

أهداف إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثالثة (03): أهداف إدارة الموارد البشرية

أهداف الإدارة ضمن إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

يؤكد البعض أن الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في طريقة إدارة الموظفين وأهم الإستراتيجيات المستخدمة في ذلك، فالكثير يرى أن إدارة الأفراد تنظر لعملية تخطيط الموارد البشرية كعملية قصيرة الأجل في حين أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على صيرورة العملية التي تعد طويلة الأجل، فمن حيث الفترة التي يتم فيها عملية التخطيط تختلف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، أما من حيث مسألة العقد النفسي الذي يعبر عن تلك الرابطة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وهي علاقة سيكولوجية صريحة بين الفرد والمنظمة قبل أن تكون علاقة رسمية تسيير وفق أطر قانونية وإدارية تنظمها، فالفرد في المنظمة يلتزم نفسياً بالعمل في المنظمة وأداء مجموعة المهام والواجبات المكلف بها قبل أن يلتزم إدارياً، وعدم الإلتزام النفسي من طرف الفرد سيصعب من عملية أداء لعمله وكذا اندماجه في المنظمة من خلال تكيفه وتوافقه مع العمل الذي هو بصدد القيام به، لذا فمن المهم أن يرتبط الفرد نفسياً بالمنظمة قبل أي شيء لأن تلك الرابطة بينه وبين منظمته ستعكس على مستوى ولائه وفعالته، فإدارة الأفراد تلزم الفرد في القيام بما هو مطالب به عن طريق العقد الرسمي من الناحية الإدارية والقانونية بما يضمن أدائه عمله على أكمل وجه وأي تقصير من طرفه سوف يسبب له عقوبات معينة يفرضها طبيعة النظام المعمول به في المنظمة، لكن النظر للإدارة على أنها إدارة للموارد البشرية وليس مجرد أفراد يعملون في المنظمة أي النظر للفرد كمورد وثروة تغير من طبيعة العقد الذي يربط بين الفرد والمنظمة فهو ليس مجرد عقد إداري وقانوني بقدر ما هو عقد نفسي يربط الفرد بمنظمته، فإدارة الموارد البشرية وفق هذا المفهوم تسيير الفرد وفق أبعديات الولاء أي أن الحصول على ولاء الفرد هو أهم عندها من أي التزام آخر، ذلك أن ولاء الفرد للمنظمة سيدفع لبذل المزيد من الطاقة أين لا يدخر أي جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والرقى بها نحو الأحسن، هذا من ناحية العقد النفسي الذي يربط الفرد بمنظمته، أما من ناحية أنظمة الرقابة فالفرق الجوهرى بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية أن الأولى تعتمد على الرقابة الرسمية عن طريق تسجيل الحضور والغياب ومراقبة أداء الفرد لمختلف نشاطاته في المنظمة والتوجيه الرسمي للفرد بأداء مهام معينة وأن أي تقصير سيصدر من الفرد سيقابله

أهداف إدارة الموارد البشرية

مجموعة من العقوبات تختلف درجاتها حسب جسامة التقصير، أي أن أي خطأ يرتكبه الفرد في المنظمة ويتم تسجيله من قبل المنظمة رسمياً سيعاقب عليه الفرد، أما إدارة الموارد البشرية فهي تختلف في نظرتها لأنظمة الرقابة فهي لا تعتمد على أنظمة الرقابة الإدارية والرسمية بقدر ما تولي أهمية بالغة للرقابة الذاتية أي إعطاء الفرد المسؤولية الكاملة لإنجاز عمله وجعله يراقب ذاته بنفسه، وذلك بمنحه كامل الحرية في طريق تنفيذ العمل، فالمهم هو إنجاز العمل في الوقت المطلوب ولا يهم طريقة الإنجاز أو أداء العمل، ولعل منح العامل تلك الحرية يشعره بنوع من الثقة في المسؤولية الممنوحة له من طرف المنظمة لذا تجده يبادر ويبدع في مجال عمله على العكس من ما تقوم به بعض المنظمات في تحديد الطرق التي يتم فيها العمل بعدم ترك أي مجال للفرد لإظهار ذاته في أداء العمل، وهو ما يجعل الفرد يشعر بنوع من الروتين في أداء عمله خاصة إذا لم يكن راض عن تلك الإجراءات المتعبة في القيام بالعمل، وأول من التجارب التي جاءت مؤكدة لضرورة حرية الفرد في طريقة الأداء هو ما قام به إلتون مايو رائد العلاقات الإنسانية، وإن كانت الرقابة الذاتية كما أكدته نظرية x و y لا تصلح على جميع الأفراد فطبيعة الأفراد هي التي تحدد طريقة التعامل معه من ناحية الرقابة ذلك أن هناك أفراد يمكن إفساح المجال أمامهم وترك لهم كامل الحرية لأداء واجباتهم وتركهم يراقبون أنفسهم سيؤدون عملهم على أكمل وجه، لكن جعل الرقابة الذاتية أمر سائد لدى جميع الأفراد في المنظمة سيخلق نوع من الفوضى في أداء العمل لأننا سنصادف الكثير من الأفراد الغير ملتزمين والذين سيجدون من فرصة الرقابة الذاتية مجالاً للتسيب في العمل، وهو ما يجعل من الرقابة الذاتية كمبدأ في إدارة الموارد البشرية صالح للتطبيق لدى بعض الأفراد دون غيرهم، لذا فمن المهم أن يدرك القائمون على إدارة الموارد البشرية طبيعة الرقابة الذاتية ومتى يستخدمونها ومع من، فالمدير وحده الذي يستطيع أن يقرر لمن يمنح هذه الرقابة وللمن لا يمنحها، فالبعض من الأفراد لا يمكن أن يعمل في ظل الرقابة الذاتية بقدر ما يؤدي عمله في ظل الرقابة الإدارية الرسمية، وتبقى السلطة التقديرية في تطبيق نوع الرقابة تخضع للعديد من المعايير أهمها:

- طبيعة الأفراد وشخصياتهم هي المحدد الأساسي لأي نوع من الرقابة يمكن إخضاعهم لها.
 - طبيعة الأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد.
 - حجم المنظمة وطبيعة عملها والنظام السائد فيها.
 - مدى نجاح الرقابة الذاتية في تحقيق أهداف المنظمة.
 - عدم تراجع الكفاية الإنتاجية بتطبيق إستراتيجية الرقابة الذاتية.
- إن طبيعة العلاقات بين الأفراد في المنظمة تختلف حسب وجهة إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، فهي لدى إدارة الأفراد تقوم على أساس المنفعة والمصلحة أي أن الأفراد تربطهم علاقات عمل تؤسس على مبدأ ماذا تقدمه لي كي أؤدي عملي؟، فالثقة هنا تكاد تنعدم وتكون

أهداف إدارة الموارد البشرية

ضعيفة بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، ذلك أن طريقة إدارة العمل وتسييره تجعل الفرد يشكل صورة نمطية حول العمل الذي يقوم به، ولعل الكثير من منظماتنا اليوم تفشل في عملية إدارتها لأفرادها بسبب تلك النظرة السلبية المدعمة لانعدام الثقة بين طرفي العمل، فإن كان عقد العمل الرابط بين الفرد والمنظمة أساسه انعدام الثقة فإنه سيؤدي لا محالة لفشل الطرفين في تحقيق النتائج المتوقعة من العمل، فانعدام الثقة يؤزم من وضعية العمل ويوتر علاقات العمل داخل المنظمة وينعكس سلبا على إنتاجية المنظمة وعلى تحققها لأهدافها المسطرة، فالكثير من أصحاب المنظمات اليوم يعانون من أزمة الثقة في الأفراد الذين يعملون لديهم وهو ما يؤزم وضعية الفرد العامل والمنظمة معا، فالعلاقة التي تربط أطراف العمل لا بد أن تقوم على مبدأ الثقة المتبادل لأن الثقة ستشعر العامل بمدى مسؤوليته في العمل، وعدم الثقة ستقلل من مكانة الفرد في العمل ومن أهميته، وقد يؤدي ذلك به إلى ترك العمل والغياب وعدم الاكتراث بما يحدث داخل المنظمة، فأساس نجاح أي علاقة كانت سواء علاقة إجتماعية أو علاقة عمل هو الثقة المحور الأساسي لاستمرار العلاقات مهما كانت طبيعتها في المجتمع، ولعل التأسيس لعلاقة قائمة على الإحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين طرفي العمل وهو المنظار الذي تركز عليه إدارة الموارد البشرية هو أساس نجاح العلاقة النفسية ومدى تطوير وتنمية العقد النفسي من قبل المنظمة بتعزيز ثقة الفرد في نفسه لأن ثقة المنظمة فيه جانب أساسي من جوانب الثقة بالذات التي يمكن تحطيمها بانعدام الثقة في الفرد، وللثقة التي تضعها المنظمة في الفرد العديد من الفوائد والنتائج أهمها:

