

Dr. Eng
Nader Riad

حلقة الوصل بين الموارد البشرية
والسياسات الاقتصادية والاجتماعية الناجحة

يناير ١٩٩٤

١

مقدمة

تحتل الموارد البشرية المرتبة الاساسية في الاهتمام علي مستوي العالم باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية .. وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية علي السواء في تركيزها علي إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة علي أسس علمية مدروسة .

وقد أورد تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم ١٩٩١ " تحديات التنمية " أنه قد حدث تقدم كبير في توفير الرفاهية للبشر خلال القرن الماضي ، وأن هذا التقدم قد حدث جنباً إلي جنب مع النمو الاقتصادي . وقد أهتمت حكومات العالم بتحسين نوعية الحياة بتوفير التعليم والرعاية الطبية والصحية وتوفير مياة الشرب النقية وبرامج التغذية وعيادات تنظيم الأسرة وغيرها من أشكال " الاستثمار في البشر " . وقد وضع من مؤشرات التنمية في العالم أن تكثيف الاستثمار في البشر أمر منطقي ومرغوب فيه ليس فقط من الناحية الإنسانية ... بل أيضا من حيث عائداته الاقتصادي البحت .

ومن ثم تحول الاهتمام التقليدي " بإدارة الأفراد " التي كانت تهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسيير شئون العاملين إلي مفهوم متطور يتسع ليشمل " المورد البشري " ويهتم بالجانب السلوكي والإداري في تعظيم الفائدة والإفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب . لذا فقد ظهرت في السنوات الأخيرة كتابات تستبدل تعبير " إدارة الأفراد " بتعبير أدق وأشمل وأكثر تعبيراً عن المحتوى الحقيقي لأهتمامات الإدارة المعاصرة وهو " إدارة الموارد البشرية " .

ومن المؤكد أنه لا يمكن أن يكتب النجاح لأية سياسات اقتصادية و/أو إجتماعية دون الاهتمام بالمورد البشري وحسن إدارته والاستخدام الأمثل له .. بإعتبار أن المورد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة أعمال أنتاجية أو خدمية ، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته علي ما عداه من عناصر الإنتاج .

أولاً : الموارد البشرية بمنظمة الأعمال

تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ..
ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشكل كل هيئة
الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في
المنظمة.

والسمات الأساسية للموارد البشرية التي تميزها عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية (أي
الموارد المادية والمعنوية) ما يلي :

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل في ما يتاح لها من معلومات ... فهي قادرة علي
الأختيار .
- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها إتجاهات وميول ... فهي
قادرة علي التحزب .
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم .. فهي قادرة علي العطاء .

وأمام هذا يجد المسئولون عن إدارة منظمات الأعمال أنفسهم أمام تساؤل هام ؟ :

كيف تستطيع الإدارة أن تهيئ الظروف بحيث تحصل علي أقصى إنتاجية ممكنة (كما
وكيفاً) يتحقق من خلالها تنفيذ سياسات اقتصادية واجتماعية ناجحة ؟.

وثمة فكرة أخرى متضمنه في التساؤل السابق وهي :

إن الأفراد مختلفون في قدراتهم ومهارتهم .. فكيف تستطيع الإدارة المحافظة علي
مستويات القدرة والمهارة والعمل علي تحسينها باستمرار ؟.

ثانياً : أهم الأسباب التي تجعل الإدارة في مشكلة مستمرة ومتجددة

حين تتعامل مع الموارد البشرية :

- ١ - البشر ليسوا متساوين .. بل هم مختلفون .
- ٢ - البشر ليسوا ثابتين .. بل هم متغيرون .
- ٣ - البشر ليسوا موضوعيين علي الدوام .. بل هم عاطفيون عادة .

بعض مظاهر المشاكل :

- ١ - عدم الانتظام في مواعيد العمل . (التأخير - الغياب - الأنتقطاع) .
- ٢ - عدم الانتظام في مستوي الاداء (انخفاض أو أرفاع الكفاءة) .
- ٣ - عدم الانقياد للتعليمات والأوامر .
- ٤ - عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .
- ٥ - عدم الإنجاز بالقدر الذي يستطيعه فعلاً (التكاسل أو تحديد الإنتاج) .
- ٦ - عدم الرضا عما يقدم من مكافآت أو حوافز .
- ٧ - عدم الرغبة في المشاركة (الاستقالة) .

ثالثاً : أسباب وجود مشاكل التعامل مع الموارد البشرية

١ - أسباب إدارية

- تتمثل في ضعف الإدارة وسؤ تخطيط الموارد البشرية وعدم فاعلية أساليب تنمية الموارد البشرية .

٢ - أسباب تنظيمية

- تتمثل في سؤ تنفيذ الخطط الجيدة الموضوعة في أمور الموارد البشرية .

٣ - أسباب إنسانية

- فالمديرون هم أيضا بشر لهم نفس عيوب ومشاكل البشر الآخرين .

رابعاً : الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

يقتضي ذلك النظر إلى أبعاد ثلاثة :

١ - الواقع

أ (الواقع المحلي :

أي منظمة أعمال تعمل في ظل ظروف بيئية معينة يتاح فيها موارد للعمل محدودة بطبيعتها وذات تكلفة كما أن ظروف السوق والبيئة تفرض قيوداً ومعوقات ... وعلي الإدارة أن تشق طريقها .

ب (الواقع المحيط من الخارج :

الواقع العالمي الجديد المتغير يفرض نفسة علي أي منظمة أعمال أينما تكون .

انعكاسات الواقع علي الإدارة :

- تأكيد أهمية البحث والدراسة والتخطيط والمعلومات .
- تأكيد أهمية التطوير والتحديث والحركة المستمرة والمرونة .
- تأكيد أهمية التمييز والسبق وحل مشكلات ندرة الموارد (الابتكار)
- = تأكيد أهمية الإنسان لتحقيق كل ما سبق .

٢ - الهدف

- تحقيق معدلات عالية ومتسارعة من النمو والربحية .
- تحقيق الاستفادة المثلي من الموارد المتاحة في ظل ظروف السوق المتغيرة .
- مواجهة الواقع الاقتصادي الجديد في العالم والتعامل معه من مركز قوة .

٣ - الطريق

التعامل مع الواقع المحلي ومع الواقع العالمي من أجل مستقبل أفضل للمنظمة .

خامساً : العنصر الفاعل في تحديد كفاءة الاداء في منظمة الأعمال

هل هو التنظيم الهيكلي ؟

هل هو الإمكانيات المادية ؟

هل هو التقنيه العالية ؟

هل هو التنظيم والقواعد ؟

- بالإجماع ... لا ... إنه الإنسان .

سادساً : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالمشكلة السلوكية للإنسان

إن تخطيط الموارد البشرية يمثل أسلوباً علمياً لتحديد إحتياجات المنظمة من الأفراد ومعني
الاحتياجات :

- الأعداد (الأفراد اللازمين)

- الأنواع (أي أنواع الأفراد اللازمين)

وتتعدد هذه الأنواع حسب الجنس - التعليم - المهارة - الخبرة - العمر ... الخ.

- ولكن هذه الصفات تتعامل مع الجوانب المادية فقط في الإنسان .. ولكن هناك صفات
أخري يجب أن يهتم بها مخطط الموارد البشرية .. وهي سبب المشاكل عادة .

- الدوافع أو الرغبات .

- الميول والاتجاهات .

- الإدراك وأساليب الفهم .

- التركيب الاجتماعي .

- القيم والعادات والمفاهيم .

- التجارب الاجتماعية .

- ومن ثم فإن الفكرة الأساسية هي :

إذا استطاع مخطط الموارد البشرية أن يحدد بدقة الصفات المطلوبة والمناسبة لأنواع وطبيعة الظروف التي ستعمل فيها الموارد البشرية فإنه بذلك يكون قد وضع الأساس السليم لبداية إدارة سليمة للموارد البشرية وتقليل احتمالات المشكلة السلوكية إلي أدنى حد .. ومع هذا تزداد احتمالات النجاح في تحقيق أهداف الإدارة .

ومن جانب آخر فإن الموارد البشرية تعظم تلك الصفات الإيجابية ودعمها وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الأنساني نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التي تبتغيها .

والعناصر الأساسية في تخطيط الموارد البشرية :

- هيكل تنظيمي واضح .
- مواصفات واضحة للأفراد .
- أسس لتحديد أعباء كل وظيفة .
- تحديد عدد الأفراد اللازمين لكل مجال وظيفة .

سابعاً : تنمية الموارد البشرية

١ - العناصر الرئيسية في تنمية الموارد البشرية

- رفع وتحسين القدرة الإنتاجية .
 - رفع وتحسين الجودة .
 - تحقيق الانتماء (الاستقرار) .
- ومن ثم فإن وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية هو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد .

٢ - المسئول الأساسي

المسئول الأساسي عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية هو الرئيس المباشر ومن ثم تتضح أهمية :

- القيادة .

- الاتصالات .

- الدافعية

٣ - مواصفات الإدارة الجديدة القادرة علي التعامل والاستخدام

الأمثل للموارد البشرية :

- ذات رؤية نافذة للأمر .

- تشعر بالآخرين .

- ذات بصيره بالمستقبل .

- تتوقع التغير وتعمل له .

- تدير التغيير .

- ذات نفس طويل .

- ذات مهارة في استخدام التكنولوجيا .

- تتعامل مع الضغوط .

- منفتحة ومتضحة .

- تتعامل مع الجماعات .

- تتخذ القرارات .

- تنفذ القرارات .

٤ - الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يشمل :

- تخطيط الموارد البشرية .

- تنظيم شئون الموارد البشرية .

- توجيه أعمال وشئون الموارد البشرية .

- الرقابة والمتابعة لشئون الموارد البشرية .

- تقييم الأداء في مجال شئون الموارد البشرية .

٥ - تحقيق أهداف الموارد البشرية :

أ (أهداف للمنظمة .

- تكوين قوة عمل متجانسة .
- تكوين قوة عمل منتجة .
- تكوين قوة عمل مستقرة منتظمة .
- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية .
- تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة .

ب (أهداف للأفراد

- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم .
- توفير مناخ عمل إيجابي تسوده العدالة .
- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ .
- تعويض عادل عن المجهود .
- توفير فرص الترقى .
- تقديم الخدمات والرعاية المناسبة .
- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل .

٦ - تدريب الموارد البشرية لتنميتها

- إرتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد .
- اقتناع الفرد بجدوى التدريب .
- بهذا فقط تتحقق فاعلية التدريب مع مراعاة ما يلي :
- التدريب نشاط رئيسي مستمر .
- التدريب نظام متكامل .
- التدريب نشاط متغير ومتجدد .
- التدريب عملية إدارية وفنية .

٧ - تنمية الموارد البشرية بأساليب أخرى غير التدريب

- حوافز ترتبط بالأداء .

- الحركة الوظيفية يمكن أن تصبح وسيلة لتنمية المهارات والقدرات .
 - الاتصالات .
 - برامج الخدمات والمزايا .
 - برامج الرعاية النفسية والاجتماعية .
-