



جامعة تكريت
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات الصباحية والمسائية

إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

أستاذ المادة

أ.م.د احمد خلف حمدان الجنابي



مفردات إدارة الموارد البشرية

ت	المفردة	طريقة التعلم
<u>الباب الأول</u> مدخل عام		
<u>الفصل الأول</u> مقدمة ومدخل عام في ادارة الموارد البشرية Human Resources Management		
	ماذا تعني الإدارة Management	محاضرة + أسئلة ومناقشة
	ما هي وظائف الإدارة؟	محاضرة + أسئلة ومناقشة
	ماذا تعني الموارد البشرية Human Resources	محاضرة + أسئلة ومناقشة
	ما هي الوظائف الرئيسية للموارد البشرية؟	محاضرة + أسئلة ومناقشة
	أولاً: -التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
	ثانياً: -مفهوم ادارة الموارد البشرية: The Concept of HRM	محاضرة + أسئلة ومناقشة
	ثالثاً: -اهداف إدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
<u>الفصل الثاني</u> إدارة الموارد البشرية برؤية معاصرة		
	مدير إدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة

أدوار مدير إدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
مستقبل إدارة الموارد البشرية والتوجهات المستقبلية لها Trends 2030	محاضرة + أسئلة ومناقشة
<u>الفصل الثالث</u>	
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	
أولاً:- مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأهميتها	محاضرة + أسئلة ومناقشة
ثانياً:- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
ثالثاً:- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
رابعاً:- الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
خامساً:- تخطيط إدارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
سادساً:- دورة حياة المنظمات وأنشطة ادارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
سابعاً:- تطوير استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية	محاضرة + أسئلة ومناقشة
<u>الباب الثاني</u>	
ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية	
<u>الفصل الاول</u>	محاضرة + أسئلة ومناقشة
تخطيط الموارد البشرية	
<u>الفصل الثاني</u>	محاضرة + أسئلة ومناقشة
الاستقطاب والاختيار والتعيين	
<u>الفصل الثالث</u>	محاضرة + أسئلة ومناقشة
تحليل وتوصيف الوظائف.	

محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل الرابع</u> إدارة الرواتب والأجور والحوافز
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل الخامس</u> تقييم الوظائف.
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل السادس</u> تقييم أداء العاملين.
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل السابع</u> تدريب وتنمية الموارد البشرية.
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل الثامن</u> الصحة والأمن الصناعي وحوادث العمل
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل الثاني عشر</u> رعاية الأفرء العاملين.
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل الثالث عشر</u> الموارد البشرية وعصر المعلومات
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل السابع عشر</u> إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية
محاضرة + أسئلة ومناقشة	<u>الفصل التاسع عشر</u> إدارة الموارد البشرية وضغوط العمل والإجهاد الإداري وإدارة الصراع

أستاذ المادة
أ.م. احمد خلف حمدان

الفصل الاول

مقدمة في ادارة الموارد البشرية

Human Resources Management

مقدمة

يعتبر الإنسان أثمن وأرقى المخلوقات الحية في الوجود، إذ كرمة الله سبحانه وتعالى وانعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى وفضله على كل الخلائق وسخر له ما في الأرض، لذا فانه عصب الحياة بل الحياة كلها، فاذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلقه، ألا يجدر بنا نحن كمعلومات ومنظمات الاعمال ان نكرمه ونرعاه ونهتم باصوره وشؤونه في مكان عمله داخل منظماتنا، لذا نعتقد بانه حري بنا بان يكون الإنسان هو موضوع اهتمامنا في جميع منظماتنا وأعمالنا المختلفة، وان يحتل المقام الأول في لائحة هذه الاهتمامات.

وفي السياق ذاته لوعدنا إلى منتصف القرن الماضي نرى بان اليابان وبعد (الحرب العالمية الثانية) قد خطت خطوات واسعة وملفته للنظر في مجالات الاعمال سواء في القطاع الصناعي أو الخدمات أو في مجالات الحياة العامة أو الاجتماعية الخاصة ولم يجاريها أي من الدول في هذه التطورات الكبيرة في الاهتمام بالموارد البشرية إلا دول قليلة في اوربا الغربية كألمانيا والسويد وعدد من الدول الأخرى.

السؤال الجدلي

بماذا تميزت المنظمات اليابانية عن غيرها من المنظمات الأخرى؟

التفسير المعرفي للجدلية هنا هو ان بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى في اليابان وذلك لأنه وحسب قناعة اليابانيين الراسخة والصحيحة، يعد الإنسان هو المسؤول الأول عن البناء والإعمار وهو المخترع والمبتكر وهو كل شيء فيكيف ننسأه أو نقلل من شأنه في قائمة اهتماماتنا وبالأخص في الدول النامية، فلو ركزنا جل اهتماماتنا على التنمية الصناعية واعتقدنا ان هذه التنمية لا يمكن ان تحصل إلا عن طريق الآلات والتقانة الحديثة فهذا خطأ، إذ أننا أغفلنا مسألة جوهرية ألا وهي ان هذه التقانة الحديثة لن تؤتي ثمارها ألا بسواعد بشرية فاعلة مدربة وذات خبرة ومعرفة ومهارات متنوعة ومشبعة حاجاتها.

لذلك فان البلدان النامية كانت وستظل تراوح في مكانها ذا لم تلحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية إذ بات معروفاً في وقتنا الحاضر ومع دخول الألفية الثالثة الجديدة بان رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم كافة قد خلقت مناخاً ومساحة تنافسية كبيرة فيما بين الأسواق المحلية

والعالمية، كما ان المزايا التنافسية للمنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، فالمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها يتوجب عليها تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ذات جودة ترضي المستهلك والمستفيد منها، وان هذه الجودة لن تتحقق بالتقانة المتطورة فحسب بل بسواعد مواردها البشرية ذات المهارات المتنوعة.

ولذلك فان تشكيل مثل تلك الموارد البشرية أو ما نسميها براس المال البشري ليس بالأمر السهل ولا بشعارات براقة لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسالة في غاية الأهمية والحساسية والخطورة ايضاً، إذ أصبحت هنالك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الاعمال تتمثل في تفعيل وإبراز أهمية ودور ادارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن تلك الموارد وتنظيم أمورها. ولذلك فقد أن الأوان لان تحتل هذه الإدارة مكانتها في البلدان النامية ومنظمات الاعمال التي تعمل ضمن بيئة تلك البلدان.

ماذا تعني الإدارة؟ Management

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة اعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية -البشرية والمالية والمعلوماتية -بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ما هي وظائف الإدارة؟

هي مجموعة الوظائف المذكورة في المصطلح الشهير POSDCORB الذي يشير فيه كل حرف إلى وظيفة معينة وذلك على النحو التالي:

- أ. التخطيط **Planning**: ويقصد به تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- ب. التنظيم **Organizing**: ويقصد به تنظيم الأفراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطة.
- ت. التوظيف **Staffing**: ويقصد بها مجموعة الأنشطة الهادفة إلى جذب اكفا العناصر البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتها، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- ث. التوجيه **Directing**: ويقصد به توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ج. التنسيق **Coordination**: ويقصد به توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق اهداف محددة.
- ح. عمل التقارير **Reporting**: ويقصد به إعداد التقارير الخاصة بالعمل والتي تأخذ شكل تصاعدي (من الإدارة التنفيذية الى الإدارة العليا) او تنازلي (من الإدارة العليا الى الإدارة التنفيذية) أو جانبي (بين اقسام وشعب المنظمة).

خ. اعداد الميزانية **Budgeting**: برنامج عمل محدد متفق عليه يبين فيه تقدير النفقات والايادات خلال مدة زمنية محددة.

ماذا تعني الموارد البشرية Human Resources

إنّ الموارد البشرية تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين،

وتُعرّف الموارد البشرية بأنها جزء من إدارة المنشآت، وتهتمّ بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل كما تحرص الموارد البشرية على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحققاتهم المالية.

ما هي الوظائف الرئيسية للموارد البشرية؟

تُطبق الموارد البشرية في المؤسسات والشركات المتنوعة مجموعة من الوظائف وهي:

1. الاستفادة من الأفراد: من خلال تطبيق الإدارة الفعالة.
2. توفير التعويضات والحوافز للموظفين الأكفاء: عن طريق الاعتماد على دور تقييم الأداء.
3. تعزيز الأداء التنظيمي والفردية: من خلال الحرص على تطوير كفاءات الموظفين.
4. دعم الإبداع والابتكار: ممّا يساهم في تعزيز القدرة على المنافسة.
5. تطبيق التخطيط: من خلال المساهمة في تطوير الموظفين بالتزامن مع اتباع نهج جديد لتصميم العمل.
6. الاعتماد على وسائل التكنولوجيا: من خلال دمجها مع بيئة العمل للمساهمة في تطوير التدريب، والتوظيف، والتواصل مع كافة الموظفين.

أولاً:- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية وتعرض الى سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بحركة الإدارة العلمية **Scientific Management** التي يعتبر فردريك تايلور **Taylor** الذي يعتبر رائدها. حيث ركزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضا العاملين **Satisfaction**.

كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي **Economic Man** واعتنقه كثير من المديرين وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصوراً وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل.

ان ادارة الموارد البشرية وفقاً للمفاهيم الأنفة الذكر قد تطورت واختلفت في ملامحها مقارنة بما كانت عليه في القرون والعقود الماضية وذلك نظراً للتطورات الكبيرة الحاصلة في المجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافة، ولهذا فهي أكبر من كونها ممارسات تقوم بها الإدارة، فضلاً عن ذلك أهمية ودور تلك الإدارة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة، وفيما يلي عرض موجز لسلسلة التطورات التي مرت على الموارد البشرية والمتمثلة بالآتي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها ان يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ ان هذه المرحلة لم تشهد إقامة أي نظم للأيدي العاملة، بل ان صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات ومتطلبات إنجاز العمل، وفي الفترة ذاتها ظهر نظام الصناعات المنزلية والذي تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين، إذ كانت المنظمة آنذاك تستخدم شكل (المشروع الصغير) وكان كبار العاملين أصحاب الخبرة يقومون بممارسة مهام مدراء الموارد البشرية وكل من يتقدم للعمل لديهم (عامل جديد) يتتلمذ على يد احد قدامى العاملين ويكسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على افضل الأساليب والطرق في أداء الاعمال، كما ان فرص التوظيف تكون اكبر للأقارب والأصدقاء، أما الأجور فقد كانت رمزية وقليلة ولا تتناسب مع الاداء المنجز للفرد العامل، مع وجود بعض المزايا الأخرى كالسكن والوجبات الغذائية في بعض الأحيان.

2. مرحلة الثورة الصناعية:

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في العالم الغربي والتي قابلتها ظهورها في القرن التاسع عشر في العالم العربي، ظهرت الآلات والمصانع الكبيرة فكانت الحاجة إلى وجود عاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات والمكائن المختلفة، مما ساهم ذلك في بروز متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم جداول العمل الطويلة والضوضاء وغيرها من ظروف العمل غير الصحية، فظهرت بذلك التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية المطالبة بتحسين ظروف العمل وزيادة الأجور وتقليص ساعات العمل الطويلة وخاصة في عام (1890م) عندما ضغطت الحكومة البريطانية آنذاك على أصحاب الاعمال والشركات باتجاه تحمل مسؤولياتهم تجاه العاملين وضرورة إعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم تماشياً مع النجاح الذي شهدته كل من الحكومة والمجتمع البريطاني آنذاك ودعوتهم إلى تحقيق مفهوم (الرفاهية الصناعية Industrial Welfare) والتي هي عبارة عن "

برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين بيئة العمل وتصميم الأبنية التي تتوفر فيها كل شروط الصحة والسلامة المهنية .

