

# العنصر البشري وأهميته في التنمية الاقتصادية من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية والقيم الإجتماعية في العمل داخل المؤسسة

د. جراج الزوهير

جامعة البليدة 02، الجزائر

## الملخص:

حاولنا في هذا المقال دراسة أهمية الموارد البشرية كإحدى العناصر الوظيفية في المؤسسة، وكعنصر من عناصر الإنتاج فيها. وهذا من خلال دراسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وضرورة التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاقتصادي، وذلك لارتباطهما الوثيق بعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. حيث تخطيط القوى العاملة ذو أهمية في نمو وتوسع المؤسسات وفي تحقيق أهدافها. وقد مكنتنا الدراسة من استنتاج أن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وزيادة مستوى التطور في القوى المنتجة وفي تكوين البنية الأساسية للتقدم العلمي والتكنولوجي لأي بلد كان يعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التخطيط، التكامل الاقتصادي، التنمية، القوى العاملة.

## Résumé :

Dans cet article, nous allons essayer d'étudier l'importance des ressources humaines en tant que l'un des éléments fonctionnelles dans l'entreprise et l'un des facteurs de production. Notre étude se concentrera essentiellement sur les fonctions primordiales de la direction des ressources humaines dans l'entreprise, et la nécessité de l'intégration entre la planification économique et la planification des ressources humaines, cela par la relation inébranlable qui existe entre le développement économique et le développement social. Où la planification pour la force du travail joua un grand rôle dans la croissance et la distension de l'entreprise, et la réalisation de ces objectifs. Cette étude nous a permis d'aboutir à conclure que le degré de progrès économiques et sociales, et l'augmentation en niveau de la force de production et le formage structurelle en le développement scientifique et technologique pour n'importe quel pays compte en premier lieu sur l'utilisation rationnelle des ressources humaines.

**Mots clés :** direction des ressources humaines, planification, l'intégration économique, le développement, la force du travail.

## المقدمة:

يتحدث رجال الاقتصاد عن عدة عناصر لازمة للتنمية الاقتصادية، من بينها، رأس المال المواد الخام، درجة التقدم الفني، اليد العاملة الماهرة والمدربة، والأسواق وغيرها ... ولكن يبقى دائما أن أهم العناصر المطلوبة للتنمية هو العنصر البشري. ولعل الذي يوضح لنا ذلك، هو ما تحقق في دولتين من دول العالم هما: اليابان وألمانيا، فهما الدولتان اللتان أصابهما الخراب والدمار مما لم تتعرض له أغلبية دول العالم، حيث حسب تقديرات العلماء، فإن هاتين الدولتان قد فقدتا تقريبا 50% من قدراتهما وطاقاتهما البشرية والمادية أثناء العمليات الحربية، وبالرغم من ذلك، فقد استطاعتا هاتين الدولتين أن تستعيدا توازنهما، وأن تقفا على أقدامهما، وهما اليوم تعتبران من أغنى أمم الأرض وتطورها في المجالات الاقتصادية.

وقد تحقق لهما ذلك، بفضل ما بقي من رأس مالهما البشري، الذي عمل بجد ودون كل في تشييد وطنه وإعادة المجد والرقي والازدهار الاقتصادي له. وبناء على هذا يمكن القول إن العنصر البشري يكتسي أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعليه فإن تطور وتقدم الأمم أصبح اليوم لا يقاس بكثرة ثرواتها الطبيعية بل بنوعيته، وتفوق طاقاتها العلمية التقنية، ومن ثم أصبحت الثروة العلمية البشرية من أعلى الثروات في العالم، حيث تعدت الذهب والحديد والبتروول وغيرها من المعادن الثمينة. ومن ثم فإن التنمية الحقيقية، تقتضي استثمار الموارد البشرية كمصدر حيوي وهام استثمارا عقلانيا.

لقد أصبحت التكنولوجيا والعلوم الحديثة هي مفتاح التقدم والرقي في عالمنا اليوم وأن التقدم العلمي والتقني، لا يتم امتلاكه بالجوء إلى شراء أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا بل يتم عن طريق تنمية العنصر البشري الفعال، والذي يجب أن يكون هو المنطلق والهدف في كل تنمية بل هو أداة التنمية وغاياتها. وكما هو مألوف عند علماء الاقتصاد أن العمل هو أحد عناصر الإنتاج، ولكن العنصر الحاسم، والذي بدون لا تقوم أية عملية إنتاجية هو العنصر البشري الذي من المفروض أن يتصدر المقام الأول في المؤسسة من حيث دوره وفعاليتته ومردوديته.

## المحور الاول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أهم العناصر الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية، وهذا باعتبارها أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية مرتبط بدرجة كبيرة بمستوى أداء مواردها البشرية. وهنا يرجع رجال الإدارة أن تنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لتحسين كفاءة هذا الأداء داخل منشآت الأعمال.<sup>1</sup>

إن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ضروري أن ينصب حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى انتهاء علاقته بها وهذا بحكم الحفاظ على صمعتها وقوة محفزة ودافعة

للعمل وولاء عال، خاصة بالنسبة للفرد العامل الذي لم تنتهي به علاقات العمل بها، أو فيما يخص توسيع نشاطها أو إعادة تأهيله لاستلام وظائف جديدة.

### أولاً: بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التسميات التي أطلقت مفهوم العلاقات الاقتصادية والقيم الاجتماعية في العمل داخل المؤسسات، وهذا لكثرة المترادفات. فهناك من يسميها إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو الموظفين، والبعض يطبق عليها اسم إدارة الفرد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص<sup>2</sup> ولكن مهما تعددت التسميات فيمكن القول أن كلها ينصب على توجه واحد وهو تنمية أو تطوير العنصر البشري كمورد مهم بالنسبة للمؤسسة، وكاستثمار على المدى البعيد. وبهذا المفهوم يعتبر العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات وبدونه تفقد الأصول المادية والمعنوية قيمتها تماماً. وعلى هذا الضوء يمكن استعراض في هذه الورقة البحثية بعض التعريفات التي وردت في الكتابات المهمة بإدارة الأفراد، وهذا من أجل الوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً وتحديداً.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية حسب شرمان وشردان "SHERMAN/A":  
CHRUDEN بأنها إدارة الأفراد التي تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة الأدوات والأساليب الواجب استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم<sup>3</sup>.

كما يعرفها قلوك "GUCKH/H" بأنها تلك الوظيفة في التنظيم والتي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك مخطط الحاجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتوعيتها وأخيراً الاستغناء عنها<sup>4</sup>.

كما يعرف فرنش "FRENCH" إدارة الأفراد بأنها: عملية إختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

ومن جهة أخرى يعرف "سكيلا" "SKILA" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتببات، والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين<sup>5</sup>.

وهناك تعاريف أخرى وردت في العديد من الكتابات، ولا يسعنا في هذا المقام ذكرها، ولكن يمكن القول أن معظمها ركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والترقية والتعويض، كعناصر أساسية لتنمية قدرات الأفراد وجعلهم راضين على عملهم أو وظيفتهم في أحسن الظروف حتى يمكن المحافظة عليهم ونشاطهم ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن إدارة الأفراد تمثل إحدى الأعمال الرئيسية في المؤسسة التي تحسن استخدام العنصر البشري وتجعله أداة فعالة لأداء أنشطتها الرئيسية والتي من أهمها يمكن ذكر ما يلي<sup>6</sup>:

- التوظيف: تحديد الأفراد المراد توظيفهم وانتقائهم وفقا لاحتياجات المؤسسة، مع وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمرتبات والمكافآت.
  - التخطيط: ويشمل تحيد الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية.
  - الرقابة: وتضم المعايير التي يمكن أن تحقق الأهداف، كحجم المبيعات ونوعية المنتجات ومستويات الإنتاج والأداء داخل المؤسسة من أجل إتخاذ التدابير الترتيبية والتصحيحية في وقتها وفي مكانها.
  - القيادة: جعل الأفراد العاملين يقدمون مستوى أداء أعمالهم وفقا لإستراتيجيات المؤسسة وباتجاه الأعمال التي أوكلت إليهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
  - تنظيم العمل: ويشمل تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام، ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم وفقا لبرنامج العمل الموضوع ضمن أهداف المؤسسة.
- وعلى هذا الضوء يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي التي يمكن لموظفيها ومستخدميها من أداء عملهم وفقا لإستراتيجياتها مع المحافظة على العنصر البشري فيها بما يتناسب مع طموحاته ورضاه.

