

تمهيد:

تسعى المؤسسات الرياضية في وقتنا الحالي إلى ضمان بقاءها واستمرارها، مما يحتم عليها استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

ومن الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي لا يمكن لأي منها الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها، نجد العنصر البشري، والذي تغيرت النظرة إليه من مجرد يد عاملة تعمل لتأخذ أجراً وبالتالي تمثل تكلفة، إلى رأس مال استراتيجي تسعى المؤسسة إلى استثماره من أجل تحقيق نتائج أكيدة.

إذ أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية متخصصة، ترفع شؤون العاملين بالمؤسسات، وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة أداء وإنتاجية الأفراد العاملين في القطاع الرياضي.

ويعتبر نجاح أي مؤسسة رياضية في مدى تحقيق أهدافها، حيث يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة مواردها البشرية، لأنه يمثل المدخل الأنجع لرفع وتحسين فاعلية المؤسسة، إذ ينظر للموارد البشرية على أنها الثروة الحقيقية لأية مؤسسة والموارد الأخرى ما هي إلا موارد مساعدة لها، بما يمتلكها من مهارات وقدرات، ويقول أحد الحكماء الصينيين قبل الميلاد: "لو رغبت أن تخطط لعام فأبذر الحبوب، ولو رغبت أن تخطط لأعوام عشرة فأغرس الأشجار، أما لو رغبت أن تخطط مدى الحياة فم الرجال". (نادر أبو شيحة، 2000: ص 32).

فالمورد البشري وتنميته وتخطيطه في مطلع ومقدمة مقومات نجاح المنشأة، ذلك أن "المورد البشري هو المحرك الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي منشأة، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقتها وقدراتها لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنشأة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة". (عبد العزيز برعوث، 2009: ص 76).

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1. مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤكد الكاتب " جيفري فيفر " على أهمية الموارد البشرية بقوله: "إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية، وهي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به"، ويضيف أيضا "إن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لأخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وحصة منظمة السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي".

ولهذا فقد حظي موضوع الموارد البشرية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء وأرباب العمل والعمال أنفسهم، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة، وتعظيم إنتاجية المنظمات، وتحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد إلى كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، واعتبارهم موردا أساسيا من مواردها الذي يحقق الثروة ونواتج العمل المرغوبة.

وبعد أن أدركت المنظمات أهمية الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات ومهارات وخبرات هذه الموارد، فقد قامت بإدماجها كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي لها، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير والتنمية في المنظمة، ودعم طاقات وإمكانيات المنظمة، والوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لها لذلك فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة ومتفهمة ومتعاونة وتنافسية وواعية ومؤثرة إيجابيا، في عمليات التنمية والتطوير التي تقوم بها المنظمة وذلك من خلال محاولتها تنمية قدراتها العقلية والفكرية. (محمد سعيد السلطان، 1993: ص48)

استعمل مصطلح " إدارة المورد البشري " بصورة عامة في العشرين سنة الأخيرة، وقبل تلك الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين"، ولم يكن تغيير الاسم فقط تغييرا لفظيا وإنما مر بمراحل متعددة سنذكرها في المحاضرة الموالية ، حيث أن تعبير إدارة الموظفين والذي ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي ويشتمل كثيرا على الجوانب التقنية لاستئجار، تقييم، تدريب، تعويض المستخدمين، وكان مناسباً لوظيفة " الموظفين " في أكثر المنظمات ولم يكن المفهوم يركز عادة على تزاوُل علاقة التوظيف

المتباين في الأداء التنظيمي الشامل أو على العلاقات التنظيمية بين مثل هذه الممارسات، وافترق المفهوم أيضا إلى مثال موحد.(يوسف الطائي، هاشم العبادي، 2015: ص25)

1-2. مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية بين العلماء والخبراء المتخصصين في المجال ولكن في مجملها صبت في هدف موحد حيث يمكن تعريفها على أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتفسيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى نجيب شلاويش، 2004: ص30) .

ويشير (Butler et al. , 1991) بأنها تأخذ بعد استراتيجيا فهي " الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية منه بواسطة العنصر البشري)"

كما عرفها (schuller1995) بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة والمجتمع" .

كما عرفت أنها: "عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة" (هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، 2002: ص70).

وعليه فيمكن بلورة تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية اهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.(حمداي وسيلة، 2004: ص30).

1-3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو الغالب على المؤسسة، وتتمثل أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك قياس الكفاءة المهنية الإنتاجية ومعدل الغيابات والتأخيرات ودوران العمل، ومعدلات الحوادث والشكاوى.
- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين والصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.
- التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والإدارة من خلال مناقشتها
- يعتبر تسيير الموارد البشرية بمثابة جهاز إنذار وتحذير داخل المؤسسة من حدوث مشاكل خطيرة تؤثر على استراتيجية المؤسسة كتفاقم الصراعات بين العمال والإدارة ووصولها إلى حد الإضراب والتوقف عن العمل، فنقوم إدارة تسيير الموارد البشرية بمحاولة تهدئة الأوضاع قبل الوقوع في المشاكل.
- توفير الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، من توظيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، هيكل الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية، وكل هذا لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى.
- كما أن هناك عدة عوامل أساسية تؤدي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كأحدى الوظائف الرئيسية نذكر منها:
- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسي، والدور المهم الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في تنمية الأداء الإنساني للعمل وتطويره.
- ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفاعل والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.
- التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورفي الحياة الفكرية أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته.

- تدخل الحكومة في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة وهذا التدخل فرض على إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة. (حجيم الطائي، 2005، ص 41-42)

4-1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف العام من تسيير الموارد البشرية هي وضع استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين، حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات الخصائص التالية: (ربابعة علي محمود، 2003: ص 41)

أ. **موارد بشرية منتجة:** وذلك ضمن كفاءة العامل أو الموظف الذي تسعى المؤسسة إلى ترقيته، فالكفاءة تساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية.

ب. **موارد بشرية مستقرة:** حيث أن الاستقرار للمورد البشري يعني بالضرورة استقرار المؤسسة في حد ذاتها لأن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في احتكار جميع أفراد المؤسسة "موارد" موضوعة تحت تصرف المؤسسة وفق شروط محددة واستقرارها يعني استقرار المؤسسة.

ج. **موارد بشرية فعالة:** للفاعلية دور هام في تطور المؤسسة وازدهارها فمورد بشري منتج مستقر تنقصه الفعالية هو مورد عديم الجدوى.

يمكن إدراج الخصائص السابقة في الأهداف الآتية:

○ **الأهداف الاقتصادية:** نخص بالذكر ما يلي:

- فتح فرص التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- جودة محيط العمل مما يساهم في الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

○ **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في:

- العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين والتدريب.

- استجابة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة والعاملين.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته وخبرته مما يعطي فرصا جديدة للتطور والنمو.

- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة للمؤسسة.

○ **الأهداف الإنسانية:** وتتمثل هذه الأهداف في:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- محاولة خلق ظروف عمل ملائمة للعلاقات الإنسانية.

- توفير ظروف أحسن للتقليل من المشاكل اليومية للعامل.

- الرضا عن العمل والاستعداد للتغيير.

- محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والإبداع ومن ثم تحسين الكفاءة الإنتاجية.(عباس، 2003: ص57).

2-أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

○ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل المورد البشري في المنشأة.

○ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

○ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

○ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

(سليمة فعال، تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، منتدى المناجمنت، الثلاثاء:05

يوليو2011، على الساعة:02:37 عبر الرابط الآتي:

<https://grp2man.forumalgerie.net/t238-topic>

2-1. مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية قبل شكلها الحالي للعديد من التطورات من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار، تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها فيما يلي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة إذ كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إذ:

- نظرة إلى العامل بصفته سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير و الحجم الساعي الكبير للعمل. حيث " لم يتبلور بعد تضامن عمالي، بل بقي العمال أولئك المساكين عبيد المجتمعات الصناعية الحديثة النشأة غير قادرين على أدنى وعي بذاتهم، ففي حركاتهم الثورية غير المنتظمة هذه أثر قساوة التي خدرت الخوف من السجن أو الموت". (Dubois, 1976: 10)

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هو انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (Friderick Taylor) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

○ **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، تم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

○ **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعد تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهارتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

○ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل.

○ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: اعتبر تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. (الهيثي، 2003: ص24).

حيث في هاته المرحلة ثمن تايلور على معايير العمل، وقوبل بانتقادات كبيرة حيث ركز على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على الأجر بنفس الدرجة، وأهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية:

يرى الكثيرون أن ظهور المنظمات العالمية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة الأجور العمال وخفض ساعات العمل كان وظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة) حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية(صلاح الدين، 2005: ص23).

وفي هاته الفترة ظهرت النقابات العمالية التي تدافع على حقوق العمال من خلال توفير الظروف والوسائل المريحة للعمل من خلال رفع الأجور وتخفيض ساعات العمل متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعايا الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

كما تم إنشاء في هاته الفترة مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة. وتعتبر سنة 1920 منطلقا جديدا لمجال إدارة الموارد البشرية وقد أنشأت آنذاك الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية. (صلاح الدين، 2002: ص22)

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

بينت هذه المرحلة العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو **Elton Mayo** حيث "أثبتت أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك أظهرت الحاجة الى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة وأيضا رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل" (صلاح الدين، مرجع سابق: 23).

وفي هاته المرحلة ساهمت بعض العوامل في تطور الموارد البشرية منها " كبر حجم المؤسسات، تعقد وظائف الإدارة، تطور ظروف العمل، التخصص في العمل، ظهور تسيير المنظمات، تطور التشريع الاجتماعي وحركية النقابات، التطور التكنولوجي، تعدد وظائف العمال". (Peretti, 1994 ;15).

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

في هاته المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.

ولازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا، وذلك نتيجة تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، إذ إنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة به وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، واثار العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل البشري، وأيضا الضغوط السياسية

والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل: هندسة الإدارة، الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

(عبد الرحمان توفيق، موسوعة مهارات النجاح، الخميس: 2010/09/09، على الساعة: 13:30، عبر الرابط الآتي:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=390&SecID=50>

3. تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية من المفاهيم الإنسانية، حيث كانت لديها عدة تعريفات واختلافات فهناك من ينظر إليه على أنه تخطيط القوى العاملة، تخطيط التعليم، تخطيط الموارد البشرية. (عقيل جاسم أبو رغيف، 2009: ص76).

وفي اعتقاد الباحثين أن تخطيط الموارد البشرية هو الأشمل، لأنه يهتم إضافة إلى مشاكل وتطلعات الموارد البشرية، ووسائل تهيتها وتطورها (التدريب، التكوين، التعليم)، إلى الاهتمام بمجالات التخطيط الصحي، والأمن الصناعي، الرعاية الاجتماعية.(قرين علي، 2014: ص71).

3-1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هو "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها". (باري كشوان، 2003: ص24).

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه " مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها". (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007: ص45).

ونستنتج من التعاريف السابقة أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى توفير أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن السير الجيد للخطة، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وطموحات هذه الموارد والمحافظة عليها. (قرين علي، 2014: ص72).

2-3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة وذلك من خلال:

- يساعد المؤسسة في تحديد الأهداف
- تكشف مظاهر القوة والضعف في القوى العاملة.
- حماية المؤسسة من أي تغييرات مفاجئة كما يساعد في وضع أسلوب العلاج.
- يساعد على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة. (ربايعة، 2000، 41).

3-4. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من الظروف العادية التي تعيشها المنشأة إلا أنها تحتاج في كل مرحلة من المراحل إلى إحلال الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل مما يفرض أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف إلى المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف الأخرى، لا سيما تلك التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والحوافز....إلخ.
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.

○ يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسائل لتحقيق الغايات المرجوة من تلك الخطط.(عباس، 2003:ص57).

3-5. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ خطوات تخطيط الموارد البشرية بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين، ولأجل ذلك يجب تحليل ظروف الطلب والعرض في المواد البشرية كما يلي:

أ- **ظروف الطلب:** تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة، وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك. وحتى يكون تطابق بين ما أسفرت عنه عملية التخطيط لما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية، وبين ما هو متوفر من عمالة وجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيرات التنظيمية المتوقعة.(أحمد ماهر، 1999: 93)

ب- ظروف العرض:

تتطلب ظروف العرض النقاط التالية:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من استغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال التكنولوجيا محلها.

ج- تحديد الفائض:

ويعتمد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.(جوادي خالد، 2009: ص 137).