3. ولادة ادارة (الاستخدام) في المنظمات الصناعية (القرن العشرين):

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في مجال ادارة الموارد البشرية، إذ كان أول ظهور لإدارة الأفراد في المنظمات الصناعية كوحدة مستقلة في شركة (Ford) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك في عام (1914م) بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة (Henry Ford) هو ادارة الاستخدام (Employment Department) فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العاملين آنذاك والذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم الخ، فقد وجد (Ford) بان هناك ضرورة ملحة لاستحداث هذه الإدارة بهدف رعاية شؤون العاملين بدلاً عن المشرفين على العمل والذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمال والعمل لم يعد هناك متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة (Ford) في عام (1913) (400%)، إذ كان لهذا المعدل المرتفع نتائجه السلبية في جعل عملية اختيار وتعيين العاملين وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة والسبب يعود في ذلك الوقت إلى انخفاض معدل الأجور المدفوعة آنذاك للعمال في هذه الشركة، مما يتطلب ذلك إعادة توظيف مستمر للعاملين الذين تركوا العمل فيها.

إلى جانب ذلك اقترحت هذه الشركة بضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع الاتحادات والنقابات العمالية وإبرام الاتفاقات معها حول مسائل التوظيف والأجور وتحسين العلاقة معها ومنع حدوث الإضرابات العمالية، ولذلك يمكن القول بان هذه التجربة لشركة (Ford) كانت ناجحة جداً إذ اتبعتها العديد من الشركات الأوروبية والأمريكية آنذاك والتي قامت باستحداث (ادارة المستخدمين) لديها وخاصة من أجل التفاوض مع تلك الجهات الخارجية.

وفي الفترة ذاتها تقريباً برزت أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في ادارة الموارد البشرية وخصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية والتي تزعمها (F. Taylor) والذي أطلق عليه (The Father of Scientific Management Movement) والذي قام بدراسة الوقت والحركة (Time & Motion Study) وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص وتقسيم العمل (Division of Labour) والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق إنتاجيتهم، وقد ركزت فلسفة (تايلور) آنذاك على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين معاً، كما شهدت هذه المرحلة بروز فلسفة (Max Weber) والذي اقترنت (البيروقراطية) باسمه إذ طور من خلالها العديد من المراكز الفكرية التي أكدت على المركزية في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الاداء

وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما ان مدرسة التقسيمات الإدارية (Henry Fayol) كان لها دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على (14) مبدأ من مبادئ الإدارة والتي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يركز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

كما ظهرت آنذاك في المرحلة ذاتها مدرسة العلاقات الإنسانية (Relations School Human) والتي قادها آنذاك (Elton Mayo) من خلال فريق عمل بحثي من جامعة (هارفرد) للأعمال في أمريكا وقاموا بدراسات وتجارب في مصانع شركة (Western Electric) بمدينة شيكاغو، إذ سعت تلك الدراسات والتجارب إلى اختبار العلاقة بين كثافة وشدة الإضاءة والإنتاجية للعاملين، إذ ظهرت نتائج غير متوقعة ومؤكدة على وجود متغير جديد ألا وهو الروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام والوئام فيما بين مجاميع العمل، ولذلك بعدها أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار اثر فترات الراحة ومدتها على إنتاجية العاملين فتكررت النتائج الإيجابية غير المتوقعة والتي تؤكد على تأثر الإنتاجية بالحالة المعنوية للعاملين، وبعدها أجريت تجربة ثالثة لاختبار اثر تغيير طريقة دفع الأجور على الإنتاجية والتي تؤكد على ان الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والاقتصادية للعاملين اكثر مما ترتبط بالعوامل المادية (كالضوء والحرارة والرطوبة) في بيئة العمل، وخلاصة القول فان تجارب (هوثورن) توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

✓ ميل الأفراد العاملين للعمل في وحدة إنتاجية واحدة وهذا قد يحفز على تكوين تنظيمات رسمية أو غير رسمية بينهم.

✓ تأثر تصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

✓ للحوافز المعنوية دور فاعل في تحفيز الأفراد العاملين على العمل.

✓ ان طاقة الفرد العامل واندفاعه للعمل لا تستمد فقط من قدرته الجسمية والعقلية فحسب وإنما تعتمد ايضاً على مدى قدرته على التفاعل والاندماج مع أقرانه في العمل وإقامة علاقات اجتماعية جيدة معهم وشعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه في العمل من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه من ناحية أخرى.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا بان دراسة (التون مايو) يمكن عدّها أولى الدراسات الإدارية التي عنيت بالسلوك الإنساني في المنظمة، كما أنها في الوقت نفسه تعد أولى المحاولات ايضاً في تفسير اثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية وإنما ايضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، كما أنها أكدت على ضرورة منح العاملين الإجازات السنوية وبدأت بتخفيض ساعات العمل الأسبوعية حتى وصلت آنذاك إلى (40) ساعة عمل أسبوعية في معظم دول العالم، كما بدأ الاعتراف بحقوق العاملين في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية وبذلك أقرت وجبات الطعام للعاملين وخاصة في المناجم والمصانع

وساعات الراحة، كما بدأ أيضاً تدريب أصحاب الشركات والمشرفين على كيفية مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين بهدف زيادة مستويات المعنوية لديهم وتقوي أواصر التعاون فيما بينهم. يتضح لنا مما سبق بان حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في تكامل النظريات التي سبقتها (الإدارة العلمية والتقسيمات الإدارية)، إذ ركزت جهودها على المستويات التشغيلية في الهرم الإداري للمنظمة أكثر من المستويين الآخرين (الوسطي والعلوي)، وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب (مدرسة العلاقات الإنسانية) وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، **ومن تلك المآخذ:**

✓ ان تركيز نظرية (العلاقات الإنسانية) على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة للتفاعل يجعل جو بيئة العمل أكثر ملائمة للعامل ويجعل من جماعات العمل باعتبارها (كعائلة سعيدة) وبان مكان العمل (المصنع) هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، وفي المقابل من ذلك فان هذه المدرسة تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد وما يتضمنه من تصارع وتنافس ومحاولة السيطرة والتسلط فيما بين الأفراد العاملين انفسهم وكذلك مع الإدارة، وبالتالي فإنها تعطي تصوراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية بين العاملين، فالصراع التنظيمي في معظم الأحيان يولد التجديد والابتكار والإبداع، يضاف إلى ذلك فان للصراع دوراً كبيراً في إحداث التوازن بين الإدارة والنقابات وتطوير الجوانب الإنسانية والإنتاجية للعاملين وتحسين أحوال العمل، وبذلك فان الصراع التنظيمي الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول هو في الواقع يعد متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح المنظمة.

✓ ان حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت على دراسة التنظيمات والجماعات غير الرسمية فيما بين العاملين وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي والذي لا توضح أثره وأهميته في بناء المنظمات وإدارتها.

4. المرحلة الثالثة : (1939-1945) :

وهي الفترة (المرحلة) التي عاصرت الحرب العالمية الثانية والمشابهة لظروف الحرب العالمية الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من اجل رفع إنتاجية العاملين وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، ولقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة إلى دعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا مثلاً وتحديداً في عام (1943م) وصل عدد أخصائيو شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية إلى (5500) فرداً متخصصاً في هذا المجال، وكانوا يسمون آنذاك بـ "Personal Officer" ضابط (موظف) الأفراد وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون المستخدمين.

5. ولادة ادارة الأفراد (1950-1980):

وبعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بأهمية تطبيق عاملي التخصص والاحتراف في أنشطة ووظائف ادارة الاستخدام في المصانع، إذ ظهر تخصص جديد في مجال ادارة الاعمال هو تخصص (إدارة الأفراد (Personal Management) والذي أصبح تخصصاً علمياً مستقلاً له أصوله وقواعده التي تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية ادارة الاستخدام إلى تسمية جديدة ألا وهي "ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية" (Personal Management & Industrial Relations) حيث شاعت هذه التسمية كثيراً في كل من بريطانيا والولايات المتحدة.

ولقد ساهمت عدة عوامل في إبراز دور وأهمية هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية ومنها تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث بدأت تلك الحكومات بسن القوانين والتشريعات الحكومية لحماية الموارد البشرية في منظمات الاعمال بكافة قطاعاتها والزكت أصحاب الاعمال آنذاك بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (كالتأمين الصحي والتعويضات وتقليص البطالة...والخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العالمية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما ووضع حد للإضرابات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

لقد أصبحت ادارة الأفراد في هذه الفترة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط ادارة الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات ادارة الأفراد لا تشمل العاملين وقاعدة الهرم الإداري فحسب بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.

6. ولادة ادارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن)

بعد عام (1980) تقريباً تغير مسمى ادارة الأفراد إلى مسمى جديد وهو ادارة الموارد البشرية (HUMAN RESOURE MANAGEMENT) والتي يرمز لها بـ (HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد.

لقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وأصبح مدير ادارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال ادارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى الغاء تسمية ادارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه.

لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة والتي كان يطلق عليها بعضهم تسمية ادارة القوة العاملة، ادارة شؤون العاملين...الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد (PERSONNAL

(FUNCTIONS) "بل يستخدم عوضاً عنه" أنشطة الموارد البشرية (HUMAN RESOURCE) (ACTIVITES)، فبعد ان هبت رياح العولمة (Globalization) على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتد آتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف مجالات عملها، وظهور ادارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل ، وتزايد قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على انهم افراداً يعملون وينجزون اعمالاً محددة لهم فقط، بل اصبح ينظر اليهم على انهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة واحد موجوداتها أو أصولها (ASSETS) فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، كما ان رضا الزبائن عن المنظمة يتوقف على مستوى وجودة أدائه.

كما ظهر ايضاً اتجاه حديث في مجال ادارة الموارد البشرية يدعى بجودة حياة العمل (QUALITY OF WORK LIFE) والذي يرمز له اصطلاحاً بـ (QWL) والذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور ادارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

وفي دراسة على عدد من الشركات الأمريكية عام (1986) وجد ان 38% منها قد تحولت إدارات الأفراد فيها إلى إدارات للموارد البشرية، ونسبة 81% من الـ 38% أصبح مدير الموارد البشرية نائباً للمدير العام. وفي ضوء الاستعراض السابق لمراحل نشأة وتطور الإدارة الموارد البشرية يمكننا القول والاستنتاج، بان هناك عوامل وظروف أساسية أدت وساهمت في نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

- ارتباط نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودورة الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني ان هذه النشأة والتطور تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الاعمال به، ويدور ادارة الموارد البشرية تنمية وتطور الاداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجاباً.
- الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات وضمان حقوقها، لكيلا تتعرض لمخالفات ومحاكمات قضائية وغرامات مالية.
- ظهور النقابات وتزايد دورها وقوتها في ميادين الاعمال، وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين.
- تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم، أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعاون مع هذه المشاكل.
- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.

- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الاداء البشري.

ثانياً:- مفهوم ادارة الموارد البشرية: The Concept of HRM

تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام بها قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الاعمال، إذ ان التطور الفكري لهذا الحقل من إدارة الاعمال جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على الآلة والمادة ولم يعطي العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن الماضي (القرن العشرين) وخاصة في ذكرنا في اليابان تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطورت ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) وهما الأكثر اهتماماً واسع النطاق بالموارد البشرية ومنحها أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص، ان هذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب على الإدارة ان تستجيب لحاجات الأفراد العاملين ومتطلباتهم وكيفية دمج تلك الحاجات في المنظمة، بل وان تعطي لها اهتماماً كبيراً سيما من خلال عمليات التمكين (Empowerment) وذلك لتحقيق الأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وان يلعبوا الدور البناء في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة.

هناك اختلافاً واضحاً بين (ادارة الأفراد) و (ادارة الموارد البشرية)

حيث ركزت ادارة الأفراد في العقود الماضية جل اهتماماً على كيفية ادارة العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى مهاراتهم كماً ونوعاً بغية إنجاز أهداف المنظمة.

في حين ان ادارة الموارد البشرية تعبر عن مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية ذات الصلة بالموارد البشرية وكيفية استخدام تلك الموارد ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للأنظمة والتعليمات واللوائح المعدة لهذا الغرض.

