

المحور الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

توطئة:

تزايد أهمية الموارد البشرية في العصر الحالي، باعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر القيمة، بعد ما كانت مجرد يد عاملة فقط ومنفذة للأوامر. أصبحت الآن أحد أهم الموارد التي تسهم في استغلال الموارد الأخرى، المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها. بالإضافة إلى قدرتها على تقديم قيمة مضافة عالية، مقارنة بالموارد الأخرى لمواجهة التحديات التنافسية، ومختلف التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي، كما أن الموارد البشرية تسهم في تحقيق الجزء الأكبر من أهداف المؤسسة، فاليوم لم يعد كافياً القيام بإدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد واتسع مجالها إلى تبني استراتيجية واضحة المعالم من أجل القيام بوظائفها وأنشطتها على المستوى العالمي.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

بالرغم من حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية، إلا أنه نال الكثير من الاهتمام المتزايد من طرف العلماء والمنظرين وهذا ما يفسر وجود العديد من التعاريف، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث.

يعرفها شيمان و شرودن بأنها " تشمل العمليات الأساسية، والتي ينبغي أداؤها بشكل متتابع، لإدارة مجموعات الأفراد في المؤسسة، وذلك من أجل مساعدة المديرين التنفيذيين، وتقديم المشورة المتخصصة لهم في سبيل تحقيق الكفاءة والفعالية" (بوراس، 2019).

وتُعرف أيضاً بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد لأجل المؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراضها، ويرغهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها (علي محمد رابعة، 2003، ص 20)

ويعرفها أيضاً فرانشا بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة (صابر وتعليب، 2009، صفحة 12)

ويعرف (L. Belanger) إدارة الموارد البشرية: على أنها "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد مؤسسات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية".

اما فليبو (Flippo) فيعرفها بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافئة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرفها سيكولا (sekolah): بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار، والتعيين، تقييم الأداء، التدريب، والتنمية، والتعويض، والمرتببات والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والعمومية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد (بوراس، 2019).

كما تعرف أيضا: هي مفهوم علمي واسع يركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها المدراء في تنمية الجوانب البشرية، من أجل تحقيق وتنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والتنظيمية والإدارية والاقتصادية داخل المؤسسة (الحريري، 2012، صفحة 15)

وتعرف على أنها العملية التي يمكنها تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للموظفين (عباس، 2010)

2. تطور تسميات إدارة الموارد البشرية

لقد مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل حتى وصلت تسميته إلى هذا المصطلح (الزبياري، 2018، صفحة

(18)

أولاً: مصطلح التوظيف: تم استخدامه من طرف علماء الإدارة الأوائل لأنهم اعتبروا التوظيف هو الجزء الأهم في إدارة شؤون الأفراد، حيث كان الهدف الأساسي هو كيفية الحصول على أفراد مناسبين لإنجاز مهام معينة.

ثانياً: مصطلح إدارة الأفراد: ويشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين من توظيف وأجور واحترام أنظمة العمل، وقد استخدم هذا المصطلح في بداية ظهور المصانع التي تشغل عدد كبير من الأفراد.

ثالثاً: مصطلح إدارة شؤون العمال: استخدمت كبديل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في المؤسسات الصناعية التي تكون قوتها العاملة محدودة، ومتوسطي المهارات، الموجهين لأداء أعمال تنفيذية بسيطة.

رابعاً: مصطلح إدارة علاقات القوى الصناعية تم استخدامها في نهاية القرن التاسع عشر بعد تنامي دور وقوة النقابات العمالية الصناعية والتي اخذت تفرض شروطها على المؤسسات الصناعية وعلى أنظمتها الخاصة.

خامساً: مصطلح إدارة القوى العاملة أو الأفراد استخدم هذا المصطلح للإشارة إلى الاهتمام بالعاملين بصفة عامة وفي المؤسسات الحكومية وأجهزة الدولة بصفة خاصة، ويشير إلى تلك الأنشطة الروتينية لمتابعة حياة الموظفين داخل المؤسسة وقد تم استبداله فيما بعد.

سادساً مصطلح إدارة الموارد البشرية ويعتبر هذا المصطلح التسمية الحديثة التي لا تزال متواجدة بيئة العمل في المؤسسات الأكاديمية والكتابات العلمية الحديثة والتي تدل على الاهتمام العميق بالموارد البشري في المدين القصير والطويل معاً.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاص بالمؤسسة ولذلك فإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية نختصرها فيما يلي (كشواي، 2014):

أولاً: توجيه النصح إلى الإدارة العليا بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة، لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين لتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

ثانياً: تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ثالثاً: المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.

رابعاً: توفير الدعم والظروف المادية والمعنوية المناسبة لموظفي المؤسسة.

بينما يرى عمر وصفي عقيلي أن أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها تتجسد فيما يلي (عقيلي، 2005).

