

ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

المحاضرة الثالثة

ماهية إدارة شؤون الموظفين ومهامها الرئيسية

م.م. أسرار عبدالزهره

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت المصطلحات التي اطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة , فهناك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. (Schuler, 1995: 332) وبعد ان تطور المفهوم اطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرون على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة معينة (هاشم, 1990: 140). وتجمع الاتجاهات الحديثة بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة تُعد من الأنشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته. وكانت البدايات مع نشاط أستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الانثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة , حيث اذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونةً حقلاً أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً الإدارة الخضراء للموارد البشرية. ليكون الأخير هو المسؤول عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والبيئة (الهيبي, 2000: 19-20). وتأسيساً على ما سبق فإن المقومات البشرية هي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها واستبدالها.

وبدأت المنظمات خلال السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الأساسية والمباشرة في تحقيق ربحية المنظمة (3: Noe, et al, 1994). ومن الجدير بالذكر صعوبة تخيل أيما منظمة تستطيع أن تحقق الكفاءة والفاعلية في عملها من دون وضع برامج ونشاطات فعالة لإدارة الموارد البشرية وقد عرفت إدارة الموارد البشرية والتي يرمز لها (HRM) على أنها "الإدارة الفعالة والمسؤولة عن الأشخاص بالعمل" كذلك هي التي تتفحص ما يمكن أو ما يتوجب عمله لتجعل من الأشخاص العاملين أكثر إنتاجية أو أكثر إيفاءً بمتطلبات العمل. (Ivancivich, 1998:8-3). كذلك عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية

اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والأمور المتعلقة بالعدالة". (Gary Dessler, 2003: 2).

ومما تقدم يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على أنها "التخطيط المنظم والتنسيق للعمليات التنظيمية الأساسية كتصميم العمل والتوظيف والتدريب والتفويض والتحفيز والحماية".

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لكل وظيفة داخل المنظمة أهدافها. وعلى هذا الأساس وضع الكتاب مجموعة من الأهداف لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن توضيحها بما يأتي: (Ivancevich, 1998: 9):

1. تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها.
2. توظيف مواهب وقدرات قوة العمل (work force) بشكل جيد وكفوء.
3. تجهز المنظمة بموظفين مدربين ومحفزين بشكل جيد.
4. تحقق رضى الموظفين إلى حد ما.
5. تطور وتحافظ على عمر العمل الذي يجعل من التوظيف في المنظمة شيئاً مرغوباً فيه.
6. نقل وتوصيل سياسات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
7. المساعدة في دعم وإدامة السياسات والممارسات الأخلاقية ودعم السلوك المسؤول اجتماعياً.
8. تحرك التغيير إلى تحقيق ميزة تنافسية متبادلة للأفراد والمجاميع والمؤسسة والجمهور.

ثالثاً : أهمية إدارة الموارد البشرية.

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. (Wright, 1991: 92). إذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي:

- 1- تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة (Rucce, et al, 1998: 82).
- 2- كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية (Ivancevich, 1998: 8).
- 3- وتتبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً لطبيعة الاعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة (Decenzo & Robbins, 1999: 15).
- 4- وتظهر أهمية ادارة الموارد البشرية من خلال الادوار الابداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة (Emergent strategies) أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة .



كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوافر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة .(عباس،2003: 29)

5- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها . ومساهماتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات وعمليات المنظمة , وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل (Templeton, 2000: 132).

6- وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة (Gary Dessler, 2003: 5).

ويمكن القول أن هناك نوعين من الأدوار تقترن بإدارة الموارد البشرية وهي:

(Torrington & Hall, 1998: 15) & (Gary Dessler, 2003: 3-4)

1. التركيز العملياتي (Operational focus) دور تشغيلي.

2. التركيز الاستراتيجي (Strategic focus) دور استراتيجي.