### ثانيا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة:

تختلف الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهذا باختلاف الأنشطة التي أنشأت من أجلها، ويرجع ذلك الاختلاف لعدد من الأسباب يمكن ذكر منها على سبيل المثال ولا الحصر: طبيعة وحجم النشاط، الأهداف التي أنشأت بموجبها المؤسسة، الأفكار والقيم السائدة لدى المؤسسة والإدارة العليا. ولهذا يمكن الإشارة على أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم كل الوظائف الرئيسية بما يتناسب مع أهدافها وإدارة مواردها البشرية، التي ينحصر عملها في الوظائف التالية<sup>7</sup>:

#### 1-تخطيط الموارد البشرية:

يتضمن تخطيط الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات والقواعد التي من خلالها يتم الاختيار والتدريب والترقية والنقل وتطوير الموارد البشرية في مختلف نوعياتها ومستوياتها للتأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسب، ولهذا فالتخطيط هو حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات من أجل ترجمة لأهدافها وخطط أعمالها إلى حاجات كمية ونوعية.

#### 2-الإستقطاب والاختيار والتعيين:

إن المقصود هو مجموعة الإجراءات والسياسات والتدابير التي تعمل بها المؤسسات لانتقاء وتوظيف المورد البشري الأكفأ المتقدم لشغل الوظائف، وتعيينه في الوظيفة المناسبة والمطلوبة، وهذا يدل على أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين هدفها تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وخصائص وقدرات الأفراد، وعليه تصبح هذه العملية بمثابة نظام فرعي في أنشطة المؤسسة، له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

### 3-تحليل وتوصيف الوظيفة والعمل:

ويقصد بها تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق من يشغلها، وكذلك تصميم الوظيفة أو العمل بالشكل المناسب وتحديد من يشملها من الموارد المطلوبة والمتقدمة للعمل أو الوظيفة، وهذا يتطلب بدوره جمع البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للوظائف وتحليلها، ثم إعداد وتوصيف للوظائف وشاغلها، ونجاح ذلك مرتبط بمواكبة التغير الحادث في محتوى ونوعية الوظائف الناتج عن التغيرات المستمرة في جميع أنشطة المؤسسة الناتج بدوره عن التقدم والتطور السريع في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية بالمؤسسة.

وعليه فإن تعيين الأفراد وفق الأسس السليمة يستلزم وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الفرد، حتى يمكن إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل المناصب أو الوظائف. وتجدر الإشارة هنا أن المعايير ضروري أن تتضمن على الأقل الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء اختصاصات الوظيفة بشكل منتسب، وأن وضع هذه المواصفات يتطلب دراسة واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.

