

المحور الثاني : الاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

اولا : تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية

قدمت الكثير من التسميات والمصطلحات للموارد البشرية فانتقلت من ادارة المستخدمين الى ادارة الافراد الى ادارة شؤون الموظفين واخيرا ادارة الموارد البشرية تعددت التسميات ومعها تغيرت النظرة لهذه الموارد وقد كان لهذا التغير عوامل واسباب لعل اهمها:

- تغير النظرة للعنصر البشري والاقتناع المتزايد بدور الفرد
- كبر حجم المنشأة ونموها وكبر عدد الموظفين
- دور النقابات العمالية
- تكنولوجيا المعلومات وضرورة تكثيف الاتصال بين الموارد البشرية
- اثار العولمة وبالخصوص ازدياد حجم المنافسة بين المنظمات في مختلف المجالات
- ادارة التغيير وادراك جل المؤسسات اليوم باهمية الموارد البشرية في قيادة حركة التغيير

تعريف ادارة الموارد البشرية : المصطلح كما وسبق وذكرنا هو حديث نسبيا ومع ذلك فقد قدمت الكثير من التعاريف نذكر منها :

- ينظر للموارد البشرية على انها جميع الناس الذين يعملون في المنشأة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لاداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية .

● هي مجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم اداء المهام وتنفيذ الوظائف في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنشاة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب واجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة التي تتم بينهم وبينها فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية خبرات مهارات جهد... من اجل تحقيق اهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة

● ادارة الموارد البشرية هي ادارة ووظيفة اساسية في المنشات تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنشاة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما .

اولا: خصائص إدارة الموارد البشرية تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص وسمات من أهمها ما يلي :

- التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية
- نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة
- الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفق عليها و الالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المنظمة .

- الطبيعة الإستراتيجية ،وهي الخاصة الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة ، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص .
- إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.
- الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة .
- الأشخاص كراس مال بشري ،ينبغي النظر إلى إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة ، بمعنى معاملتهم كراس مال بشري .
- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال :
تحليل هيكل الموارد البشرية : بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه ، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح ، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة
- تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية ، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري .

- توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة . بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري والتي منها :
- المرونة : تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري
- الإدماج : من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن تعريف بسياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة
- الإبداع والابتكار : يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية.

اهمية ادارة الموارد البشرية:

تعبر ادارة الموارد البشرية ذات اهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الموارد الاخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر اهميتها من خلال العناصر التالية:

1. الموارد البشرية من اهم العناصر الاساسية في الانتاج
2. العنصر البشري هو المحرك الاساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الاداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات
3. العنصر البشري هو استثمار اذا احسن تدريبه وتنميته يمكن المنظمة من تحقيق

اهدافها

4. تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها

اهداف ووظائف ادارة الموارد البشرية

في عالم اليوم حيث تتحرك المعلومات والمواد الخام والتكنولوجيا بحرية عبر المنشآت والحدود القومية معظم اصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الاخرى لكن يوجد عنصر واحد فقط له قوة الترجيح في هذه البيئة هو القوى البشرية المخلصة المنتجة والمبدعة

1. اهداف ادارة الموارد البشرية : يمكن ان نميز بين اهداف تنظيمية واهداف

وظيفية واهداف اجتماعية الى جانب اهداف شخصية

كما هو مبين في الجدول التالي:

الاهداف التنظيمية	الاهداف الوظيفية:	الاهداف الاجتماعية:	الاهداف الشخصية:
تحقيق الفعالية التنظيمية	المساهمة في تحقيق	الاستجابة للتحديات	اشباع حاجات العاملين
الانتاجية	اهداف المنشأة	والاحتياجات	الشخصية
الميزة التنافسية..	توظيف المهارات	التقليل من الاثار السلبية	تحقيق الرضا الوظيفي
تحسين حياة العمل(بيئة العمل)	والكفاءات العالية	والمعوقات البيئية التي	ومتابعة المسارات
	التدريب.	تواجه المؤسسة	الوظيفية لهم
	زيادة الرضا الوظيفي		التدريب
	الحفاظ على السياسات		
	السلوكية واخلاقيات		
	العمل		

