

المبحث الأول: ماهية وتطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية: إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم ويمكن تعريفها بعدة تعاريف منها:

- (1) " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة "
- (2) " هي سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين والمنظمة "
- (3) " هي مجموعة الأنشطة التي تعمل على الجذب والحصول على وتنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة "
- (4) " بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي للإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يلي:

- تخطيط القوى العاملة.
- تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد.
- الرقابة وتقييم أداء العاملين⁽¹⁾.

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 م، الجزائر، ص 39.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية

ووفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة للإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى أن تمر إدارة القوى البشرية إلى سلسلة من التطورات التي مرت على القوى البشرية وقد تمثلت هذه التطورات بما يلي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المتزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك⁽¹⁾.

2- مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورقابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة .. إلخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والإتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العامة التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة⁽²⁾.

(1) منير نوري وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 52-53.
 (2) خضير كاظم حمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

3- مرحلة القرن العشرين: لقد اشتمل القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العامية التي نزعها فردريك تايلر والذي أطلق عليه في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس إهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس فيبر الذي إقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية " النموذجية " في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكب إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك التون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوتورن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة⁽¹⁾.

4- نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرون: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

أ- ظهور العولمة.

ب- شدة المنافسة العالمية.

ت- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

ث- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

- ج- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس⁽¹⁾.
- ح- الإندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- خ- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. إلخ.
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العدلا الحصر بما يلي:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساوات في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعددي.
 - أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
 - برزت التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 - زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها إهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
 - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العامة المتعلقة بالأداء.
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع أقوى البشرية.
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية .. إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع، ص 22-23.

المبحث الثاني: دور وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت في توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنفائيات العمالية.

وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة، ويوصي غالبية الباحثين بمنحها وضع خاص في الهيكل التنظيمي نظراً لحساسية دورها ولتوفير أسباب النجاح لها في القيام بدورها كالتالي:

- 1- ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قياد به في المنشأة، فمن شأن ذلك تحقيق الدعم والمساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية.
- 2- منحها الإستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات أو الأقسام العاملة في المنشأة لتجنبها الخضوع للمؤثرات والضغوط في مزاوله عملها⁽¹⁾.
- 3- منحها سلطات تتعلق بإقتراح الأنظمة (أنظمة التوظيف والأجور والحوافز والتأديب) ومراقبة ومتابعة تنفيذ تلك الأنظمة لدى الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة.
- 4- توفير الدعم المادي والمالي لتمكينها من إجراء الدراسات والأبحاث والمسوحات الضرورية لاقتراح الأنظمة والسياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 9-10.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية ... إلخ، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- 2- **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناط بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- 3- **نظام الإختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- 4- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
- 5- **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- 6- **تصميم نظام تقييم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- 7- **وضع نظام الترقيات والنقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8- **صيانة ورعاية العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرمادية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- **تقديم الخدمات للعاملين:** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة⁽¹⁾.

ويتضح من خلال ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلية بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للإستراتيجيات الفاعلية في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل التنظيمات وسواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية ... إلخ، هذا يتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على الأفراد وطريقة استغلالها بواسطة القيادات وإنه ليس من المدهش إذ قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، إنه من المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.

ومن هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، إن مدير الأفراد يقوم مجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها⁽²⁾.

أما عن هذه الأهداف فهناك نوعان من الأهداف التنظيمية المترابطة المتميزة أيضاً الأول من هذه الأهداف هو تعظيم للإنتاجية التنظيم وبالمطبع فإن هذا لا يعتبر هدفاً جديداً، فهو معروف ومنذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات الأخرى وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق

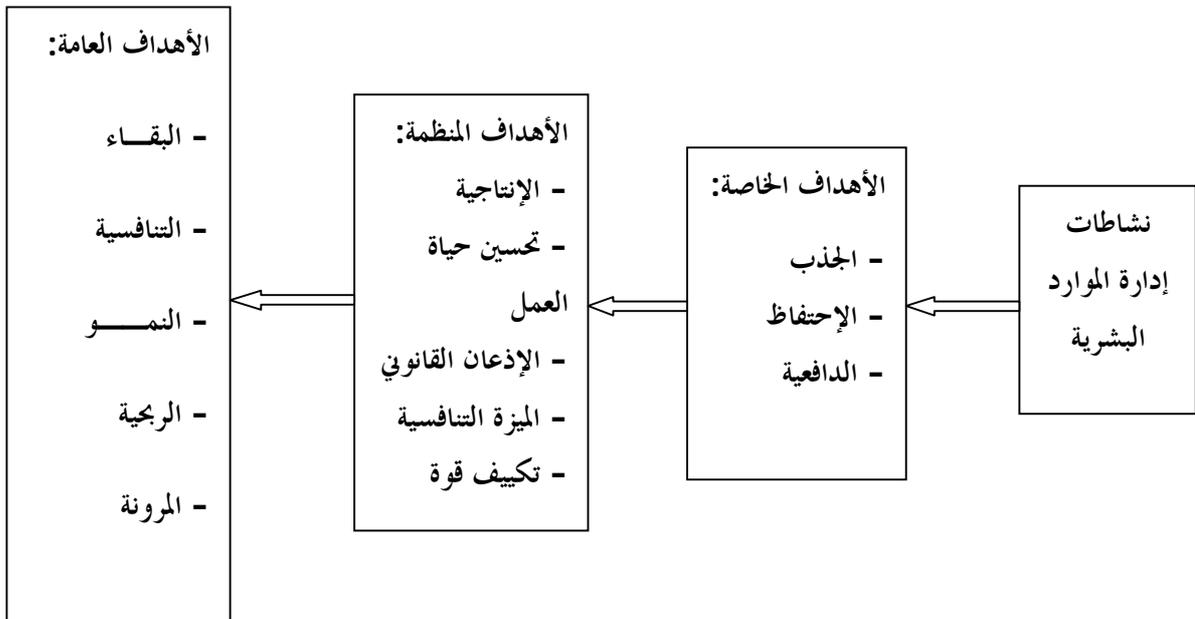
(1) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 15.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2011، ص 13.

الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة، إن من مسؤوليتهم تطوير وإقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، بالإضافة إلى ذلك العمل على تقييم و تطبيق بعض البرامج والطرق التي تتمشى مع هذا الهدف، إن على مديري الأفراد ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها على تحقيق هدف الإنتاجية ولتحقيق ذلك فإنه يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل .

أما عن الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطة متقدمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح (الوقاية التنظيمية) إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركها في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا يدعم الحفاظ على هذه الكفاءات ذات القدرة العالية⁽¹⁾.

نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



(1) فيصل حسونة، إدارة موارد البشرية، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية:

يكون التخطيط للموارد البشرية من أجل تحديد أنواع الوظائف الجيدة المناسبة للمنظمة عن فترة معينة في الوقت الحاضر، وعملية التنبؤ تعتبر من أهم الجوانب للتخطيط في المستقبل لتقليل الانحرافات عن تلك المقدرة في العمل.

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هي مجموعة سياسات وإجراءات متكاملة متعلقة بالقوى العاملة، وتهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والخصائص المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في فترة زمنية محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

- فوائد تخطيط الموارد البشرية:

- تهيئة الفرصة المناسبة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها (عمل أعمال تتوافق من قدراتهم).

- الحد من البطالة والعجز الموجود في بعض فئات العاملين (تحقيق خطة إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة).

- تحديد أهداف المنشأة وخططها بشكل دقيق (تحديد عمل مطلوب بشكل ساعات ونوعيات العمالة).

- تهيئة المناخ المناسب للمنظمة إلى عمل مراجعة لها (ملائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف).

- تحديد وتطوير سياسات وإجراءات للمنشأة بشكل عميق (عمل تطبيقات عمالية تتعلق بالاختيار التعيين التدريب، والحوافز والمكافآت).⁽¹⁾

- خطوات تخطيط للموارد البشرية:

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين سيما وإن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعاً لدى المنظمات الرائدة، إذ أن مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطورها هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات التخطيط الإستراتيجي تتضمن ما يلي:⁽²⁾

(1) محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ط1، دار كنور المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 29.

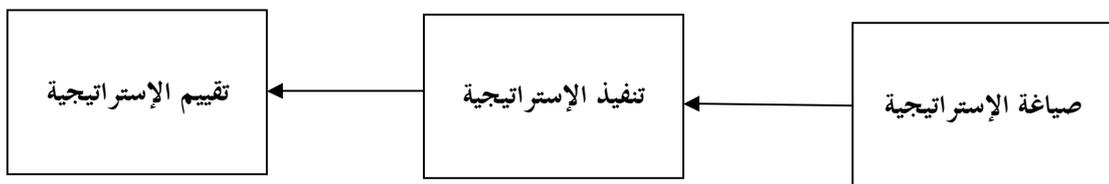
(2) خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 42.

