

محاضرة: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها...ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين

- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها .
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

وبمعنى آخر، فإن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة

ثانياً- تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية المنشأة منها:

1-المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية :

قبل ذلك كانت الصناعات مصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كانوا يمارسون بعض صناعاتهم في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارات بسبب نظام المصنع الكبير.

2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

- تطور حقيقي في الإدارة: يقصد بها تايلور استبدال الطريقة التجريبية بالطريقة العلمية.
- الاختبار العلمي للعاملين: يعتبرها تايلور هي الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعميمهم: حيث أن العامل لن ينجح بالطاقة المطلوبة إلا أن يكون للعامل استعداد جيد للعمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: وهو التوفيق بين العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تحقيق تكلفة العمل.

3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات و المواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

4- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم مثل (الفا و بيثا) و طبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي.

5- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب بواسطة التون مايو و أفنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.

6- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا هذا

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسؤولية ليست فقط على أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية و وضع برامج تعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم

ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

1- مهارات تواصل قوية :

يتمتع موظفو الموارد البشرية بمهارات تواصل قوية مع الجميع، فهم يتعاملون مع شرائح كبيرة و مختلفة من الأشخاص، و الموظفين، و المديرين التنفيذيين، و الزملاء، بالإضافة إلى المتقدمين للوظائف، حيث إن عليهم أن يعرفوا كيف يستخدمون الكلمات المناسبة مع كل شخص، كما يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، فالاستماع الجيد يعد من أهم مهارات التواصل مع الآخرين، حيث يعطي الموظف الفرصة لإبداء رأيه عن العمل و احترام هذا الرأي.

2- فلسفة احترام الموظف:

تقوم فلسفة الموارد البشرية على افتراض أن الموظف بشر و ليس عاملاً من عوامل الإنتاج مثل رأس المال و الأرض، كما أنها تعترف بالاختلافات الفردية بين الموظفين، حيث إن كل مدير موارد بشرية ناجح يجب أن يمتلك مهارات اجتماعية لإدارة الأفراد باختلاف حاجاتهم و متطلباتهم.

3- الأخلاق العالية :

يُعتبر الصدق و التقدير من العناصر الأساسية لأي قسم موارد بشرية ناجح، كما يعمل قسم الموارد البشرية كضهير للشركة، حيث إنه في كثير من الأحيان يطلع موظفوه على معلومات سرية خاصة بالموظفين أو حتى سياسات الشركة، و لذلك يجب أن يكتسب موظفو الموارد البشرية ثقة الموظفين و المديرين حتى يقوموا بوظائفهم بفعالية.

4- النزاهة:

تُعتبر النزاهة في دعم تكافؤ فرص العمل مهمة جداً في عمل الموارد البشرية، حيث إن التوظيف العادل يقوم على الإنصاف بين المرشحين، و تتطلب النزاهة فهماً عميقاً لقوانين العمل و الامتثال له من أجل تنظيم مكان العمل.

5- القيادة :

يجب أن يُظهر مديرو الموارد البشرية قدرتهم على قيادة الفريق، وذلك بإظهار قدرتهم على إعطاء التوصيات للعمال، وقيادة مديري الإدارات الأخرى، كما يجب أن يُظهروا حرصهم على تطوير وتدريب موظفي الشركة، وتقديم الإيضاحات اللازمة لمديري الأقسام الأخرى حول أهمية تحسين مهارات الموظفين، كما أنهم يلتزمون بقواعد السلوك في معاملة الموظفين باحترام.

رابعاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- من أهم وظائف الإدارة هو تركيزها على العنصر البشري ولهذا فهي تهدف إلى :
 - تعزيز القدرات التنظيمية .
 - تمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة .
 - الموارد البشرية يمكن إن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة .
 - تعنى بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر . حيث إن أسس اختيار العنصر البشري تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم .
 - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
 - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
 - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
 - استقرار اليد العاملة في المنظمة.
 - تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم ومهاراتهم و مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك و مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.
 - رفع الكفاءة الإنتاجية و التي تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين
 - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

خامساً- أهمية إدارة الموارد البشرية

1- الإدارة الاستراتيجية وتحليل الفوائد للشركات

تعدّ الإدارة الاستراتيجية من المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية، حيث تمكّن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من الوصول لأهدافها، إذ يشمل ذلك المساهمة في عملية صنع القرار المؤسسي، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين الحاليين، والتخطيط للمستقبل بناءً على متطلبات العمل،

2- إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة

يتولّى مديرو إدارة الموارد البشرية حلّ الخلافات التي تنشأ بين الموظفين ومدراء العمل، حيث يستمعون لشكاوى الموظفين أولاً، ثمّ يُقدّمون الحلول لمشكلاتهم، كما أنهم يتخذون الإجراءات في الوقت المناسب منعاً لخروج الأمور عن السيطرة، ويجدر بالذكر أنّ من مهام مديري الموارد البشرية أيضاً إقامة علاقات عامّة جيدة مع قطاعات الأعمال الأخرى، وذلك عن طريق تنظيم اجتماعات العمل، والندوات، والاجتماعات الرسمية.

3- زيادة الإنتاجية والربح

يُعدّ التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح مفتاح الإنتاجية في أي مؤسسة، وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك عن طريق ضبط نوعية وعدد الموظفين في مكان العمل.

4- إدارة الأداء والتدريب

تُعدّ إدارة الأداء والتدريب والتطوير من المهام الرئيسية لمديري الموارد البشرية، حيث تُساهم في التغلّب على نقص بعض المهارات عند الموظفين، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم، والاستثمار بالموظفين الواعدين في المستقبل، ممّا يزيد من إنتاجيتهم ومشاركتهم في المؤسسة، كما يساعد تدريب الموظفين وتطويرهم على تقوية الروابط الضعيفة في الشركة

ساسا - العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية -

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة و كفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه العوامل:

-التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة.

-التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين و هذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي. مما أدى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية.

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية 'مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

-ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع على الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية. مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات

سابعاً- العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تعرف الإدارة عموماً بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة و المتناسقة لمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة بشريّة، مالية، فنية، معلومات بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:

1- **تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:** تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف و معرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية.

أ- **تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة:** تحليل طبيعة نشاط المنشأة/ القسم، وأسلوب العمل .

- تحليل الوظائف - مكوناتها- الصلاحيات والمسؤوليات.

- توصيف الوظائف، المهام، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة- .

ب- **تقدير العمالة المطلوبة -** على أساس: حجم العمل، الإحلال .

ج- **تحليل الوضع الراهن:** لمعرفة العدد المتاح عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإحلال

د- **تحليل سوق العمل -** من حيث: النوع و الكم الموجود العرض.(درجة المنافسة على العمالة الطلب).قدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية .

ه- **تحليل العجز والفائض النوعي والكمي:** وجود فائض: يعني التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار. وجود عجز: يعني التساهل في عملية الاختيار .

و- **مواجهة العجز والفائض.**

2- **تنظيم شئون الموارد البشرية:** تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط، فالبد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية، وما إذا كانت ستعتمد أسلوب "مركزية الإدارة" أم "اللامركزية الإدارية"

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية / ال مركزية)
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات إدارات، أقسام، وحدات)
- تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية
- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية

3-توجيه الموارد البشرية التنفيذ: تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال على ما يلي

- شرح المهام والأعمال المطلوب
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم الاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية
- حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

4-رقابة الموارد البشرية: الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة. وهذه العملية تستلزم بالتالي تحديد المعايير، وتقويم الأداء وقياسه ثم التصحيح. وتتناول عملية تقويم الأداء عدة جوانب ال تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما تتجاوزها إلى أداء المنظمة. وعلى سبيل المثال يمكن أن يشمل التقويم ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأداؤهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل التعيين، التدريب، الإجازات...)
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الاستفادة من البيانات والإحصاءات
- تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوى والتظلمات
- تقويم نتائج التدريب
- تقويم معدلات دوران العمل والغياب.