

## المحاضرة الثانية

### مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية ووظائفها

#### تمهيد:

لم تعد هناك حاجة كبيرة لإثبات أهمية الموارد البشرية وإدارتها في نجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها وفرض وجودها وتأكيد استمراريتها.

لقد أصبح المورد البشري وكفاءته أهم عناصر الإنتاج، خاصة في ظل ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، فمع التطور الصناعي والتكنولوجي وتطور اتجاهات المنافسة الاقتصادية تضاعفت المنافسة حول الحصول على الموارد البشرية المتخصصة وذات الكفاءات العالية وأصبح العامل البشري أهم عوامل الإنتاج.

ومن أجل التعبير عن أهمية الموارد البشرية وتوظيفها في المنظمات وتطويرها من أجل تحسين أدائها تم استخدام عدة مفاهيم للدلالة على ذلك.

من المفاهيم التي استخدمت للدلالة على إدارة العمال داخل المنظمات مفهوم "إدارة المستخدمين" و"إدارة الأفراد" و"إدارة شؤون العاملين" و"إدارة شؤون الموظفين"، واستخدام هذه المفاهيم كان يعكس فلسفة تنظر إلى العمال مثلهم كمثل الآلات المستخدمة في الإنتاج.

إلا أن بداية استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية أو تسيير الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية في النصف الثاني من القرن العشرين جاء للدلالة على تطور جديد في النظرة إلى المورد البشري ومكانته في التنمية، بحيث أصبحت عملية إدارة وتسيير الموارد البشرية عملية مركبة ومعقدة تتداخل فيها العوامل التنظيمية والاجتماعية والنفسية والثقافية والمعرفية.

وهذا بسبب التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي حدثت وأثبتت مركزية الإنسان وأولويته في جميع المشاريع التنموية، وزاد من ذلك ظهور مفهوم التنمية البشرية الذي تبناه وروج له برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD وأصدر أول تقرير له في عام 1990 يحمل عنوان:

تقرير التنمية البشرية، ليرسم من خلاله فلسفة جديدة تضع البعد الإنساني من أولويات البرامج الإنمائية.

إن الثورة الصناعية الثالثة التي فجرها اختراع الكمبيوتر والثورة الرابعة في أواخر القرن العشرين التي أنتجتها تكنولوجيات المعلومات والاتصال استطاعت أن تعيد ترتيب أهمية الموارد في المنظمات ليصبح المورد البشري أهم من الموارد المادية، وأصبح تكثيف الاستثمار في العنصر البشري أهم ما تخطط له المنظمات، وذلك بسبب أن القيمة المضافة أصبحت متعلقة بمستوى الابتكار الذي يرتبط بكل سلعة.

لقد تطورت أسس التقدم الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة ثم إلى ما بعد عصر الصناعة أي تكنولوجيا المعلومات، حيث تطور توظيف المعرفة في الإنتاج وظهرت السلع الذكية مثل الحاسب الذكي، والقنبلة الذكية، والهاتف الذكي، وبطاقة الائتمان الذكية، والسيارة الذكية. وهي منتجات يعتمد إنتاجها على الرأسمال البشري المبدع والمبتكر أكثر من الاعتماد على الرأسمال المادي.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد أعطيت عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية؛ ومختلف تلك التعريفات تقدم تعريفات من خلال الوظائف المرتبطة بها؛ كاعتبارها عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية، أو هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

وتتفق جميع التعريفات على اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية كباقي الوظائف تسهر على توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة، وتعمل على المحافظة عليها، والحرص على تطويرها وتنميتها والتخطيط لرفع كفاءتها.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتشكل المنظمة من عنصرين لا غنى عنهما، الوظائف وشاغلي الوظائف (العمال)، ولأن الوظائف متنوعة ومختلفة، وكذلك شاغلي الوظائف مختلفون من حيث قدراتهم ومستويات أدائهم، فالوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي إحداث توافق وتوازن بين الوظيفة ومن يشغلها.

وعليه فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تصبح ذات أهمية كبرى، لأن الاختلالات الناتجة عن عدم توافق الوظائف وشاغليها ينتج عنه تقصير في تحقيق أهداف المنظمة.

وأهمية إدارة الموارد البشرية كونها تعمل وبشكل دائم على تحقيق التوازن بين الوظائف وشاغليها، من خلال مختلف العمليات الإدارية الخاصة بالوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

### وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ- **تحليل العمل:** تحديد خصائص كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها، والقيام بتوصيف الوظيفة.

ب- **تخطيط الموارد البشرية:** وتختص بتحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

ج- **الاستقطاب:** وهو العملية التي يمكن من خلالها الحصول على الموارد البشرية، جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف، وقد تكون هذا المصادر من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، وذلك من خلال استخدام عدة وسائل وأساليب كالإعلانات ووكالات التوظيف أو الاتصال بالمعاهد والجامعات.

د- **الاختيار والتعيين:** وتهدف هذه الوظيفة إلى استقبال طلبات التوظيف وتحديد المعايير ووضع الإجراءات وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك من أجل وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

- هـ- **تصميم هيكل الأجور**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها المناسب لها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور.
- و- **تصميم أنظمة الحوافز**: وتهتم هذه الوظيفة بتحفيز العاملين ومكافأتهم على أدائهم المتميز، وهو الأداء الزائد عن الأداء النمطي.
- ز- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين**: وهذه الوظيفة في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة وللفرد لأنها تساهم في إدماج الموظفين وإشعارهم بانتمائهم للمنظمة وبالتالي تحسين رضاهم الوظيفي، وتختص هذه المزايا والمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، والخدمات الاجتماعية والرياضية.
- ح- **تقييم الأداء**: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب وطرق معينة، وذلك من أجل أهداف قد تتعلق باكتشاف الاختلالات المرتبطة بالأداء، وقد يكون الغرض منح حوافز أو التخطيط للترقيات.
- ط- **التدريب**: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتطوير معارفهم، وتغيير اتجاهاتهم بما يوافق مع الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- ي- **تخطيط المسار الوظيفي**: وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتدرج الوظيفي للموظف خلال مساره داخل المنظمة.