كما عرفت ايضاً على أنها مجموعة من الوظائف التخصصية التي تشمل تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وبالوقت المطلوب ودفعه احتياجها الحالي والمستقبلي ثم العمل على تنمية تلك الموارد وتوفير ظروف العمل المناسبة لها ومن ثم تحفيزها وتقويم أدائها وصيانتها طوال فترة بقائها في المنظمة.

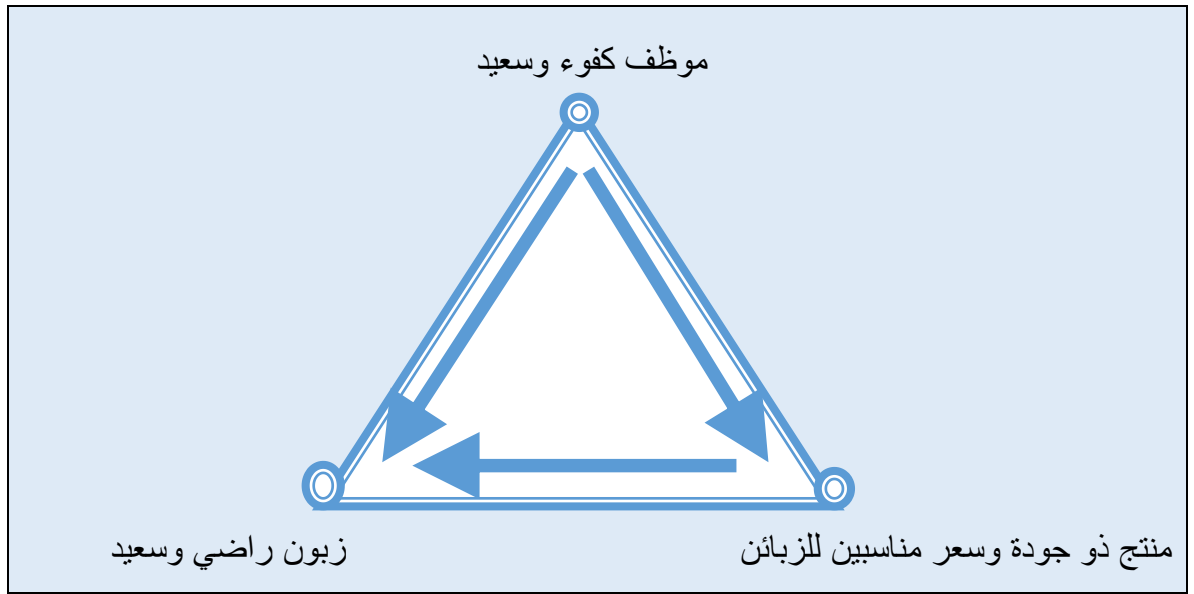
كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيها للعمل.

ويعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتنكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

البحث عن الحقيقة

كيف تحقق المنظمة رضا زبائنها عبر مواردها البشرية؟

يمكن ان يتحقق ذلك من خلا تقديم سلعة ذات جودة وسعر مناسبين وهذا لا يتحقق ألا من خلال مواردها البشرية المدربة والمؤهلة وذات الكفاءة والخبرات العالية المستوى والمحفزة بشكل جيد، ومن هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة والذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لزبائن المنظمة وفيما يلي شكل يوضح هذا المثلث.



شكل (1) مثلث الجودة

خلاصة القول:

ان فاعلية المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تقديم منتجات (سلع وخدمات) ذات جودة عالية وخدمات متميزة لما بعد البيع وسعر مناسب لتحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة، وان هذه المهمة هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وبالتالي يؤدي ذلك إلى استمراريتها وبقائها في ظل كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية والتي سوف تضيف قيمة لجميع موارد المنظمة.

وفي ضوء أهمية العنصر البشري في منظمات الاعمال كما أوضحنا سلفاً، لم يعد يستخدم في الوقت الحاضر مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو الأفراد، بل اصبح يطلق عليهم مصطلح (الموارد البشرية)

للدلالة على أهميتهم باعتبارهم احد اهم عناصر مدخلات العملية الإنتاجية، وهذا يعد احد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى (الإدارة الأفراد) إلى مسمى (ادارة الموارد البشرية)، ويؤكد المختصون والباحثون الآن في علم الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص على مسالة مهمة تعد نقطة تحول في عمل ادارة الموارد البشرية وهي:

انه لم يعد ينظر إلى ما يتم إنفاقه على أنشطة إدارة الموارد البشرية (كالاستقطاب والتعيين والتدريب وغيرها) على أنها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى تلك النفقات على أنها استثمار طويل الأجل له عائد، إذ أصبحت الموارد البشرية تعد إحدى أصول وموجودات المنظمة التي لها قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، لذا يجب استثمارهم بشكل فاعل لكي يحققوا منفعة وفائدة وقيمة مضافة للمنظمة، فالإنفاق عليهم ليس تكلفة متغيرة بل إنفاقاً استثمارياً طويل الأجل لذلك يمكن القول بان قوة المنظمة تستمد من قوة مواردها البشرية وكفاءتهم وفاعليتهم وقدرتهم على منافسة الآخرين في الأسواق وبما يضمن ذلك بقاء واستمرارية المنظمة.

ثالثاً:- اهداف إدارة الموارد البشرية

بشكل عام، تهدف إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين، وبناء بيئة عمل تعزز الرضا والالتزام والإنتاجية. كما تسعى لتعزيز إدارة المواهب والابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات. في ضوء ما تقدم تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي :

1. **هدف اجتماعي:** يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين
2. **هدف أخلاقي:** ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجرهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلاً عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب
3. **هدف اقتصادي:** يتمثل في تحليل وتفسير تكاليف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية) تخفيض التكاليف / العائد على الاستثمار (مثل الإنتاجية، الرواتب، الأرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها).
4. **هدف تنظيمي:** يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلاً عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
5. **هدف وظيفي:** يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل (Work forces) ، فضلاً عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفرين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام المثلى والرشد للموارد البشرية.

6. **هدف شخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلاً عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع.
7. **هدف شخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلاً عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع .
8. **هدف صحي وأمني:** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية ولاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان .
9. **هدف عالمي:** إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية .
10. **هدف مستقبلي:** إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على أنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين. ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات وكما يأتي:

أ- الأهداف على مستوى المنظمة :-

1. الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة.
2. الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية
3. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة

ب- الأهداف على مستوى الموارد البشرية في المنظمة

1. توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وان تتاح لهم
2. الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك
3. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال
4. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.
5. وجود بيئة عمل آمنة تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم.
6. العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.
7. كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

ت- الأهداف على مستوى المجتمع :-

1. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
2. تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.
3. صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم و سلامتهم في العمل.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية برؤية معاصرة

مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تشير إلى الممارسات والمبادئ التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات اليوم في إدارة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية. وتهدف هذه الممارسات إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير القدرات والمهارات الفردية للموظفين، وكذلك تعزيز العمل الجماعي وخلق بيئة عمل صحية وملهمة.

حيث إن مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارستها أوسع وأعمق مما حملته مفاهيم إدارة الأفراد، فالرؤية المعاصرة التي تبنتها إدارة الموارد البشرية هي النظر إلى الأفراد العاملين على أنهم مورد من موارد المنظمة ذات القيمة الكبيرة القيمة.

كما ينظر إلى أدارتهم على وفق منظور استراتيجي وليس على وفق النظرة التقليدية للإدارة العادية وسيكونون مصدرا مهما في قوة التنافس التي تمتلكها المنظمة.

والسؤال المطروح هو ما سبب التغير في مفهوم إدارة الأفراد ومضمونها باتجاه إدارة الموارد البشرية منذ بداية الثمانينات؟

إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب دراسة الأسباب الآتية:

1. أن التغيرات الأساسية التي ظهرت في السنوات الأخيرة والتي لم تستطع إدارة الأفراد التقليدية بمفاهيمها وفلسفتها وتقنياتها وإجراءاتها، مجاراتها والتي دفعت نحو التغيير إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.
2. ازدياد الخصائص التكاملية والتنافسية البيئية.
3. الأزمات الاقتصادية العالمية التي مرت في السبعينات والتي دفعت بالمنظمات إلى البحث عن موارد جديدة يمكن استغلالها بعد استغلال الموارد التقليدية بأقصى ما يمكن.
4. الدرس الإيجابي الذي أعطاه اليابانيون للآخرين وكذلك الأداء العالي لعدد من المنظمات الفردية / التي أعطت لا دارة الموارد البشرية اسبقية عالية واهتمام كبير.

5. إمكان الربط بين ما تسهم به ادارة الموارد البشرية من جهة ونجاح المنظمة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

6. تأشير الدور المختلف لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب ودورة حياة المنظمة.

ولقد أشارت مجموعة من البحوث والدراسات إلى عدد من الاختلافات المهمة بين ادارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد في المفهوم والمضمون، وتضم ما يأتي:

1- ان عملية التنبؤ والتخطيط تغيرت باتجاه الربط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة (أي مع تخطيط الاعمال المنظمة).

2- أن الاهتمام الجوهري التقليدي لإدارة الأفراد كان منحصرا في متابعة مدى تنفيذ الأفراد العاملين لا عمالهم وضمن المعايير المتعارف عليها في المنظمة، ولكن التغير نحو مفهوم الموارد البشرية سار باتجاه إعطاء المزيد من الاهتمام لقوة العمل في المنظمة ومدى فاعليتها باعتماد أساليب مرنة كما هو الحال في حلقات الجودة مما أعطي مزيدا من القدرة لأولئك الأفراد العاملين في عملية صنع القرارات الخاصة بالعمل والمساهمة فيها.

3- أن الاهتمام التقليدي لإدارة الأفراد كان مركزا على تحقيق رضي وظيفي للعاملين (أي مدى قناعة العاملين بوظائفهم) غير أن اتجاه ادارة الموارد البشرية ذهب أبعد من ذلك إلى فكرة الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي أضاف، مزيدا من العمق إلى التركيز على البيئة الثقافية التنظيمية.

4- أن هناك اقتناعا متزايدا بضرورة العمل بروح العمل الجماعي (فرق العمل) بوصفها طريقة أكثر ملائمة لإنجاز الأهداف وهذا ما أدى إلى تغيير فلسفة ادارة الأفراد في تحقيقها لوظائفها كالتعيين والتدريب وتقويم أداء العاملين وتوعيتهم وغيرها.

5- أن النظرة إلى التدريب كانت منحصرة في تعليم الفرد مهارات محددة أو في سد حاجة أو نقص عند العاملين في حين تم تغيير هذه النظرة بمفاهيم ادارة الموارد البشرية نحو ضرورة الاهتمام بتطوير الأفراد العاملين وجعلهم مؤهلين ذوي خبرات عالية باعتماد تقنيات التدريب وغيرها.

كما أشار (Guest) إلى أربعة اختلافات تميز بين ادارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد التقليدية وهي:

1- ان ادارة الأفراد لا تؤشر الاهتمام بدور المدراء في تطوير عاملهم وفي خلق فرص عمل متجانسة، بينما تهتم ادارة الموارد البشرية بخلق هذا التجانس.

2- تنظر ادارة الأفراد إلى المشرفين على العمال على أنهم أشخاص تنفيذيين يضمنون تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم بخصوص عاملهم، بينما تكون نظرة ادارة الموارد البشرية إلى هؤلاء على أساس انهم موجهون ومنسقون للموارد البشرية كافة وغيرها وذلك لغرض إنجاز الأهداف المركزية.

3- تسلط ادارة الموارد البشرية الضوء على مسؤولية الإدارة العليا في بناء ثقافة المنظمة في الوقت الذي لم يكن الإدارة الأفراد دور واضح في بناء هذه الثقافة وبقيت ادارة تنفيذية تعالج مشاكل العاملين وتنفذ التعليمات الخاصة بهم.

4- تؤدي ادارة الموارد البشرية دورا واضحا في قيادة الأفراد وتوجيههم ضمن المنظمة في حين تنظر ادارة الأفراد إلى هذه العملية على أنها نشاط يخص الأقسام المختلفة في المنظمة.