### 4-التأهيل والتطوير والتدريب والتأهيل وتنمية المسار المهني(الوظيفي):

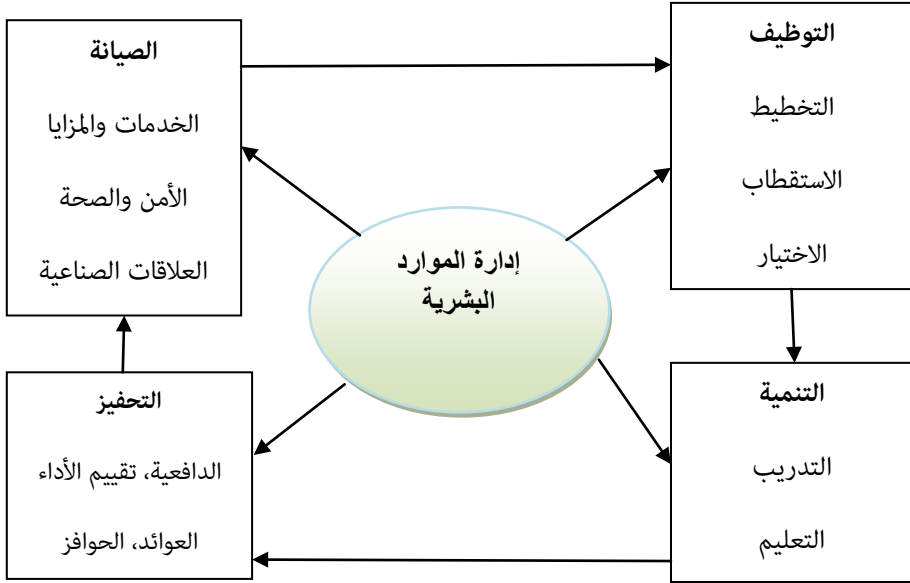
وتشمل هذه الوظيفة جميع العمليات الخاصة بالتدريب والتنمية الإدارية ومجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بغرض تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل المستحدثة. وهذا يعني أن عمليات التأهيل والتدريب والتنمية الإدارية تمثل نظاما متكاملًا له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

بالنسبة للمدخلات يمكن أن تشمل على الأفراد المطلوب تطوير ما لديهم من معارف واتجاهات والبيانات والمعلومات الخاصة بالخصائص الحالية والخصائص المرغوبة لدى الأشخاص موضوع التأهيل والتدريب. أما فيما يخص العمليات فيمكن أن تشمل العديد من المهام المترابطة مثل تلك المتعلقة بتحديد وحصر الاحتياجات والإمكانيات التدريبية أو تحديد وتصميم الوسائل والبرامج والخطط التأهيلية. أما المخرجات فتشمل البرامج والخطط التدريبية واليد العاملة ذات مستويات ونوعيات معينة في المهارات والقدرات الفنية والمعرفية.

وهكذا يمكن للخصائص التكنولوجية أن تؤثر في عمليات التدريب والتنمية الإدارية أو على أساليب وطرق العمل، ومن ثم على المهارات والقدرات المطلوبة، لهذا ضروري على المؤسسة أن تضع الوسائل والخطط والبرامج التدريبية الكفيلة بجعل الأفراد يتكيفون مع أساليب وطرق العمل الجديدة.

عموما يمكن استخلاص أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات في شكل أربعة وظائف أساسية تشمل كل منها على مجموعة من الإجراءات والتدابير تجعل من إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا، نوردها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): عمليات إدارة الموارد في المؤسسات الحديثة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، جامعة الإسكندرية، مصر 2002م ص:36.

## المحور الثاني: ضرورة التكامل ما بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاقتصادي:

يعتبر دور الموارد البشرية في تكوين البنية الأساسية للتقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع من أهم الموضوعات التي تشغل بال المخططين الاقتصاديين والاجتماعيين وذلك لارتباطها الوثيق بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم فإن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل مستوى التطور في القوى المنتجة في أي بلد كان، تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للموارد البشرية، وعلى مستوى التشغيل في الناتج الاجتماعي.

هذا ويمكن وصف الصورة المطلوبة للتخطيط للقوى البشرية، كإعداد منظم وفق سياسات متسقة، تسعى لتوفير العمل للمواطنين من جهة، وتوفير الموظفين للعمل من جهة ثانية. وتعكس هذه المعادلة ضرورة التكامل ما بين التخطيط للقوى العاملة والتخطيط الاقتصادي.

ولما كانت ورقتنا البحثية هذه تنصب على أهمية العنصر البشري في التنمية الاقتصادية من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل فانه يجب علينا تعريف هذا المفهوم.

## أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل

هي مجموعة من الأنشطة التي تتضمن قواعد وأسس علمية، تم وضعها على ضوء دراسات نظرية وميدانية علمية، الهدف منها جعل الأفراد العاملين في المؤسسة راضين عن عملهم بها، وذلك من أجل تحقيق إنتاجية عالية وجعل العنصر البشري راضياً عن عمله.

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها إدارة داعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي عن عمل الفريق<sup>8</sup>.