- نجاح العلاقة بين الفرد والمدير أو المشرف عليه.
- بذل الفرد لأقصى طاقاته في العمل إرضاءا للثقة الممنوحة له.
- تعزيز الثقة بالنفس لدى الأفراد.
- الرغبة في الإبداع والنجاح في العمل.
- العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- بناء علاقات عمل جيدة مع فريق العمل.
- التقليل من المشكلات في العمل كصراع العمل والضغط المهني.
- المحافظة على الموارد البشرية وعلى استقرارها في العمل.
- ضمان تأدية الأفراد لعملهم وفق الثقة الممنوحة لهم.
- زيادة الولاء لدى العاملين وتعزيز الانتماء التنظيمي لديهم.
- المرونة في القيام بمختلف الوظائف والمهام داخل العمل.
- السرعة في إنجاز العمل والدقة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

وفي مقابل تلك الفوائد التي يمكن تحقيقها من عملية الثقة في الأفراد في العمل، فإن هناك العديد من المشكلات التي يتم طرحها بسبب هذه الثقة، وكذا بعض السلبيات الناتجة عن تطبيقها في ميدان العمل، والتي من بينها:

- التسبب في العمل والفوضى.
 - عدم إنجاز العمل من طرف بعض الأفراد مما يعطل أهداف المنظمة.
 - عدم إدراك ما يجري داخل العمل من مشكلات.
 - ارتكاب أخطاء أثناء العمل.
 - إنجاز العمل وفق منظور شخصي وليس وفق منظور الجماعة.
 - عدم إتمام العمل في الوقت المحدد من قبل بعض العاملين.
 - غياب تحمل المسؤولية لأن الثقة لدى البعض هي عنوان الفوضى.
 - إشكالية تقييم أداء الموظفين وتطبيق العقوبات.
- والحل الذي يجب على المنظمة تطبيقه في مجال الثقة في أفرادها هو تحقيق مبدأ الثقة لكن في حدود إمكانيات وقدرات كل فرد في المنظمة، وعدم الانصياع وراء الثقة المفرطة في الأفراد لأنه من المهم تعزيز الثقة في الأفراد وبناء علاقات العمل على أساس الاحترام المتبادل والثقة بين الطرفين، لكن من المهم أيضا أن يصاحب هذه الثقة نوع من الرقابة على الفرد الذي نضع فيه ثقتنا كي نضمن أن ثقتنا التي وضعناه فيه تسيير في مسار إيجابي ونحو تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ناحية الهياكل التنظيمية فهي في إدارة الأفراد تقوم على مبدأ البيروقراطية والمركزية أي أن أهم ميزة في الهياكل التنظيمية عدم إشراك الأفراد في إتخاذ القرارات أي تتعدم مشاركة الأفراد في مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، ذلك أن المقرر الوحيد والأمر هنا هو المكلف بعملية الإدارة، وهنا الهياكل التنظيمية التي تعتمد على البيروقراطية في طبيعتها وعلى مركزية القرارات تواجه الكثير من المشكلات خاصة ما تعلق بحل المشكلات الظرفية وكثرة الضغوط على الهيكل التنظيمي لأن الأفراد لا يستطيعون التصرف أو القيام بأي عمل أو نشاط دون الرجوع لمركزية القرارات، وهو ما يصعب من عملية مرونة العمل، ويؤثر سلبا على وقت إنجاز العمل، فالهيكل البيروقراطي يتميز بالعديد من الخصائص نبرزها فيما يأتي:

- الصرامة والدقة في تنفيذ أوامر السلطة المركزية من قبل الأفراد.
- إحترام التسلسل الرئاسي من الأعلى إلى الأسفل.
- الطابع الرسمي هو الميزة الأساسية في طبيعة علاقات العمل-الرسمية في العمل.
- الإجراءات الإدارية والقانونية هي المتحكم الرئيسي في طبيعة العمل.
- إنجاز العمل يتم بصورة رسمية بين العامل وصاحب العمل.

