

## مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

### (1) - تعريف إدارة الموارد البشرية.

يعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، حتى يكون متماشيا ومتوافقا مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لمصطلح إدارة الموارد البشرية بين المهتمين بها، كما سنتبينه لاحقا، فإنه من المفيد جدا في هذا المقام أن نستعرض مجموعة تعاريف لهذا المصطلح من وجهة نظر عدد من هولائي المهتمين بها و ذلك بهدف الوصول إلى تعريف موحد و أكثر وضوحا لهذا المصطلح.

#### (1-1) - تعريف إدوارد فليبو Filippo.E:

يعرفها في كتابه الموسوم " مبادئ إدارة الأفراد " الصادر سنة 1971 بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تمثيتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

#### (2-1) - تعريف فرانش French.W:

يعرفها في كتابه الموسوم " عملية إدارة الأفراد " الصادر سنة 1974 بأنها عملية اختيار و استخدام وتنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

#### (3-1) - تعريف مارتين Martin.J:

يعرفها في كتابه الموسوم " إدارة الأفراد " الصادر سنة بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالعاملين كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها العاملين المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية لهم، و أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

#### (4-1) - تعريف الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد:

" هي فن إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة و تمثيتها و الإحتفاظ بها من أجل تحقيق الهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية و الإقتصاد.

وإستنادا إلى هذه التعاريف جميعها يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تحتص بشكل أساسي برسم السياسات و وضوح البرامج وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير إحتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية و تنسيقها وما قد يتضمنه ذلك من إستقطاب وإختيار وتنمية و تحفيز و تدريب و غيرها من الأمور ذات الصلة بالموارد البشرية في المنظمة وإستخدامها الإستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية و كفاءة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة و تحقيق الذات، و يوفر لهم نوعية من الحياة الوظيفية.

## (2) - أهمية إدارة الموارد البشرية.

لقد كان لنتائج دراسات عدد من باحثي مرحلة ما قبل الإدارة العلمية، و كذا لنتائج دراسات كل من حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك ونسلو تايلور بالولايات المتحدة الأمريكية، و مدرسة العمليات الإدارية بزعامة هنري فايول بفرنسا، والنموذج البيروقراطي لماكس فيبر بألمانيا، و مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة جورج إثنون مايو بالولايات المتحدة الأمريكية، و أيضا المدرسة السلوكية بزعامة أبراهام ماسلو، وكلينتون ألدفر، و فريدريك هرزبرغ، و دافيد ماكلييلاند، و كريس أرجريس، وفيكثور فروم، و برهس فريدريك سكينر، و ستيسي آدمس و غيرهم من الباحثين الدور الكبير في ظهور إجماع بين المهتمين بالميدان الإداري على أن نجاح أو فشل المنظمات بشتى أنواعها في تحقيق أهدافها لا يستند لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى مقدار كفاءة عمل الموارد البشرية المتوافرة لديها، وأيضاً الطريقة التي تدار بها.

و من هذا المنطلق فإن عنصر الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أصبح يحتل مكان الصدارة في دراسات المهتمين بالميدان الإداري بهدف الوقوف على الآليات الكفيلة بتنميته و تطويره و إستخدامه الإستخدام الأمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية. فعنصر الموارد البشرية من منظور عدد من الباحثين الإداريين، أصبح في الوقت الحاضر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو في محيط ميزته الأساسية التغير السريع و الدائم على العديد من المستويات السياسية منها و الإقتصادية و السوسيوثقافية و التكنولوجية و التي تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إختيار أفضل البدائل المتاحة لها لتحقيق الأهداف التنظيمية، و هذا ما أشار إليه عالمي الإدارة هاريسون و مايرز Haribsson & Mayers في كتابهما الموسوم " التعليم و القوى البشرية و النمو الإقتصادي " من أن تنمية الموارد البشرية هي المفتاح الرئيسي للمنظمات لمسايرة العصر.

كذلك، فإن إجابة توماس بيتر Thomas Peters على السؤال التالي: لماذا تنجح إحدى المنظمات في إستغلال الفرص المتاحة لها في السوق بينما تفشل منظمة أخرى في إستغلال نفس الفرص؟ و الواردة في كتابه الموسوم " النمو في فترات الإضطراب " تؤيد هذا الطرح، إذ يقول " إن المدخل الرئيسي لتحقيق الإستمرار و النجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الإعتماد على الأساليب الكمية بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين و الجودة و خدمة العملاء و فوق ذلك توافر المرونة الكفيلة للتعامل مع الظروف المتغيرة.

و في نفس السياق دائما تعرض دوثنان Duttan لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمات الحديثة و دلالاته التنظيمية حيث توصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في التكيف مع التطور التكنولوجي في هذه المنظمات. و من الأدلة الواقعية المؤيدة، أيضا، لهذا الطرح أن نجاح تجارب مجموعة شركات عالمية مثل، Toyota, IBM في تحقيق الفاعلية لأنشطتها و عملياتها و من ثمة زيادة قدرتها التنافسية يعود أساسا على الطريقة التي تدار بها مواردها البشرية.

كذلك، يؤكد جيفري فيفر على أهمية الموارد البشرية بقوله: " إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية وهي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به " ويضيف أيضا: " إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد

ميزتها من يوم إلى آخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصص المنظمة في السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي".

### (3) - الأسباب الدافعة لزيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

إن إدراك المنظمات المعاصرة لأهمية مساهمة إدارة الموارد البشرية، مقارنة بإسهامات بقية الإدارات الأخرى، في تحقيق جزء من أهدافها سواء كان ذلك على مستوى بيئتها الداخلية أو على مستوى بيئتها الخارجية يعود أساساً على أن الواقع الميداني قد أكد، فعلاً، فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في معالجة العديد من المشاكل المعوقة لتحقيق المنظمة لأهدافها، و التي من أهمها ما يلي:

#### (1-3) - تغير احتياجات العاملين.

على اعتبار إن العاملين بالمنظمة لديهم توقعات من إن هذه الأخيرة ينبغي أن تكون أكثر إستجابة لإحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج عمل تمكن من ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة بالدرجة الأولى على بناء و تنفيذ هذه البرامج التي تهدف أساساً إلى الحد من احتمالية حدوث تعارض بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين بها و من ثم ولأهم التنظيمي لها.

#### (2-3) - تعقد المهام الإدارية.

إن التغير الجذري و المستوى العالي من التعقيد الذي عرفته المهام الإدارية للمنظمات من حيث طبيعتها و كيفية بنائها و تنفيذها و تقييمها و تطويرها خلال سنوات الثمانينات و حتى يومنا هذا، و الذي هو نتيجة مجموعة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار و التطوير، عدم الاستقرار البيئي... إلخ، قد فرض على هذه المنظمات ضرورة إشراك مديري إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في عملية استقطاب و اختيار الكفاءات لشغل هذه المهام و تنمية قدرتها و تحسين أدائها من خلال تصميم برامج فعالة لذلك.

#### (3-3) - زيادة درجة التدخل الحكومي.

إن تنفيذ الإدارة في مختلف المنظمات، من منظور علماء الإدارة، لقوانين و تشريعات العمل المعاصرة المطالبة أياها باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل وظائفها من دون تمييز، و اعتماد سياسة أجور تتماشى و ساعات العمل و حجمه، و توفير محيط عمل صحي و علاقات حسنة من دون إشراك إدارة الموارد البشرية المؤهلة وظيفياً ستترب عنه نتائج عكسية على مستويات إنجاز المنظمات لأهدافها.

#### (4-3) - حدة المنافسة.

إن الإتجاه نحو تحرير التجارة العالمية و إعتناق فلسفة الخوصصة في مختلف القطاعات من قبل العديد من دول العالم بهدف زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليفها و التطوير المستمر في المنتجات و أنظمة العمل، هو من منظور علماء الإدارة، اتجاه يحمل في طياته نتائج عكسية إذا لم يراعى ضرورة تحسين نوعية الموارد البشرية و التطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

### (3-5)- الارتفاع المتزايد في استخدام العنصر البشري.

إن سعي الإدارة في المنظمات المعاصرة لترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري، و أيضا تكلفة معالجة بعض المشكلات المتعلقة به كالحوافر، الغياب، دوران العمل، الاغتراب المهني، التأمين... الخ في مقابل زيادة فعالية أدائه في العمل يستلزم توافرها ( الإدارة ) على أفراد لديهم معرفة و مهارة متخصصة بشؤون إدارة الموارد البشرية.

### (3-6)- تنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

يشير مفهوم القدرة التنافسية للمنظمة إلى إمكانية هذه الأخيرة في الحفاظ على حصتها السوقية في مجال النشاط الذي تمارسه و العمل المستمر على زيادتها و تطويرها.

و أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات لم يتم إدراكها إلا خلال العقدين الماضيين فقط. و ما تجدر الإشارة إليه، أن مفهوم القدرة التنافسية يرتبط أساسا بفعالية المنظمة و التي تتحدد بمدى قدرتها على إشباع حاجات العاملين بها و عملائها و المستثمرين بها و غيرهم من فئات المجتمع. فالمنظمة الغير قادرة على إشباع حاجات فئة معينة من أفرادها تكون بالضرورة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة أو تمارس نفس النشاط.

و حتى يتسنى لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة، فإنها مطالبة بإعتماد مجموعة وسائل أهمها:

- إختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الإبتكار و التطوير و الأداء الجيد لمهام وظائفهم.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة لإنتاج.
- تنمية الولاء التنظيمي للعامل من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة فيه.

و ما يؤكد أهمية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة نتائج الدراسة التي قامت بها مؤسسة Towers Perrin الإستشارية سنة 1992 على عينة من 3000 من المديرين المتخصصين في مجال الموارد البشرية و التي توصلت إلى النتائج التالية:

- أن العولمة و النقص في أعداد المنخرطين لقوة العمل، و أيضا، التغير في خصائص الموارد البشرية الملائمة تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في الوقت الحاضر.
- أن الإنتاجية و الجودة و تحقيق رضا المستهلكين و الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر أبرز الأهداف التي ينبغي أن تعمل المنظمة على تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن أكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي.
- إن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمات متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة.

- ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.
  - أن تطوير سياسات و تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون مسؤلية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية و مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة.
- واستنادا إلى نتائج هذه الدراسة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية قد تحول من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا هاما للقدرة التنافسية للمنظمة من خلال المشاركة مع مديري الإدارات الأخرى المسؤولة عن بقية أنشط المنظمة.