وهناك عدة أفكار جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية تحدد هذا المفهوم وأهمية العنصر البشري في التنمية، وفي هذا الإطار فأول من فكر بهذا الموضوع المفكر "آلتون مايو" حيث نبه كرده فعل للإدارة العلمية الذي يزعمها تيلور، على أن تقنين الممارسات الإدارية وتنظيمها، وتأكيد أهمية البحث، بالاعتماد على دراسة الحركة والزمن وصولاً بالكفاية الإنتاجية للعامل إلى أقصى درجاتها، تؤدي إلى انشغال العامل عن العمل بحيث تهتم الإدارة بالنظام والمراقبة تتجاهل بذلك الرضا عن العمل والروح المعنوية والقدرة الفنية.<sup>9</sup>

وفي هذا الإطار جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتنبه إلى مدى خطورة تجاهل الإنسان في العمل وعدم جعله أهم العناصر الإنتاجية، وأن المؤسسة مكان للحياة والعمل معاً، وليس للعمل فقط كما افترضت الإدارة العلمية.

وعلى ضوء ذلك يجب ألا ننظر إلى المؤسسة كمنشأة اقتصادية يقاس فيها كل شيء بمقياس أسعار التكلفة والأرباح والقدرة التكنولوجية فقط، بل يجب اعتبارها أيضاً مؤسسة اجتماعية، يشبع داخلها الأفراد والجماعات مطامحهم العديدة وتوفّر جو ومناخ صالح لقيام علاقات عمل سليمة داخل المؤسسة، ومن ثم فإن علاقة العمل ليست مجرد عقداً اقتصادياً وأجوراً، بل هو عقد عمل يتضمن كذلك جو من العلاقات الاجتماعية والإنسانية الحسنة.

إن معالجة المشكلات الإنسانية في العمل يتوقف على فهم العلاقات الإنسانية وسلوك الأشخاص أثناء العمل، حيث ينبغي على المديرين والمشرفين أن يكتسبوا فهماً عميقاً للعلاقات داخل العمل، ثم يقومون بتحليل كل موقف عمل على أنه مشكلة خاصة حتى يمكن فهمها ومعالجتها معالجة إيجابية وسليمة داخل المؤسسة، ذلك أن التحليل السليم للمواقف يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وإلى تصرفات يكون طابعها الشعور بمسؤولية أكبر في توقع المشكلات الإنسانية ومعالجتها.

## ثانياً: التخطيط الاجتماعي ومتطلبات التنمية:

إن التخطيط العلمي المنطلق من دراسات ميدانية يمكن أن يرسم سياسات تعمل على تنشئة الأفراد نشأة سليمة ابتداءً من العائلة والمدرسة وانتهاءً بميادين العمل، ومروراً بالمؤسسات والنوادي الرياضية وغيرها، وإذا مورست هذه التنشئة حسب مناهج متكاملة فإنها من الممكن أن تكسب الأفراد، عادات وطباعاً جديدة تتفق والتغيرات الاقتصادية المستحدثة في المجتمع.<sup>10</sup>

وهكذا نجد أن منهج التخطيط الاجتماعي يتجه نحو بناء أطر المجتمع بناءا متناسبا مع النضج الاقتصادي والاجتماعي ويرسم سياسات تهدف إلى اشباع حاجات الأفراد المختلفة، وتحقيق رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية، الصحية والتعليمية، والترفيهية. وتشكل هذه الاحتياجات عاملا أساسيا من عوامل زيادة الرغبة في أداء العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، ويستطيع الأفراد من خلالها المساهمة الفعالة في تطوير المجتمع ورفقيه.

وإن إدراك المجتمع الحديث لقيمة العنصر البشري في التنمية الاقتصادية دفعه إلى الاهتمام بالتعليم والتدريب والتأهيل الفني، وذلك للعمل على مواجهة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة المؤهلة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمات الإجتماعية.

ولاشك أن معدلات التنمية التي حققتها الدول المتقدمة ما كانت لتكون بهذا الميزة لولا استخدامها للعلم في مجالات الحياة العملية بشكل عام، وفي مجالات تعليم وتدريب أبنائها خاصة.