وهكذا فإن النقاش بشأن دور ادارة الموارد البشرية يركز على أثر المدراء في رسم مجموعة متكاملة ومتناسقة من السياسات الخاصة بالموارد البشرية التي يتم من خلالها تعميم قيم المنظمة ونشر تقاليدھا بين العاملين كافة، بما تصبح معه هذه التقاليد جزءا من سلوكهم اليومي، ويوضح الجدول الاختلافات التي بينها (Guest) بين ادارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد.

مقارنة (Guest) الخاصة بمجالات الاختلاف بين ادارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

ت	مجال المقارنة	ادارة الأفراد (HARD)	ادارة الموارد البشرية (Soft)
1.	المنظور الزمني ومنظور التخطيط	قصير الآجل، غير متكامل، سلبي حدي	طويل الآجل، فاعل، استراتيجي متكامل
2.	التعاقد السيكولوجي بين الفرد والمنظمة	مطاوعة، إذعان	تعهدي، التزامي
3.	أنظمة السيطرة والمراقبة	رقابة خارجية	رقابة ذاتية
4.	منظور علاقات العاملين	ثقة محدودة بالأفراد، نظرة جماعية لا تعطي قيمة للفرد	ثقة عالية بالأفراد، نظرة فردية إلى العاملين تتناسب وأهمية كل فرد
5.	الأنظمة والهياكل التنظيمية المفضلة	بيروقراطية، ميكانيكية، مركزية مع تعليمات وأنظمة رسمية	عضوية، مرنة ومتطورة
6.	التعليمات	غير مترابطة	متكاملة مع اتجاهات الإدارة
7.	خصائص التقييم	تقليل الكلفة إلى حدها الأدنى	تعظيم الفائدة

أما (Fowler) فكان اهتمامه ينصب على ما يبذله مسؤولو هذه الإدارات من جهد في تحديد الفروقات دون الالتفات إلى ما هو الفرق، وعلى هذا الأساس فقد حدد مسؤولية المدراء وفرقهم ودورهم في تلك العملية. وعلى وفق ما ذكره (Storey) لا تشبه ممارسات ادارة الموارد البشرية الطرائق التقليدية للممارسات ادارة الأفراد، بل إن لها أسسا فلسفية واضحة تظهر على شكل مجموعة من الممارسات المترابطة المتفاعلة هدفها

الرئيس هو إبراز المبادرات الإدارية وتحريرها، إذ عاد (Storey) كذلك إلى تحديد أكثر النماذج أهمية للتفريق بين إدارة الموارد البشرية وما سماه علاقات الأفراد والعلاقات الصناعية وذلك بعد دراسته لمجموعة من الشركات الأمريكية واليابانية، وجاءت استنتاجاته المفصلة تحت أربعة عناوين رئيسية) هي المفاهيم والافتراضات، الأوجه الاستراتيجية، الإدارة التنفيذية، وأخيراً معطيات أساسية وكما مبين في الجدول.

وفي ظل التغييرات البيئية المعاصرة التي شهدتها منظمات الأعمال وخاصة في نهاية القرن الماضي (العشرين) وبدايات القرن الحالي (الحادي والعشرين) وما لهذه التغييرات البيئية من تأثيرات مباشرة في مجالات عمل إدارة الموارد البشرية فقد أصبح لهذه الإدارة أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، إذ باتت هي الجهة الرئيسة المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري مع المنظمة، كما أصبح ينظر إلى دورها وممارستها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو ضمن الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإدارتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية.

ونعرض فيما يلي توجهات المنظمات في الدول الصناعية مع بداية القرن الحادي والعشرين فيما يخص الموارد البشرية وإدارتها، وذلك من خلال دراسة قامت بها شركة (IBM):

- العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.
- العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة.
- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الأبداع والابتكار لديها.
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
- ربط نجاح المنظمة بنجاح الموارد البشرية وإدارتها من خلال رضا الزبائن.
- تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برنامج لدمج العاملين في المنظمة.

سؤال:

لماذا تعد مهمة إدارة الموارد البشرية صعبة وحساسة؟

ج: وذلك لكونها تتعامل مع الإنسان ذلك الكائن الحي المعقد والذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به. فإدارة الموارد البشرية

تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية: قدراته، إمكانياته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المناط به في عمله، وكذلك الظروف المحيطة به وبعمله، وهذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار مما يزيد ذلك من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها بل تتعامل مع بشر لهم انفعالات متنوعة وسلوكيات متباينة وتتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها. يضاف إلى ذلك تتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من بلد لآخر، فهي تلقى الاهتمام الكبير في الدول الصناعية المتقدمة في حين أنها غير ذلك في البلدان النامية، كما تتباين هذه الأهمية من منظمة لأخرى حسب: طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العاملين فيها، توزيعها (انتشارها) الجغرافي، مدى التدخل الحكومي في ميادين الأعمال، وجود النقابات ومدى قوتها، فلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري، استراتيجية المنظمة المستقبلية.

مثال تطبيقي

أجريت دراسة في عقد التسعينات من الألفية الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية وتتعلق بأفضل (100) شركة، إذ لم تستخدم الدراسة معايير المفاضلة التقليدية بين هذه الشركات كالحجم، راس المال، أو نوع الصناعة، أو الموقع الجغرافي على الرغم من أهمية هذه المعايير، بل استخدمت معياراً آخر وهو: مدى كفاءة الشركة في التعامل مع مواردها البشرية من خلال إدارة هذه الموارد، وما تصنعه وتنفذه من برامج متنوعة في مجالات التدريب والتطوير، والتحفيز، والرعاية، والصيانة..... الخ.

سؤال

ما هو دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر؟

هذا السؤال نثيره في نهاية فصلنا هذا ونجيب عنه، من خلال استنتاجات نخرج بها مما عرضناه من موضوعات سابقة، إذ مدير إدارة الموارد البشرية هو:

- **الاختصاصي SPECIALIST** لأنه حاصل على شهادات علمية متخصصة في إدارة الموارد البشرية واكتسب علوماً ومعارف متخصصة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية.
- **الاستشاري CONSULTANT** ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري، التدريب، تقويم الوظائف... الخ) كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المدراء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه، وهو جهة استشارية مركزية في المنظمة.

- **التنفيذي: EXECUTIVE** لكونه عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.
- **المنسق: CO-ORDINATION**: لكونه دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، ويمدهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقاتها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.
- **الشريك: PARTENER**: يساهم مع باقي مدراء الإدارات في تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الفرعية المنبثقة منها باعتباره تنفيذاً مثلهم وساهم أيضاً في وضع هذه استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.
- **نائب الرئيس: VICE-PERESIDENT** أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة نظراً لدوره الهام في المنظمة، واحترام رئيسها له في معظم الأوقات.

سؤال

كيف يتم دمج دور (وظيفة ومهمة) إدارة الموارد البشرية والتي محور عملها (الموارد البشرية) في العمل مع الموارد المادية الأخرى للمنظمة (التقانة، المعلومات، المواد الأولية، الخ)؟

وللإجابة على السؤال نوضح بأنه تتم عملية الدمج من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء البشري الجيد والتي تتجسد في (المقدرة x الرغبة)، فهذه المعادلة تمثل غاية ونتاج وظائف وممارسات (استراتيجيات) إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالموارد البشرية في بيئة العمل والتي تسعى جميعها إلى تحقيق شقي المعادلة.

فعلى سبيل المثال والتوضيح لا الحصر: ان الاختيار المناسب للموارد البشرية وتعيينها في مواقع العمل المناسبة والملائمة لمهاراتها وخبراتها ومن ثم تدريبه وتحفيزه بشكل جيد، وحمايته من مخاطر العمل تساهم جميعها إسهاماً مباشراً وفي علاقة تكاملية في تحقيق المقدرة والرغبة في العمل لدى المورد البشري، ولمزيد من الإيضاح لمعادلة مستوى الأداء نعرض ما يلي:

ان تحقيق الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق المقدرة لوحدها فقط، بل لابد من ان تقترن المقدرة لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل ناتجة عن الروح المعنوية العالية، فما فائدة القدرة دون وجود الرغبة معها، في المقابل من ذلك فان وجود الرغبة فقط دون المقدرة لا يجدي شيئاً، فالأداء الجيد لا يتحقق ال بوجود مقدرة ورغبة في العمل بان واحد.

يتضح من ذلك بان العلاقة بين شقي المعادلة (مستوى الأداء) علاقة تكاملية والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو: لماذا وضعت علامة (x) بدلاً من إشارة (+)؟

والإجابة على هذا السؤال بسيطة ومفادها ما يلي:

ان إشارة (x) حسابياً تعظم القيمة أكثر من إشارة (+)، وهذا يعني ان المطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس الجمع بين المقدرة والرغبة فحسب بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن بهدف الوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن.

إذاً يمكن القول بان نتاج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تصب جميعها في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، مما يسهم ذلك في دمج تلك الموارد البشرية مع الموارد المادية الأخرى وجعله مرتاحاً ومسوراً في مكان العمل داخل المنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى انه ونتيجة لتكامل طرفي معادلة مستوى الأداء فان تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية هو تأثير مزدوج، بمعنى ان تأثير هذه الوظائف إما ان ينصب مباشرة في رفع المقدرة والرغبة بشكل غير مباشر، أو في الرغبة مباشرة والمقدرة بشكل غير مباشر وهذا يتماشى مع ما شرحناه في السابق وهو ان: وظائف إدارة الموارد البشرية كنظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

سؤال

ما هو انعكاس تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة الكلي؟

وللإجابة على السؤال نؤكد بان تحقيق معادلة مستوى الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية والتي ذكرت مسبقاً سيحقق مخرجات أساسية لدى العنصر البشري وهي ما يلي:

1. جودة الأداء البشري وبمستوى عالي.
 2. كسب رضا العاملين مما يساهم ذلك في زرع وتحقيق عاملي الانتماء والولاء في نفوس الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وإحساسهم بأنهم جزءاً من المنظمة.
 3. دمج أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة معاً وشعوره ان نجاح المنظمة يعتمد على جهودهم ومدى نجاحهم في العمل.
 4. انخفاض معدلات دوران العمل وانخفاض الرغبة في ترك العمل نتيجة لتعاون الموارد البشرية مع بعضهم البعض في أداء الاعمال وارتفاع مستوى الروح المعنوية.
- كل هذه الجوانب السابقة لا شك أنها ستقود إلى تحقيق هدفين أساسيين تسعى العديد من منظمات الاعمال إلى تحقيقهما ألا وهما: كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي مما يساهم ذلك في رضا وولاء الزبائن

وبالتالي إسعادهم، وهذا بالتالي يساهم في زيادة مبيعاتها وأرباحها وحصتها السوقية والتي ستصب في نهاية المطاف نحو بقاء واستمرارية أنشطة المنظمة.

في ضوء ما تقدم ذكره فإن المنظمات بدأت تنظر الى إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر معاصرة تتضمن عددا من الجوانب والمفاهيم الرئيسية وكالاتي:

1. **توظيف واختيار الموظفين:** يتضمن تحديد احتياجات المؤسسة من الكوادر البشرية وتصميم عملية توظيف فعالة واختيار الموظفين الأنسب لشغل الوظائف المتاحة.
2. **تطوير الموظفين:** يهدف إلى تطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال تقديم التدريب وورش العمل والبرامج التعليمية المناسبة. يتضمن أيضاً تقييم أداء الموظفين وتوفير فرص النمو والتقدم المهني.
3. **إدارة الأداء:** يشمل تحديد أهداف الأداء وتقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
4. **إدارة المكافآت والمزايا:** تشمل تحديد وتصميم البرامج المنصفة للمكافآت والمزايا المادية وغير المادية للموظفين، مثل الرواتب والمكافآت المالية والترقيات وحوافز الأداء.
5. **إدارة العلاقات العمل:** تركز على بناء علاقات إيجابية ومثمرة مع الموظفين والجهات العاملة الأخرى، مثل النقابات والمجتمع المحلي، وتعزيز التواصل الفعال وحل النزاعات.
6. **إدارة التغيير والتنظيم:** تتضمن التخطيط والتنظيم للتغييرات المؤسسية وإدارتها بشكل فعال، ومواجهة تحديات التغيير وتعزيز ثقافة المرونة والابتكار.
7. **إدارة التنوع والتضمين:** تهدف إلى خلق بيئة عمل شاملة ومتنوعة، وتعزيز الشمولية والاندماج لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الدينية أو الجنسية.

