

الفصل الاول - مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية: مفهومها، تطورها التاريخي

تمهيد

نظرا لأهمية المورد البشري ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف التنظيمية، تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في أي منظمة، فالإنسان باعتباره مصدرا للمعرفة من خلاله أفكاره ومهاراته وقدرته على حل المشكلات يعد موردا مهما يتميز بالندرة وبإشتداد التنافس على الحصول عليه بين المؤسسات، التي تهتم بالاستثمار فيه كرأس مال حقيقي لها، ويتأتى ذلك من خلال نجاح إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وسياساتها.

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- "هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد وأهداف المنظمة"
 - تعرف على "أنها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية، من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية"
 - تعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية كما يلي "فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد"
 - "هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات"
- بصفة عامة يقصد بإدارة الموارد البشرية "مجموع الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى الإستثمار في المورد البشري، من خلال عمليات تتعلق بفن جذب المورد البشري المناسب للمنظمة (كما ونوعا)، تنمية مهاراته، والمحافظة على بقائه في المؤسسة، من أجل الاستفادة القصوى من قدراته وتحرير طاقاته لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانيا- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطورت الموارد البشرية على مر الزمان منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر حتى يومنا هذا على عدة مراحل، وتتمثل في:

المرحلة الأولى - الثورة الصناعية (1771، 1841)

تطورت الحياة الاقتصادية بظهور الثورة الصناعية وحقت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع، وبسبب التحول لنظام المصنع الكبير اعتمدت المؤسسات على استخدام الآلات أكثر من اعتمادها على الأفراد، ونشأت الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارات بشرية، وكان تكوين الثروة هو الشاغل الاقتصادي الأول للمؤسسات مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، ومن ثم كانت النظرة للمورد البشري على أنه مجرد عنصر من عناصر الإنتاج أو خادم أو مستخدم Servant يتقاضى أجرا.

المرحلة الثانية - ظهور حركة الإدارة العلمية (1871، 1925)

من التطورات التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور 1865-1915) الذي ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا، والبحث عن أحسن طريقة للأداء وزيادة انتاجية العامل من خلال التحليل العلمي للعمل أو ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل، من أهم أفكاره:

- دراسة الحركة والزمن: أي ابعاد الحركات غير المناسبة وتحديد الوقت المناسب لكل عملية، وقد تطلب ذلك إعادة تصميم الوظائف وتحليل العمل بشكل دقيق لتحديد الشخص المناسب والوقت اللازم لانجازه؛
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: مما يؤدي الى سرعة الانجاز والتحكم في الاداء؛
- الرقابة المشددة: من وجهة نظر تايلور يجب تشديد الرقابة على العامل وإلا فلن يعمل بكل جهده؛
- الأجر حسب الجهد المبذول، الحوافز المادية تؤدي لبذل المزيد من الجهد وتجذب العمال الماهرين؛
- فصل مهام التخطيط عن التنفيذ (الإدارة مسؤولة عن التخطيط والتنظيم والعمال مسؤولين عن التنفيذ)

- الاختيار العلمي للعمال: يتم على أساس الكفاءة ويعتبره "تايلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد من قدرتهم على تحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم لشغلها؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية: يؤكد "تايلور" على أهمية تدريب العمال على أساليب الإنتاج العلمية وتطبيقها بشكل صحيح للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛
- تطوير أساليب لقياس وتقييم أداء العمال والموظفين: من أجل تحديد المكافآت المادية المناسبة وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية

المرحلة الثالثة - نمو المنظمات العمالية

نتيجة للثورة الصناعية وحركة الإدارة العمالية ظهرت المنظمات العمالية للدفاع على حقوق العاملين، وخلال هذه المرحلة حاولت النقابات زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتحسين ظروفه.

المرحلة الرابعة - مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

من أهم روادها "إلتون مايو" (تجارب الهاوثورن)، "أبراهام ماسلو" (نظرية سلم الحاجات)، "ماجريجور" (نظرية X و نظرية Y). بصفة عامة غيرت مدرسة العلاقات الإنسانية النظرة للعاملين، من خلال مجموعة من المبادئ أهمها:

- الإنتاجية ليست مرتبطة بعوامل تقنية ومادية فقط بل بعوامل اجتماعية غير مادية؛
- الروح المعنوية للعامل لا تتأثر بظروف العمل المادية فقط، بل بعوامل اجتماعية مثل اهتمام الإدارة ومشاركة العاملين في القرار، ونمط الاشراف، العلاقات الاجتماعية... الخ؛
- العوامل المادية تقل أهميتها أمام العوامل الإنسانية في تحديد الكفاءة والفعالية الإنتاجية؛
- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل، من خلال تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛
- ضرورة مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية للعمال؛

- الاستعمال البناء للعلاقات غير الرسمية وادماج العاملين بواسطة الثقة وليس بواسطة السلطة؛
- القائد يلعب دورا هاما في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل سلوكها بما يتناسب مع أهداف التنظيم؛
- رضا العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.

المرحلة الخامسة - مرحلة إدارة الأفراد (بعد الحرب العالمية الثانية إلى 1970)

برزت تسمية إدارة الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية، ففي هذه المرحلة ركزت مهام إدارة شؤون العاملين على ضمان السير اليومي للأعمال وتنظيم العمل والرفع من الأداء التشغيلي والحالي للمؤسسة، والحرص على ترشيد النفقات وتحقيق هدف الكفاءة والفعالية ، من خلال اجراءات التوظيف ومتابعة أداء العاملين وتقييمهم وضبط حضورهم وانصرافهم وعمليات أرشفة الملفات الوظيفية،...الخ

المرحلة السادسة - مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (1970-الآن)

خلال هذه المرحلة تم استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resources Management Approach الذي يجمع بين زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت، حيث يركز هذا المدخل على إدارة العاملين كمورد وليس كعنصر من عناصر الإنتاج، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية في آن واحد من خلال تقاسم المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار.

تختلف إدارة الأفراد عن إدارة الموارد البشرية، من حيث التحول في المفاهيم اتجاه العاملين، فطبقا لإدارة

الموارد البشرية فإن:

- العاملون ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة، وإنما أصل إستراتيجي هام من أصول المؤسسة؛
- قدرات العاملين وخبراتهم أساس للتنافس بين المنظمات؛
- تتغلب المؤسسة على التحديات من خلال مرونة عمالها ومهاراتهم؛

– أهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم لاحتياجاتها ومطالبها. الجدول التالي يوضح الفروقات بينهما:

الفروقات	ادارة الأفراد	ادارة الموارد البشرية
الافتراض الأساسي	العامل مصدر تكلفة يجب تخفيضها إلى أقل حد ممكن	العامل مورد يجب استثماره وتطويره
النظرة للعامل	عنصر من عناصر الانتاج	أصل استراتيجي هام
مكانتها واهتماماتها	إدارة التنفيذية تهتم بإنجاز المهام اليومية (الحضور والغياب، الاجازات، حفظ الملفات، الحركة الوظيفية، التسويات المالية،..)	جزء من الادارة العليا لها إستراتيجية مكملة لإستراتيجية المؤسسة (اهداف استراتيجية)
العقد النفسي	إذغان العمل (واجبات وعقود رسمية)	ولاء المورد البشري للعمل
أنظمة الرقابة	داخلية في ادارة الافراد ورسمية	ذاتية
العلاقة مع الوظائف	علاقة رسمية (تتبع التسلسل الوظيفي، رقابية)	التنسيق مع الادارات الأخرى في توفير الموارد البشرية وفقا للأهداف العامة
علاقة فرد بالادارة	نفعية والثقة ضعيفة بين الطرفين	الاحترام والثقة المتبادلة بين الادارة والافراد
الأدوار	متخصصة ومهنية	التنوع والتكامل بين الادوار ويغلب عليها الدور الاستشاري
فترة التخطيط	قصير الأجل: الاستجابة للحاجات الروتينية واليومية (ودورها محدود)؛	طويلة الاجل: رؤية بعيدة المدى بدرجة عالية من التطوير (التوقعات المستقبلية، ادارة التغير والجودة، ادارة المواهب،...)
الهيكل التنظيمي	بيروقراطية ومركزية	عضوية (ديناميكية) ومرنة
الميزة التنافسية	السوق والتكنولوجيا	نوعية المورد البشري
مواجهة التغير	مقاومة التغير لذلك نغير العمال	المورد البشري مورد مرن

المصدر: وائل محمد جبريل، "إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف"، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، 2009، ص 11، <http://hrdiscussion.com> (بالتصرف)

– حازم حجلة سعيدة، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2018، ص 19، (بالتصرف)

ثالثا- وظائف اداة الموارد البشرية: تتمثل في:

- تحليل وتصميم الوظائف؛
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية (كما ونوعا)؛
- متابعة اجراءات التوظيف من الإستقطاب إلى التعيين؛
- توجيه الافراد وإعداد برامج التدريب والتكوين؛
- تقييم أداء الموارد البشرية؛
- تنفيذ سياسة الأجور والحوافز؛
- متابعة المسارات المهنية للعمال.

رابعا- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو ضمان بيئة عمل مستقرة تحقق أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف العاملين معا. بصفة عامة تتمثل أهدافها في:

- تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة؛
- تمكين المؤسسات من استقطاب اليد العاملة المؤهلة؛
- ضمان تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد؛
- الاستخدام الأمثل للمورد البشري كما ونوعا، بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة وتطوراتها؛
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إليها؛
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين وتطويرهم مهنيا (نظم التقييم، التدريب، التحفيز)؛
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة؛
- ضمان استقرار اليد العاملة والمساعدة على وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.