

المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resource Management:

إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها يعرفها كل من تورينتون و آخرين Torington and al: "على انها سلسلة من الأنشطة التي من شأنها ان تقوم بالاتي أولا تمكن الأشخاص العاملين و المؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف و طبيعة علاقة العمل التي يربطهم و ثانيا تضمن تنفيذ الاتفاق."

كما عرفها (Schuler,1995): "بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع.

كما عرفها (الطاقي و اخرون،2006): "بأنها الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد و القيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب و استخدامها استخدما أمثل، و الحفاظ عليه و تطويره بما يحقق اهداف المنظمة و بالتالي يضمن لها البقاء و النجاح في بيئة الاعمال التي يسودها الثبات."

و يشير (Bulter et al,1991): "بأنها تأخذ بعدا استراتيجيا ، فهي الإدارة الاستراتيجية التي تعن بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الاعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري."

و بآءا على هذه التعريفات نستنتج :

1-هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية و اهداف الموارد البشرية المنظمة ، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي الى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

2-عبارة عن مستودع كبير للجهود الكامنة و التي يمكن تطويرها استراتيجيا و الاستفادة منها و توسيعها الى حد كبير للمنافسة و التميز.

3-هي الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات و الأنشطة و التي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية و تنظيمها و تطويرها و قيادتها و بتحفيز الموظفين للوصول الى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة و فعالية و الجمع بين المنظمة و الموظف في الاتجاه نفسه و المساهمة في تحقيق أهداف كل منهم و كذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق و المحافظة عليها.

*امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تخفيضها و قد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها و اتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان و القوة العضلية و قدراته الجسمية و من ثم ركزت على الأداء الالي للمهام التي يكلف بها دون ان يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات و اتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على اكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية او استثمارها و بظهور مجموعة من التغيرات و التطورات التي نذكر من أهمها التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق و تحرير التجارة الدولية و الاتجاه نحو العولمة ، التحولات السياسية .

كل هذا أدى الى اشتداد التنافس و بحث الإدارات عن الحلول التي تلجأ اليها عندما تم التوصل ان السبيل لاكتساب القدرة التنافسية و مواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري و في النظر اليه كمورد يجب الاستثمار فيه و فرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحظى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

و الى جانب كل ما سبق فان الإدارة الحديثة للموارد الشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة الى مهامها التقليدية (و التي نذكر منها الاستقطاب ،التعيين الترقية ، التدريب الى غير ذلك)

فقد اضافت مهمتين هامتين و ذات تأثير إيجابي على أداء الموظفين و بالتالي أداء الأداة، و هما تمكين الموظفين و الاعتراف بمجهوداتهم و مساهمتهم.

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة و تم ظهوره في قاموس الإدارة الامريكية ، يحتل هذا الاجراء او الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبرة خصوصا اذا فكرت الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و عموما له دو هام في نجاح الإدارات المتوجهة نحو الزبون فهو يساعد على خلق الابداع و الابتكار لدى الافراد و أيضا على الاختصار.

عمليا هناك تشابه بين التمكين و سياسة أخرى مستخدمة في إدارة الموارد البشرية و هي التفويض، الا انهما يختلفان من حيث المبدأ، اذ ان عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات و لكن ليس دوما و انما في حالة غياب مسؤولية او لما ينشغلون بمشاكل او اعمال أخرى و يكلفونه بالقيام باتخاذ القرار في مسألة أخرى،

أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرار للأفراد المتمكنين الذين اثبتوا كفاءتهم و يتمتعون بمؤهلات و مهارات فائقة و ذلك في كل الحالات ، أي في حالات و وجود المسؤولين، كما ان كلا من عمليتي التمكين و التفويض لهما حدود لأنه اذا كان الامر او المشكل يتعدى حدود معينة فان المسؤول هو من سيتكفل بهذا الامر الى جانب دافع الاعتراف بالفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات و الرغبات المستمرة و التي يعبر عنها بسلوكيتها (و المتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها.

2- التحول من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية

The change from individuals management to human resources management

استطاعت ليج (Legge,1989) من خلال مراجعتها للادبيات من التعرف علة ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الافراد و هذه الاختلافات هي:
-إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين بينما تركز إدارة الافراد على العاملين.

-يشكل المديرون في الصفوف الأساسية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية بينما تركز إدارة الافراد في ممارساتها على الافراد و المتخصصين في شؤون الافراد.

-بخلاف إدارة الافراد تشكل إدارة الافراد ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.

المخاضة الثانية: توظيف الموارد البشرية

تعد عملية التوظيف احدى اهم الوظائف التي يجب ان تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الأخرى.

عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب و الاختيار و التعيين.

نتاج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان و الوقت المناسب.

1-الاستقطاب:

تعتبر هي الخطوة الأولى في عملية التوظيف ، فالاستقطاب يشير الى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث و جذب المترشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة و في الوقت المناسب يركز الاستقطاب على النشاطات التالية:

1-بحث و جذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة و تبدأ هذه العملية بعد اطلاع القائم بها على مواصفات و خصائص الوظيفة الشاغرة و نوعية الافراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم و تعيينهم.