حيث يجب ملاحظة أن إدارة الموارد البشرية تتطور باستمرار مع تغيرات البيئة التنظيمية والمتطلبات القانونية والتكنولوجية، وقد يتطلب ذلك اعتماد ممارسات جديدة وابتكار حلول للتحديات الناشئة.

على سبيل المثال، في العصر الرقمي الحديث، تحظى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور مهم في إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام أنظمة إدارة المعلومات الشاملة (HRIS) لتسهيل إدارة الموظفين والإجراءات المتعلقة بهم، واستخدام الوسائط الاجتماعية والتعلم الإلكتروني لتعزيز التواصل والتدريب.

ولم تقف إدارة الموارد البشرية عند هذا الحد بل انها تتطور بمراعاة التحولات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجات الموظفين. حيث هناك عدة اتجاهات وممارسات تبرز في إدارة الموارد البشرية في هذا الوقت. وسنتناول بعضاً منها كونها كل يوم هناك ولادة جديدة لممارسات جديدة من رحم البيئة الديناميكية المتغيرة والمتجددة وكالاتي:

1. **التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:** تستخدم إدارة الموارد البشرية أدوات التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتحسين عملياتها. تشمل هذه الأدوات التوظيف الذكي، ونظم إدارة المواهب المتقدمة، وتحليلات البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى البيانات.
2. **تطوير الموظفين والتعلم المستمر:** يولي التركيز على تطوير وتعلم الموظفين أهمية كبيرة. تتبنى إدارة الموارد البشرية أساليب التدريب والتطوير المبتكرة مثل التعلم عن بُعد، والتعلم المستند إلى اللعبة، والتعلم الشخصي، لتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين وتعزيز أدائهم.
3. **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية الحفاظ على توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية أمرًا مهمًا. وتعمل على توفير ترتيبات عمل مرنة مثل المرونة في ساعات العمل والعمل عن بُعد، وتعزيز ثقافة التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المنظمة.
4. **صحة ورفاهية الموظفين:** يعتبر الاهتمام بصحة ورفاهية الموظفين عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية الحديثة. توفر المنظمات برامج للرعاية الصحية والعافية النفسية، وتشجع على الاسترخاء والتوازن العقلي والجسدي للموظفين.

حيث تعتبر هذه بعض الجوانب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة. كما تجدر الإشارة هنا الى انه توجد هناك العديد من الاتجاهات الأخرى التي قد تشمل: تحسين عمليات التوظيف؛ واستخدام التحليلات الضخمة لاتخاذ قرارات استراتيجية في الموارد البشرية ؛ وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والتعاون ؛ وتطوير ثقافة الابتكار والاستجابة السريعة للتغيير في المنظمة. في ظل ذلك أن هذه التطورات تعتمد على اعتماد المنظمات على التكنولوجيا ودمجها في إدارة الموارد البشرية بطرق مبتكرة وفعالة. كما تتطلب هذه الاتجاهات التوازن بين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على العنصر البشري والاهتمام بالجوانب الإنسانية والتفاعلية لإدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات أكثر ارتباطًا بالواقع التقني وذكاء الاعمال وكما يلي:

1. **الموارد البشرية الرشيقية (Agile HR):** هو نهج يعمل على مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع مبادئ المنهجية الرشيقية. ويؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والتعاون. تتضمن الرشاقة في الموارد البشرية هنا عمليات موارد بشرية متكررة ومتزايدة، و فرق متعددة الوظائف، وردود الفعل والتحسين المستمر. يمكّن هذا النهج أقسام الموارد البشرية من الاستجابة بسرعة لاحتياجات العمل المتغيرة وتعزيز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم.
2. **الموارد البشرية القائمة على البيانات:** مع تزايد توافر البيانات وأدوات التحليل المتقدمة، تستفيد أقسام الموارد البشرية من البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة. تتضمن الموارد البشرية المعتمدة على البيانات جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين للحصول على رؤى حول مجالات مثل اكتساب المواهب، وإدارة الأداء، وإشراك الموظفين، وتخطيط القوى العاملة. باستخدام البيانات، يمكن لمحترفي الموارد

البشرية تحديد الاتجاهات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتطوير استراتيجيات لتحسين ممارسات الموارد البشرية ونتائجها.

3. **العمل عن بعد والتعاون الافتراضي:** أدى جائحة كوفيد-19 إلى تسريع اعتماد العمل عن بعد والتعاون الافتراضي. كان على أقسام الموارد البشرية التكيف بسرعة مع إدارة الفرق البعيدة، وضمان التواصل الفعال، والحفاظ على مشاركة الموظفين في البيئات الافتراضية. تركز ممارسات الموارد البشرية الحديثة الآن على توفير الأدوات والموارد اللازمة للعمل عن بعد، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، ومعالجة التحديات والفرص الفريدة المرتبطة بنماذج العمل عن بعد والمختلط.

4. **إدارة المواهب وتخطيط التعاقب:** تتضمن إدارة المواهب جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المنظمة. تقوم أقسام الموارد البشرية بتنفيذ استراتيجيات لتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية، وتزويدهم بفرص النمو والتطوير، وإنشاء خطط الخلافة لضمان الانتقال السلس للمناصب القيادية. تساهم الإدارة الفعالة للمواهب في الاستقرار التنظيمي والاستمرارية والنجاح على المدى الطويل.

5. **العلامة التجارية لصاحب العمل:** تشير العلامة التجارية لصاحب العمل إلى سمعة وصورة المنظمة كصاحب عمل. في سوق العمل التنافسي اليوم، تركز المؤسسات على بناء علامة تجارية قوية لأصحاب العمل لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. تلعب أقسام الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تطوير وتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال مبادرات مثل عرض ثقافة الشركة وقيمتها وشهادات الموظفين وخلق تجربة إيجابية للمرشح أثناء عملية التوظيف.

6. **التغذية الراجعة المستمرة وإدارة الأداء:** يتم استبدال مراجعات الأداء السنوية التقليدية بأساليب التغذية الراجعة المستمرة وإدارة الأداء. تتبنى أقسام الموارد البشرية الأدوات والأنظمة التي تتيح التغذية الراجعة المستمرة والتدريب بين المديرين والموظفين. يسمح هذا التحول بإجراء مناقشات حول الأداء في الوقت الفعلي، وتحديد الأهداف، وتنمية المهارات، والاعتراف بالإنجازات، مما يؤدي إلى زيادة تفاعل الموظفين وتحفيزهم.

7. **ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية والمستدامة:** تولي المنظمات أهمية متزايدة لممارسات الموارد البشرية الأخلاقية والمستدامة. ويشمل ذلك تعزيز العدالة والشفافية والمساءلة في عمليات الموارد البشرية، وضمان الامتثال لقوانين وأنظمة العمل، وتبني ممارسات مسؤولة بيئيًا. تقوم أقسام الموارد البشرية أيضًا بدمج مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجياتها، مثل برامج العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.

8. إدارة القوى العاملة العالمية: مع قيام المؤسسات بتوسيع عملياتها على مستوى العالم، يجب على أقسام الموارد البشرية التغلب على تعقيدات إدارة القوى العاملة المتنوعة والمتعددة الثقافات. يتضمن ذلك فهم قوانين ولوائح العمل الدولية والامتثال لها، ومعالجة الاختلافات الثقافية، وإدارة الفرق البعيدة عبر مناطق زمنية مختلفة، وتنفيذ استراتيجيات اكتساب المواهب العالمية ونقلها.

مستقبل إدارة الموارد البشرية والتوجهات المستقبلية لها 2030 HR Trends

في مشهد الأعمال اليوم سريع الخطى والمتطور باستمرار، يجب على متخصصي الموارد البشرية (HR) البقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة. من خلال فهم اتجاهات الموارد البشرية الناشئة، يمكن للمحترفين تكيف استراتيجياتهم والبقاء في الطليعة، مما يضمن تقديم الدعم الأمثل لمؤسساتهم وموظفيهم. بالتالي يجب التركيز على أهم اتجاهات الموارد البشرية لعام 2024 والمجالات الرئيسية التي ستؤثر على مشهد الموارد البشرية في السنوات القادمة.

1. ثورة العمل عن بعد: القاعدة الجديدة

أحد الاتجاهات التي اكتسبت زخماً كبيراً في السنوات الأخيرة هو صعود العمل عن بعد. مع التقدم التكنولوجي، تبنت المزيد والمزيد من الشركات ترتيبات العمل المرنة، مما يسمح للموظفين بالعمل من أي مكان في العالم. ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في عام 2024 وما بعدها حيث تدرك المؤسسات فوائد العمل عن بعد لكل من الموظفين والشركة.

وعليه يجب على متخصصي الموارد البشرية تطوير استراتيجيات للتواصل والتنسيق مع الموظفين عن بعد بشكل فعال. قد يكون ضمان شعور العاملين عن بعد بالتواصل والمشاركة أمراً شاقاً، ولكن باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للموارد البشرية تعزيز التعاون والحفاظ على الإنتاجية داخل الفرق البعيدة. ووفقاً للمعطيات الحالية تتوقع المنظمات أن يكون هناك تطورات في أدوات التعاون الافتراضي وبرامج إدارة المشاريع ومنصات مؤتمرات الفيديو. يجب أن يظل متخصصو الموارد البشرية على اطلاع بأحدث التطورات التقنية للتأكد من أن لديهم الأدوات اللازمة لدعم مبادرات العمل عن بعد داخل مؤسساتهم.

2. تطور ديناميكيات القوى العاملة

تتطور القوى العاملة باستمرار، ويجب على متخصصي الموارد البشرية تكيف استراتيجياتهم لتلبية الاحتياجات المتغيرة لموظفيهم. حيث لاحظنا في عام 2024 التحولات الديموغرافية حيث تشكل الأجيال الشابة والقوى العاملة الأكثر تنوعاً جزءاً أكبر من مجموعة المواهب.

ومن المتوقع أيضاً أن يستمر صعود اقتصاد الوظائف المؤقتة، حيث يختار المزيد من الأفراد العمل لحسابهم الخاص أو العمل التعاقدي بدلاً من العمل التقليدي بدوام كامل. يجب على متخصصي الموارد

البشرية تطوير استراتيجيات لجذب العاملين المستقلين وإشراكهم والاحتفاظ بهم، مما يضمن قدرة مؤسساتهم على الاستفادة من مجموعة المواهب المرنة هذه. علاوة على ذلك، سيكون تعزيز التنوع والشمول أولوية قصوى للموارد البشرية وتستفيد المنظمات التي تعطي الأولوية للتنوع والشمول من نطاق أوسع من وجهات النظر وتخلق بيئة يشعر فيها جميع الأفراد بالتقدير والاندماج. يجب على متخصصي الموارد البشرية تنفيذ استراتيجيات لجذب المواهب المتنوعة، وإنشاء مساحات عمل شاملة، ومعالجة أي تحيزات غير واعية داخل المنظمة.

3. تأثير الذكاء الاصطناعي (AI) والامتة

يعد دمج الذكاء الاصطناعي (AI) والامتة في عمليات الموارد البشرية اتجاهًا آخر سيستمر في النمو في عام 2024. يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث ثورة في وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف وإدارة المواهب وإشراك الموظفين.

يمكن لأدوات التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي أن تساعد متخصصي الموارد البشرية على تبسيط عملية التوظيف، وتحديد أفضل المرشحين، وتحسين تجربة المرشح بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأنظمة إدارة المواهب المدعومة بالذكاء الاصطناعي أن توفر رؤى قيمة حول أداء الموظفين، مما يسمح للموارد البشرية بتصميم برامج التطوير ومبادرات التخطيط للخلافة. ومع ذلك، فإن الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي يثير مخاوف بشأن خصوصية البيانات والأخلاقيات والتحيزات المحتملة. يجب على متخصصي الموارد البشرية التغلب على هذه التحديات والتأكد من استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي ومسؤول. ستصبح أنظمة المراقبة والتدقيق الخاصة بالذكاء الاصطناعي جانبًا رئيسيًا من دور الموارد البشرية.

4. تعزيز تجربة الموظف ورفاهيته

سيستمر استخدام تحليلات البيانات في اتخاذ قرارات الموارد البشرية في اكتساب المزيد من الاهتمام في عام 2024. وسيستفيد متخصصو الموارد البشرية من تحليلات الموارد البشرية والنمذجة التنبؤية لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اكتساب المواهب وإشراك الموظفين وإدارة الأداء. مع تطور مشهد الموارد البشرية، يجب على المتخصصين مواكبة أحدث اتجاهات الصناعة المعاصرة وبدءًا من عام 2024 وما بعدها وصولاً إلى استراتيجيات المنظمات العالمية المستهدفة 2030 ستشهد الموارد البشرية ثورة في العمل عن بعد والتغيرات في ديناميات القوى العاملة وتكامل الذكاء الاصطناعي والامتة، وزيادة التركيز على رفاهية الموظفين، وأهمية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والتوازن الدقيق بين الأتمتة واللمسة الإنسانية. ومن خلال التعرف على هذه الاتجاهات والتكيف معها بشكل استباقي، يمكن لمختصي الموارد البشرية وضع مؤسساتهم لتحقيق النجاح وإنشاء بيئة عمل إيجابية تجذب أفضل المواهب وتحفظ بها.

الفصل الثالث

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

بالتالي فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وتهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وذات فعالية وقدرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها وتميزها ما يلي:

أولاً: لقد اهتمت هذه الشركات بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز اللذان حققتهما كانا وراء إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

ثانياً: لقد وضعت هذه الشركات برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، ووفرت لها تعليماً وتدريباً مستمرين، وحماية من مخاطر العمل. كذلك فإن تصميم الوظائف جاء بطريقة وفرت لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

ونتيجة لذلك، تمكنت هذه الشركات من رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، فانعكس الرضا بجودة أداء الموارد البشرية، وتوصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها،

وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعمالها الرضا والسعادة أيضاً، وحقق لها حصة سوقية أكبر، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

بناء على ما سبق، يمكن القول ان أي مؤسسة تسعى إلى التميز، عليها أن تتبنى استراتيجية متميزة

لإدارة الموارد البشرية.

أولاً:- مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأهميتها

لقد أدى التغيير في مفهوم ادارة الموارد البشرية ومضمونها إلى إعطائها بعدا استراتيجياً وأدى ذلك إلى ارتباط مصطلح استراتيجية بهذا المعنى، ولقد ظهرت العديد من الدراسات التي أكدت على ان هنالك مجالات تتجه نحوها استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

فالاتجاه الأول – يركز نحو شمول جميع العاملين بمختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية، ففي حين يفرق عدد من المنظمات بين العاملين من ذوي الياقات البيض والياقات الزرق، لا تريد ادارة الموارد البشرية الإبقاء على هذا التمييز بين العاملين ولكنها تبحث عن تغطية شاملة عادة للعاملين كافة ذوي الياقات الزرق وذوي الياقات البيض من اجل زيادة إنتاجية وأداء هؤلاء العاملين.

أما الاتجاه الثاني - الذي يأخذ بعداً استراتيجياً فيخص اهتمامات ادارة الموارد البشرية بذلك المستوى من مستويات المنظمة ذي الصلة باتخاذ القرارات وصنعها وقد أعقب هذا الاستخدام الخاص للمصطلح فهم ووجود للفروقات بين ما يأتي:

1. المستوى الاستراتيجي المهتم والمتعلق بصياغة السياسة والتقرير الشامل للأهداف.
2. المستوى الإداري الذي يركز على العملية التي تحصل المنظمة بواسطتها على مواردها وكذلك تخصيصها لإنجاز أهدافها الاستراتيجية.
3. المستوى العملياتي وهو المستوى المهتم بالإدارة اليومية للمنظمة.

وبذلك يمكن القول بان هذا المنظور العام لإدارة الموارد البشرية ينبثق منه عدد من المضامين المهمة الفرعية والتي تركز على مستوى صنع القرار الذي يعطي معنى الاتجاه المستمر طويل الأمد للمنظمة. **إذ يرى المضمون الأول** أن ادارة الموارد البشرية إذا كانت ذات أهمية استراتيجية في المنظمات وذلك فيما يخص القرارات التي يجب اتخاذها، فعندها يصبح المدراء في المستويات العليا ذوو أهمية فائقة في عملية صنع القرارات.

في حين يركز المضمون الثاني على ان أداء نظام ادارة الموارد البشرية لأية منظمة يتأثر على نحو كبير (سواء أكان جيداً أم لا) بقرارات هؤلاء المدراء وإلا فان قرارات ادارة الموارد البشرية تتخذ بواسطة ملاكات متخصصة.

أما الاتجاه الاستراتيجي وهو الأكثر شيوعاً فهو مرتبط بالرابطة والأصرة القوية ثنائية الاتجاه بين الطبيعة المستقلة لاستراتيجية التنافس الخارجية للمنظمة ككل والطبيعة المستقلة لقرارات إدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة.

وقد أضاف (Spector & Beer) بالقول إلى أن أية منظمة تمتلك استراتيجية خارجية بها حاجة إلى استراتيجية داخلية تعالج كيفية تطوير مواردها الداخلية ومنها الموارد البشرية وكيفية تشغيلها وتنشيطها والسيطرة عليها، وعلى هذا الأساس يكون مضمون هذا المنظور الاستراتيجي هو ربط الاستراتيجيات الخارجية والداخلية، ومن المؤكد أن كل استراتيجية تؤثر في الأخرى وتتأثر بها مما ينعكس مباشرة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها.

إن إدارة الموارد البشرية قد تطورت واختلفت في ملامحها مقارنة بما كانت عليه قبل منتصف القرن الحالي وذلك نظراً للتطورات الكبيرة الحاصلة في المجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولهذا فهي أكبر من كونها عملية ممارسات تقوم بها هذه الإدارة، فضلاً عن ذلك تؤكد على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير ميزة تنافسية دائمية للمنظمة، أن هذه الانتقالة من شأنها أن ترفع بل أنها رفعت إدارة الموارد البشرية من المستوي الجزئي (Micro) قضايا الأفراد الفردية إلى المستوى الكلي (Macro) استراتيجية المنظمة.

وهناك غموض بشأن مفهوم (استراتيجية إدارة الموارد البشرية)، إذ يؤكد (Havace Parker) مدير التعليم الاستراتيجي لشركة (Wager haeusuor) تعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية أن يتحول كل فرد من قمة المنظمة البشرية إلى قاعدتها بغية تحقيق الأهداف بصورة صحيحة.

ويعرف (Smith) هذه الاستراتيجية على أنها خطة عمل لتطوير هذه الإدارة في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل الأعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فيما أوضح (Wright) في حديثه عنها أن مفهومها يتلخص ببناء قوة العمل وتحسينه كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية.

وحدد (الهيتمي) ثلاثة اتجاهات تصب في إطار مدخل النظم للمنظمة لتحديد مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

فالاتجاه الأول يركز على المدخلات، إذ تعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية الوسيلة التي يمكن من خلالها لإدارة الموارد البشرية الحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في الوقت المناسب وبما يخدم تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وفي ضوء هذه الاستراتيجية نلاحظ أن تفرعاتها هي السياسات الخاصة بالبحث عن المرشحين والاختيار والتعيين.

أما الاتجاه الثاني فإنه يركز على العمليات وهكذا تعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية الوسيلة التي يمكن من خلالها لإدارة الموارد البشرية المحافظة على كم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها لتحقيق أهداف المنظمة وفي ضوء هذه الاستراتيجية يتم التركيز على تدريب وتطوير وتقويم أداء الموارد البشرية.

وأخيرا فإن الاتجاه الثالث ركز على المخرجات لتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها لإدارة الموارد البشرية تحقيق مخرجات إدارة الموارد البشرية أولا (العدالة، ورضا العاملين) ومخرجات المنظمة ثانيا (الكفاءة والفاعلية).

فالتكامل المنظمي يشير إلى تكامل سياسات الأفراد مع بقية النشاطات ضمن المنظمة ويحتاج ذلك إلى استراتيجية متماسكة ومخطط لها جيدا باتجاه هذه الإدارة، وفي المقابل يصبح دور إدارة الموارد البشرية على المستوى العملي هو ترجمة الاستراتيجيات إلى سياسات عملية وممارسات إدارية يومية تتم في إدارة الأفراد في موقع العمل.

أما التكامل على مستوى العاملين فهذه هو ضمان تشكيل فرق عمل متناسقة ومتجانسة أعلى مستوى الأقسام (أفقي) وبين المستويات المختلفة (عمودي) ضمن الهياكل التنظيمية.

أما المقصود بقبول العاملين وانتمائهم (Employees Commitment) لهذا المفهوم، فهو يعني رفضهم للنظرة التقليدية المتمثلة بعدم ثقة الجهات المختلفة بهذه الإدارة وعدم إعطائها دورها في رسم سياسات المنظمة واستراتيجياتها، إذ يمكن لسياسة إدارة الموارد البشرية أن تعطل أو تعزز بعضا أو كلا من هذه الأنماط المختلفة من حالات القبول بها أو رفضها، وكذلك تؤكد على الحاجة إلى توليد قبول عام أو أكثر انتشارا باتجاه التغيير المنظمي وعلى تقبل العاملين لأية تغييرات على اعتبارها جزءا طبيعيا في حياة أية منظمة.

وهذا سينقلنا إلى الهدف الثالث من سياسة إدارة الموارد البشرية حسب التعريف ألا وهو المرونة، ولقد حدد (Pollard) المدى الكامل للأوجه المختلفة وتطبيقاتها الخاصة بالمرونة وهي طبيعة العمل ونوعه وكذلك خصوصيات العمل ونوع الرقابة الإدارية، وتكثيف الجهود وإنتاجية العمل، والمهارة والتدريب، والتعويضات، فيما ركز (Meager & Atkinson) في المقابل على ثلاثة أنماط أساسية مرتبطة في هيكلها المرن النموذجي النظري مع ثلاثة أنماط مختلفة من العاملين وهي مرونة عملياتية (Functional Flexibility) تتضمن توسيع مدى المهمة والعمل وكذلك خصوصية عمل الأفراد، ومرونة عددية (Flexibility Numerical) (أعداد القوى العاملة تشير إلى حرية إدارية لغرض ضبط أعداد الأفراد من خلال ساعات العمل المرنة واستخدام التفرغ الجزئي، أما المرونة التباعدية (Distance Flexibility) فيقصد بها لجوء المنظمة إلى تشغيل عاملين على نحو مباشر

ولمدة زمنية قصيرة لإنجاز غرض معين (ومثال ذلك التعاقد مع مكاتب تنظيف أو مع استشاريين في موضوع معين).

إن خلق المواءمة بين هذه المرونات (العملياتية والعديدية والتباعدية) يمكن أن يؤدي إلى إسهام مباشر أو غير مباشر في زيادة الإنتاجية.

وأخيراً فإن هناك هدف الجودة (Quality) والذي يؤكد على ضرورة تطبيق مبدأ جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)، إذ إن هذا المبدأ لا يركز على تحسين الوظائف فحسب وإنما تحسين بيئة العمل وتصميمها وكذلك قوة العمل ذاتها وخاصة مستوى المهارة والتدريب الذي يتلقاه الأفراد، كما تميل بعض أهم الفلسفات الحديثة الخاصة بالجودة ومنها حلقات الجودة.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهم المؤشرات لمفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1. إنها استراتيجية متكاملة كلياً مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

2. أن سياسات إدارة الموارد البشرية منسجمة مع مجالات سياسات المنظمة وضمن تقسيماتها الهرمية (أي أنها ترتبط وتتكامل وتنسجم عبر المستويات في المنظمة).

3. إجراءات إدارة الموارد البشرية وممارساتها الأخرى معروفة ومقبولة من قبل المدراء والعاملين بوصفها جزءاً من عملهم اليومي.

في ضوء ذلك يمكن التوصل إلى حقيقة أن أي مفهوم الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن يتحدد بالخصائص الآتية:

1. تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية وفي موارد المنظمة البشرية.

2. تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة.

3. الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى هذا الأساس يتم اعتماد المفهوم الإجرائي الآتي في التعبير عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، "وهي الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يمكن من خلاله ترجمة الضغوط البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار أو تهديدات من الممكن احتواؤها في ضوء نقاط قوة المنظمة أو ضعفها بهدف تحقيق مزايا تنافسية".

ثانياً:- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف أرلش في كتابه "مصير إدارة الموارد البشرية".

ويعد ديف أرلش (Dave Ulrich) أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم.

يعتقد ديف أرلش أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها وأن هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الاستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط واستراتيجيات المنظمة، لذلك يحدد أرلش مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم".

ولذلك فإن ديف أرلش (Dave Ulrich) يعتقد بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة إدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو التالي:

1. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

2. إدارة التغيير والتحول: بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

3. إدارة تطبيق البنية التحتية: ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة.

4. إدارة مساهمة العاملين: بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

ثالثاً:- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد قيل الكثير بشأن أهمية العنصر البشري وقيمته لدى منظمات الأعمال وذلك لأن الأفراد العاملين في المنظمة يمثلون أهم المصادر التي تمتلكها المنظمة فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها ونجاحها. وهم وحدهم القادرون على تحطيمها وإنهاء دورها ونظراً لتلك الأهمية شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في الوقت ذاته. لقد أبرز هذا المدخل الجديد أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تسعى إلى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم. فضلاً عن تحقيق التوازن بين رسالة المنظمة ودور تلك الإدارة من جهة وأسباب وجودها في عالم الأعمال من جهة أخرى.

واليوم نجد أن نجاح العديد من المنظمات الكبيرة يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وعلى اختيار عاملين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة واستقطابهم والاحتفاظ بهم، وإن لدى هذه المنظمات سياسات فاعلة وكذلك تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

رابعاً:- الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، كما تسهم خبرة الإدارة ورغبتها بقدر كبير في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن عرض هذه الأهداف ضمن ما يأتي:

1. مساعدة المنظمة في الوصول إلى غاياتها.
 2. استخدام مهارات (Skills) قوة العمل وقابلياتها (Abilities) بكفاءة.
 3. تزويد المنظمة بعاملين مدربين ومحفزين بصورة جيدة.
 4. تنمية بيئة العمل وإدامتها مما يجعل العمل في المنظمة أكثر متعة وراحة.
 5. إدامة التغيير باتجاه تعزيز المصالح المتبادلة بين الأفراد والجماعات والمنظمة والمجتمع.
 6. تحقيق الرضى الوظيفي وتأكيد الذات للعاملين.
 7. المساعدة في صيانة القيم الأخلاقية وبالتالي تحسين السلوك الاجتماعي للعاملين.
- وبما أن كل منظمة تسعى إلى تحقيق هدفها الأساس ألا وهو فهم البيئة ومواجهة متطلباتها، فإن هذا الهدف يقع جزء منه على إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة التغييرات البيئية عن كثب دوماً، لتحتسب لتلك التغييرات وتحدد نوع الاستجابة للأحداث المتوقعة أي يجب أن تتبع الاستراتيجية الاستباقية (Proactive) وليس الاستراتيجيات الاستجابية (Preactive, Inactive, Reactive) لكي تكون جاهزة (Ready) ومستعدة لكل ما يحدث من تطورات في البيئة الخارجية، مما يعطيها قدرة التأثير في هذه البيئة، ويكون هناك إدارة فاعلة للتأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة وهو ما يشكل سمة من سمات المنظمات الصناعية الحديثة (المعاصرة والمتقدمة) وهي إحدى المزايا التنافسية التي تتمتع بها.

خامساً:- تخطيط الموارد البشرية

هو عملية استراتيجية تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحاضر وفي المستقبل. حيث يهدف التخطيط للموارد البشرية إلى ضمان توافر العدد المناسب من الموظفين المهارات المطلوبة وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

- خطوات تخطيط إدارة الموارد البشرية

تشمل خطوات تخطيط الموارد البشرية الأساسية:

1. **تحليل الاحتياجات:** يتم تحليل احتياجات المؤسسة من الموظفين الحاليين والمستقبليين بناءً على استراتيجية المؤسسة وأهدافها.
 2. **تحليل الوظائف:** يتم تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة لتحديد المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة لكل وظيفة.
 3. **التنبؤ بالموارد البشرية:** يتم تنبؤ الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية بناءً على توقعات النمو والتوسع والتغيرات في الصناعة.
 4. **التوظيف والاختيار:** يتم وضع استراتيجية لجذب واختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بناءً على احتياجات المؤسسة.
 5. **التطوير والتدريب:** يتم تحديد احتياجات التطوير والتدريب للموظفين الحاليين لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم لمواجهة احتياجات المؤسسة.
 6. **التقييم والتحسين:** يتم مراجعة وتقييم الأداء الحالي للموظفين والتحقق من مدى تحقيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية. يتم اتخاذ التحسينات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج.
- بالتالي تخطيط الموارد البشرية يساعد المؤسسة على تحقيق التوازن بين احتياجاتها من الموظفين وقدراتها، ويعزز فعالية وكفاءة العمل ويحقق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل.
- يمكن تحسين فعالية وكفاءة العمل من خلال تخطيط الموارد البشرية باتباع بعض الإجراءات والممارسات التالية:

1. **تحديد الاحتياجات الفعلية:** يجب أن يكون لديك رؤية واضحة لاحتياجات المؤسسة من الموظفين بناءً على استراتيجية وأهداف المؤسسة. يتعين تحديد العدد المناسب من الموظفين والمهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.
2. **التوظيف الفعال:** يجب أن يتم اختيار الموظفين الذين يناسبون متطلبات الوظيفة ويتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أساليب التوظيف الفعالة مثل إعلانات الوظائف المناسبة واستخدام أدوات التقييم الهادفة. 3. **التدريب والتطوير:** ينبغي أن يكون هناك تركيز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين من خلال برامج التدريب المستمرة والتطوير المهني. هذا يساعد على زيادة مستوى الكفاءة وتحسين أداء الموظفين في مجالات عملهم.
3. **تحسين بيئة العمل:** يؤثر بيئة العمل على فعالية وكفاءة الموظفين. يجب توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة تشجع على الإنتاجية والابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التواصل والتعاون وتعزيز ثقافة المشاركة والتطور المستمر.

4. إدارة الأداء: ينبغي تطبيق نظام فعال لإدارة الأداء يشمل تحديد الأهداف الواضحة ومتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة. هذا يساعد على تحسين أداء الموظفين وتعزيز فعالية عملهم.

5. التقييم الدوري: يجب أن يتم إجراء تقييم دوري للتحقق من فعالية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ التحسينات اللازمة.

6. تحليل البيانات واستخدام معايير الأداء القياسية لتقييم التقدم. من خلال تطبيق هذه الممارسات، يمكن تعزيز فعالية وكفاءة العمل وتحقيق أداء متميز للموظفين والمؤسسة بشكل عام.

سادساً: -دورة حياة المنظمات وأنشطة إدارة الموارد البشرية

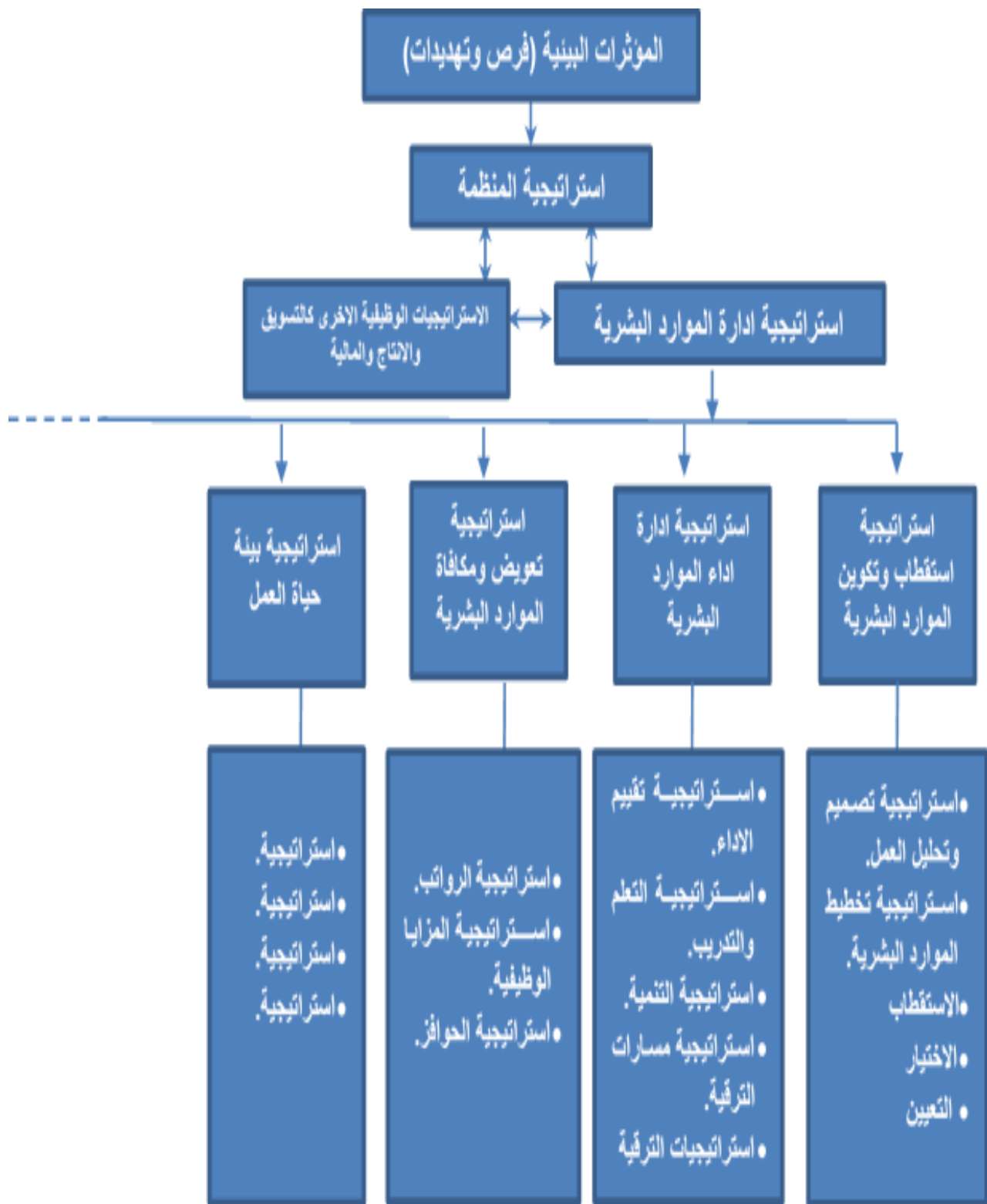
تمتلك معظم المنظمات دورة حياة مكونة من أربع مراحل هي النشوء (التأسيس) Establishing والنمو (Growth) والنضج (Maturity) ثم الانحدار (Decline) وتحتاج المنظمة إلى استراتيجيات موارد بشرية مختلفة عند كل مرحلة من المراحل، فمثلاً في مرحلة التأسيس تكون استراتيجية المنظمة جذب أفضل المهارات البشرية في حين تعمل في مرحلة الانحدار على تخفيض قوة العمل فيها، وتكون لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة المنظمة خيارات مختلفة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية، فعادة ما تبحث المنظمة عن أفراد وتزيد من برامج التدريب والتطوير وتدفع أجوراً مرتفعة في مرحلة التأسيس والنمو في الوقت الذي تحاول التخلص منهم أو تحديد أجورهم في مرحلة الانحدار.