أهداف إدارة الموارد البشرية

- التنظيم المحكم في عملية تقسيم العمل والدقة في الواجبات والمهام من ناحية توزيعها بين العاملين.
- تجنب فوضوية القرارات الصادرة من طرف المنظمة وتوحيدها على مختلف المستويات.
- وإلى جانب خصائص الهيكل البيروقراطي في المنظمة نجد الكثير من السلبيات من ناحية تطبيق هذا الهيكل، أهمها:
- الجمود من ناحية تطبيق قرارات المنظمة وقوانينها أي غياب المرونة في العمل وهو ما يؤثر سلباً على إنجاز المهام.
- غياب روح فريق جماعة العمل في الهيكل البيروقراطي.
- تقليل مظاهر الإبداع بسبب الجمود في تطبيق تعليمات العمل.
- وجود طريقة واحد لأداء العمل يسبب الكثير من المشكلات بسبب طبيعة الفروق الفردية بين العاملين.
- إساءة استخدام السلطة من طرف بعض المسؤولين ينجر عنه اللاعدالة تنظيمية في العمل.
- أما الهيكل في نظرة إدارة الموارد البشرية فهو يركز على مبدأ العضوية والمركزية أو كما يطلق عليه مبدأ الحيوية والمرونة أين يتسم الهيكل التنظيمي بنوع من المرونة في إدارة وتسيير العلاقات بين الأفراد العاملين في إطار المنظمة، كما يتسم بنوع من اللارسمية في إدارة الأفراد، وتهدف المنظمات من خلال هذا الهيكل على الوصول إلى مرحلة من التميز والتنافسية عن طريق الأفراد ومن خلالهم كونهم يمثلون الإنطلاقة الأولى لها في ظل هذا الهيكل، ولعل ما يميز هذا الهيكل ليس فقط طبيعة العلاقات السائدة فيه التي تتجه نحو الرسمية والارسمية أين تكون للعلاقات حتى اللارسمية أهمية، بل إن الميزة الأساسية تكمن في طبيعة الهيكل التنظيمي الحيوي من حيث الهرم الوظيفي الذي يتميز بالقصر مقارنة بالهيكل التنظيمي البيروقراطي.
- كما يكمن الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في أن إدارة الأفراد من حيث الأدوار تكون متخصصة ومهنية أكثر من إدارة الموارد البشرية التي تكون متنوعة ومتكاملة، بالإضافة لذلك الفرق من حيث الوظائف فإدارة الأفراد تكتسي وظائفها البعد الإقتصادي في حين أن إدارة الموارد البشرية تتعدى البعد الإقتصادي إلى البعد النفسي والاجتماعي، ولعل هذا ما يميز إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

لكل إدارة مهما كانت طبيعتها مجموعة من الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال وظائفها ونشاطاتها، وإدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات تسعى لتحقيق جملة من الأهداف المتعلقة بالفرد والمنظمة معاً، وعلى الرغم من أن أهداف إدارة الموارد البشرية تختلف

أهداف إدارة الموارد البشرية

حسب طبيعة المنظمة وحجمها وسياساتها وإستراتيجياتها، إلا أن هناك أهداف عامة وخاصة تسعى لتحقيقها وإن كان ذلك وفق مستويات ودرجات مختلفة، وأهم الأهداف التي تريد إدارة الموارد البشرية تحقيقها هي:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الإختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.
- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية (فريد كورتل، 2012).
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل، وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب، وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.
- زيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية (سعيد شعبان حامد، 2006).
- تعمل إدارة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة فتقدم المشورة والنصح لكل مدير أو موظف، وهي بذلك تدخل في صميم عمل كل مدير أو مشرف يوجه

أهداف إدارة الموارد البشرية

ويخطط وينظم عمل الآخرين، ولكن ذلك لا يعني أن واجبات تلك الإدارة أقل أهمية ومسئولياتها أقل اتساعاً، مما يتطلب أن يكون لها إستراتيجيات خاصة بها تتفق مع إستراتيجيات المنظمة العامة وإستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الإستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر (رندة اليافي الزهري، 2000).

- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بوجود درجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد نشاطاً إدارياً يتعلق بتحديد وتشخيص احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتهيئتها بالأعداد والكفاءات المحددة، وإجراء تنسيق للاستفادة من تلك الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (خالد بن عبد المحسن المرشدي، دس). ويمكن أن نلخص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

أهداف إدارة الموارد البشرية			
أهداف عامة	العمليات	أهداف خاصة	العمليات
توفير احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين	الإستقطاب، الإنتقاء المهني، التوظيف	تنمية سبل التعاون	التكوين، الإلتصاف، التنظيمي
تطوير مهارات الأفراد في المنظمة	التكوين، التدريب	حل مشكلات العاملين	خلايا الإصغاء
تطوير نظم البحث عن الأفراد	الإستقطاب، الإختيار المهني	زيادة الولاء التنظيمي والإنتماء الوظيفي	التدريب
تطوير نظم رعاية الأفراد	الأمن الصناعي، الخدمات الصحية والاجتماعية	تقييم أداء العاملين	تصميم برامج تقييم الأداء
تحقيق الكفاءة الإنتاجية	التدريب، الأجور		
زيادة أداء العنصر البشري	التدريب+ الأجور والحوافز		
المشاركة في إتخاذ القرارات	التوجيه والتخطيط		
الإستقرار الوظيفي	مختلف العمليات		