وللأسف أن المفهوم السائد تاريخياً للموارد البشرية يندرج على أنها وظيفة استشارية ، مما جعل البعض يميل إلى النظر إليها على أنها أقل مما هلي عليه اذ تطرق رأي من تلك الآراء الى أن إدارة الموارد البشرية في الغالب وظيفة تشغيلية للغاية وبأن نشاطات الموارد البشرية ليست استراتيجية على الإطلاق وبالمقابل فقد أكد رأي آخر وهو الأكثر توسعاً هو أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في موائمة وتكييف استراتيجية الشركة . ويظهر هنا دورها في تكييف الممارسات الفردية للموارد البشرية لتلائم مع الاستراتيجيات الكلية والتنافسية . ومن ثم توافر الموارد البشرية والبرامج المطلوبة لتنفيذ تلك الاستراتيجية الكلية (Gary Dessler, 2003: 12). وبعد زيادة المؤثرات الخارجية على المنظمات أصبح من الضروري على المنظمات استغلال امكانياتها كافة لمجابهة هذه التأثيرات وإعادة النظر بكثير من أنشطتها والتفكير بطريقة مختلفة مركزة على المداخل الاستراتيجية في أغلب جوانب وأنشطة العمل. وبرزت منظمات ناجحة بشكل كبير نتيجةً لوضعها مجموعة من الاستراتيجيات الجيدة لإدارة الموارد البشرية, وتأكيدا على التخطيط الجيد (Bratton & Gold, 2003: 49). وتعني إدارة الموارد البشرية استراتيجياً "ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة"، وبشكل أنموذجي تصوغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجية أعمال الشركة. وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنطلق لتحديد المسارات والإجراءات التي تستخدمها الموارد البشرية لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Gary Dessler, 2003: 5).

رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية.

هنالك نشاطات عديدة اضطلعت بها ادارة الموارد البشرية ، وقد تطورت هذه النشاطات من نشاطات بسيطة تمارسها هذه الإدارة إلى نشاطات أكثر تعقيداً . سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات التقليدية , وقد يعود سبب هذا التعقيد إلى التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية . وهذا ما حدا بالباحث إلى ذكر اهم أنشطة ادارة الموارد البشرية وحسب تصنيفات الكتاب والباحثين بالجدول الاتي .

جدول تصنيفات وظائف ادارة الموارد البشرية وحسب اراء بعض الكتاب والباحثين.

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تصنيف الأنشطة
1	(Noe et al, 1994: 57)	1. تحليل وتصميم العمل. 2. الاختيار.3.التدريب والتطوير 4.إدارة الأداء. 5. هيكل الأجور والحوافز والمزايا. 6.علاقات العمل والعاملين.
2	(Gomez-majia,etal, 1998: 20-22)	1. تخطيط الموارد البشرية.2.تحليل العمل وتصميمه.3. تقييم الأداء.4. التدريب والتطوير المهني.5. التحفيز. 6. الاختيار والتعيين .
3	(Ivancevich, 1998: 5)	1. الإذعان والمطاوعة لفرص التوظيف المتساوية . 2. تحليل العمل. 3. التدريب والتطوير.4.علاقات العمل. 5.تخطيط الموارد البشرية.6.اختيار وتشجيع الموظف. 7.تقييم وتعويض الإنجاز.8.السلامة والصحة.
4	(Dessler,2003: 2)	1. تنظيم تحليلات الوظيفة.2.تخطيط احتياجات العمل. 3. اختبار المرشحين للوظيفة. 4 . بناء التزام الموظف . 5. توجيه وتدريب الموظفين الجدد. 6. تقييم الاداء . 7.الحوافز والفوائد. 8.الاتصالات . 9. تدريب وتطوير المدراء .
5	(عباس, 2003 : 48)	1. تخطيط الموارد البشرية.2. التدريب والتطوير.3. التحفيز. 4. الأجور والرواتب.5. صيانة الموارد البشرية.6.علاقات العمل. 7. الاختيار.
6	(البرادعي, 2005 : 23)	صنفها على أنها أنشطة مدعمة وأخرى وظيفية



أ- الأنشطة المدعمة

1. تحليل قدرات الأفراد والوظائف.

2. تقييم الأداء للأفراد.

3. تخطيط الموارد البشرية

ب- الأنشطة الوظيفية

1. الاختيار للوظائف والتعيينات.

2. التدريب والتطوير.

3. التعويضات. (الأجور والحوافز والمزايا)