أولاً: تحقيق الكفاية الإنتاجية: ويكون ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع باقي الموارد الأخرى، التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الموارد مجتمعةً، فمخرجات النظام سواء كانت منتجات، أو خدمات تتوقف بدرجة كبيرة على جودة الموارد المدخلة، والتي يكون المورد البشري جزءاً منها، فالمورد البشري هو العنصر الفعال والقادر على خلق القيمة المضافة والجودة العالية في باقي الموارد الأخرى، إن استغلال الموارد البشرية يتوقف على تعظيم جودة المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، من خلال تحفيز المادي والمعنوي للمورد البشري ويكون تعظيم الانتاجية من خلال:

- تطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية.
- تقييم وتطبيق البرامج والطرق الحديثة التي تحقق الإنتاجية العالية.
- تطوير أساليب قياس وتقييم أداء العمل .

ثالثاً: تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي تهدف إدارة الموارد البشرية بالأساس إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف العوامل التنظيمية، بهدف المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة، وتشير الفعالية إلى مدى قدرة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن، واشباع حاجياتهم، وكسب ولائهم، وكل هذا يعتمد على كفاءة ومهارة العنصر البشري من خلال تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءته بجانب قدراته الذاتية، ولا شك أن هذا سوف يزيد من ربحية الشركة والمحافظة على موقعها التنافسي وحصتها السوقية والاستقرار والقدرة على فتح اسواق جديدة، لذلك فإن العنصر البشري هو المورد الوحيد الكفيل بالرفع من مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة.

4. لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؟

تسعى المؤسسات اليوم في عالم الاقتصاد من أجل البقاء والنمو والاستمرار، مما يولد الصراع بينها، لذلك فإنه هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

أولاً: احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة: تتنوع احتياجات العاملين الشخصية والاجتماعية والعملية مثل رعاية الأطفال، الاجازات، المشاركة الوظيفية... وغيرها، لذلك على مديري الموارد البشرية السعي إلى تحقيق متطلبات المؤسسة من اليد العاملة، مقابل الاهتمام بالحاجيات الاجتماعية والمالية لموظفيها، فالعمال بدورهم يريدون تلبية حاجياتهم الشخصية والاسرية في مقابل أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى زيادة مستوى اسهامهم وأدائهم في تحقيق أهداف المؤسسة، دون التقليل من الخدمات الاجتماعية، والترفيهية، والأجور لضمان ولاء وانتماء العاملين.

ثانياً: تشابك المهام الإدارية: مع تزايد المنافسة وتطور التكنولوجي الواسع والابتكار والثورة المعلوماتية، كل ذلك ادى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية، ومدى قدرته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: ازدياد شدة المنافسة: مع تزايد المد العولمي والانفتاح على الأسواق العالمية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الانتاج ونظم العمل تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.

رابعاً: التدخل الحكومي: إن النظم الحكومية في العالم وصدور قوانين والتشريعات المعاصرة يدفع المؤسسات إلى التأقلم مع هذه التشريعات فيما يخص الموارد البشرية، كتحديد الأجور، وساعات العمل، والصحة والسلامة المهنية...

خامساً: ارتفاع تكلفة التشغيل العنصر البشري: بسبب زيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، مع رفع القيود عن تنقل اليد العاملة من دولة إلى أخرى، بسبب توافر المعلومات في مواقع الانترنت، وسهولة الحصول على فرص العمل، والاطلاع على سلم الأجور في مختلف المؤسسات، كل ذلك يدفع إلى ارتفاع العبء على المؤسسة في الحصول على المورد البشري المناسب والحفاظ عليه وتحفيزه وغيرها.

سادساً: التطور في نظم معلومات وسياسات لإدارة الموارد البشرية: تطالب النقابات والمؤسسات غير الحكومية بتطوير أنظمة آلية، للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، وساعات العمل، والإنتاج، والمستويات التنظيمية وغيرها، وذلك من أجل تحقيق التناسق، والعدالة، والموضوعية، في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري وكل هذا يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية بالأساس.

سابعاً: الاتجاهات العالمية المعاصرة: إن الاعتراف بأهمية وإدارة الموارد البشرية كان نتاج للتطورات العالمية السريعة، والمتلاحقة، فمع تغير القيم الثقافية للمؤسسة وظهور فلسفة الجودة الشاملة، وتزايد القدرة التنافسية للسوق العالمية، كان لزاماً على المؤسسة إدارة التغيير واقناع الأفراد العاملين به، والتقليل من المقاومة، لذلك ينبغي الاهتمام أكثر من أي وقت مضى بالعنصر البشري من حيث مؤهلاته احتياجاته آفاقه وطموحاته.

5. أهمية إدارة الموارد البشرية

أكدت الدراسات الحديثة على ضرورة معاملة الموظف كعميل داخلي، يحب اشباع رغباته وحاجاته الشخصية والأسرية والاجتماعية، من خلال عمله داخل المؤسسة، لذلك تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي (حسن، 2009):
أولاً: يمكن للمؤسسة ان تحقق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل في الأفراد بإدارتهم وتنميتهم.

ثانياً: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين اشباع حاجات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: تحقيق الاستغلال الأمثل وتشجيع الأفراد وتحفيزهم بتهيئة البيئة العملية بشكل أفضل.

