

### أولاً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

#### ❖ المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

على الرغم من التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قوياً وعملاً في كتاب الله وهدى نبيه. وكان بمقدور واستطاعة العامل أن يتظلم وأن يُنصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً. ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من أبواب الإدارة الحديثة إلا وكان قد طرقها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيرة.

- ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني.
- وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع.
- وفي مجال تحمل المسؤولية واسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال.
- وفي مجال التفويض كان صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسؤوليات الإدارية؛ فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره، وكان يرسلهم لجباية الصدقات. وكذلك فعل الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم سواء كان ذلك في تفويض السلطة أو تحميل المسؤولية أو المسألة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة والحكام.

ونلخص مما سبق:

أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مجالات الاختيار والتعيين.
- مجالات المسؤولية والتفويض.
- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- مجالات النصح والاستشارة.
- مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة / المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:

- **الوسطية:** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانفراط في اللين، أو كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: [أن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف].
- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الانتماء إلى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً: (وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقل حملاً).
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من إقتصادية وإجتماعية وأخلاقية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانتة.

#### ❖ الإدارة العلمية (Scientific Management):

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية (١٩١٤م) يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة. ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس [فريدريك تايلور] و [فرانك جيلبرت] و [هنري جانت] أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. ولقد اعتمد (تايلور والأخرون) في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج. وإذا حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يُمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

ولقد لقي أسلوب [تايلور] انتشاراً واسعاً في التطبيق في الولايات المتحدة، وأعتبر آنذاك ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية. وقد وافق منهج [تايلور] رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية. وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى، أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

## يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يُمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- يُعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- يُنظر إلى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من إجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.

وكنتيجة لتفكير [الإدارة العلمية] انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا. ومع ذلك حاولت إدارة المنشآت أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعمال كالتأمين، والإجازات الجانبية، والقروض .. ولكنها خدمات تطوعية من الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

أي أن المبدأ أو الفلسفة القائمة هي [أن الإدارة أدرى بمصالح العامل]، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ [الرعاية الأبوية في الإدارة Paternalistic Approach] ولقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الإجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

## ❖ مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations):

كانت للنتائج التي توصل إليها [التون مايو] و [روثلز برجر] وهي المُسماه بتجارب (الهورن Hawthorne) دلالات واضحة للمنى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات. ذلك أن انتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العامل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات إجتماعية ونفسية تساهم في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى بنمط القيادة السائدة والعلاقات مع مجموعات العمل، ومدى دعم وتأييد الإدارة. ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك.

وعلى ذلك فإن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من أن العاملين لا بد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

## أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات .. وقد يكون ذلك صحيحاً في حالات معينة ولكنه ليس "افتراضاً" غير قابل للتحدي والنقاش. إضافة إلى أن هذا المفهوم يضيف على المنظمات أعباء مالية قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية.
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً. ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته، ورغباته، وطموحاته، أو قيمه ومبادئه. ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعده والإجراءات واللوائح. ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.
- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الإنسانية أو [Being Nice].

إن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ماسبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والإغناء والتوسيع الوظيفي، وأخيراً طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة. وإزاء هذه القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات (١٩٦٠م) ولم تعد الملجأ والمأوى الذي تستند إليه إدارة المنظمات في زيادة الإنتاجية أو تحقيق الولاء العاطفي للمنظمة.

## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات و المواد الخام.
ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج).	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.

## ❖ إدارة الأفراد (Personnel Management):

- بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.
- وكبداية لشرح مفهوم دور إدارة الأفراد نبدأ بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيراً ما نقابلها في كُتب الإدارة وهي:
- **وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة:** أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه، وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه.
  - **إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص:** دور إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتميئتها، والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة الإنتاجية والربحية والنمو" وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشكلاتهم. وتدور جميع هذه النشاطات في إطار تحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية من الأفراد بما يؤدي أولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## ❖ التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقاً مع التطور الفكري الإداري المتجدد يوماً بعد يوم والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية؛ فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم [إدارة الموارد البشرية] كمسمى بديل لإدارة الأفراد.

### لماذا التحول؟

- لقد بدأ واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك قصوراً في إدارة الأفراد لعدة أسباب:
- لم يكن هناك تناعماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المسؤولة عنها.
  - لم يكن الإرتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد، ونشاطات الإدارات الأخرى مثل التسويق والإنتاج وخلافه.
  - لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً، إن لم يكن مفقوداً تماماً.
  - كان محور تفكير الإدارة في جانب العرض وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي- ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

من جانب آخر فإن التطورات في مجال الفكر الإداري عملاً وممارسة قد حدا بالمديرين للتفكير مرة أخرى في قضايا التعامل مع الموارد البشرية، فما الذي أوجب إعادة التفكير؟

### لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل ومفاهيم جديدة في العمل، لعل أهمها ما يلي:

- **التنافسية:** واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة الصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري. وكذلك ضغوطاً في مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة على وجه الخصوص.
- **التحفيز:** الإنسان العامل لا يحركه الأجر فقط، وإنما هناك أمور أخرى يجب الإهتمام بها.
- **القضايا الاجتماعية:** واجهت المنظمات قضايا منها تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الاحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات. بالإضافة إلى التدخلات الحكومية من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين.
- **التطور التقني:** واجهت المنظمات في هذا المجال تغيرات جوهرية سواء في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، أو إدارة الأعمال المكتبية، وتطور شبكة الاتصالات، وأنظمة المعلومات الإدارية.
- **التطور الإداري:** فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسة. حيث أن مساهمات العلوم الأخرى كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، والنظريات الاقتصادية، واستخدامات الحاسب الآلي؛ كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري وكيفية تناول قضايا الأفراد.

### ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

- التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم.
- التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الإستشاري.
- ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق فقد أصبح هناك حاجة كبيرة جداً إلى التحول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأن المفهوم الذي موجود في السابق كان مفهوماً خاطئاً عن الموارد البشرية، وبالتالي أصبحت أهمية وجود إدارة تعنى بالموارد البشرية مثلها مثل التسويق والإنتاج والمالية مهم جداً لأنها تعتبر شريكاً استراتيجياً في المنظمات، أي أنها تتخذ قرارات ولها ميزانيات مستقلة ولها القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية في المنظمات.

الشكل التالي يوضح نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية.</li> <li>إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.</li> <li>الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب.</li> <li>الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية.</li> <li>تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب.</li> <li>المحافظة على صيانة الأفراد.</li> <li>تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق وتدبير الاحتياجات.</li> <li>تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>تعويض الأفراد.</li> <li>تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> <li>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:</li> <li>تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.</li> <li>التطوير التنظيمي.</li> <li>الإتصالات و الإعلام.</li> <li>زيادة مجالات الخدمات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا كإدارة تنفيذية</li> </ul>

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم، الإستراتيجيات والأهداف:

### ❖ تعريف إدارة الموارد البشرية:

- تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:
- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.
  - إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

وبمعنى آخر، فإن كلا التعريفين يملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

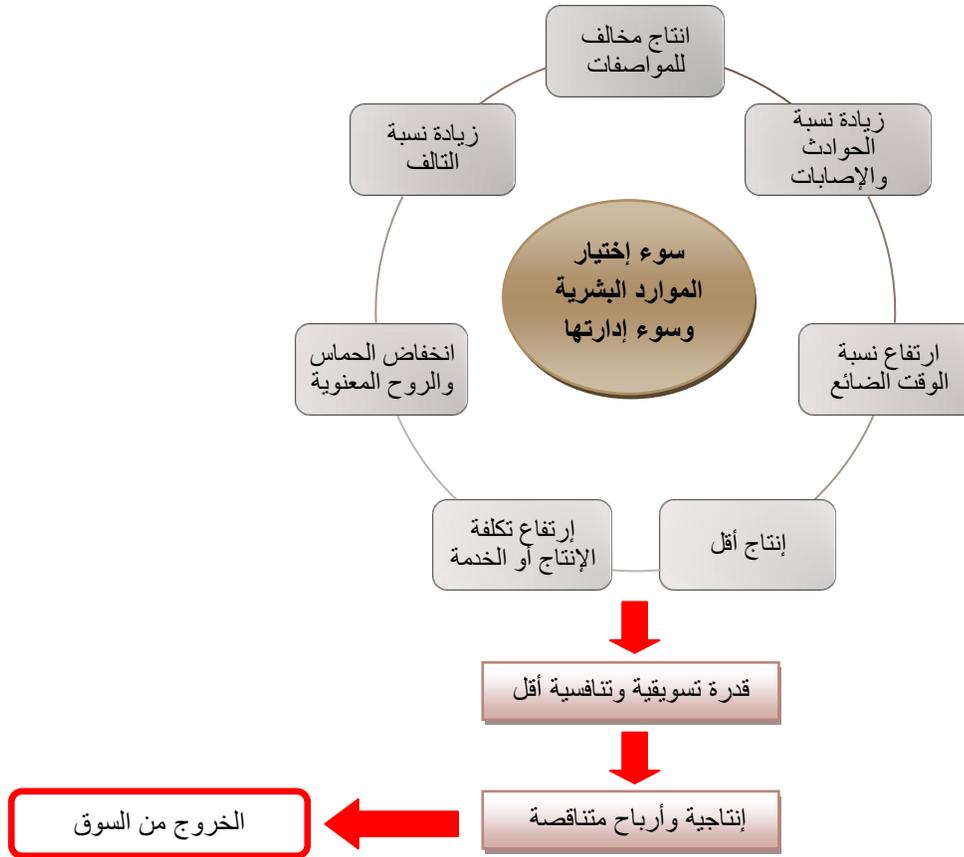
- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد، سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

### ❖ أهمية الموارد البشرية - مؤشرات النجاح:

إن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة. وفي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية شملت ٧٨٥ مديراً ممن لديهم اطلاع وخلفية برسالة ومضمون "الموارد البشرية"، أجاب (٩٢%) من العينة بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية أو مهم جداً في نجاح منظمات الأعمال. وقد سئل هؤلاء القادة والمديرين عن أهم مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية.. وفي رأي هؤلاء القادة والمديرين كانت المنظمات الناجحة وغير الناجحة كما يلي:

المنظمات الناجحة	المنظمات غير الناجحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.</li> <li>وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.</li> <li>مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.</li> <li>المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.</li> <li>شبكات اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.</li> <li>التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.</li> <li>تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الإهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من الأصول.</li> <li>إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع الميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.</li> <li>عدم الإهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.</li> <li>شبكات اتصالات داخلية ضعيفة.</li> <li>سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.</li> <li>معدلات دورات عمل عالية.</li> </ul>

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها، وبين الشكل التالي النتائج المتوقعة لعدم الإهتمام بالموارد البشرية:



### المزايا الاقتصادية لإدارة الموارد البشرية:

- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، من أهمها ما يلي:
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية المنظمة وينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها على الأجل الطويل.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم لبذل المزيد من قدراتهم، سينعكس على رضاهم الوظيفي وزيادة عطائهم ونتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية للمشكلات المحتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
- أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز والغياب.

## ❖ رسالة إدارة الموارد البشرية:

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة. وبمعنى آخر يكون هناك إجماع واتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضى الإستراتيجيات، والأهداف المطلوب تحقيقها، ولا بد بعد ذلك أن تنطلق برامج وخطط الموارد البشرية وفقاً لهذه الرسالة والإستراتيجيات. إن تحديد الرسالة أو الغاية هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وأين؟ وكيف؟ ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لا بد أن تتوفر خصائص محددة منها: [الوضوح] و [حسن الصياغة] و [تحديد المضمون المباشر]. على سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

"التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين، والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين".

## ❖ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

وعلى ضوء هذه الرسالة [Mission] يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية، لتحقيق المضمون والغاية منها. والمقصود بهذه الإستراتيجيات هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية التي ستأخذ طريقها في التنفيذ يوماً بعد يوم. ويمكن أن تحدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .. كما يلي:

- 1- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار، والإستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مكان واحد.
- 2- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة، وممن تتوفر فيهم المهارات اللازمة.
- 3- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة وذلك من أجل التخلص من مصروفات البحث من الخارج.
- 4- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق وكذلك عدم التقريب بكفاءات المنظمة.
- 5- اعتماد سياسة التقليل من معدل دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الإختيار والتدريب ونظام الحوافز.
- 6- تصميم برامج تقويم الأداء، ونظام الحوافز بشكل مرضي ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجازات الموظفين الأكفاء.
- 7- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية.
- 8- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا.

## ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية:

معرفة أين نحن؟ وماذا نريد؟ هو الأساس في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، لذا فإن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة Efficiency
- العدالة Equity

تتحقق **كفاءة الأداء** كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من المدخلات، ويمكن التعبير عن كفاءة المنظمة من ناحيتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين. ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال ( نصيب المنظمة من السوق / العائد على الإستثمار / مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور). أما أداء الموظفين فيمكن قياسه من خلال (معدلات الأداء أو الإنتاجية / نسبة الغياب / معدل دوران العمل / نسبة الحوادث والإصابات / نسبة الفصل أو الطرد من العمل).

أما **العدالة** فتتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. ويمكن قياسها من ناحيتين أيضاً هما المنظمة والموظفين. من جانب المنظمة تستطيع تحقيق العدالة من خلال (سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم). ومن جانب الموظفين فإن الحكم على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال (نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات الموظفين).

وفي إطار هذين الهدفين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- **قوة عمل متجانسة:** يقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة. مثل المستوى الثقافي والتدريب، الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والاجتماعية، مما يساعد الإدارة في كثير من سياساتها.
- 2- **قوة عمل منتجة:** تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- 3- **قوة عمل فعالة:** أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- 4- **قوة عمل مستقرة:** كلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه، كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.
- 5- **التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة** الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، لكي لا تكون عائقاً في طريق تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- **تنمية قدرات الأفراد:** تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.
- 7- **تحقيق الانتماء والولاء:** ضمان رفاهية الموظفين واستقرارهم وضمن مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم، كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. كما أن العدالة تقود إلى تحقيق الانتماء والولاء وبالتالي إلى الكفاءة والإنتاجية.

## ❖ سياسات إدارة الموارد البشرية:

تمثل سياسات الموارد البشرية توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق أهداف الإدارة، وفي نفس الوقت تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل (سياسة عدم تعيين الأقارب). ويتولى مسؤولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية .. ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات وتحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

- أن تكون مكتوبة.
- أن تنعم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

## ❖ خطط العمل:

تمثل خطط العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد ما يلي:

- ما هو المطلوب عمله؟
- كيف يتم التنفيذ؟
- من سيتولى التنفيذ؟
- متى يتم التنفيذ؟
- ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
- ميزانية التخطيط؟

ونلخص مما سبق أن رسم سياسات الموارد البشرية ترتبط بما سبق تحديده من استراتيجيات وأهداف .. وأن هذه بدورها تحدد المسار الذي تسير عليه خطط العمل وكذلك الأبعاد التي تدور حولها نشاطات إدارة الموارد البشرية. الشكل التالي يبين إطار العمل في إدارة الموارد البشرية:

