

المحاضرة الثانية : التحول الى إدارة الموارد البشرية

لازال هناك خلط لدى كثير من المديرين والباحثين بين مصطلحات "إدارة الأفراد" وإدارة الموارد البشرية فالبعض يرى أن المصطلحين هما نفس الشيء سواء من حيث الفلسفة والمنطق ، أو من حيث المضمون ، والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون ، وآخرون يرون اختلافاً جذرياً في فلسفة ومنطق المصطلحين. لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية نتيجة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وللتطور في الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين استشعاراً منهم لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات والمجتمع معاً.

ونتيجة لذلك :

- ١ - اتجهت الكثير من الجامعات لتعديل مسار مساقات (إدارة الأفراد) الى مسميات (إدارة الموارد البشرية).
- ٢ - حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلاً عن إدارة الأفراد.
- ٣ - ظهر الكثير من المؤلفات التي تحمل اسم إدارة الموارد البشرية بدلاً عن مسميات إدارة الأفراد التي كانت سائدة حتى الثمانينات من القرن الماضي.

الآن هل يعني ماسبق أن هناك اختلافاً جوهرياً في الفلسفة والمضمون بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ؟

للإجابة على هذا السؤال نقول أن نقاط الاتصال والاتفاق بين المصطلحين لا زالت أقرب من نقاط الانفصال. بالرغم من ما يبدو من اختلافات في المنطق والفلسفة إلا أنه يمكن أن يظل مسمى (إدارة الأفراد) من الناحية التطبيقية في المنظمات أو من الناحية العلمية في الجامعات كما هو إذا حمل هذا المسمى روح ومضمون وفلسفة مسمى (الموارد البشرية).

نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

النقاط	ادارة الافراد	ادارة الموارد البشرية
الفلسفة	الانسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها اقصى انتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الانتاج الاخرى ولكن بطريقة انسانية - انها ادارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الادارات الاخرى وتقدم لها المشورة.	<ul style="list-style-type: none"> ○ هي ادارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. ○ الانسان كيان مستقل وليس تابع له متطلبات. ○ الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون اصلا من اصول المنظمة.
الهدف	تحقيق اقصى انتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الافراد.	توافق بين اهداف المنظمة واهداف الافراد ويتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والافراد.
النشاطات	تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير الافراد. تعويض الافراد من خلال الرواتب. تنمية العلاقات مع الموظفين.	<ol style="list-style-type: none"> ١- تحقيق وتدبير الاحتياجات. ٢- تطوير الأفراد. ٣- تعويض الافراد. ٤- تنمية العلاقات مع الموظفين. ٥- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. ٦- التطوير التنظيمي. ٧- الاتصالات والاعلام وزيادة مجالات الخدمات.
الموقع في الهيكل التنظيمي	الإدارة العليا كإدارة استشارية	الإدارة العليا كإدارة تنفيذية

المفاهيم ، الاستراتيجيات والأهداف

تعريف ادارة الموارد البشرية :

مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة والتي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين **احتياجات المؤسسة** واحتياجات الافراد الذين يعملون بها. ادارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم.

ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية مهمة تعمل في اطار المفاهيم التالية :

- ♣ اشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- ♣ اعتبار العنصر البشري اصولاً استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفعالية.
- ♣ يجب ان تصمم البرامج بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين.
- ♣ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل.

- ❖ تصميم واعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناسق فيما بينهم وكذلك التناسق مع بقية أهداف وسياسات القطاعات الادارية الأخرى في المنظمة.

المنظمات الناجحة وغير الناجحة في ادارة مواردها البشرية

في رأي المديرين المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي :

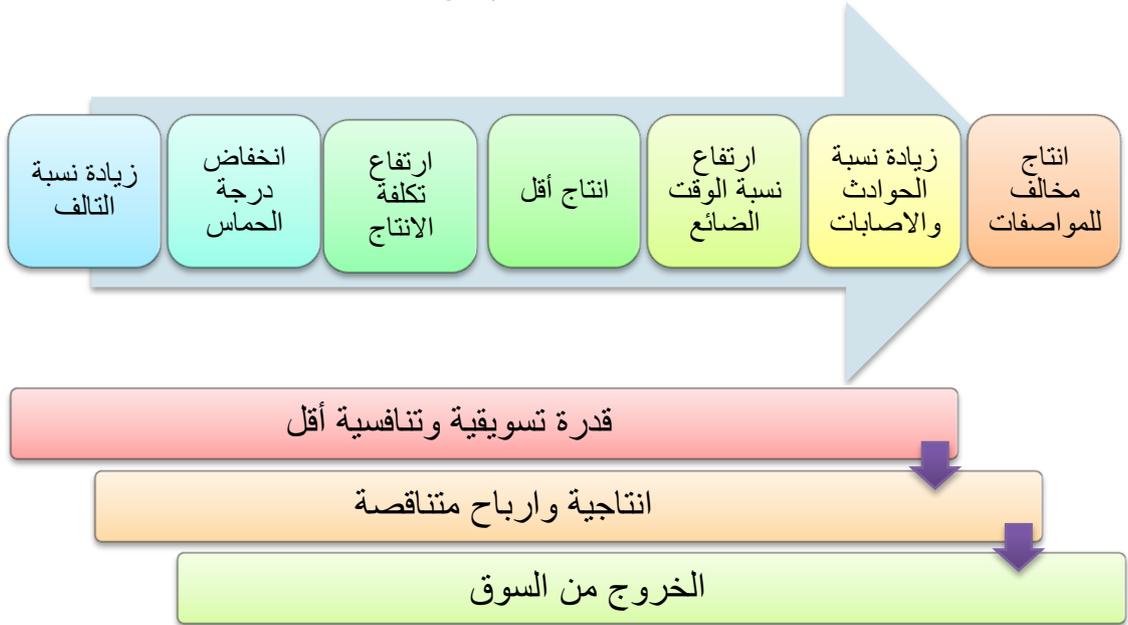
- ✓ الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم اصولا من اصول المنظمة.
- ✓ وجود فرص للتدريب والتطوير.
- ✓ مستوى جيد من الأجور والحوافز.
- ✓ المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ✓ شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ✓ اهتمام من الادارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ✓ تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

أما المنظمات غير الناجحة :

- ✗ عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر اليها كأصل من اصول المنظمة.
- ✗ ادارة بيروقراطية غير مرنة.
- ✗ عدم الاهتمام بتطوير الموظفين وتقديمهم الوظيفي.
- ✗ شبكة اتصالات داخلية وضعيفة.
- ✗ سياسات غير واضحة ومتضاربة.
- ✗ معدلات دوران العمل عالية.

سوء اختيار الموارد البشرية وسوء ادارتها

يؤدي الى



رسالة الموارد البشرية

ان تحديد الرسالة هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ واين؟ ولماذا؟

ومن أجل ان يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لابد ان تتوفر خصائص محددة منها الوضوح حسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر.

مثال : يمكن ان تكون رسالة الموارد البشرية :

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين ، التطوير ، المحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

استراتيجيات الموارد البشرية

يمكن تحديد استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي :

- (١) مركزية قرارات الاختيار والتعيين من اجل ثبات سياسة الاختيار.
- (٢) تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على المعدل 3 او اكثر.
- (٣) اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.

- ٤) اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- ٥) اعتماد سياسة التقليل من معدلات دورات العمل.
- ٦) تصميم برامج تقويم الاداء.
- ٧) تصميم وتطوير والمحافظة على اسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
- ٨) اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

أهداف ادارة الموارد البشرية

- قوة عمل متجانسة :** ويقوم هذا المفهوم على اساس وجود خصائص مشتركة في القوة العاملة مثل المستوى الثقافي والتدريبي.
- قوة عمل منتجة :** أي انها تستطيع ان تحقق الإنتاج او الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة.
- قوة عمل فعالة :** أي ان ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق.
- قوة عمل مستقرة :** ان ازدياد حركة دوران العمل منسوبا الى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على انتاجية المنظمة وفعاليتها.
- التعامل مع الازمات :** والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بالأفراد.
- تنمية قدرات الافراد.**
- تحقيق الانتماء والولاء.**

سياسات الموارد البشرية

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات او قواعد ارشادية لمساعدة المديرين و المسؤولين في تحقيق اهداف الادارة وفي نفس الوقت **تحدد** ما هو مقبول وغير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا المتعلقة بالقوى البشرية ، ويتولى اعداد هذه السياسات المسؤولين عن ادارة الأفراد أو الموارد البشرية. وغالباً ماتلجأ الشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية الى "اصدار شامل "Policy Manual".

خطط العمل

تمثل خطط العمل نظاما اجرائيا لتنفيذ الأهداف او خطوات عمل تفصيلية لما يجب ان يتم عمله ،

وبمقتضى هذه الخطط يحدد مايلي :

- ❖ ما هو مطلوب عمله ؟
- ❖ كيف يتم التنفيذ ؟
- ❖ من سيتولى التنفيذ؟
- ❖ متى يتم التنفيذ؟