رابعاً: الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف كان من الممكن أن تتحملها، خلال تعاملها مع مشاكل العاملين، خاصة في حالة الفصل من العمل، أو عدم الحصول على العلاوات أو التجاوز في الترقيات.

خامساً: تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية موردها البشري، أكثر من قيمة موردها الأخرى، مثل التجهيزات والماديات وغيرها، لأن المورد البشري من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، تسعى إدارة الموارد البشرية بزيادة فعاليته ومشاركته الابداعية في خلق القيمة المضافة وزيادة فرص التطور والنمو.

6. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية مع تطور علم الإدارة، باعتبارها حقلاً من حقولها، ولذلك فإن معظم المهتمين بإدارة الموارد البشرية يقسمون مراحل تطورها استناداً إلى تطور علم الإدارة، ويمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية اليوم كان نتاجاً لسلسلة من التطورات التي مر عليها العنصر البشري، في ظل عمله داخل المؤسسات، لذلك يقسم الباحثون تطور إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أو خمسة أو ستة مراحل حسب وجهة نظر كل بحث.

والملاحظ أن الكثير من الباحثين أو جلهم يغفلون اسهام الحضارة الاسلامية في تطوير التعامل مع المورد البشري باعتباره انسانا ذو كرامة بغض النظر عن انتمائه العرق أو الديني أو الجغرافي¹.

المرحلة الأولى: اسهام الحضارة الاسلامية في غرس مبادئ إدارة الموارد البشرية

تعتبر الحضارة الاسلامية من أهم الحضارات التي اعطت اولوية للعنصر البشري، لا شك أن الدافع الأساسي لاهتمام الإدارة الاسلامية بالمورد البشري ينبع أساساً من اهتمام الاسلام بالإنسان، فالإنسان هو خليفة الله في الارض قال تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ القرآن البقرة سورة 30، ومن جهة أخرى اهتم الاسلام بالعمل وبالفرد العامل اهتماماً كبيراً، وحث على العمل الجاد وحسن القيام به لما له من اثر فعالية أداء الأفراد ورفع قيمة العمل عالياً (سميره منصور، عبد الله، و ناصر، 2018) قال تعالى وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون التوبة 105

إن قيادة وإدارة الأفراد في الاسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وبحاث الموارد البشرية اليوم (مدني عبد القادرو الدوغان، 1435 هجري)، ولقد اكد الفكر الاسلامي على دور الفرد على العمل المتقن لتحقيق سعاداته وضمان رفاهية مجتمعة بالجماعة والجماعة تهتم بالفرد فعلى سبيل المثال لا الحصر يقر الدين الاسلامي ضرورة اختيار الفرد لكفاءته وانتقاء الاصلاح لشغل الوظيفة يقول تعالى على لسان النبي يوسف عليه السلام قال اجعلي على خزائن الارض اني حفيظ عليم يوسف 55، كما يقول تعالى على لسان ابنة النبي شعيب عليه السلام ((قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)) القصص 26 ومن ناحية الأجور والحوافز يحث النبي صلى الله عليه وسلم إلا أن يحدد أجر العامل قبل بدء في عمله، والسرعة في دفع الأجر المستحق، وتحقيق العدل، والمساواة بين العاملين بحقوقهم، كما يدعو الدين الاسلامي إلى تنمية القدرات، واتقان العمل، يقول صلى الله عليه وسلم ((إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ))، كما يجب أن يقوم العامل بتنمية قدراته، واكتساب مهاراته، والتعلم، فكان الرسول عليه الصلاة والسلام يقوم بتدريب من يستعملهم في مصالح المسلمين، ويزودهم بالنصائح والارشادات (حديث معاذ إلى اليمن)، كما أسهمت الحضارة الاسلامية في تطوير العمل الإداري، وضرورة تحقيق العدالة الاجتماعية بين الموظفين، وتقسيم الاموال والاعطيات عليهم، ونظام الزكاة والخراج والصدقات يثبت ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية التعاون وعدم الظلم، وغرس مبدأ الشورى، وصيانة كرامة الانسان، حيث جسدت الخلافة الراشدة مبدأ العدل والمساواة بين الرعية فمن حق أي فرد

¹ لا يقع اللوم على المؤلفين الغربيين لانهم يعتقدون أن اغلب العلوم انطلقت مع مجيء حضارتهم، ويتغافلون عن دور الحضارة الإسلامية، وإنما يقع اللوم على المؤلفين المسلمين الذين يساندونهم في الرأي، دون تمحيص أو تدقيق.

التقاضي والشكوى ضد صاحب العمل أو المسؤول أو الوالي أمام الخليفة، كما ان الخلفاء يجتمعون بشكل دوري مع ولايتهم لمحاسبتهم (المغربي و العنقري، 2015)

المرتكزات الاسلامية في التعامل مع الموارد البشرية

لقد انطلق الاسلام في التعامل مع هذه المواضيع أو المجالات، من عدة مرتكزات قيادية هامة نذكر منها (مدني عبد القادرو الدوغان، 1435 هجري):

أولاً: الوسطية من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة، وكذلك الافراط في الشدة أو الافراط في اللين، كما قال عمر ابن الخطاب رضي الله عنه: إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف.

ثانياً: الانسانية أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.

ثالثاً: الانتماء إلى الجماعة وقد اوصى سيدنا عمر بن الخطاب ولاته قائلاً: أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً.

رابعاً: التفاعل مع التغيرات البيئية حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع، من اقتصادية واجتماعية واخلاقية وأيضا تكنولوجيا، وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانتته.

المرحلة الثانية الثورة الصناعية وما قبلها

في فترة ما قبل الثورة الصناعية، تركز الانتاج باستخدام الطرق البدائية واليدوية، بحيث كان هناك نظام الإقطاع، ويتمثل في السادة الذين يملكون الأراضي في مقابل العبيد الذين يفلحون الارض ويعملون فيها، وينالون بذلك أجرا زهيدا مع هامش من الحرية، إذ يمكنهم امتلاك الحيوانات وبناء بيوت صغيرة وغيرها، وفي مجال الصناعة فإنه كان هناك الاحتكار، بحيث يكون العمال مجرد عبيد ينقلون المواد الاولية والمنتجات من وإلى خارج مكان العمل، ومع قدوم الثورة الصناعية بدأ ظهور المصانع والاحتياج إلى اليد العاملة الكثيرة، لذلك ظهرت وظيفة إدارة الأفراد لتوضيح شروط الدخول للمهنة وحساب أجور العمال، وإيقاع العقوبات، والطرده على من يخالف النظام (الشرعة و سنجق، 2015)، أهم ما يميز هذه المرحلة: تزايد استخدام الآلات، ساعات العمل الطويلة، والضوضاء، والأجور الزهيدة وتوظيف الأطفال، إضافة إلى عدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين، وهذا ما أدى إلى ظهور النقابات العمالية في نهاية القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمين الاضراب والاحتجاجات في ذلك.

المرحلة الثالثة: نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 (1850-1920)

في بداية القرن العشرين، ظهرت العديد من الدراسات المنادية بتطبيق الاسلوب العلمي لتطوير العمل، واعطت هذه الحركة تصورا محدد بين العاملين والإدارة، من خلال استخدام المنهج العلمي، ومن أهم فريديريك تايلور 1856-1915 وقد ركزت على مبدأ العقاب والثواب، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين وتنسيب العمل لهم واعتبار عامل الزمن من الامور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، إضافة إلى تقسيم العمل، لذلك ظهر مبدأ تقسيم الحركة والعمل، وتعتبر الظروف المحيطة بالعامل مثل التهوية، ودرجة الحرارة، والانارة،

وكل الظروف المادية، لها تأثير مباشر على أداء العامل وأن الأجر والحوافز المالية هي المؤثر الوحيد على أداء العامل، اسهم هنري فايول أيضا من خلال تقسيماته للإدارة، ولوظائف الإدارة، في دعم الحركة العلمية، التي اهتمت في ذلك الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وضعت حركة الإدارة العلمية أربعة أسس للإدارة وهي:

أولاً: تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب إلى اعتماد الاسس المنطقية والملاحظات المنظمة.

ثانياً: الاختيار العلمي للعاملين يعتبر الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية على أساس القدرات والمهارات اللازمة للعمل.

ثالثاً: الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتدريبهم.

رابعاً: أن العلاقة تتحدد في أن المؤسسة تنتظر من الفرد جهده وهو ينتظر منها الأجر، وأي اخلال بهذا العقد يدفع إلى فسخه (الشرعة و سنجد ، 2015)

ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المؤسسات والأفراد، ومن أهم عيوب الحركة العلمية هي عدم الاهتمام بالجانب الإنساني، ومعاملة الانسان كآلة، وإغفالها لدور البيئة الخارجية وافترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال، وأهملت الحوافز المعنوية، إضافة إلى افتراضها وجود طريقة واحدة وهي الأفضل لأداء العمل وهذا ليس منطقياً دائماً.(نوال عبد الكريم ، 2015)

المرحلة الرابعة: من 1920 1971

في هذه المرحلة وعقب نهاية الحرب العالمية الأولى ونتيجة لوصول ظروف وعلاقات العمل إلى مستويات غير مناسبة مع تدهور الحياة العمالية وسلسلة تسريجات العمال خاصة بعد الازمة الاقتصادية ،1929 وبتحرك النقابات للحصول على الحقوق والالتزامات من أرباب العمل لوحظ أن الحوافز المادية لم تعد تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين، ومن هذا المنطلق قام التون مايو بتجاربه الشهيرة في هوثورن مصانع جنرال اليكتريك ومن نتائج هذه التجارب، أن العلاقات الانسانية والاجتماعية التي ينشئها العامل في العمل مع زملائه لها تأثير لا يقل أهمية عن الحوافز المادية، إذ لا بد الاخذ بالاعتبار ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والانسانية والاجتماعية للعامل، من أجل زيادة مستوى أدائه، وفي هذه المرحلة تم الاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا وعلم الاجتماع (نوال عبد الكريم ، 2015) ومن أسس هذه النظرية:

أولاً: العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل لتحفيز الأفراد والمجموعات على الانتاج.

ثانياً: تمكن الأفراد من اشباع حاجياتهم الاقتصادية والانسانية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.

ثالثاً: السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

رابعاً: القيادة الادارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد.

خامساً: الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا.

سادساً: الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاج من خلال مشاركة العاملين مع الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.

وتعاقبت بعدها العديد من النظريات والدراسات التي حاولت أن تدرس العنصر البشري بإنسانيته ومكوناته ودمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها، ومحاولة معرفة مناطق التأثير والتأثر في شخصيته، من ذلك هرم ماسلو 1954، نظرية X وY لدوجلاس ماكجريجور 1960 والتي تدعو إلى فهم اعمق للعلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية (نوال عبد الكريم ، 2015).

المرحلة الخامسة: إدارة الموارد البشرية الحديثة من 1971 إلى يومنا هذا

خلال سبعينيات القرن الماضي ظهرت العديد من النظريات والافكار التي تدعو إلى اعادة النظر في الأفراد العاملين، باعتبارهم مورد يمكن استثماره وتنميته وتطويره لخلق قيمة مضافة للمؤسسة، وقد اقدمت الجمعية الأمريكية للإدارة على تغيير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية HRM في كل قواميسها.

لقد تسببت العوامل الاقتصادية والاجتماعية والادارية إلى تبني مفاهيم جديدة حول إدارة الموارد البشرية، خاصة مع ظهور الإدارة الاستراتيجية على يد مايكل بورتر 1984، حيث تعتبر الموارد البشرية مورد يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، لذلك انصبحت معظم الافكار حول تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الادارات الأخرى، لتحقيق التنسيق الدائم والارتقاء إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، والذي يؤدي إلى التقليل من التكاليف وزيادة جودة المنتجات، ويكون ذلك بالاهتمام بتطوير أداء الافراد ومواهبهم، وتنميتها، وبذلك تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين إلى وظيفة استراتيجية لها علاقة مباشرة بالإدارة العليا، تتعامل مع مورد حيوي، والذي سيؤدي نجاح الاستثمار فيه، إلى نجاح الاستثمار في الموارد الأخرى (الزباري، 2018).

ومن المصطلحات الحديثة في ميدان إدارة الموارد البشرية، مصطلح راس المال البشري الذي تم استخدامه كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة الأفراد في خلق القيمة، باعتبارهم رأس مال تمتلكه المؤسسة، ويسهم في ربحتها من خلال أدائه العالي وسعيه إلى خفض التكاليف وزيادة عائد المؤسسة. وهو أحد العناصر المكونة للراس المال الفكري فهو يعرف بكونه جملة المعارف والمهارات التنافسية لدى الأفراد المعنيين بالنشاط داخل المؤسسة، والذين بإمكانهم اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، وما يميزه نموه المستمر بالتعلم إضافة إلى ندرته وصعوبة تقليديه، وقدرته على الابتكار والانسجام في العوامل التنظيمية الأخرى (VIRO) (الشريف و صلحاوي، 2017)

ومن أهم المداخل والنظريات الحديثة التي أسهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية، مدخل بحوث العمليات، ومدخل مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، المدرسة اليابانية للإدارة، نظرية Z، الإدارة المقارنة، إدارة الجودة الشاملة، اعادة هندسة العمليات، إدارة التغيير الاستراتيجي.

7. ما الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؟
الجدول الموالي يوضح الاختلافات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها	تركز على التخطيط طويل الأجل والذي يضع خططا واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية
وظائف إدارة الأفراد محددة بتعيين وترقية واختيار، كما ان هذا الطابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة	الوظائف اكثر عمقا واتساعا حيث تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة ككل
الوظيفة هي عقد بين الفرد والمؤسسة	ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والانتماء للعمل
تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المؤسسة لوظائف محددة يتم الاعلان عنها وفقا لاحتياجات كل إدارة أو قسم	تركز على احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وتضع خطط طويلة الأجل تتناسب مع التغيرات والتوقعات
تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية وفقا قواعد المؤسسة ويلتزم بها كل العاملين	بالإضافة إلى الأنظمة الرقابية الرسمية تضع المؤسسة الرقابة الذاتية والداخلية في الحسبان
الهيكل التنظيمية وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزيه	الهيكل والأنظمة تتميز بالمرونة والتكامل مع جميع الادارات الأخرى لتحقيق الأهداف العامة
العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة لكلا الطرفين، كما أنها قائمة على الأساس انخفاض الثقة بين الأفراد والإدارة	العلاقة تبادلية قائمة على التعاون والثقة وضرورة مشاركة العاملين في تحسين وتطوير أنظمة العمل

المصدر: سامح عبد المطلب عامر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر ناشرون وموزعون الاردن 2010

8. الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

حسب تعريف (L. Belanger) فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتجسد في ثلاثة أنشطة وهي الحصول وتطوير والمحافظة ويمكن أن نضيف لها التخلص من العمالة الزائدة (كشواي، 2014).

←النشاط الاول الحصول على الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك تحديد الكيف والكم اللازمين، وتسهم أيضا في التخطيط بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة، وذلك من خلال تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات، بعد ذلك اختيار

الطرق الفاعلة للحصول على الأشخاص المطلوبين، وتحديد طريقة الاختيار الافضل من ضمن المترشحين للمناصب المعلن عنها التي تتناسب مع المعايير المحددة وبشكل منصف.

←النشاط الثاني تطوير الموارد البشرية

ويكون ذلك من خلال تصميم عمليات إدارة الأداء من أجل معرفة مستوى الأداء، وتحديد مواطن الضعف والقوة، وتصميم برامج تطوير وتأهيل الموظفين، وتنفيذ ومراقبة برامج التدريب لضمان جاهزية الموظفين لأداء مهامهم، وتقديم النصح والاستشارة العليا، والتشاور والتفاوض مع النقابات العمالية حول شروط وظروف العمل، واخيراً النظر في أمور التظلمات والمسائل التأديبية.

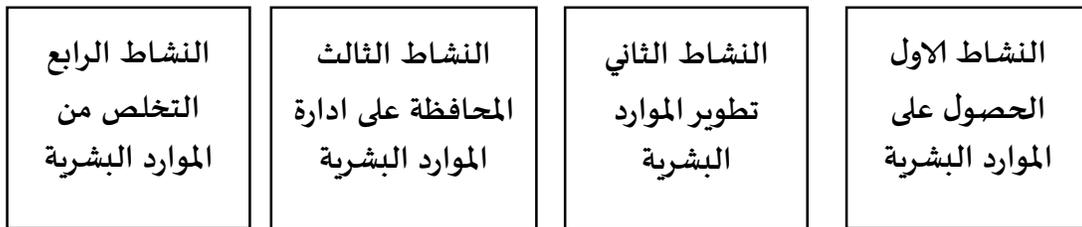
←النشاط الثالث المحافظة على إدارة الموارد البشرية

ويتم ذلك من خلال الاهتمام بسلامة وصحة ورفاهية فريق العمل، إضافة إلى الاهتمام بكل العمليات القانونية والادارية الضرورية المرتبطة بالتشغيل مثل عقود العمل معلومات الأفراد وغيرها، والاسهام في صياغة سياسات العمل الخاصة ببعض المهام، وتوجيه النصح إلى المديرين التنفيذيين بخصوص سياسات العمل وقانون العمل والالتزامات الأخرى، والاهتمام بتقديم التحفيزات والمكافئات اللازمة لضمان بقاء الموظفين الموهوبين، والرفع من مستوى أدائهم، فالمدخل الحديث للإدارة الموارد البشرية يرى أن HRM تسهم في وضع استراتيجية طويلة المدى للمكافاة والحوافز، وتطوير المسار الوظيفي للعمال والعمل على جودة الحياة الوظيفية لهم.

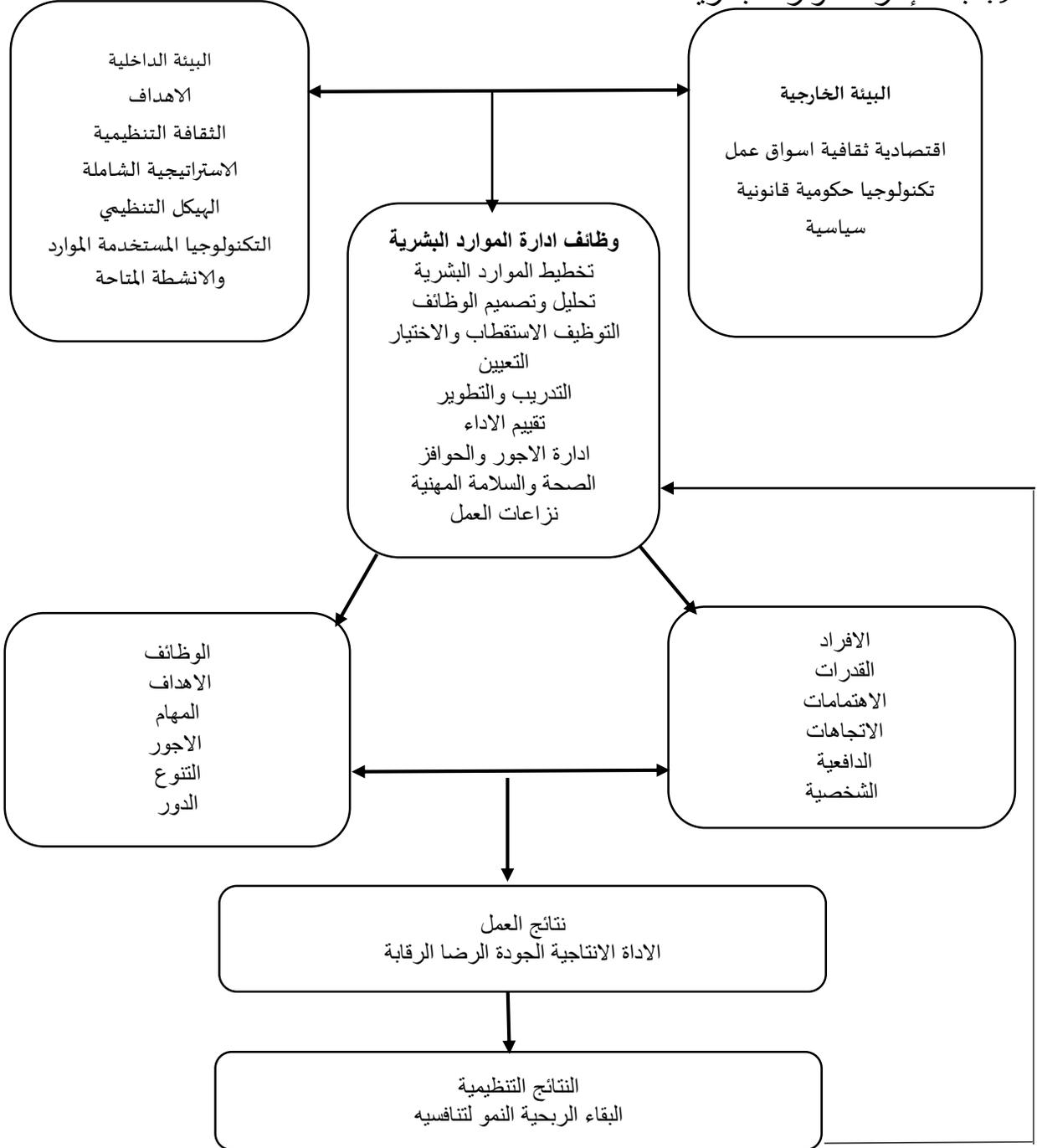
النشاط الرابع التخلص من الموارد البشرية

تسهم إدارة الموارد البشرية في ضبط العلاقة بين الموظف والإدارة، وفي بعض الحالات يصل عقد العمل إلى الانفصال بسبب التقاعد أو الاستقالة أو انتهاء العقد، إذا ما كان يرتبط بمهمة أو شروط معينة، وعلى إدارة الموارد البشرية تقديم الاستشارات للمؤسسة حول قانونية الفصل، واقناع العمال المفصولين، من جهة أخرى الاهتمام بدفع مستحقات نهاية الخدمة والاحالة إلى التقاعد، أخيراً العمال المفصولين بسبب انتهاء العقد تحاول إدارة الموارد البشرية المحافظة على العلاقة الطيبة معهم لضمان خدماتهم إذا دعت الضرورة إلى استدعائهم.

الشكل (1): الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية



9. أبعاد إدارة الموارد البشرية



10. وظائف إدارة الموارد البشرية

يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية على العديد من الوظائف والمهام لا يمكن الاتفاق حول عددها، ولكن يمكن تلخيصها في ثمانية وظائف أساسية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة بصفة عامة، ويتضمن تحديداً الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك السياسات والادوات والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وبالنسبة للتخطيط الموارد البشرية فإن تحديد الطلب المستقبلي للقوى العاملة خلال نفس الفترة والعمل على إيجاد الفرق بينهما وتحديد القرارات المناسبة المقدره في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجيا (نوري، 2010).
يتم اعداد نموذج لتخطيط القوى العاملة ويتكون من:

- الوظيفة وتعني العمل أو المهنة التي يتم التخطيط لموردها البشري وعادة ما تقوم المؤسسة بوضع قائمة كاملة للوظائف الموجودة لديها على أساس الادارات والاقسام والوظائف.
- العدد الحالي هو عدد العاملين في تاريخ بداية المدة أو الخطة في وظيفة معينة.
- حركة العمالة تشير إلى أعداد العاملين المحتمل خروجهم من أو دخولهم إلى الوظيفة لأسباب عديدة فمن أسباب الخروج من الوظيفة مثل التقاعد الاستقالة الوفاة النقل وغيرها، اما أسباب الدخول إلى الوظيفة تكون مثل التعيين النقل إلى الوظيفة الترقية الانتداب.
- الصافي المتوقع وهو يمثل العمالة المتاحة أو المعروضة خلال فترة التخطيط وهي عبارة عن المعادلة التالية:
صافي متوقع = العدد الحالي + عدد الداخلين — عدد الخارجين.
- الطلب وهو عبارة عن العدد المطلوب من العاملين في كل وظيفة.
- الفرق وهو الفرق بين الصافي المتوقع والطلب أي بين عدد العاملين المتوقع وجودهم خلال فترة التخطيط وعدد العاملين المطلوبين خلال نفس الفترة وتكون النتيجة إما فائض ويجب التصرف فيه أو عجز ويجب توفيره.

الفرق + -	الطلب الموارد البشرية المطلوبة	العرض الموارد البشرية المتاحة			الوظيفة	
		الصافي المتوقع	حركة العمالة			العدد الحالي
			خروج	دخول		
-2	5	3	-1	-	4	قسم الإنتاج الإطارات
0	4	4	-1	-	5	مهندس الإنتاج
+2	6	8	-1	1+	8	مهندس كهربائي
-3	21	18	-3	+1	20	فني التعليب

ثانياً: تحليل وتصميم الوظائف: تعتبر عملية التحليل عملية هامة في المؤسسة، حيث تضع الضوابط المنظمة لمكونات البناء التنظيمي، وتعطي المؤسسة صورة ذهنية وواقعية عن تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد الاحتياجات من الطاقة البشرية، ورسم المستقبل الوظيفي للمؤسسة، فتحليل العمل ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها والمتطلبات الأساسية لشغلها، أما خصائص الوظيفة فهي قائمة توضح المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء العمل بفعالية، ويعبر عنها بشكل سلوكي، وهنا تظهر خصائص الفرد المتمثلة بقائمة توضح الصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. يتم تحليل العمل وتصميم الوظائف من خلال الاستبانة والمقابلة والملاحظة، كما يمكن الجمع بين المقابلة والاستبيان بشرط الصدق والثبات والشمولية والموضوعية(عطا الله، 2015).

ثالثاً: التوظيف: ويهدف إلى إيجاد الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن هنا تعتبر عملية التوظيف من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتشمل على ثلاثة مراحل أساسية الاستقطاب، الاختيار، التعيين. وتتم عملية التوظيف بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية.

رابعاً: تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء هي قياس الأداء للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء الموضوع سلفاً في الخطة، يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها، بناء على المعايير الموضوعية، فتقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما انجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي، ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على اكمل وجه، فمن خلال التقييم تتخذ المؤسسة القرارات، بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، كما أن التقييم يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له، ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة والفعالية.

خامساً: التدريب: تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة مكملة للوظائف الأخرى، والتدريب هو العملية التي يتم من خلالها زيادة المعارف والدافعية وتغيير السلوكيات من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة ومهامها.

سادساً: إدارة الرواتب والحوافز والمكافئات: ينصب دور إدارة الموارد البشرية في عملية تصميم نظام الأجور والرواتب والحوافز، من خلال تقييم الوظائف، وتعرف الأجور بأنها ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم، اما الراتب فهو ما يدفع في الشهر مقابل قيامه بالعمل، كما تهتم HRM بالحوافز والمكافئات وربطها بمعايير التفوق والامتنياز والابداع والتقييم في المؤسسة، وحينئذ سوف يشعر أفراد المؤسسة بأهمية التقييم، الأمر الذي يساعدهم على تطوير أدائهم الوظيفي (الشرعة، 2015).

سابعاً: الصحة والسلامة المهنية: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير ظروف عمل جيدة، ومناسبة للعاملين، بما يضمن صحتهم وسلامتهم، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى في المؤسسة. ويقصد بالصحة والسلامة المهنية جميع الأنشطة والتدابير التي تتخذ لحماية العاملين داخل المؤسسة من أي أخطار أو أمراض مهنية قد تصيبهم، ليس ذلك وحسب، بل يجب حماية جميع المتعاملين معهم، ومن أهم الأسباب التي ألزمت إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، الواجب الأخلاقي يحتم على المؤسسة الاهتمام بالعاملين وحمايتهم من إصابات العمل والأمراض التي قد يتعرضون إليها تدريجياً بسبب تراكمات أداء العمل عبر الزمن، كما تلزم التشريعات والقوانين المؤسسة بتوفير كل وسائل الحماية والوقاية للعاملين فيها، حتى لا يتعرض أي منهم للخطر أو الإصابة، كما أن القوانين قد تلزم الشركات بالتأمين

العمومي لموظفيها. خاصة الأعمال التي تتطلب ألبسة خاصة أو أدوات حماية كالقفازات أو حامية الرأس أو الوجه، بالإضافة إلى تسهيل العمل بتوفير أجهزة تساعد العامل على تجنب العمل بيده أو بذل جهد مضاعف، أخيراً فإن إصابة العاملين تشكل تكلف على المؤسسة تظهر في شكل تعويضات مدفوعة للعاملين أو أسرهم عند تعرضه للإصابة أو إعاقة أو ربما لا قدر الله الوفاة، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح أو الاستبدال لما تم إتلافه من أدوات ومعدات أو أجهزة. وهناك تكاليف أخرى غير مباشرة مثل تكاليف الاختيار والتدريب للعامل الجديد الذي سيحل محل العامل المصاب والوقت الضائع في ذلك.

ثامناً: نزاعات العمل: إن إدارة الموارد البشرية تعمل دور الوسيط بين الموظفين والمدراء، وتتفاعل سريعاً بمجرد حدوث النزاع؛ بحيث تضمن عدم انتهاك أصحاب الأعمال لحقوق الموظفين، ويمكنها تسوية المنازعات من خلال تفسير سياسات الشركة وقوانين التوظيف والعمالة، فإدارة الموارد البشرية هنا تتبع إجراءات حل المنازعات حتى تصل بنجاح إلى نتيجة مقبولة لكافة الأطراف المعنية.