

التعريف بإدارة الموارد البشرية

1- الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، آنذاك لم يكن هناك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بالموارد البشرية ، ولكن كانت هناك صيحات بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تتادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين امورهم المعيشية والصحية ، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا آلات تعمل وفق رغبات أصحاب العمل. ففي بريطانيا وبسبب الضغط الحكومي وإنتشار مفهوم انسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال قبل بعضهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم ، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين اوضاع العاملين في مصانعهم تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الانساني في العمل.

ففي عام (1890م) ظهر في الدول الصناعية مثل المانيا ، بريطانيا ، فرنسا والولايات المتحدة مفهوم " الرفاهية الصناعية " وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات صناعية من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل داخل المصانع وتصميم الابنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الاعمال.

وأول ظهور لإدارة الموارد البشرية في منظمات كان في شركة فورد (FORD) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (1914م) بتطبيق نظام في الشركة أطلق عليه مؤسس الشركة إسم " إدارة الاستخدام" ، بالإضافة الى إن الحرب العالمية الاولى (1914-1918) م أضافت مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وإنتشار مفهوم "إدارة الاستخدام" وهو المسمى السابق لإدارة الموارد البشرية

في المنظمات الصناعية ، فقد إقتنع أصحاب الاعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الاداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية إحتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة ، فقد سبب نقص العمال في المصانع (بسبب توجه الشبان الى جبهات القتال) الى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة. إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الاولى هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية ، فقد عجلت هذه الحرب من إنتشار إدارة الاستخدام.

بعد ذلك ظهر مفهوم يدعى بـ " التايلورية " وهو مصطلح أطلق على حركة الادارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس " فريدريك ونسلو تايلور " حيث كانت تعامل العمال على إنهم آلات مطلوب منهم إنجاز العمل وفق زمن محدد ، وهذه الحركة أدت الى إضراب العمال في جميع المصانع الامريكية ، هذا الوضع تطلب وجود مفهوم "إدارة الاستخدام" لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق الافكار التايلورية والعمال للوصول الى إتفاقات حول ظروف العمل.

بعد ذلك في عام (1927-1932) م ظهر مفهوم مدرسة العلاقات الانسانية حيث قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت بـ "الهُوثورن HAWTHORN" وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الامريكية ركزت على إرتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الانتاجية.

أظهرت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) م الحاجة الفعلية الى إختصاصيين في الموارد البشرية والعلاقات الانسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديداً عام

(1943 م) بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون بضابط أو موظف الافراد.

بعد الحرب العالمية الثانية بالتحديد في الفترة (1950-1980) م زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الاعمال وهو تخصص الافراد له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات وتغيرت تسمية " إدارة الاستخدام " الى تسمية جديدة هي " إدارة الافراد والعلاقات الصناعية".

بعد عام 1980م وحتى الان تغير مسمى إدارة الافراد الى مسمى جديد وهو " إدارة الموارد البشرية" ليس التغيير ليس في المسمى فحسب ، بل في مضمون عمل ودور هذه الادارة في المنظمة ، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع اطرها العامة الادارة العليا الى دور المخطط والمنفذ في آن واحد. لقد أصبح لهذه الادارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة. وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الادارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني ، والمخزون أو الكمية النقدية في الصندوق ، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار ، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم ، بمعنى انه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (ان البشر هم أهم أصل تملكه المنظمة).

ويعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الاصول المادية قيمتها تماماً، ويمكن ان تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير ويكون هدف ادارة الموارد البشرية هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والانتاجية.

لغرض معرفة مفهوم إدارة الموارد البشرية فيجب أولاً معرفة معنى الإدارة بمفهومها العام والتي تعرف بأنها إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة بواسطة العاملين أو من خلالها. ولكي تحقق الإدارة أهدافها تحتاج الى تنسيق الجهود بين العديد من الوظائف الأساسية المتمثلة بالتخطيط (من اجل وضع الاهداف) والتنظيم (من اجل تحديد الأنشطة التي ستقوم بتحقيق هذه الاهداف) والقيادة (من اجل ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة او العمل الذي ينسجم مع قابلياته ومؤهلاته العلمية وخبراته العملية).

وعليه يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

ويستدل من تعريف ادارة الموارد البشرية على مايلي:

- إن ادارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف التنظيمية وتشتمل هذه الأنشطة : تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب العاملين ، التدريب والتطوير التنظيمي ، تحفيز العاملين ، تقييم الاداء ، وتحسين بيئة العمل.

- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتحقيق الاهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئة داخلية وخارجية يجب اخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفاعلية المطلوبة لأنشطتها.

