

محاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية

السنة الاولى ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل (2021-2020)

الأستاذ : شعباني مالك

أولا -الموارد البشرية

تمهيد:

" إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة ، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل "

من المعلوم أن الثروة الحقيقية لأية أمة هي كوادرها البشرية المؤهلة القادرة على دعم استمرارية عملية التنمية الاقتصادية عن طريق الانخراط في العمل في مختلف القطاعات الإنتاجية ، التي تعتبر رافدا رئيسا من روافد الإنتاج القومي الإجمالي لأية دولة ، لهذا السبب تقوم معظم الدول ، وخاصة المتقدمة منها بالتركيز على تنمية كوادرها الوطنية التي تعتبرها العامل الرئيسي من بين عوامل الإنتاج المحلية ، وذلك عن طريق فرض مجموعة من القوانين والتشريعات تنظم عملية الاستعانة والاستغناء عن العمالة الوطنية مثال ذلك القوانين التي تفرض حدا أدنى للأجور ، والقوانين التي تنظم شروط مكان وطبيعته ، وأخيرا القوانين التي تحكم عمل النقابات العمالية ، و عملية التفاوض الاجتماعي مع أصحاب العمل و الإضراب و العودة للعمل وتتجلى الأهمية الكبيرة للأيدي العاملة في أدبيات علم الاقتصاد الحديث من خلال تقسيمه لعنصر رأس المال إلى قسمين:

أولا: رأس المال المادي الذي يتكون من أصول نقدية وممتلكات سواء مادية من معدات وعقارات أو فكرية كالاختراعات وغيرها من أشكال الملكية الفكرية

ثانيا: رأس المال البشري الذي يتكون من أيدي عاملة ماهرة عالية التأهيل و الإنتاجية

والتي تشكل العامل أو العنصر المتغير في عملية النمو الاقتصادي

تعريف الموارد البشرية :

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد في مايلي :

1- الأرض 2- المباني 3-رأس المال 4-التكنولوجيا 5- الأفراد

وهناك من الخبراء من يحرصها في ثلاث عناصر وهي : الأفراد ، المال و المهمات ، ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية ، ورغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة إلا أنه في الوقت الراهن يبدو إجماع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر الأصول أهمية حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر ، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية .

وتعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يسهمون حاليا في انجاز أعمال المنظمة ، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا ، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة "

كما تعرف أيضا على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات ، وهي : الموارد الاحترافية، الموارد القيادية ، الموارد الإشرافية ، باقي الموارد المشاركة ، الاتحادات العمالية "

ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية ، وفي مساراتهم الوظيفية

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية، ومن ثم فهي و سيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج، و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

في حين نجد من يعرف عملية تنمية الموارد البشرية على انها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم، و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

حيث يذكر كذلك أن عملية التدريب رغم أهميتها و ضرورتها، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، و إنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية، أي أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر و منتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة:

1-اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، و الإعداد العلمي الأساسي و الذين تتوفر فيهم الصلاحيات و القدرات الشخصية و النفسية اللازمة للنجاح في العمل.

2-التدريب العلمي لهؤلاء العاملين و التنقيف المستمر لهم.

3-الإشراف و التوجيه.

4-إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء.

إذن فعلمية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها و إنما تستند إلى النشاطات المذكورة آنفاً، إلا أنه أغفل في ذكر تلك النشاطات عمليتا الإتصال و الترقية، و اللتان تعتبران من النشاطات التي تسمح بتنمية القدرات و الكفاءة البشرية.

ثانيا - إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تختلف و جهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، و هناك و جهتان للنظر:

أولاً-وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المنشآت.

ثانيا-وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، و شملت أنشطة رئيسية من أهمها:

-توصيف الوظائف -تخطيط الموارد البشرية

-جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل -تدريب و تنمية الموارد البشرية.

-بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

وهناك مجموعة من التعريفات حول هذا المفهوم نستعرضها في مايلي :

- يقصد بإدارة الموارد البشرية " مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة "

- ويقصد بها كذلك " نشاط | مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها "

- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع "، وتعرف أيضا بأنها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة " ، ويدرك من هذا التعريف مايلي :

1- **التخطيط** : ويتضمن وضع الأهداف والمعايير ، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة

2- **التنظيم** : تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز أعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة

3- **التوظيف** : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم ، علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور و المكافآت و تدريب الأفراد العاملين

4- **القيادة** : توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل
5- **الرقابة** : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية و مستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة

- يعرف " كاسيو" إدارة الموارد البشرية على أنها "العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها "،

ويعرف (SIKULA . A) إدارة الموارد البشرية بأنها:

" استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض و المرتبات العلاقات الصناعية ،تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد "

ويرى (SHEMAN.A) و(CHRUDEN) أن إدارة الموارد البشرية :

" تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية

لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية"

- " تشير إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات أدائهم : تحليل وتصميم الأعمال ، تخطيط واستقطاب وتعيين ، تدريب وتطوير ، إدارة التعويضات ، إدارة تقييم الأداء ، والعلاقات العمالية "

يلاحظ أن مفهوم/عبارة إدارة الموارد البشرية تستخدم على المستوى الأكاديمي و/أو على المستوى الممارسة العملية للإشارة إلى الدلالات/المعاني الآتية :

- تستخدم "إدارة الموارد البشرية " للدلالة على وظيفة/ نشاط من وظائف المنظمة مثل التسويق والمالية وغيرها ، وتتضمن السياسات والممارسات التي تنظم تخطيط القوى العاملة ، التعيين ، تقييم الأداء ، التعويضات ، التدريب والتطوير ، العلاقات العمالية ، السلامة المهنية .

- تستخدم "إدارة الموارد البشرية " للإشارة إلى تخصص علمي من التخصصات الرئيسية في الإدارة أو إدارة الأعمال ، يشتمل على نظريات ومفاهيم ومبادئ تتناول الموارد البشرية

- تستخدم للدلالة على مهنة/مسار وظيفي في الموارد البشرية

- تشير "إدارة الموارد البشرية " إلى الناس المسؤولين عن الموارد البشرية (تخطيط ، تعيين ، تدريب) في المنظمة .

2 - الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي :

- توصيف الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - تدريب وتنمية الموارد البشرية

- البحث والاستقطاب للموارد البشرية - تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور

- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية - الاختيار والتعيين للموارد البشرية

- توفير الرعاية الصحية للعاملين

- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل

- تدقيق الموارد البشرية - تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري

3 - التكامل في إدارة الموارد البشرية :

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة ، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء .

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل: التكامل

بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المؤسسات (سواء كانت إنتاجية ، تجارية ، تعليمية ، حكومية ، دينية) ، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة ، وهذه الأهداف هي :

- **تحقيق الكفاءة الإنتاجية** : يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى مدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ، تكنولوجيا) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات ، تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا ،

محفزا ، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة ، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة والبقاء للمنظمة ، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة...، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية ، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية ، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة ، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا ، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة. إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية ، والقيام بإعدادهم وتدريبهم لأداء مهامهم على الوجه المطلوب

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية ، الأجور ، التدريب والتطوير .

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة .

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم

5- دواعي الاهتمام بدراسة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، وهذه التطورات ساهمت

بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود الموارد البشرية على أسس علمية ، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم ، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ، وكفرع من فروع الإدارة ، ومن هذه الأسباب :

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين ، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي ، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ، ومن ثمة ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على العاملين والاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ، ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية

6- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع :

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة

بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلة حمورابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد و الكفاء، فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها و أثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم و تعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك .

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

ب- إدارة الموارد البشرية بعد مرحلة التصنيع

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي :

المرحلة الأولى- تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية :

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث :

1- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل

2- نشأة كثير من الأعمال التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير

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

المرحلة الثانية - ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " تاييلور " الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

1- **تطوير حقيقي في الإدارة :** ويقصد " تاييلور " بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة

2- **الاختيار العلمي للعاملين :** ويعتبره " تاييلور " الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة...يتم اختيارهم

3- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية و تعليمهم :** حيث يؤكد " تاييلور " أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل ، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل

4- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية :** حيث يؤكد " تاييلور " أنه بالإمكان 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.

وقد أكد " تاييلور " على معايير العمل ، وقبول بهجوم ، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ، كما أهمل الجانب الإنساني

المرحلة الثالثة - نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال ، وخفض ساعات العمل ، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية

المرحلة الرابعة - بداية الحرب العالمية الأولى :

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا 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 بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة ، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 ، وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية

المرحلة الخامسة - ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن - القرن العشرين - تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب " هوثورن" بواسطة " إلتون مايو " وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم ، وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة - ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

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

- مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين ، وأثر العوامل على هذا السلوك ، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية

- لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد ، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة ، وكذلك في ربحيتها

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 إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل ، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل : هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية

7- وظائف إدارة الموارد البشرية : وتتمثل في ما يلي :

أ- تحليل وتصميم الأعمال :

تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال ، أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم بها انجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين ، وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستقلاليتها ...

ب- تخطيط الموارد البشرية : التنبؤ باحتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية كما ونوعا من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

ج- استقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين

هـ- تدريب وتطوير الموارد البشرية و- تقييم الأداء ز- تخطيط وإدارة التعويضات والمنافع

ح- تطوير علاقات جيدة بين العاملين ط- العلاقات الصناعية والتفاوض الجماعي

ي- وضع سياسات وأنظمة الأفراد وإدارتها

ك- ضمان التزام المنظمة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقة ل- دعم إستراتيجية المنظمة

8- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

كما هو معروف أنه ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة ، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها البيئية ، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب ، وهذه العوامل هي : أ- حجم المنظمة ب- إستراتيجية المنظمة ج - دورة حياة المنظمة

د- موقع المنظمة هـ- التخصص و- المؤهلات البشرية

ز- نطاق الإشراف ح- نوع التكنولوجيا المستخدمة ط- ثقافة المنظمة ي- استقرار العمل

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى في ما يتعلق بموقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي فإنه لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمه في المؤسسة ، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا ، وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا ، وتجاه الإدارات الأخرى في المؤسسة ... ولإدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار :

أ- دور استشاري ب- دور التنفيذ ج- الدور الوظيفي

د- الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية

ويختلف تحديد موقع إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى لعدة عوامل ، ومن أهمها :

1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية

2 - عدد العاملين في المنظمة

3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية

ثالثا- تخطيط المسار الوظيفي :

أ- المسار الوظيفي:

1- مفهوم المسار الوظيفي:

يمكننا استعراض عدة مفاهيم للمسار الوظيفي في ما يلي :

1- " يمكن النظر مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا ، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره ، وقد ينظر إلى المسار المهني والوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف ، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة "

2- " إن المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد ، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ، وهناك بعض

الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل ، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة ، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المؤسسة وحتى خروجهم منها ، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحادات الأفراد المادية والمعنوية ، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي و الاختلالات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية " .

وانطلاقا من هذا يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل ، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما "

2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي :

تعد فترة الثمانينات - من القرن الماضي - بداية الاهتمام بموضوع المسار الوظيفي، حيث واكب ذلك عدة ظواهر منها : دمج قوانين العمل في قانون واحد ، والمنافسة بين صغار المديرين طلبا للمسؤولية ، وزيادة الضغط على الموارد البشرية ، والتوسع في البرامج والتكنولوجيا .

وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في المؤسسات اليوم ضرورة لا يحتمل النقاش أو المساومة ، ولم تعد كفاءة أي مؤسسة رهنا بدرجة التكنولوجيا أو الأموال أو الأسواق التي تملكها ، وإنما يتوقف على نجاح الأيدي العاملة لديها ، وقد ساعدت العديد من الأسباب المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه ، وهي :

- التغيرات الديموغرافية بمختلف أبعادها والتي أدت إلى الاهتمام المتزايد في تخطيط المسار، حيث اعتبر الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تلبية لاحتياجات وحيات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي والاستقرار .

- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المستمرة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً من قبل الأفراد والمؤسسات .

- المنافسة بين الأفراد وارتفاع مستوى الطموح عندهم على كافة المستويات الفردية والتنظيمية .

- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، والتوازن بينهما من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط .

- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمؤسسات على حد سواء .

- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومستوى الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المؤسسات المختلفة حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في البيئة المعقدة .

- التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعلمية ، حيث لعبت التنمية وبرامج التطوير دورا حيويا في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى المؤسسة والفرد من خلال تحليل المحتوى ، وأساليب التغيير التنظيمي الهادف ، وتقييم الحاجات والفرص والمحددات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين .

إن هذه العوامل التي ساعدت بالاهتمام بموضوع المسار الوظيفي تتمثل بمجموعة من المؤثرات والعوامل المترابطة منها الداخلية التي تعود للمؤسسات الإدارية وظروفها الداخلية ، ومنها الخارجية التي تعود للبيئة الخارجية بما فيها من جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ومادية ومعنوية وغيرها .

ب- تخطيط المسار الوظيفي:

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

"هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها ، أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية " .

ومن هنا فإن أهداف تخطيط المسار الوظيفي هي : تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة ()

كما يمكن تعريفه بأنه " مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة ، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت ، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه ، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها ، وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية "

2- الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف : وتتمثل في الآتي :

1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن....وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح

2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة

3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم ، بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً

4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب .

6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية ، وإتاحة الفرص للتقدم ، ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة ، وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة .

7- إن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية ، وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل .

8- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .

3- اختصاصات إدارة المسار الوظيفي:

1- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة منهم

2- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين ، وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم

3- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتهما واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها

4- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الالكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز

4- فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل - توفير فرص الترقية والتقدم

- فتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد

- استثارة حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل

- إشباع الحاجات - النفسية والعقلية والاجتماعية - لدى العاملين

- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير - تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو

-تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم -توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين

5- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

توجد العديد من النتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج المسار الوظيفي وتطويره وأهمها هي :

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة - التقليل من تقادم العمالة - تقليل تكلفة العمالة
- تخفيف القيود على حركة العمالة - ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا
- تشجيع تنوع الثقافات - تحسين سمعة المؤسسة

6- من يقوم بهذه الوظيفة : - إدارة تطوير المسار الوظيفي - الرئيس المباشر - الفرد نفسه

7- أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

الهدف الرئيسي لتخطيط المسار الوظيفي هو التوافق بين الفرد والوظيفة ، ويتم اكتشاف وجود التوافق باستخدام بعض الأساليب ، ومن أهمها :

- تقييم الأداء

- مختبرات المسار الوظيفي :... وهي عبارة عن تمارين واختبارات ، والغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية ، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد على تحقيقها ، وأن يكتشف ما لديه من نقص فيها ، وذلك لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبليا ، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب ، القراءة ، والقيام بمهام وظيفية ، وممارسة مهارات معينة وتطبيقها ، وبجانب التمارين والاختبارات ، يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي

- مراكز التقييم - بحوث الرضا

إن أهم أهداف تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق طموحات العاملين الآنية والمستقبلية ، ووضعهم في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان