨].

١- أن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيها بينها.

٢- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم - وما قد تحققه من أرباح ونتائج - على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

٣- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد؛ لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم للعملاء (Values)، وتميز واختلاف عن المنافسين (Differentiation).

٤- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة، كما يتضح من الشكل رقم (١).

شكل رقم (١) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



المصدر: [علي السلمي، مرجع سابق، ص ٣٢]

من الشكل السابق يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد...)، وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص - وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى القدرة التنافسية - إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة؛ ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع، والتخطيط والبرمجة، والتنسيق والترتيب، والإعداد والتهيئة، والتنفيذ والإنجاز، والتطوير والتحديث، والتقويم والمحاسبة، بما يؤدي إلى: تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتطوير المنتجات، وتحديث الموارد، وابتكار الأساليب، وتحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين.

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلياً).

ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل فلسفة إدارة الموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد: [علي السلمي، نفس المرجع السابق ص ٣٤-٣٩].

١- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية (Brain Power) وقدرة فكرية (Cognitive) ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

٣- أن الإنسان إذا أحسن اختياره، وإعداده، وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته - فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

٤- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة، مستمدة من:

- العلوم السلوكية (Behavioral Sciences)

- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي (Organization Development)

- نظرية النظم (Systems theory)

- مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

ويوضح الشكل التالي نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة:

نموذج إدارة الموارد البشرية



البيئة المحيطة

المصدر: [علي السلمي، المرجع السابق نفسه ، ص٣٦]

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية:

- ١- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام (System) متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات (Processes) والأنشطة المتصلة والمتداخلة.
 - ٢- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر.
 - ٣- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، تستهدف تعظيم العائد من الاستثمار البشري، متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
 - ٤- أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة، إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.
 - ٥- يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة؛ من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
- وقد اتخذت التنمية البشرية -أساساً- شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

الفلسفة الجديدة:

- ١- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشكلات والتجديد والتطوير.
- ٢- تعتمد على الاهتمام بمحتوى العمل، وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية، وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.

٣- ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسًا شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

١- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

٢- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

٣- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

٤- الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة؛ لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

١- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة، وتقييم طاقاته ومهاراته، قياسًا على متطلبات الأداء وظروفه.

٢- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية... إلخ)، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

٣- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليًا ومستقبلاً.

٤- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشكلات المنظمة وتطوير أوضاعها.

ها نحن قد حاولنا رسم ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية - فيما مضى - والآن نلخص ملامح الفلسفة التقليدية والفلسفة الجديدة؛ حتى يسهل علينا المقارنة بينهما.

الفلسفة التقليدية :

١- اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).

٢- ركزت على الجوانب المادية في العمل؛ من أجور ومكافآت، ومكان وبيئة العمل المادية.

يشير اصطلاح إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) إلى:

استقطاب واختيار، وتطوير وتنمية، وتقييم، ومكافأة، وإدارة أعضاء المنظمة. بهذا يشمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل. وتساهم الموارد البشرية مع العناصر المادية الأخرى، المتمثلة في الأموال والآلات والمواد- في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يهدف إليها التنظيم، وحتى تتحقق الإدارة الفعالة للموارد البشرية فإن الأمر يتطلب البحث المستمر عن أفضل الطرق لاستخدام الموارد البشرية؛ لتحقيق الأهد التنظيمية.

شكل رقم (٢)

الهدف من دراسة إدارة الموارد البشرية

إن التحدي الحقيقي لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد الطريقة المثلى لتحقيق رضا العاملين

الغرض الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين وزيادة المساهمة المنتجة الخاصة بالموارد البشرية، عن طريق توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمات.

دراسة إدارة الموارد البشرية

تسعى إلى الإجابة عن التساؤل

الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري

نحو تحقيق أهداف منظمة العمل

ولاشك أن هذا له أهمية كبيرة؛ ذلك أن التنظيمات تمدنا بمصادر الدخل والذات والمكانة في المجتمع. نحن - عادة - نأخذ هذه العوامل على أنها مضمونة ومؤكدة، حتى نجد فجأة أنفسنا أمام ظاهرة البطالة التي تذكرنا بأهميتهم لحياتنا كلها، حتى في المجتمعات التي توجد فيها نسبة بطالة منخفضة، فإن هذه التساؤلات تمثل الفكر الأساسي لمنهج إدارة الموارد البشرية، وهو توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف التنظيمات.

تسعى إدارة الموارد البشرية في كل المجتمعات - بغض النظر - عن درجة التقدم التي حققتها - إلى غاية أساسية، وهي توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف التنظيمات التي تعمل بها.

إن التنظيم الفعال للجهد الإنساني يمثل مشكلة عملية منذ آلاف السنين، فمن بين المديرين الأوائل الذين واجهوا مشكلات تنظيمية وسلوكية - بناء الأهرامات، كما أن نشأة كثير من الفكر الإداري المعاصر يرجع تاريخه إلى الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر. فمع بداية نظام المصنع الحديث (New Factory System) أدرك كثير من أصحاب الأعمال أهمية الدقة في المواعيد والانضباط والجهد والفعالية من جانب قوة العمل.

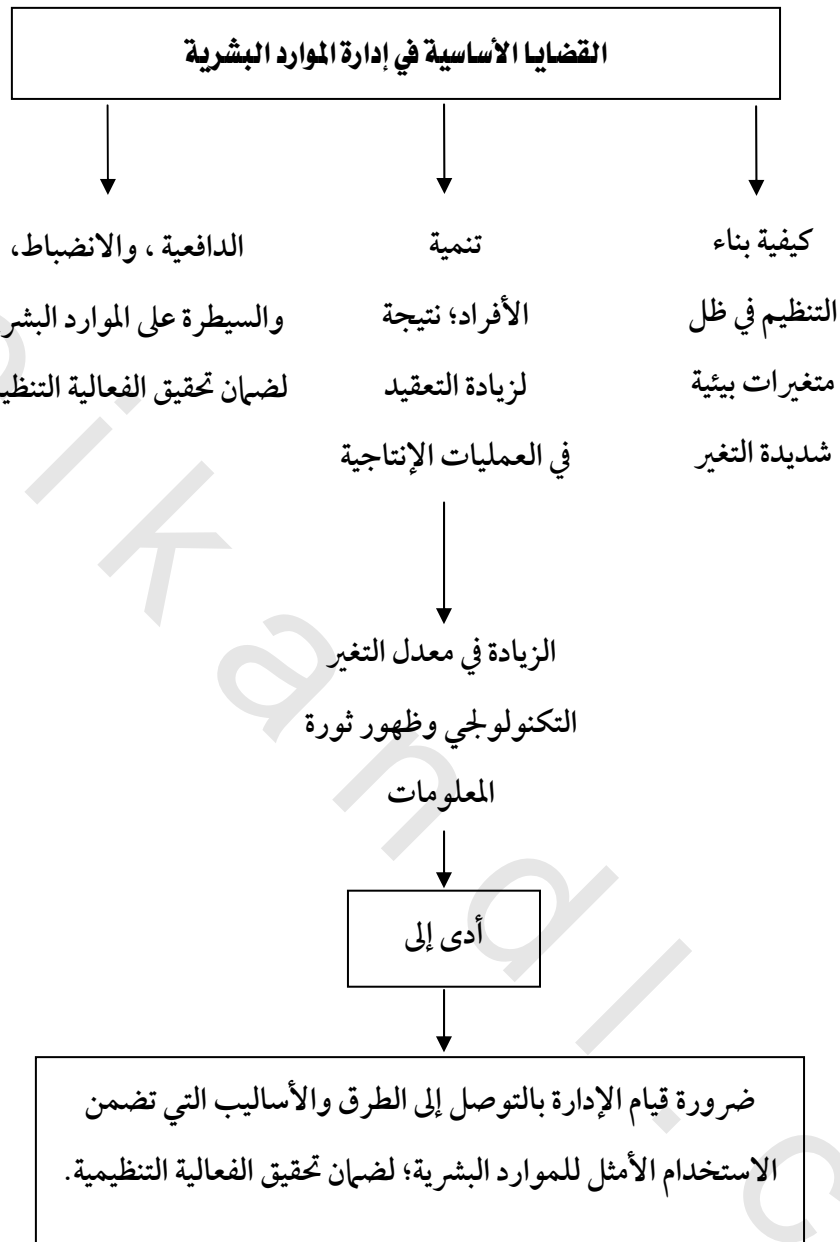
وكثير من المديرين المعاصرين يواجهون نفس المشكلات والمواقف التي قابلها أصحاب الأعمال في أوائل الثورة الصناعية، ومنها:

١/ كيفية بناء التنظيم في ظل الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة، والتي لم تكن موجودة من قبل.

