

مقدمة

حول الفكر التنظيمي نظرتة إلى الانسان في العمل من كونه عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونه أصل من أصول المنظمة. ^أ وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد مورداً RESSOURCE من موارد المنظمة، وهذا بالرغم من أن كلمة مورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق ثروة أو تحقق إيرادات، بمعنى أن ينظر إلى العنصر البشري كإستثمارات تحقق - إذا ما أديرت بفعالية - عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين وتطوير إنتاجيتها، وينظر هذا المدخل إلى العاملين كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة والموارد البشرية، وهو أمر يحفز الإدارة على الإهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع الحاجات الإقتصادية والعاطفية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين بها وتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والإستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم. ويعرف B.Wernerfelt الموارد Ressources بأنها " كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف لمنظمة ما، ... وهي مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمنظمة"⁽ⁱⁱ⁾

ونجد اليوم، أن عديداً من المنظمات الكبيرة الناجحة يرجح نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على إستقطاب وإختيار، وكذا الاحتفاظ بموظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة، حيث لدى هذه المنظمات سياسات فعالة وكذا لديها تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية. وفي سياق ذلك يقول رئيس شركة VOLVO [لسنوات طويلة قيل أن رأس المال هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة، وأنا لا أعتقد أن ذلك صحيحاً، فعدم قدرة المنظمة على إختيار، وكذا على الإبقاء على قوى عاملة جيدة ذات كفاءة وخبر عالية هو السبب لعنق الزجاجة في الإنتاج ونحن لا نعلم عن منظمات رئيسية؛ تؤيدها الأفكار الجيدة والحماس، أوقفها وأعاقها عن النمو نقص الأموال، بل نحن نعلم عن صناعات أعاقها عن النمو عدم قدرتها على الاحتفاظ بقوى عاملة ذات كفاءة وحماس واعتقد أن ذلك سيكون صحيحاً في المستقبل].

1/ التحول في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز التحولات التي طرأت على مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

| التحول من : | إلى : |
|---|--|
| ☒ مفهوم إدارة الأفراد | ☒ إدارة الموارد البشرية. |
| ☒ إدارة العاملين كأفراد | ☒ إدارة العاملين كرأس مال فكري. |
| ☒ الدور التنفيذي لإدارة الأفراد | ☒ الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية |
| ☒ الدور التقليدي لإدارة الأفراد | ☒ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية. |
| ☒ إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة | ☒ إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة. |
| ☒ الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين | ☒ إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية . |
| ☒ تخطيط عشوائي للقوى العاملة | ☒ خرائط الإحلال. |
| ☒ الإدارة التقليدية لشؤون العاملين | ☒ إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة. |
| ☒ الإدارة التقليدية لشؤون العاملين | ☒ الإدارة بالمعايرة حيث السعي للقياس المقارن مع منافس أفضل (منظمة أخرى) وقياس الفجوة وعبرها. |
| ☒ الإدارة التقليدية | ☒ الإدارة بالتحسين المستمر. |
| ☒ الإدارة التقليدية بالأجل القصير | ☒ التكامل مع دورة حياة المنظمة في الأجل الطويل. |
| ☒ الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية | ☒ تخطيط المسار الوظيفي. |
| التدريب العشوائي | التدريب المخطط |

2/ العناصر الأساسية لزيادة رغبة وقدرة الأفراد على العمل:

والواقع أن كمية وجودة مساهمة العنصر البشري في الإنتاج يتوقفان على كل من عاملي " المقدرة " و " المعنوية-الدافع-الحافز " فإذا لم يكن لدى الفرد حافزا على العمل فإن الأداء في الوظيفة سينخفض حتما حتى ولو كانت مقدرته عظيمة على العمل، وبالمثل إذا لم يكن للفرد المقدرة على العمل، فإن أداءه في الوظيفة سينخفض حتما حتى ولو كان لديه دافع عظيم على العمل وبالتالي فإن " المقدرة " و " المعنوية-الدافع-الحافز " يساهمان في ارتفاع أو انخفاض أداء الفرد في الوظيفة.⁽ⁱⁱⁱ⁾

ويتمثل إسهام أسلوب إدارة الموارد البشرية في رفع الإنتاجية و دورها في رفع مستوى أداء الأفراد من خلال التأثير على العناصر المحددة لمستوى أداء الأفراد وهي: القدرة على العمل، والرغبة في العمل وتحسين ظروف العمل^(iv). وذلك حسب الجدول التالي:

العناصر الأساسية لزيادة رغبة وقدرة الأفراد على العمل

| رفع قدرة الأفراد على العمل عن طريق: | زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- إعداد برامج التدريب.- تخطيط الحياة الوظيفية.- إختيار الأفراد المناسبين للوظائف.- السلامة المهنية والخدمات الصحية للعاملين.- تصميم وإعداد البرامج التعليمية المطلوبة- تحديد ظروف العمل المناسبة من إضاءة وتهوية وحرارة.- تحديد ساعات العمل اليومية وفترات الراحة المناسبين.- تنظيم إجازات وعطل الأفراد في المنظمة | <ul style="list-style-type: none">- تصميم نظم الأجور العادلة.- تصميم نظم الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية.- إختيار وتدريب وتنمية وتطوير العناصر القيادية للمنظمة.- تقديم النصح والإرشاد للعاملين.- خلق مجموعات عمل متماسكة.- تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة وبين نقابات وإتحادات العمال ورجال الإدارة- تحسين إتجاهات العاملين نحو العمل |

3/ إنعكاسات التحول في النظرة على أنشطة إدارة الموارد البشرية:

لقد تغير العقد النفسي بين الموظفين والمنظمة، فالموظفون في الماضي كانوا يلتزمون بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصولهم على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الإحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل. كما تسعى المنظمات للحصول على إلتزام شامل للفرد حيال المنظمة (أهدافاً، قيماً، أنشطة وأعضاء)، لكنها تدرك في ذات الوقت إن مثل هذا الإلتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً ولجميع الأفراد، لذا فهي لا ترفض أن يكون للفرد

إلتزاماً على مستوى معين من المنظمة، بل ينبغي تشجيعه وصولاً إلى إلتزام أوسع، وبالتالي إنعكست هذه الأفكار على طبيعة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بحيث أصبحت تنشد أهدافها على حد سواء مع أهداف العاملين ويوضح الجدول الآتي أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة التي تركز على تنمية المسار الوظيفي^(٧).

الجدول رقم (١)

النظرة التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة التي تركز على تنمية المسار الوظيفي.

| أنشطة الموارد البشرية | وجهة النظر التقليدية | وجهة النظر الحديثة |
|-----------------------|---|--|
| تخطيط الموارد البشرية | تحليل الوظائف والمهارات والمهام الحالية والمستقبلية، التعرف على حاجات الأفراد، الإعتماد على البيانات الإحصائية. | توفير المعلومات عن إهتمامات الأفراد وتفضيلاتهم. |
| التدريب و التنمية | توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم، وتوفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة. | توفير معلومات عن المسارات الوظيفية وكذا توفير فرص النمو أمام الفرد. |
| تقييم الأداء | التقييم و/ أو المكافآت | وضع خطط تنمية جديدة، والاسترشاد بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف. |
| الإستقطاب | المواءمة بين حاجات المنظمة وما يتوافر لدى الفرد من مؤهلات. | أخذ العديد من المتغيرات في الإعتبار عند إختيار الأفراد من أهمها الإهتمامات الوظيفية للفرد. |
| المزايا والمكافآت | منح المكافآت على أساس الوقت وحجم الإنتاج، والمهارات...الخ. | منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في القيادة. |

4/مضامين العقد النفسي (العلاقة التبادلية بين الإدارة والموظف):

ينظم العلاقة القانونية بين الإدارة والموظف عقد العمل الذي يقوم أساساً على منطوق نظام العمل زائداً الاحتياجات التي تدخلها الإدارة لتصبح حوافز تدفع الموظف للبقاء والعمل المنتج بالمنظمة. وهناك عقد آخر غير مكتوب - هو العقد السيكولوجي وهو يرمز إلى التوقعات وتلبية الحاجات المتبادلة بين الإدارة والموظف والتي عادة تنشأ طبيعياً من العلاقة بين المنظمة والأفراد وتتضمن عملية عطاء وتلقٍ بواسطة كل من الأفراد والمنظمة (A process of Giving And Receiving).