3-أهداف إدارة الموارد البشرية

يشكل الافراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها ، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم. لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين منطلق انهم المصدر الاساسي للإبداع والتميز والنجاح. ان اهداف إدارة الموارد البشرية هي اهداف المنظمة ايضاً. وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتمحور في هدفين أساسين مترابطين هما:

- الكفاءة
- العدالة

وتتجسد الكفاءة الانتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الاداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات. ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى إستخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة اداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة وأداء العاملين. ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد حصتها السوقية أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة

للزبائن. أما أداء العاملين فيمكن قياسه هو الآخر بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الاداء أو الانتاجية أو من خلال نسب الغياب والحوادث والاصابات والفصل من العمل...الخ.

أما فيما يتعلق "بالعدالة" فهذا يتوقف على القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكما روعيت العدالة في امور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز وإفساح المجال في اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة كلما أدى ذلك في النهاية الى إرضاء العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار. ويمكن قياس العدالة من زاويتين أيضاً هما المنظمة والعاملين. إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم ، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

- الحصول على الافراد الكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق إنتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والاجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها لغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الادارية دون إستثناء، وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو ان نشاط هذه الإدارة يقتصر على العاملين في المستويات الادارية المباشرة فقط. مثال ذلك إن قياس وتقييم الاداء يشمل فئات معينة من العاملين دون الاخرين او ان نشاط التدريب لا يشمل افراد الادارة العليا بالرغم من شدة حاجتهم اليه في كثير من المشروعات، وهذا الاتجاه ما زال سائداً في العديد من البلدان النامية.

ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية فهي تعتبر مدخل يتكون من اربع وظائف أو أنشطة فرعية تشمل: الحصول على الافراد، التدريب والتنمية، التحفيز، الحفاظ والصيانة. وبكلمات بسيطة فإنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: الحصول على العاملين، إعدادهم ، تحفيزهم، المحافظة عليهم.

ويمكن توضيح هذه الابعاد تفصيلاً على النحو الاتي:

- **وظيفة الحصول على العاملين :** على الرغم من ان عملية استقطاب العاملين ينظر اليها باعتبارها الخطوة الاولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين ، الا ان هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية. وعلى وجه التحديد فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسؤول الموارد البشرية يتوجب عليه مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ، وربما يمثل في هذا المجال اهم التغيرات التي حدثت في مجال ادارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين، فلم يعد بإستطاعة المنظمات استقطاب الافراد بشكل عشوائي ، حيث يجب ان يكون هناك مبرر قوي للحاجة الى اعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة بإحتياجات وظائف معينة داخل المنظمة.

- **وظيفة التدريب والتنمية:** في الحقيقة ان ادارة الموارد البشرية تمارس دوراً هاماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك فإن ادارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال اربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي : تدريب العاملين ، تنمية العاملين ، التطوير التنظيمي ، والتطوير المهني. وفي هذا المجال فإنه تجدر الملاحظة بأن تطوير

العاملين والتطوير المهني هما نشاطان موجهان بالعاملين انفسهم، اما تدريب العاملين فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الاداء للوظيفة الجديدة. ومن ناحية اخرى فان التطوير التنظيمي يركز حول اجراء تغييرات واسعة في انظمة العمل ذاتها، وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف ، إلا إنها جميعاً تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية.

● **وظيفة التحفيز:** تعتبر وظيفة التحفيز احد اهم الوظائف في عملية ادارة الموارد البشرية الا انها ربما تمثل اقلها فهماً وإدراكاً من الناحية العملية والسؤال: لماذا؟

الاجابة تكمن في ان السلوك الانساني سلوك معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الافراد على العمل بواسطة علماء السلوك، ورغم عدم إتساق النتائج في مجملها الا انها قادت الى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الافراد. فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الافصاح او التعبير عنه، ولكنه يشمل مجموعة من المتغيرات او القوى المحيطة ببيئة العمل. حيث يوجد اتفاق بان اداء الفرد في المنظمة ما هو الا محصلة تفاعل عاملين هما : القدرة على العمل والرغبة في أدائه.

● **وظيفة الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم:** الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الانشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين. وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة الى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الادارة في مجال الاندماج وشراء المنظمات الاخرى وترشيد العمالة ، نجد انه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة او صيانة قوة العمل.

ولتحقيق هذه المهمة فان الامر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار على سبيل المثال: فان ادارة الموارد البشرية يجب ان تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل وإبراز العناية برفاهية العاملين، كذلك يجب ان تدرك ادارة الموارد البشرية بان المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على ادائهم الوظيفي، وهو ما يبرز الحاجة الى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات.