

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.. جدل حول البدايات والأدوار

*Human resource management in the industrial establishment..**controversy over the beginnings and roles.*

دراع عبد الله

جامعة قسنطينة 3. صالح بوبنيدر (الجزائر), aabdal33@gmail.com

تاريخ الإستلام: 2021 / 08 / 25 تاريخ القبول: 2021 / 12 / 29 تاريخ النشر: 2022 / 02 / 05

ملخص:

يحاول هذا المقال أن يتعرض للجدل الكبير الذي أحاط ببدايات إدارة الموارد البشرية، كهيكل له وظائف، ويكتسي أهمية بالغة في المساعي المبذولة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، منذ أن كان الاهتمام بالعامل كفرد لا غير، إلى أن أصبح يطلق عليه في أدبيات علمي الاقتصاد والاجتماع، رأس المال البشري، لما يشكله من أهمية بالغة في نجاح المؤسسة، كما سيتطرق المقال أيضا بشيء من التحليل والتفصيل إلى مختلف الوظائف والأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات الحاصلة، والتغيرات التي يشهدها العالم في بدايات القرن الواحد والعشرين، بما يجعلها . أي إدارة الموارد البشرية . مؤهلة على الدوام لتطوير ذاتها، حتى تتمكن من لعب دورها في تحقيق أهداف المؤسسة السوسيو . مهنية . الكلمات المفتاحية: المؤسسة الصناعية، التطور التاريخي، الأدوار الكلاسيكية، الوظائف الحديثة، إدارة الموارد البشرية . الأهداف السوسيو مهنية.

Abstract:

Cet article tente d'exposer la grande controverse entourant les débuts de la gestion des ressources humaines, en tant que structure qui a des fonctions, et est d'une grande importance dans les efforts déployés pour atteindre les objectifs souhaités par l'entreprise industriel, en abordant les différentes étapes historiques qui à connue La gestion des ressources humaines, depuis que l'intérêt pour le travailleur en tant qu'individu n'est rien d'autre, jusqu'à ce qu'il soit appelé dans la littérature des sciences économiques et sociales, capital humain, car il est d'une grande importance dans la réussite de l'entreprise. évolutions en cours, et les mutations que connaît le monde en ce début de XXIe siècle, la rendent - c'est-à-dire la gestion des ressources humaines - toujours qualifiée pour se développer, afin qu'elle puisse jouer son rôle dans la réalisation des -les objectifs socioprofessionnels de l'entreprise.

Keywords: ; *L'entreprise industriel – L'évolution, historique- rôles classiques – Taches récentes – Gestion des Ressources humaines - Objectifs socioprofessionnels.*

ظهرت وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل العام للمؤسسة الصناعية، سواء كانت عمومية أو خاصة، في العقود الزمنية الأخيرة من القرن العشرين، وازدادت أهميتها أكثر في السنوات الأولى من الألفية الجديدة، حيث تحولت لأداة أساسية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الاجتماعية والاقتصادية، من خلال الوظائف التي تمارسها، والأدوار التي تلعبها، في سبيل إدارة أفضل للموارد البشرية المتاحة، وتسيير عقلاني وفعال للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، بما يؤدي في الأخير إلى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، والتي لا تخرج عن إطار ضمان النجاح والديمومة والنمو والاستمرارية، في ظل حرب تنافسية شرسة بين المؤسسات الموجودة في الحقل الاقتصادي عموما والتجاري بشكل خاص.

أولا: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن فهم أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة صناعية، سواء كانت عمومية أو خاصة، إلا بالعودة إلى المسار الذي اتخذته هذه الوظيفة تاريخيا، منذ أن كان الاهتمام بالعامل كفرد لا غير، عليه جملة من الواجبات المهنية التي يضطلع بها، دون أن يكون له أدنى إمكانية للمطالبة بحقوقه كعامل أولا ثم كإنسان بشكل عام ثانيا، وإلى أن تحول إلى مورد بشري، تفوق أهميته الموارد المادية والتقنية والتكنولوجية، بل تسبق أهميته، أهمية المال، الذي ظل ولعقود زمنية طويلة هو المحرك الأساسي والأوحد لعجلة التنمية والاقتصاد في العالم أجمع.

إن رصد أهم المحطات التاريخية التي تحكم في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية كإدارة ووظيفة ضمن الهيكل العام للمؤسسة الصناعية، تتيح للباحث وللقارئ على حد سواء، الإحاطة بشكل واضح ودقيق، بوظيفة ومكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي مؤسسة، في ضمان تطويرها، وبالتالي نموها وبقائها واستمراريتها، وتفسر تفسيراً علمياً وموضوعياً، الاهتمام اللافت الذي لاقت إدارة الموارد البشرية من طرف العلماء والمفكرين والأكاديميين وحتى المهنيين، من أصحاب رؤوس الأموال، ومديري المنظمات والشركات والمؤسسات، بل وحتى من طرف العمال ذاتهم، الذين تحولوا من مجرد أدوات ووسائل للإنتاج، إلى رأس مال بشري، يحظى بمكانة لائقة ومحترمة جدا ضمن الهيكل الإداري العام للمؤسسة. إنها حتمية التطور الهائل الحاصل على مستوى الإدارة والتسيير والتنظيم، الذي جاء بفضل تفتت عبقرية التفكير والإبداع والإنجاز لدى المعنيين بإدارة المؤسسات الصناعية، ولدى المنظرين للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة، التي تهدف في الأخير لرفاهية الإنسان، ولتحقيق أعلى جودة ممكنة في الأداء والعمل داخل المؤسسة الصناعية، عمومية كانت أو خاصة.

1. مرحلة الثورة الصناعية وظهور العلاقات الصناعية:

كان لظهور الثورة الصناعية في أوروبا مع بدايات القرن السابع عشر، الأثر البارز في ظهور ما سمي في ذلك الوقت بإدارة الأفراد داخل المؤسسة، حيث بدأ الاهتمام بالفرد العامل، من حيث أنه أحد العناصر المهمة في العملية الإنتاجية، فأصبح هذا الأخير يشغل حيزا هاما في فكر الإداريين، ساعد في ذلك التغير الكبير في تركيب قوة العمل، والتطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني، كما تميزت هذه الفترة بظهور الكثير من الكتابات والدراسات، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فقد ركز كتاب "روبيرت تايلور" في عام 1971 بعنوان "ROBERT" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع.

كذلك كان كتاب "آدم سميث" تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز "باباج" (BABAGE) على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وقد دفعت هذه المرحلة بكتاباتها الرائدة الاقتصادية والإدارية، باتجاه تطور الفكر عامة وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها: (عباس 1999، ص 43) زيادة مستوى التفضيل للعمل.

.التغير في مستوى المعيشة.

.التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.

.إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا، إلى أنه في مرحلة الثورة الصناعية وانتشار التصنيع على مستوى واسع جدا في ذلك الوقت، خاصة في أوروبا، لم يكن هناك ما أصبح يعرف لاحقا بإدارة الموارد البشرية، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في ظهور الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة أو تدريب، ما جعل الاهتمام بالفرد العامل في هذه المرحلة، كعنصر فقط من عناصر الإنتاج، فهو أقرب للآلة، دون مراعاة لأدنى حقوقه كعامل أو كإنسان، لهم حاجات ودوافع يسعى إلى تحقيقها.

يبقى أن نشير في الأخير إلى أن الثورة الصناعية، التي جاءت على أنقاض مرحلة طويلة جدا من الإقطاع والعلاقات المهنية والاجتماعية المبنية على استعباد العامل، واستغلاله أبشع استغلال، دون أدنى التفات لكرامته الإنسانية، أو حاجاته ودوافعه الانفعالية، حاولت من خلال النمط الجديد الذي أرسته ضمن منظومة ما أصبح يعرف في هذه المرحلة بالعلاقات الصناعية، الاهتمام قليلا بالعامل، لكن بهدف واحد ووحيد، وهو تمكينه من أداء عمله بأكبر فعالية ممكنة، حتى ولو كان ذلك على حساب صحته وسلامته وأمنه وإنسانيته، خاصة وأن ظهور الصناعة في هذا الوقت، صاحبه الكثير من التحولات السوسيوولوجية والاقتصادية، لعل أهمها على الإطلاق:

* ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

* تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

* إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وهذه كلها عوامل استدعت من القائمين على المصانع، والمشرفين على العمال بداخلها، يولون بعض الأهمية بالطاقة البشرية المتوفرة داخل المنشأة، وهو ما أدى إلى ظهور ما أصبح يعرف لاحقا بإدارة الموارد البشرية، حتى وإن لم تكن بهذه التسمية تحديدا، بل أخذت شكل إدارة الأفراد أو إدارة العاملين.

2. مرحلة حركة الإدارة العلمية:

تعد مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية في نهايات القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين، محطة مفصلية في الجهود المبذولة من أجل تحسين وتطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية بشكل خاص، بل ساهمت بشكل واضح في ظهور ما أصبح يعرف لاحقا بإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الجهود الجبارة التي بذلها العالم الأمريكي فريدريك تايلور.

لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و1930، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً كبيراً شمل كل مستويات الحياة، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي استرعى ولفت أنظار "تايلور"، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتذبذبه داخل التنظيمات الصناعية، بما يساهم في الأخير في رفع مستوى الإنتاج، وتحسين نوعية الأداء.

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق، تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة، وحسبه، للوصول إلى التحكم في هذه المستويات، لابد من الرقابة اللصيقة الصارمة، حيث "لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة، لابد من تضييق نطاق الإشراف، وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل بمعنى أن نضع لكل عامل شخصاً معيناً يشرف عليه ويراقبه" (جلبي 1999، ص 218)

إن السمة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تايلور، هي أنها تتسم بالدقة والوضوح والصرامة، حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل، طبقاً لنتائج دراسة الزمن والحركة، ذلك أن كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه، وهي طريقة رقابية آلية مضبوطة جيداً. كما نلمس لدى تايلور قاعدة الالتزام والإلزام التي صاغها لتحسين العمل وأداء العامل، وتعني هذه القاعدة "ضرورة أن يلتزم العمال والموظفون بالطرق والأساليب والحركات التي تحدد لهم التزاماً حرفياً وبدقة متناهية وكأنهم آلات.. (عساف 2000، ص 58).

إن أهم ما جاءت به القواعد التي صاغها تايلور هي: "إحلال النظرة العلمية في الإدارة، بدلاً من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة"، (المليحي 1998، ص 45) وهذا ساهم بشكل كبير في تطور المنظمات، أو إن شئت المؤسسات، التي أضحت تحتكم للعقل والرشادة والضوابط المنطقية في الإدارة والتسيير، بدل الاحتكام لما توارثته الإداريون من قواعد قديمة بعيدة عن العلم والعقل، ساهمت في تدني مستوى الإنتاج، وانخفاض في نوعية الأداء والعمل، وبالتالي تحقيق مستويات غير مرضية من ناحية الربح المادي بالخصوص.

وساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج، حيث ذكر بأنه يوجد اختلاف في المهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن تربيتهم لما يبيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات، مما يضر بمصلحتهم ومصلحة المؤسسة. (عباس 1999، ص 43)

وكنتيجة لاهتمام الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور، بأهمية العنصر البشري في المنظمة، فقد توصل إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي: (حنفي 1993، ص 120)

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

إن بحسب هذه القواعد يمكن الرفع من أداء العامل . حسب تايلور ، ولعل هذا ما شكل تلك النقلة النوعية في النظر لإدارة الأفراد والعاملين، كقوة أساسية في العملية الإنتاجية، وبما يحقق الأهداف الكبرى للمؤسسة الصناعية.

3. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

لم تكن النظرة للأفراد والعاملين داخل المؤسسة وفق الرؤية التaylorية، مبنية على الاهتمام بالعامل كونه إنسان أولاً، له حاجات ودوافع، يجب تقديرها وإشباعها، ولذلك اعتبر كل المجهود الذي بذلته حركة الإدارة العلمية في اتجاه الاعتراف بالفرد العامل كمورد بشري له كل المكانة اللائقة به داخل المؤسسة، ويجب مراعاة

دوافعه وحاجاته ورغباته وإنسانيته قبل كل شيء، وإن ساهمت بالفعل في تطور دراسات وبحوث إدارة الموارد البشرية، إلا أنها ظلت عاجزة وقاصرة في الكثير من الجوانب الهامة والحيوية، ولذلك ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على بعض القصور الذي اعتري جهود إدارة الأفراد وفق الرؤية التaylorية. انتهمت حركة العلاقات الإنسانية، إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل، يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المؤسسة، كما ركزت على الملاءمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة، وقد ظهرت أساساً نتيجة وصول علاقات وأساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية، بل اعتمدت على أن الروح المعنوية للعاملين الناتجة عن التعامل الإنساني معهم بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم واعتبارهم موردا نادرا، هي من العوامل المهمة، إضافة إلى الحوافز المادية التي ترصد لتحفيز العاملين على العمل وزيادة الإنتاج. لقد ساهمت هذه الحركة، والتي تزعمها. كما هو معلوم. إلتون مايو، منذ بدايات القرن العشرين، في إعطاء بعد علمي جديد لوظيفة إدارة الموارد البشرية، بل أضفت طابعا معاصرا على العلاقات التي تربط العاملين بالمؤسسة التي يشتغلون بها، من خلال الاهتمام بهم وبرغباتهم ودوافعهم وحاجاتهم، ومحاولة خلق الدافعية لديهم، من خلال التحفيز والتشجيع والاهتمام بالجانب الإنساني فيهم، ما جعل منها محطة محورية ومفصلية بحق في مسار التطور التاريخي لنشأة وظهور ما أصبح يعرف لاحقا بإدارة الموارد البشرية، بل إن الطراز المعاصر لإدارة الموارد البشرية، أصبح لا يؤمن إلا بهذا الجانب الإنساني والاجتماعي وبطبيعة الحال المهني للفرد العامل، باعتباره المورد الأساسي والأهم لأي مؤسسة اقتصادية تنشأ النجاح والتطور والبقاء.

4. مرحلة التطور العلمي والإداري في نهايات القرن العشرين:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن، تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، والتي أثرت على الموارد البشرية، مما أدى إلى أن تتسم بالمعالم التالية من التغيرات والتطوير:

- * زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاؤها اهتماماً كبيراً أكبر من ذي قبل.
- * أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة من كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- * زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- * التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين، وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- * بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرزات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

لكن قبل أن تظهر إدارة الموارد البشرية بالمعنى والمفهوم المتعارف عليهما حالياً، ظهر ما سمي في نهاية الستينيات وامتد إلى غاية نهاية السبعينيات من القرن الماضي، مفهوم إدارة الأفراد، وهو ما اصطلح عليه في بعض الأدبيات بـ"مرحلة مدرسة إدارة الأفراد" التي كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، وبتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة.

وبداية من تسعينيات القرن العشرين، ظهرت أخيراً مدرسة إدارة الموارد البشرية، كنتيجة لعدة عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية، دفعت باتجاه انتماج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة، ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في

الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية، مثل الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة.

ثانياً: وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن فهم الأهمية القصوى التي أضحت تكتسبها إدارة الموارد البشرية، ولا قيمة الأهداف الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها، كوظيفة بالغة الأهمية ضمن الهيكل الإداري العام للمؤسسة الصناعية، إلا من خلال ترصد الوظائف والأدوار التي تلعبها، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، من تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتحقيق الفعالية، وضمان الجودة، وريخ معركة التطوير والنمو والاستمرارية والبقاء.

1. الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية، ومنذ أن اعتمدت كمدرسة حديثة لإدارة الأفراد والعاملين، خلال ثمانينيات القرن الماضي، دأبت على ممارسة الكثير من الوظائف والأدوار في غاية الأهمية، لكن ما يلاحظ على هذه الوظائف والأدوار، أنها تطورت وتغيرت، مع تغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفكرية والتنظيمية التي شهدتها المؤسسة الصناعية، ولذلك كثيراً ما اكتنفت وظائف إدارة الموارد البشرية، نظرتان متباينتان، إحداهما تقليدية، والأخرى حديثة ومعاصرة.. إننا حينما نتحدث عن النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، فإننا نقصد تلك الأدوار القديمة والكلاسيكية والبسيطة والروتينية التي كانت إدارة الأفراد، أو بعدها إدارة الموارد البشرية، تقوم بها على مستوى المؤسسة، والتي لا تخرج في مجملها عن إطار متابعة المسار المهني والإداري وفي بعض الأحيان يضاف إليها الاجتماعي للفرد العامل، من استقطاب، وتوصيف الوظائف، واختيار، وتوظيف، وتحفيز، وحفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات. (جلبي 1999، ص 87) وسنتطرق هنا إلى جملة من هذه الوظائف التقليدية، التي شكلت نقلة نوعية في وقتها بالنسبة للمؤسسة الصناعية.

1.1. الاستقطاب:

نعني بالاستقطاب، البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويحدد حجم مجهود المنظمة المبذولة للاستقطاب والوسائل المستخدمة في هذه الجهود، من خلال عملية التخطيط ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها، ومن البديهي أنه إذا كانت متطلبات الموارد البشرية المتوقعة تفوق صافي متطلبات الموارد البشرية فإنه يتعين على المنظمة أن تعمل بجهد ونشاط على استقطاب الأفراد. (غري د س، ص 87) كذلك يعني بالاستقطاب ترغيب أكبر عدد من الأفراد في الاتصال بالمنظمة للتنافس على مناصب العمل الشاغرة، ويتم اجتذاب ذلك العدد من خلال ترتيب المنظمة للأفراد الموجودين في سوق العمالة، وبذلك تكون فرص الاختيار أمام المنظمة كبيرة، حيث تختار من بين المتقدمين للتنافس على الوظائف الشاغرة الأكفاء، وترغيب القوى العاملة الموجودة على البقاء وعدم ترك المنظمة. (بوخمخ 2001، ص 47) كما يشير لفظ استقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة، ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل وظيفة ومن مراجعة خطة

القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف الوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. (ماهر 2004، ص 141)

2.1. الاختيار:

نقصد بوظيفة الاختيار عادة التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على المستويات والتطوير والفردية والاجتماعية ، (رزق 2001، ص 101) كما نعي بها تلك العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية، أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة صلاحية أداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية. والاختيار أيضا، هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة، لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه شروط ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة، ويقوم المديرون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة، أما ضمن المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار بالتعاون مع مديري التنفيذ خاصة في مرحلة الاختيار النهائي. (رزق 2001، ص 101)

3.1. تخطيط الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيث أعدادها ومواصفاتها ونوعيتها، وتبدأ إدارة الموارد البشرية بعملية تخطيط الموارد البشرية، بتوجيه باقي عمليات إدارة الموارد البشرية، من خلال تعريف الأدوار والمسؤوليات، وإيجاد خطة إدارة الموظفين، ونعني بعملية التخطيط هنا، تلك العملية التي تربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية (Decenzo 1999، P127)، وتلعب عملية تخطيط الموارد البشرية بهذا المفهوم، دورا كبيرا في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.

4.1. تدريب العاملين:

بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة، ونعني بالتدريب، عملية تطوير الموارد البشرية وتمكينها وإكسابها المهارات والقابليات المطلوبة (الهيبي 2002، ص 202). إن هذه العملية، تمثل محور الارتكاز الأساسي في وظائف إدارة الموارد البشرية، فالأمر يتعلق بتأهيل دائم للمورد البشري الموجود في المؤسسة، وطالما أن مفتاح النجاح والتطور وتحقيق الأهداف، هو الفرد العامل، قبل أن تكون الآلة أو رأس المال، فإن معنى ذلك أنه كلما توفر العامل المؤهل والمدرّب باستمرار، كلما ضمنت المؤسسة عنصرا حيويا للارتقاء بها وتحقيق أهدافها في التطوير والنمو والبقاء.

5.1. تقييم أداء العاملين:

هو العملية التي تزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد، (Decenzo 1999، P321) وحينما نتحدث عن التقييم ودوره في تطوير أداء العمل وبالتالي المؤسسة، فإننا نقصد هنا تلك العملية التي تستهدف التعرف على الكفاءة العامة للأفراد العاملين، والتعرف على أوجه التطور في الأداء، ومعرفة أسباب وضعف الأداء، وتخطيط التطور المهني للفرد العامل، ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.

6.1. تصميم الوظائف:

تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة، وتحديد واضح ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف، وهي أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية على الإطلاق، وهي تعني وضع مخطط دقيق ومفصل يبين حالة الموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة، وحتى القوى العاملة خارجها، مع مراعاة الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه الموارد البشرية، ومن خلال هيكل الأجور، يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتقدير الدرجات الخاصة بالأجور المتعلقة بالوظائف، مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من مطابقة بطاقات التوصيف الوظيفي على ما يقوم به شاغل الوظيفة، والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها، والتعرف على الأنشطة الهامة المكونة

للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومن ثم تصميم الوظيفة، وتحديد مواصفات من يشغلها.. (البيتي 2002، ص 08)

7.1. التعويضات والمكافآت والأجور:

من بين الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتراهن عليها كثيرا لتوفير أحسن الظروف المادية والمعنوية ليؤدي الفرد العامل عمله بكفاءة وفعالية وجودة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ما يسمى في أدبيات إدارة الموارد البشرية التقليدية، عملية تصميم نظام الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل (جبريل 2009، ص 15)، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين، حتى تخلق لديهم الدافعية والتحفيز والتشجيع على البذل والعطاء والتضحية، بما ينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء، فضلا عن توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

هذه جملة من الوظائف التقليدية التي دأبت على تأديتها إدارة الموارد البشرية، منذ ظهور ما أصبح يعرف بإدارة الموارد البشرية في منتصف القرن العشرين، وهي وظائف تستهدف جميعها تطوير المسار المهني للفرد العامل، والارتقاء بأدائه، وضمان أحسن الظروف ليكون طرفا فاعلا في المنشأة، يشعر بفضلها بالانتماء والولاء والاستقرار، يطمئن على مستقبله المهني، ويضمن أعلى معايير الحماية له، مهنيا وصحيا واجتماعيا وحتى نفسيا، لكن تبقى كل هذه الوظائف محدودة من حيث الرهانات الكبرى التي أضحت مفروضة على إدارة الموارد البشرية، ما جعل المنظرين والباحثين والمسؤولين، يجتهدون في وضع رؤية جديدة وحديثة لهذه الوظائف، بهدف تحقيق أعلى كفاء ممكنة، وأكبر فعالية متاحة، على أن يكون الفرد العامل هنا، طرفا فاعلا ومشاركا، وليس فقط محل أوامر وتنفيذات وكفى.

2. الوظائف والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بنظرة عصرية، أن الرجال والنساء مورد مهم لا بد من تطويره والاستثمار فيه، باعتبار أن العنصر البشري محدد للمكانة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في البيئة التنافسية، ويؤكد المدخل الحديث على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كما هو، أصل من أصول المؤسسة، لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية، وهذا ما يحفز الإدارة على الاهتمام الكامل بصياغة سياسات وبرامج وممارسة تطبيقات فعالة، تحقق الإشباع للحاجات المختلفة للعاملين مع أقصى قدر من التوازن بين حاجات كل من المؤسسة والعاملين بها، وتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح للعاملين بها النمو، التطور والاستغلال الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم ومكانتهم بوجه عام.

لقد طرح خبراء إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، نماذج متعددة لإدارة الموارد البشرية، ولعل من أبرزهم الخبير العالمي "ديف أورليخ"، مؤلف كتاب «نصير الموارد البشرية»، وي طرح أورليخ نموذج الذي طبق في العديد من الشركات الأمريكية، من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية لأربعة أدوار رئيسية، وهي الشراكة الاستراتيجية، إدارة التغيير والتحول، إدارة البنية التحتية، إدارة مساهمة العاملين.

ويعد ديف أورليخ (Dave Ulrich) أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر، والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم، حيث يعتقد أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها، وأن هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط و إستراتيجيات المنظمة.

يعتقد ديف أورليخ، بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة إدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة، وهذه الأدوار على النحو التالي:

- الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

- إدارة التغيير والتحول، بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

- إدارة تطبيق البنية التحتية، ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم، بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة.

- إدارة مساهمة العاملين، بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

من جهة أخرى، ظهرت اتجاهات كثيرة أخرى في نفس سياق الرؤية الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية، للفرد العامل، على أنه كيان بأبعاد متعددة، وأحد أهم هذه الأبعاد هو الجانب النفسي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة سلوك أعضاء الموارد البشرية، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم، والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية . (الوهاب 2003، ص 04)

فإدارة الموارد البشرية وفق هذا المنظور الجديد، تأخذ مفهوما مغايراً لذلك المفهوم التقليدي من حيث الوظائف والأدوار، فهي . بالنظرة الجديدة . تلك العملية الإدارية التي:

أ - تعمل في إطار بيئي معين، اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي.

ب - تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة.

ج - تطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول على السلوك الوظيفي الملائم.

د - تضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه المجهودات.

هـ - تحافظ على استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتطويرها، لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم . (الوهاب 2003، ص

أيضا، أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية وفق الرؤية الحديثة، تنظر للموارد البشرية المتوفرة لديها، ليس كقوة عاملة وفقط، وإنما كعملاء داخليين، تماما كالعملاء الخارجيين، ونعني بهم الزبائن، ما يعني ضرورة إيلاء كل الأهمية اللازمة لهم لإرضائهم وتأهيلهم وكسب ولائهم، بل وحتى إغرائهم، من خلال الخدمات والمنافع التي يمكن تقديمها لهم، وبمنطق هذا الوصف الجديد، فإنه كما تعنى المؤسسة بجمهور المتعاملين معها، فتدرس توقعاتهم واتجاهاتهم وعاداتهم، فإنها يجب أن تعنى أيضا بجهازها العامل – من حيث التعرف على شخصيات العاملين، وتركيبهم الثقافي والاجتماعي، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحهم، وذلك لأن كل موظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه، ودور القادة الإداريين، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات. (الوهاب 2003، ص 09)

فالموارد البشرية، أو كما أطلق عليهم. بهذا المنظور الحديث. بالعملاء الداخليين، يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات التي يعملون بها، إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي:

- الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقي والتدريب الملائم
 - الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية.
 - الابتكار والتفكير الإبداعي.
 - التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل.
 - التعلم المستمر وتطوير المهارات.
 - الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء – مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني.
- وبطبيعة الحال، لا يمكن أن تصل الموارد البشرية إلى كل هذه المواصفات العالية، إلا إذا ضمنت إدارة الموارد البشرية، ضمن منظومة الوظائف التي تؤديها داخل هذه المؤسسة، كل هذه النشاطات والأدوار، وألا تكتفي بأي حال من الأحوال بتلك الوظائف والأدوار التقليدية التي ذكرناها آنفا، والتي أصبحت في ظل التطورات الهائلة الحاصلة على مستوى إدارة المؤسسات والمنظمات، نشاطات تقليدية وروتينية، لا تسمح بتفقيق طاقات الأفراد العاملين، ولا تجعل منهم حقيقة طرفا فاعلا ومشاركا ومندمجا في مساعي تحقيق أهداف المؤسسة، من كفاءة وجودة ونمو واستمرارية وبقاء.
- إن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ما كان لها أن تتبلور بهذا الشكل الواضح، وبهذه الأهمية الكبيرة، لولا تلك النظرة الجديدة التي أصبح ينظر بها إلى الموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية، بغض النظر عن طبيعتها وشكلها، وقد تبلورت هذه النظرة الجديدة للمورد البشري اعتمادا على الأسس والاعتبارات التالية:
- أ — أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى، طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- ب — أن الإنسان في منظمة الأعمال، يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة، والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- ج — أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداد، تدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد، وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف، أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

د . أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، إذا عمل في إطار مجموعة ((فريق)) من الزملاء، يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة. (عساف 2000، ص 34)

تبعاً لكل هذا، تحددت وظائف جديدة وأدوار حديثة لإدارة الموارد البشرية، تخطت ببعيد حدود الوظائف التقليدية القديمة، والهدف إعداد وتأهيل الفرد العامل، الذي يكون متحفزا وفاعلا ومشاركا ليس في أهداف

المؤسسة التي يعمل فيها فحسب، وإنما حتى في رسم السياسات والبرامج والمشاريع والاستراتيجيات، بما ينمي لديه شعور الانتماء والولاء المطلق للمؤسسة، وبما يخلق لديه الرضا المهني، والدافعية الكبيرة، والكفاءة العالية، والفعالية المطلوبة، في أداء عمله بأعلى معايير الجودة الممكنة، حتى يساهم بشكل واضح ومباشر في تحقيق أهداف المؤسسة التي سطرته لنفسها من نمو واستمرارية وبقاء ونجاح مادي واجتماعي.

إن هذه الأهداف الكبرى التي تسعى أي مؤسسة صناعية، عمومية كانت أو خاصة، لتحقيقها، أضحت إدارة الموارد البشرية الفاعل الأساسي في المساهمة في تجسيدها على أرض الواقع، انطلاقاً مما سبق من أدوار حديثة وعصرية أصبحت منوطة بها، ومن هنا اكتسبت كل هذه الأهمية ضمن الهيكل الإداري العام للمؤسسة، فلم تعد تلك الإدارة التي تهتم فقط بغياب العامل وحضوره وترقيته ومتابعة مساره المهني الطبيعي، وإنما تحولت إلى جهاز بأكمله، يضع نصب عينيه حسن إدارة الموارد البشري، وإجادة الاستثمار فيه من كافة الجوانب والمجالات، ولهذا، ومن كل ما سبق، يمكن أن نلخص الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التي أصبحت تتمتع بها فعلاً في أي مؤسسة اقتصادية، في النقاط التالية:

1.2. المشاركة في وضع استراتيجية المؤسسة:

دأبت أي مؤسسة صناعية، سواء كانت عمومية أو خاصة، على أن تتكفل الإدارة العليا لوحدها بوضع الاستراتيجية العامة التي تحدد خط سير المؤسسة وترسم أهدافها، ولكن مع تطور الحاجة لأهمية الموارد البشرية، أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، تساهم بشكل مباشر وقوي في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وربطها بأهداف المنظمة (Dessler 2003، P32)، وهذا يعني أن وظائف إدارة الموارد البشرية، قد أخذت بعداً مهماً جداً ومكانة رفيعة ضمن الهيكل الإداري العام للمؤسسة، وهو ما يستدعي إشراكها خلال وضع أولى مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وكل هذا بهدف تحسين مستويات الأداء وزيادة الإبداع والمرونة لدى الأفراد العاملين.

وهذا يعني أن الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية، أصبح يتمثل أساساً في صياغة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، وتنفيذها، بما يتطابق مع إستراتيجية المؤسسة، من خلال تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الموقف التنافسي للمنظمة، وتزويد المخططين بالمعلومات الكافية واللازمة في صنع الخطط وتوزيع الموارد البشرية، فمثلاً صياغة الرسالة وتحديد الأهداف ينبغي أن تصاغ بالأسلوب الذي يحفز همم وقدرات وطاقات الموارد البشرية، بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها، ويتمثل دورها أيضاً في التحديث المستمر لوظائف وممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة من استقطاب وتعلم وتدريب واختيار وتحفيز، لجعلها متفقة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري . (بوخمخ 2001، ص12)

إن هذه الوظيفة، بقدر ما هي طارئة ومستجدة على مستوى وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية، بقدر ما أضفت أهمية بالغة على إدارة الموارد البشرية، كهيكل إداري يتعاون مع مجموع الهياكل الإدارية الأخرى، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالفرد العامل الذي يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية بمنظور الأدبيات الاقتصادية والإدارية والسوسيولوجية الحديثة، تحول إلى طرف فاعل ومشارك مباشرة في عملية تحقيق الأهداف، وهذا ما يفسر التحول الجذري الحاصل على مستوى وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث أصبحت أحد أعمدة وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بعدما كانت قديماً مجرد هيكل ينفذ السياسات، ولا يشارك في صياغتها، بل ولا يستشار أدنى استشارة في ذلك.

2.2. بناء فريق العمل:

لم يكن مطروحا على الإطلاق على إدارة الموارد البشرية بمفهومها القديم والتقليدي، أن تهتم بترويض روح الانتماء للمجموعة لدى الأفراد العاملين، أو بما يصطلح عليه حديثاً الفريق، لكن ولما أصبح للموارد البشرية

التي تشكل الطاقة الحية والحيوية للمؤسسة، كل هذه الأهمية والمكانة بالنسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد بات لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تكيف دورها ووظائفها، لتكون إحدى أبرز وظائفها على الإطلاق المساهمة في تكوين فريق عمل منسجم ومتفاهم ومتعاون، يأخذ على عاتقه إيجاد الحلول للمشكلات المستجدة، ويساهم بكل قوة ورغبة ورضا في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة التي يشتغلون بها. إن العمل الجماعي يعد عنصرا هاما للمنظمات الحديثة التي ظهرت في القرن المعاصر في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، فالمنظمات بشكل عام تتكون من مجموعة من الإدارات والأفراد ووسائل اتصال وأهداف فردية وتنظيمية، وهنا يكمن العمل الصعب في كيفية دفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل الفعال والجاد، في ظل تنوع الخبرات والمهارات والأهداف، فهناك عدد من العناصر البشرية حديثي الخبرة والعمل في المنظمة، بينما في الجانب الآخر هناك مجموعة أخرى يمتلكون الخبرة والمهارة الجيدة، وهذا يستلزم دمجهم مع بعض في فرق عمل، مما ينتج عنه مجموعة من الأعضاء تتكامل مهاراتهم، وملتزمون بتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من أهداف المؤسسة. (جبريل 2009، ص13)

إن تشكيل فرق العمل، يعد حاليا إحدى متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، الهادفة إلى إيجاد الحلول، والمساهمة الفعالة في مواجهة ضغوط العمل، وذلك نظرا لما يتميز به فريق العمل من الوضوح والدقة وحرية تبادل المعلومات في كافة أرجاء المنظمة، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.. (جلبي 1999، ص13)

السمة الأخرى للفريق هي العمل بروح التعاون، للوصول إلى نتائج معينة قد تكون متعلقة بالمنتج أو الخدمة أو قرار معين، لأن تركيزهم على تحقيق هدف عام نبيل، في نفس الوقت الذي يسعون فيه إلى تحقيق أهداف أداء محددة، مع بذل قصارى جهدهم لتحقيق النجاح في أنشطتهم ووظائفهم.

إن السمات المميزة السابقة لفرق العمل، ساهمت في نجاحها وانتشارها بشكل واسع على مستوى المنظمات في كل من أمريكا وأوروبا واليابان، لقدرتها العالية على تحسين الإنتاجية والخدمة والتعامل السريع مع التحديات، والدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتمثل في توضيح أهمية فريق العمل للإدارات الأخرى، والعناية بأنشطة الاختيار والتدريب والتحفيز، وتشجيع الأفراد بالانتماء لفرق العمل، وتبادل المعلومات في كافة أرجاء المنظمة، وإبلاغهم بما يواجهه المنظمة من تحديات، وتزويدهم بالحقائق والمعلومات التي يسترشدون بها في حل المشاكل واتخاذ القرار. (Daft 2004، P175)

3.2. مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار:

إن وظيفتي المشاركة في رسم استراتيجية المؤسسة، وبناء فريق العمل بداخلها، لا يمكنهما أن يتحققا، إلا من خلال قيام إدارة الموارد البشرية، بأداء وظيفة هامة أخرى، وهي إشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات، التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة، بهم أولا كعمال، ثم بالمؤسسة التي يشتغلون بها، على اعتبار أن الموارد البشرية، المفتاح الأساسي لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، وهذا قد بيناه من قبل، لتصبح عملية إشراك الأفراد العاملين، ليس من أجل الإشراك فقط، وإنما لجعلهم أطرافا فاعلين، شأنهم في ذلك شأن المديرين والمسؤولين والقادة.

إن ترسيخ الإحساس بالانتماء والولاء، وخلق الدافعية للأفراد للقيام بأعمالهم، بأكبر كفاءة ممكنة، وفعالية مرجوة، وجودة مطلوبة، وكلها شروط أساسية في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، لا يمكن أن يتحقق إلا حينما يشعر هؤلاء الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يشتغلون فيها، ولا يتحقق هذا الشعور، إلا حينما يشاركون بالفعل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهذه وظيفة هامة ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، إذا أرادت أن تساهم في تحقيق أهداف الربح والنمو والتطوير والاستمرارية والبقاء للمؤسسة.

إنه من المعلوم، أن دور مشاركة الأفراد يقتصر في الأسلوب التقليدي على التنفيذ فقط، بينما يتم التفكير واتخاذ القرار بشكل دائم من قبل الإدارة العليا، بينما في الوقت المعاصر تغير أسلوب المشاركة بالاعتماد على الأسلوب الجماعي في التفكير والتنفيذ معاً من كافة المستويات الإدارية، ولقد أثبتت الدراسات العلمية أن مشاركة الأفراد في حل المشاكل واتخاذ القرارات وصياغة الخطط والاستراتيجيات، تؤدي إلى اتخاذ قرارات وحلول أكثر إبداعية وأكثر فعالية عند التنفيذ. (Daft 2004، P180)

لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة، من الاتجاهات الحديثة التي تتبعها المنظمات الحديثة في أمريكا واليابان وأوروبا، وذلك لأن العناصر البشرية لها تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية والخدمية، فهم أكثر دراية ومعرفة بسير العمل، والأقرب لواقع العمل، والأكثر معرفة بالحلول، وهذا بالتأكيد يساهم في اتخاذ القرار السليم، وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، والدور المطلوب من إدارات الموارد البشرية، هو النظر إلى أن عملية صنع القرارات في المنظمات تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من عنصر، وليست جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للمنظمة. (Decenzo 1999، P212)

والدور الآخر لوظيفة إشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول للمشكلات، يكمن في تحفيز الموارد البشرية بالمشاركة من جميع المستويات الإدارية، وبناء نظام يؤدي إلى الاستجابة لمقترحاتهم وآراءهم الإيجابية، لأن مشاركتهم وتفاعلهم يساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لديهم، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام، والإحساس بالانتماء إلى المنظمة، وإنهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي ككل للمؤسسة التي يعملون بها. (المليحي 1998، ص 133)

إن الوظيفة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في إشراك الأفراد العاملين في كل ما يتعلق بالمؤسسة التي يشتغلون بها، تكتسي أهميتها البالغة، من كونها وسيلة ناجعة لتعميق الإحساس بالانتماء والمشاركة لدى الأفراد العاملين، وهذا وحده كاف لجعل أداء هؤلاء الأفراد يتسم بالكفاءة العالية والدافعية الكبيرة والجودة الشاملة، التي تسمح بتطوير مؤسستهم، والدفع بها نحو تحقيق جميع أهدافها المسطرة.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية بالرؤية الحديثة التي أصبحت تميزها في هذه السنوات الأخيرة، تعكس بوضوح المكانة الكبيرة، والأهمية القصوى التي أضحت تلعبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، سواء كانت عمومية أو خاصة، فالفرد لم يعد مجرد ذلك العامل المطالب فقط بتنفيذ التعليمات، والقيام بواجباته المهنية، بل أضفى مورداً تفوق أهميته المورد المالي والمادي وحتى التقني، ولذلك تعكف إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها وأدوارها الحديثة، على الاهتمام به، وتنميته، وتأهيله، ليكون طرفاً فاعلاً ومشاركاً في تحقيق أهداف مؤسسته.

لقد أصبح من صميم وظائف إدارة الموارد البشرية، معرفة السلوك الإنساني، ودوافعه وحاجاته، ورغباته ومشكلاته الداخلية، أي داخل المؤسسة، أو الخارجية، أي خارج المؤسسة، في أسرته وحيه ومدينته وحتى وطنه، حتى تتمكن هذه الإدارة من معرفة ما يحول دون أداء هذا الفرد العامل لوظيفته على أكمل وجه، لقد أضحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بالتنبؤ بالسلوك الإنساني للفرد العامل، والسعي لتوفير كافة شروط الراحة والفعالية والاستقرار، ليمارس مهامه بإرادة كبيرة، ورغبة قوية، وولاء مطلق، وجودة عالية، كل هذا من أجل أن تحقق المؤسسة التي يشتغل بها أهدافها في الربح والتطور والنمو والإنتاجية والاستمرارية ومن ثم البقاء.

لم يعد الفرد العامل بهذا المنظور الحديث لوظائف إدارة الموارد البشرية، مجرد منفذ للأوامر والتوجيهات، وإنما مشاركاً في رسم السياسات والخطط والأهداف، مشاركاً في وضع الأهداف وفي العمل على تحقيقها، يعمل بروح الفريق، وتدريب عال وتأهيل علمي ومهني رفيع، أملاً في أن يكون عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع إنتاجيتها، وتطوير أدائها ومكانتها داخل السوق.

خاتمة:

يتبين أن إدارة الموارد البشرية لم تظهر بالرؤية الحديثة التي هي عليها الآن سوى في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، في حين كانت في بداياتها تعرف بإدارة الأفراد فقط، وقد تم رصد التحول الجوهري على هذه الوظائف، مع ما رافق ذلك من تبدل في موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل الإداري العام، بما يتماشى مع التحديات الكبيرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تفرض عليها التكيف والتطور الدائمين في وظائفها وطرقها وأساليبها، لأجل مواكبة حاجات ودوافع الفرد العامل، والارتقاء بأدائه إلى أعلى معايير الكفاءة والجودة، حتى يحقق أهداف المؤسسة.

لقد جاء التركيز في هذا المقال على وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد كان الهدف، تناول بشيء من التفصيل والتحليل، تلك الوظائف الحديثة التي أصبحت تمارسها إدارة الموارد البشرية، وهذه الوظائف لها علاقة مباشرة بتطور المؤسسة الصناعية، حيث تم التطرق إلى مشاركة الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي وضع الاستراتيجيات والبرامج والمشاريع، وفي عملية اتخاذ القرار، باعتبار أن الفرد العامل هنا طرف وشريك فعال في مساعي تحقيق الربح والنمو والتطوير للمؤسسة، وبالتالي يجب أن يكون متحفزاً وراغباً وراضياً عن عمله، وهذه أهداف تسعى إليها إدارة الموارد البشرية، وأحد الوظائف الهامة التي تقوم بها، حتى تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة.

Bibliographie

Daft, R. *Organisation Theory and Design*. UK: 8th ed. Thomson, 2004.

Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. *Human Resource Management: Concepts and Applications, 6th edition*. New York: New York: Jhon Wiley, 1999.

Dessler, G. *Human Resource Management*. New Jersey -Prentice – Hall, 2003.

المليحي، إبراهيم عبد الهادي محمد. *الإدارة: مفاهيم وأنواعها وعملياتها*. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. 1998.

الهيتمي، خالد عبد الرحيم. *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي*. عمان: دار مكتبة الحامد. 2002.

الوهاب، علي محمد عبد. *إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة «الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة»*. بيروت: د م. 2003، ورقة مقدمة في الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة.

بوخمم، عبد الفتاح. *إدارة الموارد البشرية، قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري*. 2001.

جبريل، وائل محمد. *إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف*. ليبيا: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 2009.

جلبي، علي عبد الرازق. *علم اجتماع الصناعة*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية. 1999.

حنفي، عبد الغفار. *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*. د م: المكتب العربي. 1993.

- رزق, إيهاب صبيح محمد. الإدارة، الأسس، الوظائف. سوريا: دار النشر والتوزيع، 2001 ,
- عباس ,سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر. 1999 ,
- عساف ,عبد المعطي مبادئ الإدارة. الأردن) :دار زهران للنشر والتوزيع. 2000 ,
- غربي ,علي تنمية الموارد البشرية. دم :د د د س.
- ماهر ,أحمد. إدارة الموارد البشرية. د م :دار النشر الجامعية. 2004 ,