1- صياغة الإستراتيجية: إن عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل SOWT ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال إذ أنها تزود المخططين الإستراتيجية في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تتنبأ الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

2- تنفيذ الإستراتيجية: إن الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الإستراتيجي تقوم على أساس تنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للإستراتيجية وتطبيقها على الأرض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الإستراتيجي للغابات والأهداف المتوفى بلوغها ولذا فإن التطبيق أو التنفيذ الناجح لأداء الإستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل من الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ بعد حجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية.

3- تقييم الإستراتيجية: إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوفى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تتحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن يتفاقم الانحرافات ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته⁽¹⁾.

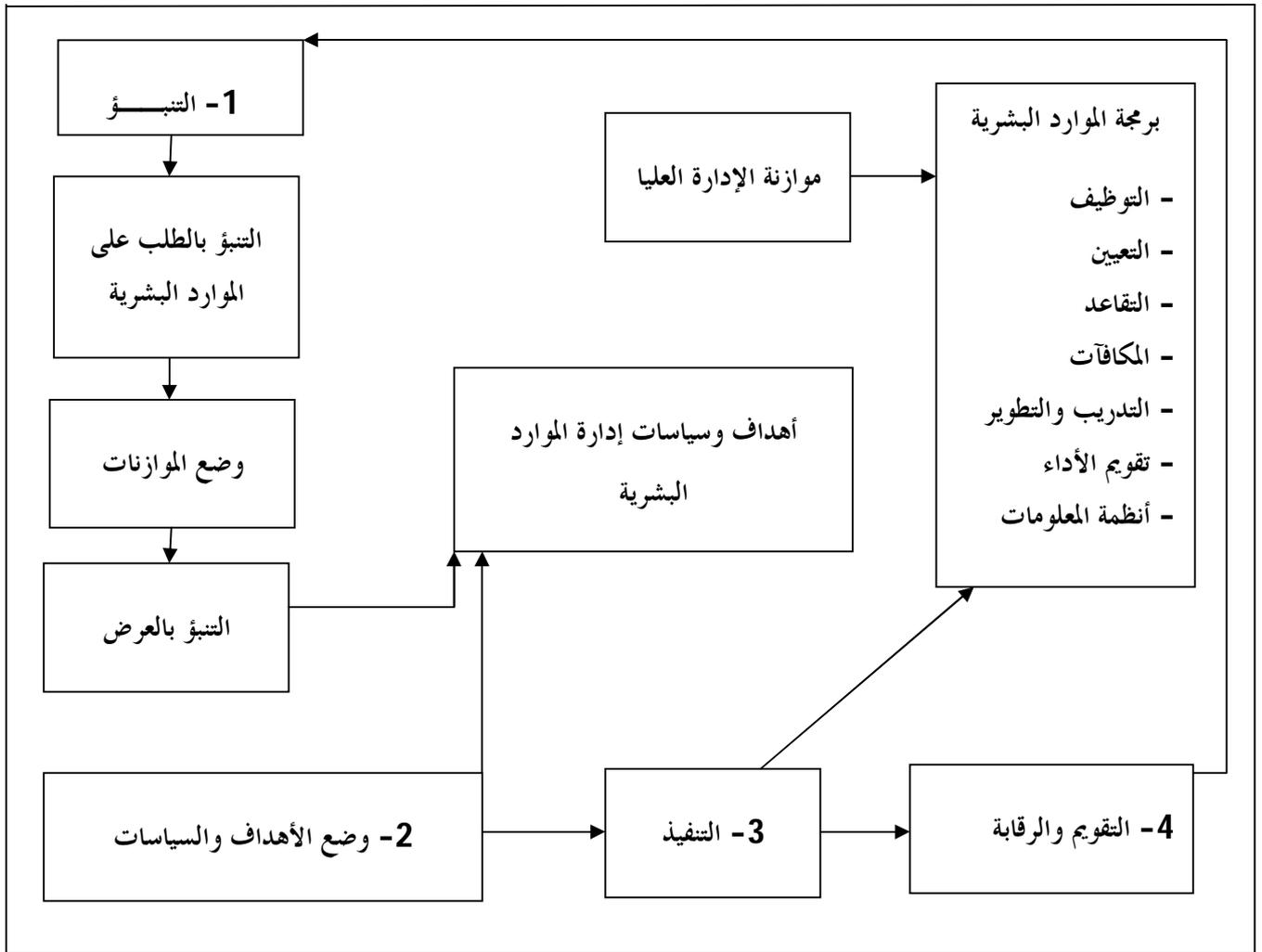
خطوات التخطيط الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية



(1) خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 42-43.

