

المحاضرة العاشرة: تسيير الموارد البشرية

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1. مفهوم الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي يمكن الاستعداد العقلاني والرشيدي لها من تحقيق الكفاءة في الأداء، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤكد الكاتب " جيفري فيفر " على أهمية الموارد البشرية بقوله : " إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية، وهي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري و العناية به"، ويضيف أيضا " إن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وحصص منظمة السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي".

ولهذا فقد حظي موضوع الموارد البشرية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء وأرباب العمل والعمال أنفسهم، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة، وتعظيم إنتاجية المنظمات، وتحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد إلى كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، واعتبارهم موردا أساسيا من مواردها الذي يحقق الثروة ونواتج العمل المرغوبة.

وبعد أن أدركت المنظمات أهمية الاستخدام الأمثل لطاقت وقدرات ومهارات وخبرات هذه الموارد، فقد قامت بإدماجها كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي لها، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير والتنمية في المنظمة، ودعم طاقت وإمكانات المنظمة، والوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لها لذلك فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة ومتفهمة ومتعاونة وتنافسية وواعية ومؤثرة إيجابيا، في عمليات التنمية والتطوير التي تقوم بها المنظمة وذلك من خلال محاولتها تنمية قدراتها العقلية والفكرية.

واستعمل مصطلح " إدارة المورد البشري" بصورة عامة في العشرين سنة الأخيرة، وقبل تلك الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين"، ولم يكن تغيير الاسم فقط تغييرا لفظيا وإنما مر بمراحل متعددة سنذكرها في المحاضرة الموالية ، حيث أن تعبير إدارة الموظفين والذي ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي ويشتمل كثيرا على الجوانب التقنية لاستئجار، تقييم، تدريب، تعويض المستخدمين، وكان مناسباً لوظيفة " الموظفين" في أكثر المنظمات ولم يكن المفهوم يركز عادة على تزاؤل علاقة التوظيف المتباين في الأداء التنظيمي الشامل أو على العلاقات التنظيمية بين مثل هذه الممارسات، وافترق المفهوم أيضا إلى مثال موحد.

2- مفهوم تسيير الموارد البشرية :

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية بين العلماء والخبراء المتخصصين في المجال ولكن في مجملها صبت في هدف موحد حيث يمكن تعريفها على أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتفسيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويشير (Butler et al. ,1991) بأنها تأخذ بعد استراتيجيا فهي " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية منه بواسطة العنصر البشري)" كما عرفها (schuller1995) بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة والمجتمع" .

كما عرفت أنها: "عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة".

وعليه فيمكن بلورة تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية اهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو الغالب على المؤسسة، وتتمثل أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1- تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك قياس الكفاءة المهنية الإنتاجية ومعدل الغيابات والتأخيرات ودوران العمل، ومعدلات الحوادث والشكاوي.

2- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

3- تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين والصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.

4- التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والإدارة من خلال مناقشتها

5- يعتبر تسيير الموارد البشرية بمثابة جهاز إنذار وتحذير داخل المؤسسة من حدوث مشاكل خطيرة تؤثر على إستراتيجية المؤسسة كتفاقم الصراعات بين العمال والإدارة ووصولها إلى حد الإضراب والتوقف عن العمل، فنقوم إدارة تسيير الموارد البشرية بمحاولة تهدئة الأوضاع قبل الوقوع في المشاكل.

6- توفير الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، من توظيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، هيكل الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية، وكل هذا لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى.

كما أن هناك عدة عوامل أساسية تؤدي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كإحدى الوظائف الرئيسية نذكر منها:

- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسي، والدور المهم الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في تنمية الأداء الإنساني للعمل وتطويره.
- ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفاعل والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.

- التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورفي الحياة الفكرية أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته.
- تدخل الحكومة في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جوا جديدا من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة وهذا التداخل فرض على إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف العام من تسيير الموارد البشرية هي وضع استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين، حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات الخصائص التالية:

- 1- **موارد بشرية منتجة:** وذلك ضمن كفاءة العامل أو الموظف الذي تسعى المؤسسة إلى ترفيته، فالكفاءة تساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية.
- 2- **موارد بشرية مستقرة:** حيث أن الاستقرار للمورد البشري يعني بالضرورة استقرار المؤسسة في حد ذاتها لأن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في احتكار جميع أفراد المؤسسة "موارد" موضوعة تحت تصرف المؤسسة وفق شروط محددة واستقرارها يعني استقرار المؤسسة.
- 3- **موارد بشرية فعالة:** للفاعلية دور هام في تطور المؤسسة وازدهارها فمورد بشري منتج مستقر تتقصه الفعالية هو مورد عديم الجدوى.

يمكن إدراج الخصائص السابقة في الأهداف الآتية :

أ- **الأهداف الاقتصادية :** نخص بالذكر ما يلي :

- فتح فرص التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- جودة محيط العمل مما يساهم في الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

ب- **الأهداف الاجتماعية :** تتمثل في :

- العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين والتدريب.
- استجابة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة والعاملين.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته وخبرته مما يعطي فرصا جديدة للتطور والنمو.
- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة للمؤسسة.
- ج- الأهداف الإنسانية : وتتمثل هذه الأهداف في :
 - الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
 - محاولة خلق ظروف عمل ملائمة للعلاقات الإنسانية.
 - توفير ظروف أحسن للتقليل من المشاكل اليومية للعامل.
 - الرضا عن العمل والاستعداد للتغيير.
 - محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والإبداع ومن ثم تحسين الكفاءة الإنتاجية.

خلاصة:

من خلال ما تناولنا فإن إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق شاع الأخذ بها في كل المؤسسات دون إقصاء، وهذا راجع كون العنصر البشري ليس مصدر قوة وعمل فحسب، بل له من الأهمية ما جعلت من إدارة الموارد البشرية من أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم، فالإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة وتتوفر لديها الرغبة على العمل التعاوني الفعال بصنع المؤسسة ويمد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار.

ويتجلى ذلك أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات أفراد العاملين وتفسيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهدافها سواء الاقتصادية للمؤسسة، والاجتماعية والإنسانية للموارد البشرية العاملة بها.

أسئلة التقويم:

ترتبط إدارة الموارد البشرية إرتباطا وثيقا بالعنصر البشري وتهتم بكل ما له علاقة بطرق عمله وكيفية

أدائه للمهام المتوقعة منه. وعلى ضوء ذلك تكلم على مايلي:

- ✓ ما المقصود بـتسيير الموارد البشرية.
- ✓ أذكر أهداف إدارة الموارد البشرية مع التوضيح باختصار.
- ✓ ما أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