ويغطي العقد السيكلوجي سلسلة من التوقعات والطموحات من الحقوق والامتيازات والمهام والالتزامات التي لا تكون جزءاً من عقد العمل الرسمي، لكنها ذات أثر مهم في سلوك الأفراد في المنظمة وتجاه العمل. ويتفاوت الأفراد في توقعاتهم كما أن المنظمة ذاتها تتفاوت في رغبتها ومقدرتها على الاستجابة لهذه التوقعات. وإن هذه التوقعات تتغير مع الزمن والظروف، سواء كان بالنسبة للأفراد أو الشركة. وفيما يلي أمثلة لما يتضمنه **العقد السيكلوجي من وجهة نظر الموظف**(vi):

- ✓ أن تقوم الإدارة بتوفير ظروف عمل صحية وآمنة ولا تعرض الفرد للخطر.
- ✓ أن تعمل قدر المستطاع على توفير عوامل الاستقرار الوظيفي - عدم التهديد بإنهاء الخدمة أو العقاب لأتفه المخالفات.
- ✓ توفير وظائف ذات تحدٍّ للموظف وتجد منه القناعة والرضا الوظيفي والارتباط بعمله.
- ✓ تطبيق لوائح وإجراءات وسياسات عادلة في شئون الموظفين.
- ✓ تمكين الموظفين من المشاركة الحقيقية في القرارات التي تمس مستقبلهم وأوضاعهم الوظيفية وألا تكون تلك القرارات عبارة عن إملاءات.
- ✓ توفير فرص متكافئة وعادلة وموضوعية ومتطورة في التعامل مع الموظفين في جميع جوانب حياتهم العملية وبخاصة في التدريب والتطوير وفرص تحسين مستقبلهم الوظيفي.
- ✓ تأكيد احترام الموظف في التعامل معه، والعمل على مساعدته في حل مشكلاته الشخصية ذات القبول اجتماعياً وإنسانياً.

أما من جانب المنظمة فإن التوقعات والحاجات هي (vii):

- ✓ قبول ثقافة المنظمة والالتزام بقيمها الأخلاقية والوظيفية.
- ✓ العمل الدؤوب وبأمانة فكرية نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ عدم استغلال ثقة الإدارة في العاملين معها بالتصرفات غير المقبولة قانوناً واجتماعياً وعرفاً.
- ✓ المحافظة على سمعة واسم المنظمة والقيام بما يُطلب منه من أدوار مشروعة قانوناً وعرفاً.
- ✓ أن يبرز ولاء الموظف للشركة في تصرفاته الرسمية وغيرها.
- ✓ عدم خيانة الأمانة الفكرية والمالية وعدم اطلاع الآخرين على أسرار الشركة.

✓ أن يبدو الموظف في مظهره وهيئته مقبولاً اجتماعياً ورسمياً.

✓ تحقيق أهداف الشركة حتى لو تعارض ذلك مع أهداف الموظف الشخصية.

✓ قبول المسؤولية وممارسة السلطة التي بمقدور الموظف القيام بها بفاعلية وعدم التهرب من المسؤولية.

✓ الالتزام بما تنص عليه قواعد السلوك داخل الشركة.

✓ التجاوب البناء مع رؤية ورسالة الشركة وقيادتها في إدارة شئون وأعمال الشركة.

ليس من الممكن تنفيذ وتوفير كل التوقعات والحاجات، سواء كانت من جانب الموظف، أو جانب الإدارة، لكن هناك ضرورة للتوازن بين ذلك، بحيث لا تتأثر بها علاقات العمل. وأن عناصر العقد السيكولوجي ذات أهمية بالنسبة للموظف المستجد؛ الأمر الذي يمكن الإدارة والموظف من التعرف على ما يتوقعه كل منهما من الآخر على حد قول هاندي **HANDY** .