٢/ زيادة درجة التعقيد في العملية الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب - بالضرورة - تنمية معارف ومهارات جديدة.

٣/ من أهم القضايا التي تواجهها الإدارة تلك التي تتعلق بالدافعية التنظيمية.

٤ / الزيادة الكثيرة في معدل التغير التكنولوجي والاقتصادي، وظهور ثورة المعلومات، كل هذا فرض على الإدارة ضرورة السعي المتواصل لإيجاد الطرق التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ لتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية.



شكل يوضح القضايا الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية. فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكرًا إلى نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، والمتوسط والطويل. كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة، ويؤكد على الإحلال والتعيين السليم، ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما في إكساب الأفراد المهارات، والاتجاهات والمعارف المختلفة.

إضافة إلى ذلك، فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كما تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

سبق أن أوضحنا أن الغرض الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للتنظيم. وهذا الهدف يمكن الوصول إليه عن طريق تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في الواقع العملي، كما يتم على ضوءها تقييم تصرفاتها وقراراتها المختلفة.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية؟

أولاً: الأهداف الاجتماعية (Social Objectives) :

وتهدف إلى تحقيق احتياجات الأفراد، مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم.

ثانياً: الأهداف التنظيمية (Organization Objectives):

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ حيث إن الموارد البشرية ليست هي الغاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.

ثالثاً: أهداف وظيفية (Functional Objectives):

وتهدف إلى الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه

خدماتها، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته دون زيادة أو نقص؛ حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

رابعاً: أهداف الأفراد (Individual Objectives):

مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية؛ وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم.

وظائف إدارة الموارد البشرية (Human Resource Functions):

وهي المهام والواجبات التي يقوم بها مديروا الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال: الاختيار والتعيين والتنمية والمكافأة، والتعامل مع الاتحادات النقابية والحكومات، ومن الناحية التنظيمية من خلال الاهتمام بشئون العاملين.

ويمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

• تخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية

(Human Resource Planning, Recruitment and Selection): وتشتمل هذه

الوظيفة على:

- ١- تحليل الوظائف؛ لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المنظمة.
- ٢- التنبؤ بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لإنجاز أهدافها.
- ٣- إعداد وتنفيذ خطة لتلبية هذه الاحتياجات.
- ٤- تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أهدافها.
- ٥- اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.

• تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development): وتشتمل على:

تهيئة وتدريب العاملين.

- ١- تصميم وتنفيذ برامج التنمية الإدارية والتنظيمية.
- ٢- بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي.
- ٣- تصميم نظام لتقييم العاملين.
- ٤- مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم الوظيفية.

• **الأجور والمرتبات (Compensation and Benefits):** وتتضمن:

- ١ - تصميم وتطبيق نظام الأجور والحوافز للعاملين.
- ٢ - التأكد من أن الأجور والحوافز عادلة، وتتناسب مع الجهد المبذول.

• **الأمن والصحة المهنية (Safety and Health):** وتتضمن:

- ١ - تصميم وتنفيذ برامج؛ للتأكد من صحة وسلامة العاملين.
- ٢ - مساعدة العاملين في التغلب على المشكلات الشخصية التي تؤثر على أداء العمل.

• **العاملون وعلاقات العمل (Employee and Labor Relations):** وتشمل:

- ١ - القيام بدور الوساطة بين المنظمة والنقابات.
- ٢ - تصميم نظام لصندوق الزمالة.

• **بحوث الموارد البشرية (Human Resource Research):** وتشمل:

- ١ - توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارد البشرية.
- ٢ - تصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين.

