

المحاضرة الحادية عشر

الموارد البشرية ومفهوم إدارتها

تمهيد

كنا في المحاضرات السابقة قد تعرفنا على مفهوم الخدمات والصحة والخدمات الصحية والمشفى ومكوناته ووظائفه، وميزنا بين أنواع السلطة فية ثم عرضنا مفهوم الهيكل التنظيمي للمستشفى وتقسيم المشفى إلى أقسام ومديريات ودوائر وشعب والآن سوف نبحث في مفهوم الموارد البشرية وكيفية إدارتها.

يعد العنصر البشرى المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية من أكثر العناصر المؤثرة على كفاءة المنظمة وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة فى إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فان إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع. فالعنصر البشرى والكفاءات الإدارية هى التى تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها.

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والنواحى الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

ولم يعد هناك شك فى أن الموارد البشرية هى إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسى لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام فى تحقيق الأهداف التنظيمية."

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ✓ العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- ✓ 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.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- 1- وظيفة التخطيط. تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.
- 2- وظيفة التنظيم. ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة.
- 3- وظيفة التوجيه. ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Command ، Motivation وتحت أى مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.
- 4- وظيفة الرقابة. أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- 1 وظيفة استقطاب العمالة. تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:
 - ✓ تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
 - ✓ تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.
 - ✓ اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
 - ✓ تعيين الأفراد.
- 2 وظيفة تنمية العاملين. بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كما ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل. إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.
- 3 وظيفة التعويض أو المكافأة. تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:
 - ✓ - تقييم الوظائف
 - ✓ تحديد نظم دفع الأجور
 - ✓ تحديد نظام الحوافز
 - ✓ تحديد لوائح الجزاءات
- 4 وظيفة المحافظة على القوى البشرية. تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية:

بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الآلية والمصانع الكبيرة، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وأهم هذه الفلسفات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية كما جاءت في كتاب: (Flippo 1972)

أ - مفهوم الموارد البشرية كعامل من عوامل الإنتاج أو ما يسمى المدخل الميكانيكي Mechanical Approach:

وفى هذا المدخل الذى ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضى نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال.

ومن أسباب وجود هذه الفلسفة ما يلي:

- 1- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذى صاحبها والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التى بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التى كان يقوم بها الإنسان من قبل.
- 2- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء فى كتابات آدم سميث والذى كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.
- 3- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.
- 4- عدم إدراك العاملين أنفسهم لحقوقهم والوقوف فى مواجهة أصحاب الأعمال للمطالبة بها خاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منخفضة بين هؤلاء العاملين فى تلك الفترة.

وفى هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحي الفنية والتقدم التكنولوجي والمشكلات الاقتصادية ومشكلات الإنتاج على تفكير الإدارة ، مع توجيه بسيط وسطحي إلى مشكلات العمالة ، وحتى هذا الاهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال بأسلوبهم الشخصى الاجتهادى وفى ضوء التجربة والخطأ ولم يكن هناك بعد دور واضح لإدارة الموارد البشرية.

ب- المدخل الأبوى Paternalism

كان هذا المدخل سائداً فى الفترة من 1920-1930م ، وفى ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين. وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت فى ذلك، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسليية، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوى فى طياتها اعتبارهم أطفالاً قصر Children ، ولكنها فشلت فى ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين، حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذى يقررها ، وهو الإدارة لأنها هى التى تعرف مصلحة العاملين.

لقد كانت هناك عدة عوامل وظروف أدت إلى تحول الإدارة من الاتجاه الآلى إلى الاتجاه الأبوى

أهمها:

- 1- ظهور النقابات واتحادات العمال التى بدأت تمثل تحدى لإدارة المنظمة وأصحاب الأعمال.

2- ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور وفايول وجانت وجلبرت وغيرهما ، والتي كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية ، واستمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية في علاج مشكلات الأفراد ، ولكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على أنها تهديد لهم يجب مقاومته.

3- ظروف الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من زيادة ضخمة في الإنتاج ، ووجود مشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الإنتاجي الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة، بسبب ظروف الحرب وخاصة العمال المهرة والفنيين والمشرفين والمديرين.

وبدأت الإدارة لأول مرة التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تتولى النهوض بإدارة الموارد البشرية، ولكن كان معظم اهتمام الإدارة قاصراً على تعيين عمال الإنتاج ورجال البيع وتحديد هيكل أجورهم وساعات عملهم.

ج- النظام الاجتماعي (1930-1980) Social System Approach

لقد تلاشى المدخل الأبوي سريعاً خلال كساد الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد هو ما يسمى بالنظام الاجتماعي، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح.

وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل منها:

1- فشل المدخل الأبوي في أن يستقطب العاملين الذين يشعرون بحقوقهم وأهميتهم وأنهم لم يعودوا أطفالاً ولكنهم أصبحوا بالغين.

2- زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين.

3- ظهور الكساد الكبير في الثلاثينيات من القرن الماضي والذي أدى إلى جعل الإدارة تغيير تفكيرها في كثير من الأمور.

4- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها ألتون مايو بتجاربه الشهيرة في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية والتي أطلق عليها تجارب "هوثورن".

5- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها ماري باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنساني في الإدارة.

6- ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استقادة منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

بدأت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل، وبدأت في ممارسة الكثير من الوظائف التي لم تعد قاصرة على النواحي المادية فقط في العمل ، ولكن امتدت لتشمل المسؤولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات: النقص في رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة. وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق.

كما ترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها. ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة.

وكذلك تم تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت. اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المنظمة. واقترحت هذه الدراسات أن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها.

الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

عرف (Kotler 2000) الميزة التنافسية بأنها « مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده ». «

ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة Creation-Value في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. وتخفيض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

- ✓ الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
- ✓ الجودة المتفوقة: Superior Quality تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

✓ الإبداع المتفوق: Superior Innovativeness يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

✓ الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: Superior Customer Responsiveness يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه.

والميزة التنافسية والتي تعنى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين.

إضافات مدرس المقرر

إضافات مدرس المقرر