ولذا يتضح بجلاء إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دوراً حيوياً في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، ونظراً لكون التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يمتد لآماد زمنية طويلة لذا لابد من وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية بحيث تحقق التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العاملة.

الشكل التالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾



⁽¹⁾ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع السابق، ص 128.

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فعالة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المنظمات لازالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضابط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، والعمل كضابط ارتباط بين إدارة والتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من منشأة إلى أخرى، فبعض المنشآت خاصة في مراحل الولادة والتأسيس تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظف أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المنظمات وتعدد تخصصاتها وإنتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الأفراد للإدارات العاملة، وتظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المنشأة⁽¹⁾.

المطلب الأول: ظهور الإدارة العامة

إن بداية الحركة العلمية تقترن بإسم فرديريك تايلور، حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة، ولقد اهتم تايلور خلال عمله بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحاً لنظام الأجر حسب القطعة، السائدة في المصنع، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سلم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات إنتاج سابقة وهو نظام أو مبدأ يرغبون الحفاظ عليه لأنه يجعلهم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج وتعتبر سنة 1898 بداية تجارية المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، ومن نتائج دراسته أدرك أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ومبادئه في الإدارة اليومية، وقد بين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من أن نترك هذه المسؤولية للعاملين، وأن على الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها. إلا أن الإدارة العامة تجاهلت العامل الإنساني في العمل فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان فقد نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط⁽²⁾.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 12-13.

(2) نوال روبيل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2009، ص 23.

ولكن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور حركة الإدارة العامية، حيث تطلبت من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في معالجة مشكلة العاملين تلك المشكلة التي أخذت تظهر كمشكلة إدارية.

أما فايول فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة وإنما في كل مستويات السلطة الهومية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة والعكس صحيح.

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ويرى بأن العدد غير نهائي، واهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل، ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الإستقرار والمبادرة والإتحاد أو روح الجماعة، والمكافأة، كما يرى أنه يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد، مثله مثل تايلور، غير أنهم ينظرون إلى المؤسسة على أنها منغلقة على نفسها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: ظهور البيروقراطية

هي نموذج خاص بالتنظيم وتقوم على أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:
يقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة، والأنماط التفسيرية اللازمة للأداء المؤسسة، ومن بين أهم هذه القواعد نجد:

- تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح وهذه القوانين واللوائح أو القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية، وإنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.

- تتجاهل البيروقراطية الذاتية حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.

- لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل، بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

(1) نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

(2) منير نوري وآخرون، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 56-58.

- إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي العامل من مسئوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وبذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية وللأرباب العمل. نذكر هنا أن الذي ساعد على إنتشار البيروقراطية في المنظمات هو أنها تتلاءم مع الفكر التaylorي، فوجدت في المنظمات التaylorية أرضية مشجعة على الإنتشار.

المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

إن المناهج السابقة الذكر لم تأخذ بعين الإعتبار الحاجات النفسية والإجتماعية للأفراد حيث ساد لفترة طويلة وجهة النظر والتي مفادها أن وظيفة الفرد تكمن في أداء الأعمال التي تستند إليه وأن دراسته في المؤسسات وسلوكه تعبر عن عامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى، بدلا من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعا، بحيث يؤثر سلوكه على المؤسسة، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبين أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العمل الإنتاجية، فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما أهملت⁽¹⁾.

ونبهت تجارب - الهاوثون - في شركة وستيرن ألكترينك الأمريكية بقيادة آلتون مايو إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم الإجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل رغم أنها لم تعطي إجابات واضحة وحاسمة عن دور هذه المتغيرات.

كما بين آلتون مايو أن سير المؤسسة يتأثر بعناصر ذات طبيعة نفسية إجتماعية وإلى جانب التنظيم الشكلي، بوجد تنظيم لا شكلي محدد بمفاهيم الشعور، المركز، النفوذ وينشأ هذا التنظيم من وجود جماعات أولية لا تعرفهم فهم المديرية، يكونون منطلق لا يتلاقى بالضرورة مع المنطق الشكلي يؤثر هذا المنطق اللاشكلي على سير المؤسسة.