وبناء على هذا فإن أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند تخطيط القوى العاملة في الدول النامية

هي:

- ضرورة خلق المهارات الكافية للاحتياجات المتغيرة، والمصاحبة لعملية التنمية الاقتصادية.
- إثارة دوافع العناصر الإنسانية للقيام بعملهم وبأكبر درجة من الثقة وروح المسؤولية.

### ثالثا: عناصر ترقية العنصر البشري في العمل

للنهوض بالعنصر البشري في العمل ينبغي القيام بـ:

- العمل على رفع الروح المعنوية للعمال نظرا للعلاقة الوثيقة بين الإنتاج والروح المعنوية.
- توفير قيادة ديمقراطية تكون قادرة على التوجيه بالإشراف ومساعدة المرؤوسين في تخط العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تيسير الاتصالات: أن قيام علاقات طيبة بين المرؤوسين يتطلب نظاما سليم لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية، عموديا وأفقيا عبر قنوات اتصال مفتوحة وهذا ما يساعد العمال على الإنتاج
- الحوافز: تعد الحوافز أهم الأنشطة والوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير على معنويات العاملين بشكل مباشر ومن ثم ترفع من معناها ومن مستوى إنتاجيتهم.
- تحسين الظروف المادية للعمل: وهي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تشكل مناخ العمل وتؤثر فيه مثل: الإضاءة والحرارة، التهوية، فترات الراحة، الضوضاء، الأمن، النظافة، النقل، ومن هنا كلما كانت ظروف العمل المادية والمعنوية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن ومن ثم تبرز العناية بظروف العمل



- التنظيم النقابي: النقابة منظمة اجتماعية يكونها العمال والموظفين، في المؤسسة وذلك بصفة اختيارية بهدف تحسين حياتهم العملية، والمساهمة الإيجابية في البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

### المحور الثالث: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية:

إن الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة الأفراد بالمؤسسة، والنظر إلى المستقبل حتى تتمكن من التحكم والسيطرة على مقدار التغير فيه، واتجاه ذلك التغير أي الاستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل.

وفي محاولة انجاز المشاريع الكبرى تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر الحاحاً وأهمية وتعقيداً، وهكذا يصبح تخطيط القوى العاملة ذو أهمية في نمو وتوسع المؤسسات وفي تحقيق أهدافها.

#### أولاً: أهمية تخطيط القوى العاملة:

يهتم تخطيط القوى العاملة بمجالات واسعة وعديدة، تساهم في تحقيق مجموعة من المنافع يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>11</sup>

- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يخدم نشاط تخطيط الموارد البشرية أهدافاً متعددة خاصة بالفرد والمؤسسة والمجتمع.
- فعلى مستوى الفرد يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة والمؤسسة وعلى صعيد المؤسسة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المؤسسات يساهم في تحقيق الأفضل للموارد البشرية
- يؤدي إلى الموازنة الكفأة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة والى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومؤسساتهم.
- يساعد على حسن توزيع واستخدام المؤسسة للموارد البشرية.

## ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

اعتادت المؤسسات على إعداد الاحتياجات السنوية من القوى العاملة وفقاً للظروف البيئية وسياسات الترقية والنقل التي تتبعها، مما يتولد عن برامج التدريب، فكل هذه النواحي تحدد احتياجات القوى العاملة من البيئة الخارجية للمؤسسة، ولكن تفشل الخطة السنوية في احتواء متطلبات التخطيط طويل الأجل وهي الخاصة بالتوسع في التسهيلات وإضافة منتجات جديدة أو حتى تقلص النشاط أو التغيير في مستوى المهارة المطلوبة.

ومن هنا يتضح أن التخطيط الفعال للقوى العاملة لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الفعال للموارد البشرية في التنظيم،<sup>12</sup> وهذا يعني ضرورة وجود استراتيجية متعلقة بالقوى العاملة للمؤسسة، فمع نمو وتوسع الشركة وتعدد عملياتها تزداد الحاجة إلى التخطيط المنظم والمستمر إلى الاحتياجات البشرية،

فقد يرجع فشل الشركة في تحقيق أهدافها إلى نقص الكفاءات، هذا ما يبين أهمية التخطيط وتنمية الأفراد، وعلى العموم يمكن تحقيق الأهداف والفوائد الآتية من التخطيط طويل الأجل للقوى العاملة.