2. وظائف ادارة الموارد البشرية

- الاهتمام بالافراد ورعاية شؤونهم المادية والحقوقية والسلوكية
- تعتبر حلقة الوصل بين الفرد والمنشآت والدوائر والقطاعات الاخرى
- هي ادارة تنفيذية من خلال ماتنجز من الوظائف الادارية واستشارات
- تقدير وتدبير احتياجات المنشأة من العمالة الملائمة وذلك من خلال وضع
- الاهداف والسياسات والبرامج والاجراءات والقواعد التي تساعد المؤسسة على
- توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة
- استمالة وجلب عناصر الموارد البشرية الاكثر كفاءة للعمل في المؤسسة والعمل
- على انتقاء افضل هذه العناصر
- لاينته دور ادارة الموارد البشرية عند تعيين الافراد في الوظائف بل يمتد ويستمر
- هذا الدور من خلال العمل على تنمية هذه الموارد لضمان استمرارية الاداء
- الفعال لمواكبة التغيرات في الاهداف وطرق الاداء بالاضافة الى التغيرات في
- هيكل احتياجات وتطلعات هؤلاء الافراد
- وضع النظم والبرامج التي تمكن من الصيانة والمحافظة على قوة العمل مثل نظم
- الحوافز والاجور والرعاية الاجتماعية التي تحقق دور حياة ملائمة للفرد في
- المنشأة من التعيين والترقية حتى التقاعد او ترك العمل
- تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييم الاداء الافراد للوقوف على مدى نجاح
- عمليات التخطيط التنظيم والتوجيه.

مداخل دراسة تسيير الموارد البشرية:

يمكننا ان نتحدث عن اهم ثلاث مداحل ادارية تناولت بشكل جيد ومعمق الموارد البشرية هي :

المدخل الكلاسيكي للادارة

مدخل العلاقات الانسانية

المداخل الحديثة للادارة

اولا : المدخل الكلاسيكي للادارة : يتضمن هذا المدخل ثلاث مداخل اساسية هي

: مدخل الادارة العلمية ،مدخل مبادئ الادارة ومدخل التنظيم البيروقراطي .

وفي مايلي توضيح لاهم افكار هذه المداخل

مدخل الادارة العلمية	مدخل مبادئ الادارة	مدخل التنظيم البيروقراطي
اقترح فريديريك تايلور هذا المدخل عام 1911 ظهر في ظل الظروف التي كانت سائدة في الولايات المتحدة الامريكية ازدياد حجم المنظمات ازدياد حجم الانتاج ظهور الحاجة الى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق اقصى ربح	اقترح هنري فايول هذا المدخل في نفس فترة مدخل الادارة العلمية ● حدد وظائف اساسية للمدير على انها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اهم مبادئ المدخل: ● تقسيم العمل	اقترح ماكس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من الاختلالات التي كانت عليها المنظمات الالمانية

<p>في بداية القرن العشرين اهم مبادئه :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تقسيم العمل ● تسلسل السلطة ● قوانين العمل الرسمية ● الموضوعية بدلا من الشخصية ● الترقية على اساس الجدارة وليس الاقدمية 	<ul style="list-style-type: none"> ● السلطة والمسئولية ● التاديب ● وحدة الامر ● وحدة الهدف ● المصلحة العامة ● المركزية ● تسلسل السلطة ● التدريب المبادرة روح الفريق 	<p>تبنى الاسلوب العلمي عوض اسلوب التجربة والخطا في الادارة</p> <p>اهم مبادئ المدخل:</p> <p>دراسة الحركة والوقت بشكل علمي يهدف التوصل الى انسب طريقة لاداء الوظيفة بشكل فعال</p> <p>اختيار العاملين باسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب</p> <p>تدريب العاملين على اداء الوظائف بشكل يؤدي الى زيادة انتاجيتهم</p>
--	---	--

اهم الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل نذكر:

- الانسان كائن اجتماعي وليس الة له احتياجات ودوافع ذات بعد انساني
- الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي
- لا يوجد نموذج امثل للادارة
- التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الابداع

مدخل العلاقات الانسانية: من اهم مبادئه

- العمل الجماعي وفرق العمل
- القيادة الديمقراطية التشاركية
- اتجاهات ودوافع العاملين
- الروح المعنوية للعاملين
- تنظيمات العمل غير الرسمية
- الرضا الوظيفي

المدخل الحديث للادارة: تجسد هذا المدخل في النصف الاخير من القرن

العشرين يرى ان الانسان هو راس مال فكري واكد على اهمية العنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية كبرى فالموارد البشرية هنا اصبحت استثمار طويل الاجل يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

فلسفة ادارة الموارد البشرية

ترتكز الفلسفة الجديدة لادارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- الانسان طاقة ذهنية في الاساس
- الانسان يعمل برغبة في الانجاز
- الانسان يحتاج الى نمط متحرر من القيادة
- الانسان يبذل حين يعمل ضمن فريق متجانس

وهذه الفلسفة جاءت لتغير من الفلسفة التقليدية التي كانت مبنية على البعد المادي الميكانيكي ومن اجل توضيح ذلك الشكل التالي يوضح الفرق بين الفلسفة التقليدية والفلسفة الجديدة للادارة الموارد البشرية

الفلسفة التقليدية	الفلسفة الجديدة
الاهتمام بالقوة العضلية للانسان وقدراته البدنية	الاهتمام بالانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابداع والمشاركة في حل المشاكل
التركيز على التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للانسان	الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز تفكير الانسان
	التنمية البشرية ركزت على شحذ قدرات الانسان الفكرية وتوظيفها في العمل

الملامح الرئيسية لادارة الموارد البشرية في عصر العولمة

نشأت عن حركة المتغيرات والتحويلات واقع جديد ومفاهيم وتقنيات ادارية جديدة تتسم بملامح تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل (العولمة)

عن التوجهات البارزة في عالم اليوم يمكننا ان نتحدث عن :

● انماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

● اوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد

انشات حالات جديدة في انماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل

والانتاج

● قوى التغيير والتطوير والفعالية ذات التأثير الشامل والعميق في عناصر

ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية واهمها التقنية وثورة الاتصالات

والمعلومات

● اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كاساس لخلق

الميزة التنافسية للمنشات والدول

من تاثيرات العولمة على ادارة الموارد البشرية نذكر:

1. الصحة الثقافية وتعزيز دور التعليم : سارعت معظم دول العالم لوضع برامج

وخطط طموحة لتطوير نظم التعليم فيها واصبح بذلك مفهوم التعليم مدى الحياة

هو السائد فتوفرت موارد بشرية اطلق عليها عمال المعرفة من اجل انتاج قيمة المضافة
في المنشآت

2. الانتباه لدور البيئة اهتم العالم في السنوات الاخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع
النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي
المختلفة وانهقدت المؤتمرات العالمية من اجل اصلاح البيئة وتطورت بذلك قواعد
ومواصفات دولية يلزم الاخذ بها ومن اجل التاهل للتعامل مع السوق العالمي
والاندماج في هيكل العلاقات الدولية ولان الانسان هو محور الانتاج واساس تحقيق
القيم ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية اساس التقدم
الانساني

3. الاقتناع باهمية المناخ الخارجي المحيط بالادارة وضرورة التعامل معه

4. السعي لارضاء العملاء لتحقيق التفوق والتميز

5. استثمار التقنيات الحديثة لتطوير الانتاج والتسويق وتحسين الاداء البشري

6. الترابط والتشابك بين قطاعات وادارات ومستويات المنشاة الواحدة وفيما بين

المنشآت الاخرى المحلية والخارجية ذات العلاقة