

وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمهيد

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة، فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضاً منها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف.

مدخل لإدارة الموارد البشرية: لقد أصبح من المتفق عليه بين الدارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا الموارد البشرية أن تحقيق فعالية الموارد البشرية في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. كما أنه أصبح من المألوف أن تنتهي غالبية الأحاديث والنقاشات على مستوى المنظمات والحكومات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشاكل والأزمات والكوارث هو غياب ونقص كفاءة الموارد البشرية بصفة عامة وسوء الإدارة بصفة خاصة، يوجه الاتهام إلى المديرين غير الأكفاء في توظيف الموارد البشرية ولقد تعمق هذا الاتجاه لسببين أساسيين :

أولاً: تعثر العديد من المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها بالرغم مما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد مادية فنية ومالية.

ثانياً: وجود نماذج واقعية لبعض المنظمات التي استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة وعدم الكفاءة إلى حالة الربحية والفعالية في تحقيق أهدافها واقترن هذا التحول بالتغيير الذي طرأ على مهارات وقدرات مواردها البشرية بصفة عامة وفيما يتعلق بالمديرين وأنماط وممارسات الإدارة بصفة خاصة

1- معني إدارة الموارد البشرية: قبل الخوض في تعريف الموارد البشرية لابد أن نشير إلى اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري قديماً وكيف أن كلا منهم رآه بنظرة مغايرة للأخر، فالفريق الأول عارض فكرة مجرد التفكير في العنصر البشري كرأس مال أو كثرة نوعية حيث أن ذلك في تصورهم يعيد للذاكرة عصور العبودية حيث كان العنصر البشري قابلاً للتملك وهذا يهبط بالبشر إلى المستوى المادي القابل وحده للإمتلاك واصدق تعبير على ذلك إصرار جون ستوارت ميل على الإحجام على اعتبار العنصر البشري كثرة، أما الفريق الثاني ومن هؤلاء آدم سميث فقد رأى العنصر البشري كرأس مال وأن كل القدرات المكتسبة

لسكان بلد ما كجزء من رأسمالها، على أن اعتبار العنصر البشري كرأسمال لا ينقص من قيمته ولا يحد من حريته، بل على العكس فإنه يرى أن الفشل في تأكيد ذلك خطأ كبير، وهو المبرر الذي استخدم قديما في قيام الحروب الضارية التي لم يكن فيها حساب للعنصر البشري

2- تعريف الموارد البشرية: يعرفها سكوال (Sikhula) بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والأجور والتعويض والعلاقات الصناعة وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

كما تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار والاستقطاب والتدريب وتحديد كمية ونوعية العمالة اللازمة كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. كما يعرف جون مايتين (J, Maytin) إدارة الأفراد بأنها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى، العاملة التدريب والتنمية الإدارية.

إذن يتضح من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص بإستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات ولكي يتحقق هذا هنالك عدد من الأنشطة التي تؤديها من أهمها ما يلي:

أنشطة إدارة الموارد البشرية:

- تنمية مهارات قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة من خلال عمليتي توصيف الوظائف وتحليل التنظيم.
- إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد - دراسة وتحليل المصادر التي يمكن منها الحصول على الأيدي العاملة المناسبة-.
- البحث واستقطاب الأيدي العاملة
- الاختيار والتعيين الأفضل للأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم.

-توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين وذلك للمحافظة على صحة العاملين وايجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو التنظيم وأهدافه

3 - أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشرة في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الأفراد بشكل متخصص ترعى شؤون العاملين بالمنشأة وتعد سياسات الأفراد على أسس علمي، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة كفاءة أداءهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الأفراد كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب ما يلي:

أ- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين فحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وتعالج مشاكلهم.

ب- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى زيادة وعي العمال وتطلب الأمر وجود مختصين في إدارة الأفراد ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الجديدة من العاملين.

ح- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العاملين وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

د- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية

4 - المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: بالنسبة لتفصيل المهام التنفيذية لإدارة الموارد البشرية فيمكن أن نشرحها كالآتي:

1 . **تحليل الوظائف:** بأنه عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، مواصفاتها، خصائصها وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟

- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟

- ماهي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية تلك الأعمال؟

- ماهي المؤهلات و القدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

1.1 الوصف الوظيفي: والذي يتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، المسؤوليات،

ظروف العمل و الأدوات المستخدمة

1.2. المواصفات الوظيفية: تتمثل في تحديد المهارات، الخبرات، و القدرات التي يجب توافرها في شاغل

الوظيفة

. **2. تخطيط الموارد البشرية:** هي العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد حاجاتها الكمية و النوعية من المورد البشري وفقا لمهامها ونشاطاتها من جهة ولتغيرات محيطها من جهة أخرى، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهامها على أكمل وجه، ومن ثم تحسين أداءها وتنافسيتها. وهي أيضا العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب (خلال فترة الخطة) على احتياجاتها من الموارد البشرية القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

. **3. التوظيف:** هو العملية الإدارية التي تقتضي من المؤسسة الإعلان عن وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل، إسهاما في تحقيق أهدافها. كما يمكن تعريفه بأنه النشاط الخاص بالبحث عن المهارات المطلوبة للمؤسسة من خلال الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات للتقدم لشغل الوظيفة، ومن ثم اختيار أفضلها، وتتضمن ثلاثة مراحل:

3.1 الاستقطاب: هو مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة وذلك

لإشباع حاجات الطرفين، حيث تعد هذه المرحلة ذات علاقة مشتركة بين كل من المؤسسة والفرد المتقدم بطلب العمل، حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفراد مؤهلين للعمل على تحقيق أهدافها ويسعى الفرد بالمقابل إلى الحصول على وظيفة ما لإشباع حاجاته

3.2. الاختيار: هو انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مترشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، ذلك أن

حسن اختيار الأفراد وتوزيعهم داخل المؤسسة من خلال وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب كل حسب قدرته و إمكانياته ينعكس ايجابيا على أداء كل من الأفراد و المؤسسة **3.3. التعيين:** بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شرط أن يوضع الرجل المناسب

في المكان المناسب بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته و إمكانياته أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات و إمكانيات الفرد. من ناحية أخرى إذا تم تعيين الفرد بناء على التوافق المشار إليه يخفف ذلك من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص

4 . **تقييم الأداء:** هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه، و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، كما يعرف بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك الأفراد في العمل، و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالأفراد العاملين، ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم و تتميتهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم.

5 . **التدريب :** هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم حسب المقاييس المطلوبة. ويعني التدريب أيضا تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة

6 . **الأجر والراتب:** هو المقابل الذي يتلقاه الفرد نظير الوظيفة التي يشغلها

7 . **الحوافز:** هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما عرفت الحوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

المرجع:

-محاضرات في إقتصاد مؤسسة، الأستاذ لواج منير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020/2019.

- محاضرات في إقتصاد مؤسسة، الأستاذة جودي حنان، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.