سابعاً: - تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية:

استناداً إلى التوجه الاستراتيجي العام لإدارة الموارد بشكل عام المستمد من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير استراتيجيات شاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية، مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب وتصميم الأعمال والتحفيز وبشكل يتكامل مع التوجه الاستراتيجي للإدارات الأخرى ويتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي جميع الأحوال، يجب تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية بناءً على تحليلها المحدد لكل وظيفة والمعلومات التي يتم الحصول عليها على المستويين الداخلي والخارجي. وتعتمد الاستراتيجيات التي تتبعها الموارد البشرية في كل وظيفة على نقاط قوتها النسبية في مواجهة عوامل التغيير والفوائد المتوقعة من كل استراتيجية. وتبرز أهمية هذا الترابط والتكامل والتأثير المتبادل بين الاستراتيجيات العامة للمنظمة والاستراتيجية الوظيفية (بما في ذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية) للشركة لتحقيق الميزة التنافسية في تحسين جودة أداء العمل وزيادة الإنتاجية والتحكم في التكاليف المرتبطة بالعاملين وغيرها.

تكامل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.



الشكل (2) استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية

الفصل الرابع

ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية

مقدمة

أن استراتيجيات أو ما تسمى بوظائف ادارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل وارتبط تطورها بعوامل وأحداث أسهمت في ذلك التطور والارتقاء من وظائف تقليدية تنحصر في الحصول على الأفراد والمحافظة عليهم إلى وظائف ومهام تعكس أنشطة الأفراد وقدرتهم على التفاعل مع بيئة متغيرة والتعبير عن رسالتها وغاياتها وأهدافها المجتمعية والتنظيمية والوظيفية بوصفها ميداناً إدارياً صار يشغل أهمية متميزة بين الميادين الأخرى.

وفيما يلي عرض لتلك الاستراتيجيات الوظائف الرئيسة وما ينبثق منها من استراتيجيات فرعية: **الممارسة الأولى / الحصول على الموارد البشرية: وينبثق عن هذه الممارسة كل من الوظائف الفرعية الآتية:**

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

2. تحليل الوظائف ووصفها

3. الاستقطاب.

4. الاختيار والتعيين

5. الاستقبال والتوجيه

الممارسة الثانية / مكافأة الموارد البشرية: وينبثق عن هذه الممارسة كل من الوظائف الفرعية الآتية:

1. الأجور والرواتب

2. الحوافز.

3. تقويم أداء الموارد البشرية.

الممارسة الثالثة / تنمية الموارد البشرية: وينبثق عن هذه الممارسة كل من الوظائف الفرعية الآتية:

1. تدريب العاملين وتطويرهم.

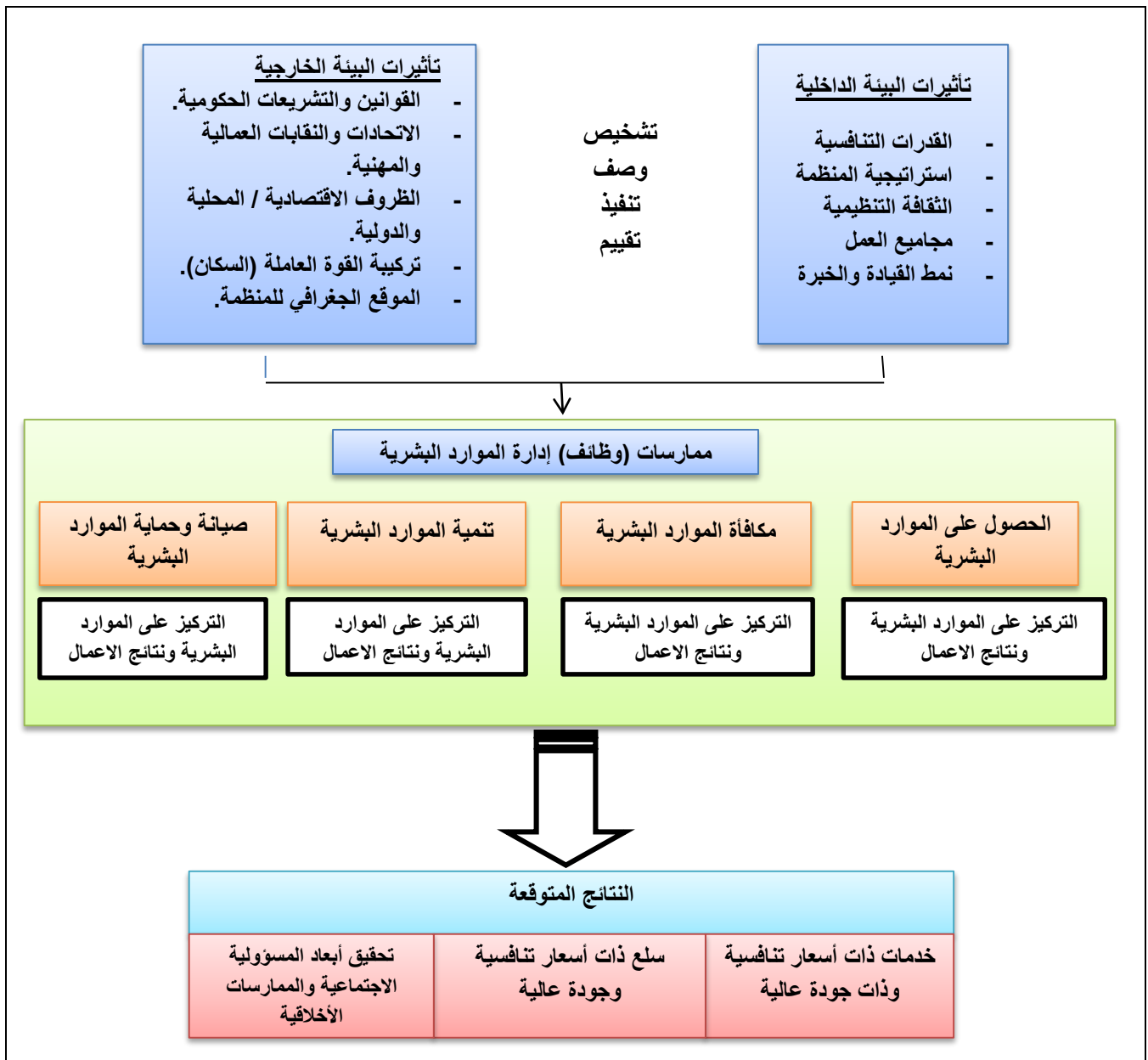
2. التطوير الوظيفي.

الممارسة الرابعة / صيانة وحماية الموارد البشرية: وينبثق عن هذه الممارسة كل من الوظائف الفرعية الآتية:

1. مزايا وخدمات أخرى

2. برامج السلامة والصحة المهنية.

وفي هذا الجانب سنركز على أبرز ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال أنموذج (ARDM) والذي قدمه الكاتب (Ivancevich) والتي يمكن إدراجها ضمن الشكل الموضح أدناه:



أولاً:- تطوير إدارة الموارد البشرية الدولية

إن تطوير إدارة الموارد البشرية الدولية، يمكن لمديري الموارد البشرية، بغض النظر عن نوع المنظمة التي يعملون بها، أن يواجهوا جوانب اللوائح الصحية الدولية ويفعلونها. وسيختلف مدى هذه المشاركة وفقاً لعدد من العوامل، مثل درجة تطور الاستراتيجية العالمية للمؤسسة، وسوف يزداد دائماً بمرور الوقت. ولكن مع زيادة حجم وكثافة التدويل العام للأعمال، يُطلب من مديري الموارد البشرية المساهمة في زيادة الخبرة في هذا التدويل. تتضمن بعض الأسئلة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تحتاج إلى إجابة داخل الشركات المتعددة الجنسيات أثناء قيامها بوضع استراتيجيتها الدولية ما يلي:

1. **اختيار البلد.** ما هي الدول الأكثر منطقية لتحديد مواقع العمليات الدولية، وأين ستكون الشركة على الأرجح قادرة على توظيف واستئجار أنواع الموظفين التي ستحتاج إليها بأجور تنافسية؟
2. **التوظيف العالمي.** كم عدد الموظفين الذين سيلزم نقلهم إلى مواقع أجنبية لبدء العمليات الجديدة وكم عدد الموظفين المطلوبين لتشغيلهم (وهل لدى الشركة هؤلاء الأشخاص أو تعرف كيفية العثور عليهم أو تدريبهم -أو هل سيتم العثور على الأشخاص اللازمين؟ محلياً في البلدان المضيفة)؟
3. **التوظيف والاختيار.** ما هو المطلوب لإيجاد وتوظيف المواهب اللازمة لإنجاح العمليات الدولية الجديدة؟
4. **التعويض.** كيف ستقوم الشركة بتعويض قوتها العاملة العالمية الجديدة، سواء الموظفين الدوليين من المكتب المنزلي أو الموظفين المحليين الجدد؟
5. **التقييس أو التكيف.** هل تريد الشركة أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها موحدة في جميع مواقعها (التوحيد القياسي أو التكامل العالمي) أم أنها ستكون مصممة خصيصاً لكل موقع (التكيف أو التعريب)؟

بالتالي سواء كان مدير الموارد البشرية المحلي من المقر الرئيسي، أو من البلد المضيف، أو من بلد ثالث، فإنه سيكون محصوراً بين ثقافته وتقاليد القانونية وتلك الخاصة بالشركة، سواء كان المقر الرئيسي أو الشركة التابعة المحلية. يجب على مديري الموارد البشرية على المستوى المحلي والإقليمي وعلى مستوى المقر الرئيسي دمج وتنسيق الأنشطة التي تجري في بيئات متنوعة مع أشخاص من خلفيات متنوعة وكذلك مع خلفياتهم المتنوعة. بالإضافة إلى أنه يتم البحث عنهم كثيراً أيضاً للحصول على الخبرة في مساعدة المديرين الآخرين على النجاح في مساعيهم الدولية أيضاً. وبما أن معظم المنظمات، اليوم، تواجه جانباً أو أكثر من جوانب الموارد البشرية الدولية، فإن نجاح أو فشل تلك المؤسسات غالباً ما يعتمد على كيفية تعاملها مع مخاوفها المتعلقة باللوائح الصحية الدولية. ونتيجة لذلك، فقد تطورت مجموعة جديدة من المسؤوليات ضمن وظيفة الموارد البشرية.

ثانياً:- الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية

- يجب أن يكون واضحاً لنا أن إدارة الموارد البشرية الدولية تختلف عن إدارة الموارد البشرية المحلية البحتة في عدد من الطرق. بعض هذه الاختلافات تشمل كون اللوائح الصحية الدولية مسؤولة عن:
1. **المزيد من وظائف وأنشطة الموارد البشرية:** على سبيل المثال، إدارة المكلفين الدوليين والتي تشمل أشياء مثل الضرائب الأجنبية، وتأشيرات العمل، والمساعدة في عمليات النقل الدولية.
 2. **خبرة ومنظور أوسع:** بما في ذلك المعرفة بالدول الأجنبية، وقوانين وممارسات التوظيف الخاصة بها، والاختلافات الثقافية.
 3. **المزيد من المشاركة في حياة الناس:** حيث تقوم الشركة بنقل الموظفين وأسرتهم من بلد إلى آخر.
 4. **التعامل مع مزيج أوسع بكثير من الموظفين وإدارته:** مما يضيف تعقيداً كبيراً إلى مهمة إدارة اللوائح الصحية الدولية -حيث يحتاج كل نوع من الأنواع المختلفة من الموظفين العالميين إلى برامج توظيف وتعويضات ومزايا مختلفة.
 5. **المزيد من العوامل والمؤثرات الخارجية:** مثل التعامل مع القضايا الناجمة عن تعدد الحكومات والثقافات والعملات واللغات
 6. **ونتيجة لذلك، مستوى أكبر من المخاطر:** مع تعرض أكبر للمشاكل والصعوبات، وبالتالي التعرض لالتزامات محتملة أكبر بكثير لارتكاب أخطاء في قرارات الموارد البشرية (على سبيل المثال، المخاطر السياسية والشكوك، والإعادة المبكرة للموظفين في مهام أجنبية..... إلخ).