من المسئول عن إدارة الموارد البشرية؟ (Who is responsible?):

معظم المديرين يشتركون في إدارة الموارد البشرية إلى حد ما، ففي الشركات الصغيرة يقوم بأعباء هذه الوظيفة مالك الشركة أو مدير العمليات، أما في الشركات متوسطة الحجم فسيقوم بأعباء هذه الوظيفة شخص غير متخصص يمارس أغلب مهام وظيفة إدارة الموارد دون أن يكون متخصصاً في إحداها، بينما في الشركات كبيرة الحجم يقوم بهذه الوظيفة أحد المتخصصين، وهو شخص تدرب على ممارسة إحدى المهام مثل المرتبات أو الأجور أو علاقات العمل. وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في توفير الدعم لمديري العمليات، فيما يختص بإدارة الموارد البشرية، ومن الأهمية تحديد النقاط الرئيسية لهذه المساندة الفنية، والتي تتمثل في:

• خدمات محدودة.

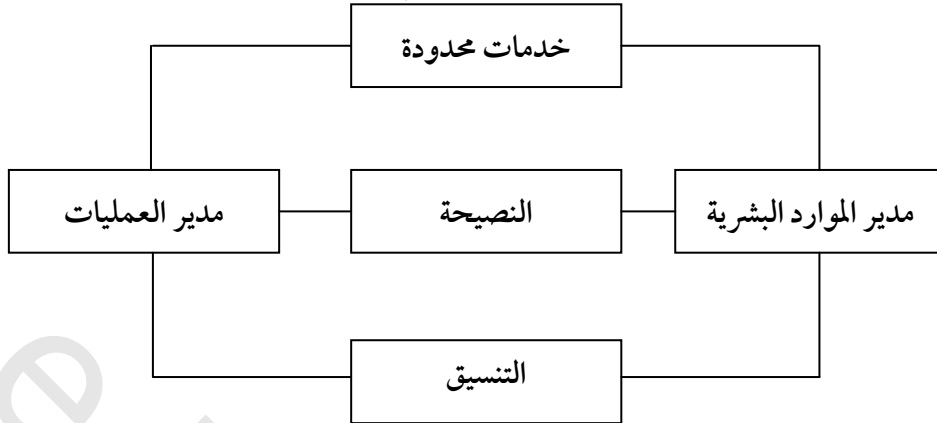
• النصيحة.

• التنسيق.

وكما أوضحنا سابقاً فإن هناك علاقة النصح التي تتم بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، والتي قد يأخذها مدير العمليات أو يتجاهلها، ومن ثم يجب أن يوثق مدير

الموارد البشرية علاقته بمدير العمليات، وعلى مدير العمليات أن يتفهم النصيحة المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

يوضح الشكل التالي أنماط المساعدات الثلاث التي تقدمها إدارة الموارد البشرية:



يوضح الشكل التالي إطار دراسة إدارة الموارد البشرية



المصدر : الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ١٩٨٢ .

التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية:

- أصبح مدير إدارة الموارد البشرية حاليًا أكثر إلمامًا ومشاركة في كل عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة في المنظمة؛ بسبب أن إدارة الموارد البشرية اتسع نشاطها، وأصبح يتعدى الوظائف التقليدية لها.

- أحد أسباب هذا الاتساع أن بيئات العمل أصبحت أكثر تعقيدًا وأكثر تنوعًا في قوة العمل الذي يشمل عدة أبعاد، مثل: الجنس، والديانة، والقدرات والسن، وهي تحديات تواجه مدير إدارة الموارد البشرية اليوم، بالإضافة إلى التغييرات التكنولوجية والإدارية، وفيما يلي تفصيل لتلك التحديات:

- ١- التنوع في قوة العمل:
- نتيجة وجود الشركات متعددة الجنسية وتزايد ظاهرة العولمة أصبح التنوع في قوة العمل والتعامل معه ذا أهمية عالية.
- التنوع في قوة العمل يمكن أن يكون في الجنس، أو السن، أو الثقافة، أو اللغة، أو القدرات.
- لذلك كان من الأهمية بمكان أن يتعايش هؤلاء جميعًا في جو من العمل يتيح لهم إبراز أكبر قدر من قدراتهم، وإعطاء أكبر قدر من القيمة المضافة لمنظمتهم.
- التنوع في قوة العمل يولد تحديات يجب على مدير الموارد البشرية أن يأخذها بعين الاعتبار، ولكن في نفس الوقت يمكن أن تكون ذات فائدة؛ لما يمكن أن يعطيه التنوع في ثقافات العاملين من ابتكارات في العمل.

- ٢- التغييرات في اللوائح:
- حيث تزايد الاتجاه الحكومي نحو وضع لوائح تنظم العمل، وإجراءات الأمن والسلامة المهنية، وتوفير الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات.

- ٣- التغييرات الهيكلية في المنظمة:
- تمارس منظمات الأعمال اليوم كثيرًا من التغييرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية، منها:

- تقليص حجم قوة العمل، عن طريق استبعاد عدد كبير من الإداريين.

- التعاقد مع مصادر خارجية: التعاقد من الباطن مع شركة خارجية؛ لتوفير المتخصصين في نمط معين من العمل.
- الحجم المناسب: التقييم المستمر للعمل وتحديد متطلباته.
- إعادة الهندسة: إعادة التفكير وإعادة تصميم خطوات العمل؛ لإحداث تحسينات جذرية في التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.

٤- التغييرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:

حدثت في الفترة الأخيرة تغييرات تكنولوجية وإدارية ألفت مزيداً من التحدي على إدارة الموارد البشرية، فقد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز كثير من الوظائف التقليدية، مثل الحسابات وبرامج العاملين وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الموارد البشرية، وتعيين أفراد جدد، والقيام بأبحاث الأفراد، مما فتح الباب على مصراعيه لما أطلق عليه تمكين العاملين، والتي تعني التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء المرءوسين سلطة صنع القرار، وكذا التحول إلى فرق العمل، والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية في المستقبل:

- بسبب التحديات التي تقابلها إدارة الموارد البشرية فلا بد لها أن تكون مشاركة في وضع إستراتيجية وسياسات المنظمة، وهناك إحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة من مديري الموارد البشرية أصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة، بل أصبحوا نواباً لرؤساء الشركات.
- ولكي يصبح مديروا الموارد البشرية أكثر فعالية لشركتهم، فهناك بعض الأمور التي يتوجب عليهم الإلمام بها، مثل:
 - ١- إستراتيجية الشركة وخطة العمل.
 - ٢- معلومات كافية عن الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.
 - ٣- تغطية وتوفير احتياجات العمل.
 - ٤- قضاء وقت أطول مع المستويات الإدارية بالشركة.
 - ٥- الإلمام بنبض واتجاه الشركة.

- ومن خلال الفهم الكامل بالمؤشرات المستقبلية لطبيعة أعمال الشركة، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل الشركة - فإن ذلك يساعد على تعظيم أرباح الشركة.

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة :

لمدير إدارة الموارد البشرية تأثير كبير على أرباح المنظمة من خلال:

- ١ - خفض الوقت الإضافي غير الضروري، بزيادة إنتاجية العاملين في وقت العمل الأصلي.
- ٢ - الإلمام بحالات الغياب للعاملين، وتصميم برامج لخفض تكاليف أوقات العمل الضائعة.
- ٣ - تقليل الوقت الضائع للعاملين من خلال التصميم الجيد للوظيفة.
- ٤ - خفض معدل دوران العمالة، من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم، والذي يكون له مردود على رضائهم الوظيفي.
- ٥ - عمل وتوفير برامج الرعاية الصحية والأمان لتقليل الحوادث.
- ٦ - توفير برامج التدريب والتطوير للعاملين؛ لزيادة قدراتهم بما ينعكس في النهاية على القيمة المضافة للشركة.
- ٧ - توفير الفقد في الخامات من خلال تحسين مناخ العمل.
- ٨ - توظيف أفضل الكفاءات وتجنب العمالة الزائدة.
- ٩ - زيادة الدافعية للعاملين، من خلال المحافظة على برامج الأجور والحوافز في شكل تنافس.
- ١٠ - زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف من خلال أفكار العاملين المهرة.