2-تحديد سوق العمل المستهدف ،يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب ، اذ ان سوء الاختيار سوء العمل و خاصة في الصناعات او الخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية ، إضافة الى تكاليف الوقت و قد تؤدي الى ضياع فرصة الاستقطاب

3-تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في العملية ان تستهدف تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة و مؤهلات من يشغلها مستقبلا.

4-عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين ، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة ،لذا فانها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة و المنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار ، مما يعني بان الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار.

5-عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة ، اذ ان أدائها الناجح يمكن ان يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

أ-توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظيفة و بأقل تكلفة .

ب-الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .

ج-الاسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين

د-تقليل جهود و نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلاحق عملية الاختيار كالتدريب.

ه-تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لادارة الموارد البشرية

*على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لعملية الاستقطاب و منها:

أ-العوامل البيئية: تتضمن العوامل الخاصة بسوق العمل من حيث مستويات الطلب و العرض و التركيبة النوعية و العمرية و مستويات المعيشة

ب-القيود و المحددات الحكومية: هي تلك التي تفرضها النقابات

ج-العوامل التنظيمية: تتضمن مجموعة العوامل المرتبطة بجهود و نشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب، حيث تشتمل على الإعلان المؤثر الواضح الذي يمكن ان يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها.

2.1-مصادر الاستقطاب:

أ-المصادر الداخلية: تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي و ذلك عن طريق الترقية و يستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف او القيادة و لهذا المصدر العديد من المزايا منها:

-تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.

-رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي و ان المنظمة التي ينتمون اليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل

-النقل الوظيفي: و ينشأ هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها و للقضاء على الجمود و الركود و كذلك عندما لا توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي

-مخزون المهارات: وجود مثل هذا المخزون يعطي للمنظمة صورة كاملة عن الوظائف

-الإعلان الداخلي: يتم الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة ليطلع عليها العاملون ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم و اصدقائهم من اجل الترشح للوظيفة.

ب-المصادر الخارجية: تشمل هذه المصادر على الاتي:

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين
- مراكز العمل و التدريب و التأهيل التي تشرف عليها الدولة و مراكز مخصصة
- الجامعات و الكليات
- توصيات العاملين في المؤسسة
- ج-المصدر الداخلي و الخارجي سلبياته و ايجابياته:
- *إيجابيات المصادر الداخلية:
- يحقق المصدر الداخلي استقرار في الموارد البشرية و رفع روحها المعنوية
- يحافظ على الاتصال الداخلي
- يخفف التكاليف الخاصة بالاستقطاب
- *سلبيات المصادر الداخلية:
- عدم دخول الموارد البشرية بمعارف و معلومات جديدة يمكن ان تساهم في تطوير المنظمة
- *إيجابيات المصادر الخارجة:
- الاستفادة من الخبرات الجديدة
- إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة
- إمكانية تغيير عادات قديمة و غير مناسبة في المنظمة
- *سلبيات المصادر الخارجية:
- تحمل المنظمة تكاليف إضافية
- احتمالية نقل عادات غير مناسبة داخل المنظمة
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين

2-الاختيار

- هو عبارة عن اجراء متخذ من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ القرار لقبول او رفض المرشح
- قرار الاختيار قرار احتمالي و لهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة تتمثل في الاتي:
 - قبول الشخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة

1.2-العوامل المؤثرة في عملية الاختيار

*مجموعة العوامل الداخلية:

-نوع و طبيعة المنظمة:

تتأثر عملية الاختيار بنوع و طبيعة المنظمة ، اذ ان العمل التي تمارسه المنظمة (صناعي سلمي او خدماتي) يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار.

-استخدام التقنيات الحديثة:

حيث يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار و على نتائجها اذ ان استخدام الحاسوب الالي و المقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار اكثر دقة من غيرها التي تفتقر الى استخدام التقنيات الحديثة

-الوقت المتاح امام المنظمة:

كلما كان الوقت المتاح امام المنظمة لإجراء عملية الاختيار اكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة و دقيقة و كلما كانت النتائج العلمية اكثر دقة .

*مجموعة العوامل الخارجية:

-خصائص سوق العمل من حيث الطلب و العرض و التركيبية العمرية و خصائص مهارات المدخلات فكلما كان العرض اكبر من الطلب كلما كانت الحرية اكبر امام المنظمة لاجراء عملية الاختيار

-الشروط و المستلزمات الحكومية المتمثلة في القوانين و الأنظمة و اللوائح الخاصة بالمساوات في التوظيف بغض النظر الجنس، الدين و العرق.....الخ

-شروط نقابات و اتحادات العمال كشرط الاقدمية او المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على العمال.

2.2-خطوات و إجراءات عملية الاختيار:

-استقبال طلبات العمال: تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة التقديم و تقديمها الى المنظمة و عن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة و تعرف المنظمة على الفرد.

-المقابلة الأولية: و فيها تحاول المنظمة التعرف بشكل ادق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم ، و يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر و سلوك المتقدم.