إن هذه المدرسة أسهمت إسهاما كبيرا في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في إدارة الأعمال، كما طالبت بهجر القيود التنظيمية والترتيبات الهرمية، التي تنادي بها وجهات النظر التقليدية، والقيام بتحليل عميق للعوامل الطبيعية غير الرسمية، ودراسة العلاقات الجماعية، مع الأخذ بعين الإعتبار القيم الخاصة بالمؤسسة، إلا أنها تنظر للعامل ليس على أنه راشد، وإنما كمراهق يجب قيادته، كما أن الاختلاف الثقافي بين المسؤولين والمنفذين يبقى نسبيا ولكن أقل مما كان عليه في السابق⁽²⁾.

(1) نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

(2) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 20.

المطلب الرابع: المدرسة السلوكية

برزت المدرسة السلوكية بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية، فظهر هذا التيار الذي يركز أساساً على السلوك الإنساني في المؤسسة ولا يهتم كثيراً بالتكوين الداخلي لها، وقد راجت هذه الحركة في الفترة ما بين مطلع الأربعينيات وأواخر الخمسينيات من القرن العشرين، لقد تأثر الإتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الإنسانية، ونتائج تجارب مصنع الهاوتورن، والتي أثارت إهتمام الباحثين نحوه مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وهي:

- الإهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة.
- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة، وكيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة.
- بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

واهتمت النظريات السلوكية بشكل رئيسي بالسلوك الإنساني داخل المنظمة وبالمحددات التي تؤثر عليه وتتشرك جميعها تقريبا في رفض أسلوب التنظيم الرسمي التقليدي الذي تبنيه المدارس التقليدية.

ويمكن اعتبار انطلاق التيار السلوكي في التنظيم بعد ظهور كتاب شستر برنار عام 1938 بعنوان وظائف المديرين، وتلاة هيربرت سايمون في كتابه السلوك الإداري، حيث وضع أساساً جديداً في التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً، وقد زكزبرنتر على اعتبار أن المنظمة نشاط تعاوني وقد تلته نظريات أخرى مثل نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لآجيرس ونظرية التفاعل لوليم وايت⁽¹⁾.

(1) علي عضايق وآخرون، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 65.

المبحث الرابع: الإتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية

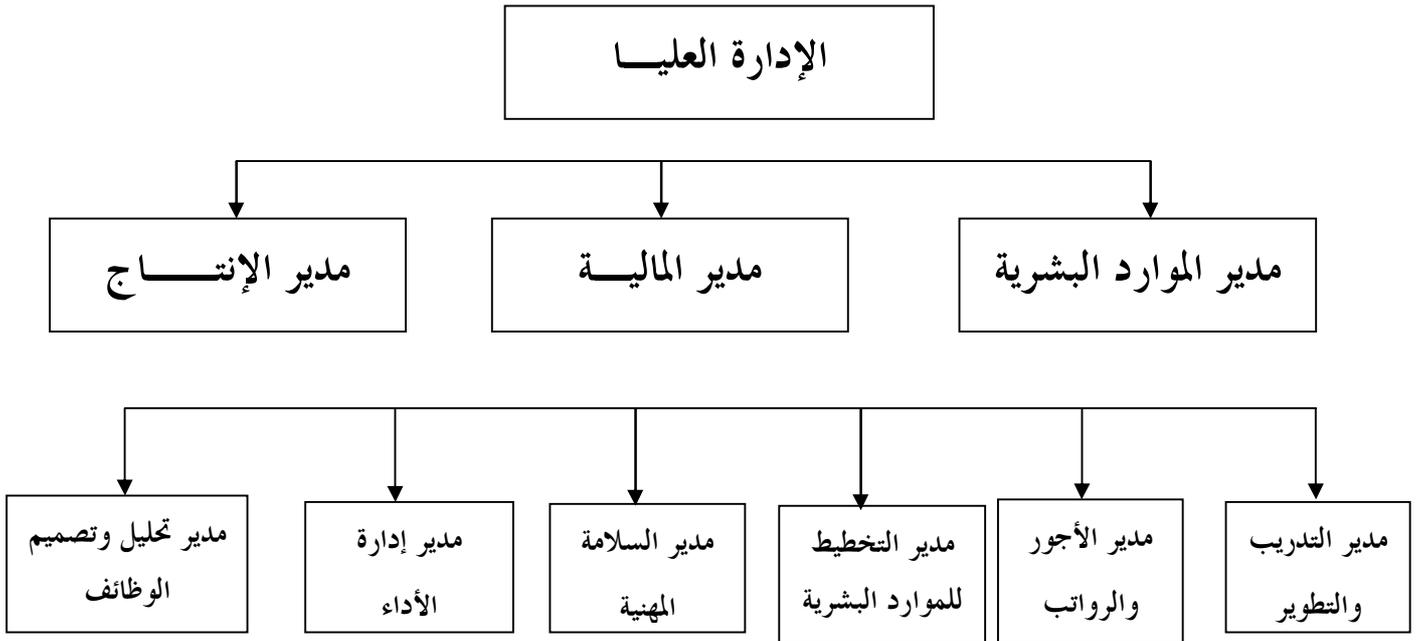
لم يجري التطور في الأفكار السابقة في عالم مجرد ، وإنما في محيط إقتصادي وإجتماعي متغير، حيث عرفت المنظمة تطورات عديدة، فقبل الحرب العالمية الثانية كان معيار المردودية المالية الدليل على صحة المؤسسة، والميزان الإقتصادي أسلوب القياس المثالي.