- التعرف على مصادر القوى العاملة وتقييمها. وكذلك التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، والتعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- يؤدي التخطيط إلى تفهم أهمية الموارد البشرية في بناء استراتيجية المؤسسة وتضمينها داخلها، والتنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لأداء الأعمال.
- التعرف على الاحتياجات المستقبلية للعاملين.
- تحديد معالم سياسات خطط التدريب والتعيين.
- الاستعداد للمشاريع والأعمال المستقبلية وذلك لتفادي الهدر في أعداد العاملين
- توفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها من مختلف المراكز التعليمية المتخصصة.
- تحسين عملية تخطيط توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات
- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، وذلك من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية كالأجور وغيرها من المزايا معدل دوران العمالة والتدريب وغيرها من النفقات، ويمكن تحقيق هذه المزايا من خلال التخطيط قصير الأجل وهو أمر يجب بناؤه من خلال التخطيط الاستراتيجي.<sup>13</sup>
- مساعدة الإدارة على تخفيض تكلفة العمل بتجنب فائض أو عجز في الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

- يمكن تخطيط القوى العاملة من توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للموارد البشرية عن طريق التأثير في قدرة ورغبة العاملين، وتوفير وسائل الإشباع الأفضل لحاجاتهم المختلفة.
- التمكن من رسم وتخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
- تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي يترتب عنها إلغاء وظائف عالية واستحداث وظائف جديدة.
- يؤدي التخطيط الجيد والمستمر للقوى العاملة إلى المحافظة على العمالة بالمؤسسة، إذ يمكن من توفير عمل متنوع وعالي الكفاءة، فتقل الحاجة إلى الزيادة من العمالة من سوق العمل خاصة إذا نجحت الخطة في تخفيض معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

### الخاتمة:

لقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في العصر الحالي بعدما مرت بمراحل ساهمت كلها في إظهار دور العنصر البشري وأهميته في العملية الإنتاجية، ومساهمته في جميع المجالات من خلال أنظمة تطوير دور الفرد في المؤسسة، وعلاقتها بها ودور المؤثرات المختلفة من حوافز وتدريب وترقيات، توفير ظروف عمل ملائمة بداخل المؤسسة.

ومنها كان ظهور ما يعرف حالياً بإدارة الموارد البشرية، وانتقل الاهتمام بالعنصر البشري من المستوى المحلي للمؤسسات إلى المستوى الكلي ومن ثم كان الاهتمام العالمي بالعنصر البشري. فأصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بعمليات استقطاب واختيار أفضل الأفراد، وهكذا بدأت تظهر أهمية ودور العنصر البشري من حيث الأداء التنظيمي والإنتاجي للمؤسسة وانعكاس ذلك على الاقتصاد، فالتخطيط السليم للقوى العاملة يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية، ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بالاستفادة منها، والعمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وخاصة تلك البرامج التخطيطية والمعلوماتية الموجهة لنشاطات وأعمال هذه الموارد.

المراجع:

1. علي محمد دباغة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2003، ص19.
2. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص31.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، جامعة الإسكندرية، مصر 2000م ص35.
4. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، كلية الإدارة والاتصال، بغداد، العراق 2003، ص 48.
5. Jacques.Herard,techniques de ingénieur,traité l'entreprise industrielle-structure etorganisation de l'entreprise,dunod edit ,paris2001.
6. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص87.
7. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دم ج، الجزائر 2004، ص88
8. خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق ص132.
9. علي محمد دباغة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 232.
10. Jean pierre citeau,gestion des ressources humaines,ed d'organisation ,France ,2000p;89.
11. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، منظمة القرن 21، الدار الإبراهيمية، القاهرة، مصر، 2003، ص98،
12. Dimitri Weiss,les ressources humaines ,edition D'organisation, France;2000p;187.
13. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق ص108