كما أن الإقتصاد كان يحتاج إلى يد عاملة كثيرة، وكان أكثر اليد العاملة من الريف بدون تقاليد صناعية، ودون علم تقني، وقد أدى تطبيق التaylorية إلى تجزئة المهام وتحصلت وظيفة الموارد البشرية التدريب للمهام الأولية، حيث وضعت هذه الوظيفة مجموعة من الخدمات الإجتماعية، وأنشأت بعض اللوائح لتنظيم الحياة الصناعية.

ومع ظهور حركة الإدارة العلمية تبلور العديد من سياسات التوظيف والإستخدام، الفعال للموارد البشرية، كأهم عنصر من عناصر الإنتاج والمورد الأكثر تأثيرا في نجاح المؤسسات وفي الكفاية الإنتاجية⁽¹⁾.

المطلب الأول: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

كما سبق وإن أشرنا أنه يمكن وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك.



(1) منير نوري وآخرون، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 54-55.

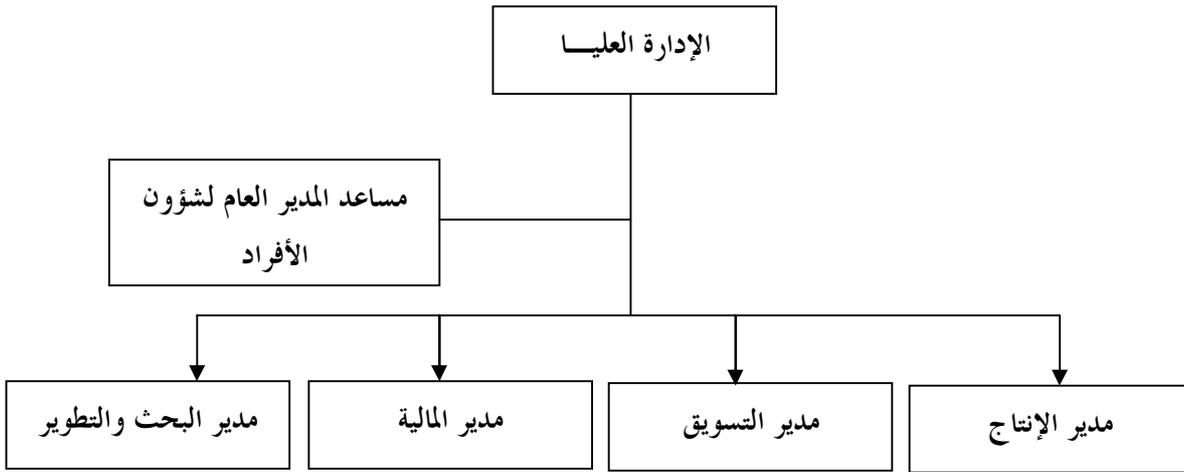
يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي:

- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة كل في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدي كل إدارة متخصص أو استشاري.

- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة إذ يكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

المطلب الثاني: التنظيم اللامركزية للإدارة الموارد البشرية

النموذج الثاني الذي يعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزية أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة ووفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، وبالشكل التالي يوضح هذا النموذج.



يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزية لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مدير والأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين نشاطات ومهام إدارتهم.

