

المحاضرة (٢) : الفصل الأول : [التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية]

* محتويات الفصل الأول :

١- التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية.

٢- المنظور الإسلامي للموارد البشرية.

٣- الإدارة العلمية ، العلاقات الإنسانية ، إدارة الأفراد ، ثم التحول إلى إدارة الموارد البشرية.

٤- إدارة الموارد البشرية : المفاهيم ، والاستراتيجيات ، والأهداف.

(١) التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية :

- يمكن القول : إن العالم من حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور فهناك مثلاً : سور الصين العظيم ،

الأهرامات المصرية ، الفتوحات الإسلامية قديماً ، وصول الإنسان للقمر ، الاختراعات العلمية المستمرة ... الخ.

- لاشك أن الإنسان بجهدده وطاقته وطموحه هو العامل الأول في كل هذه الإنجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة.. الخ.

- إن الإدارة التي حققت هذه الإنجازات بالاشتراك مع البشر الذين قد يكونوا مختلفون في طموحاتهم ومشاعرهم .. ولكنهم جميعاً يسعون لتحقيق الرضا و الإشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل.

- إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان ، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها :

• التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

• التغيرات التكنولوجية.

• التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.

• البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.

• التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

(٢) المنظور الإسلامي للموارد البشرية :

- إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان وركزت على كل مجالات دراسة الموارد البشرية مثل مجالات : الاختيار والتعيين، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة على الأفراد، النصيح والاستشارة، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، مجالات التعلم والتدريب، مجالات توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها لمن يشغل الوظيفة العامة.

* أهم المرتكزات القيادية الهامة لإدارة الموارد البشرية في الإسلام :

- الوسطية. - الإنسانية. - الانتماء إلى الجماعة. - التفاعل مع المتغيرات البيئية.

(٣) * الإدارة العلمية :- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية.

- كان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة.

- ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

- من أهم رواد الإدارة العلمية هم : **فردريك تايلور و فرانك جلبرت و هنري جانت.**

- لقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوبا مخالفا لما كان شائعا قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام **المنهج العلمي والموضوعي** في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

- اعتمد **تايلور** والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس **الحركة والزمن** و الأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج ، وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

*** أهم ما تميزت به الإدارة العلمية :**

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو **قياس الحركة والزمن** .

- حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.

- ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الأساسي هو الحصول على المال.

- **لكن أهملت** مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية و إنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.

- ونتيجة لما سبق فقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

*** العلاقات الإنسانية :** - من أهم روادها هم **التون مايو و وروثلز برجر** .

- منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد 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 القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية :** مدرسة العلاقات الإنسانية **لم تحقق إلا نجاحا محدودا** كما يرى بعض الباحثون من حيث درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية ويعود ذلك إلى عدة أسباب أهمها :

- إن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن " العامل السعيد هو عامل منتج " .

- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد وهذا غير سليم تماما .

- **لقد تجاهلت** مدرسة العلاقات الإنسانية جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه وهي : البناء الوظيفي، و أنظمة العمل وقواعده و الإجراءات واللوائح ، ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف التنظيم.

- **كما تناست** هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ، وليس فقط المعاملة الإنسانية .

*** إدارة الأفراد :**

- **وظيفة الأفراد :** كجزء من مهام الإدارة : يعني أن **كل مدير** في المنظمة يمارس دور إدارة شئون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنبا إلى جنب مع دور إدارة شئون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

- **إدارة الأفراد :** كجهاز مستقل ومتخصص : • وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة نتيجة قصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد.

• ومن ثم فالإدارات المتخصصة تعني **بتوفير احتياجات المنظمة** من القوي العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو .

* التحول إلى إدارة الموارد البشرية :

• لماذا التحول ؟.

• نتيجة **لقصور إدارة الأفراد** وذلك لعدة أسباب :

- لم يكن هناك تناغما بين سياسات وممارسات هذه الإدارة.

- عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى.

- لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.

- تفكيرها في **جانب العرض** من العمالة وليس **جانب الطلب** فأصبح الأفراد .

- عنصر تكلفة إنتاجي.

* أهم ما واجه المنظمات وإداراتها من تغيرات:

- **تغيرات اقتصادية** : رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة، تنوع الأسواق داخليا وخارجيا .

- **تغيرات اجتماعية** : تنوع مصادر العمال، ارتفاع المستوى الثقافي، زيادة الاحتياجات الإنسانية، تدخل الحكومات لحماية العاملين متمثلة في الأنظمة والتشريعات المختلفة.

- **تغيرات تكنولوجية** : مثل تغير تقنيات الإنتاج، ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات، تطور شبكة الاتصالات، و أنظمة المعلومات الإدارية.

- **تغيرات إدارية** : حيث فرضت التطورات الإدارية نفسها على المنظمات ، كما ساهمت العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي ... الخ.

* فلسفة التحول إلى إدارة الموارد البشرية تحمل في مضامينها :

- الأفراد ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة.

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.

- تحقيق أهداف المنظمة يكون بقوي عمل منظمة ومحفزة.

- أهداف المنظمة والعاملين متكاملة وليست متناقضة.

* أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد :

• تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية علي التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضي الوظيفي معا .

• من حيث التطبيق والممارسة فان التناغم والتناسق مفقود بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة، بينما يكون العكس تماما وفقا لمنطق إدارة الموارد البشرية.

٤) مفهوم إدارة الموارد البشرية :

- **تعريف إدارة الموارد البشرية :** هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

- إن الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة :

* أهم مميزات المنظمات الناجحة :

- ١- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة. ٢- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- ٣- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- ٤- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ٥- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ٦- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ٧- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

* أما المنظمات غير الناجحة فإنها تتصف بما يلي:

- ١- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة .
- ٢- إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية .
- ٣- عدم الاهتمام بتطوير الموظفين.
- ٤- شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
- ٥- سياسات غير واضحة أو غامضة وأحياناً متضاربة.
- ٦- معدلات دوران عمل عالية.

* إن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يؤدي إلى :

- ١- إنتاج مخالف للمواصفات.
- ٢- زيادة نسبة الحوادث والإصابات.
- ٣- ارتفاع نسبة الوقت الضائع
- ٤- إنتاج أقل .
- ٥- ارتفاع تكلفة الإنتاج أو الخدمة.
- ٦- انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية.
- ٧- زيادة نسبة التالف.

- مما يؤدي إلى قدرة تسويقية وتنافسية أقل ثم إنتاجية أقل ، و أرباح متناقصة ثم الخروج من السوق .

* أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية أهمها ما يلي :

- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين سينعكس على رضاهم الوظيفي وهذا يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات سوف توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفون وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

* رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية :

- المقصود بهذه الاستراتيجيات : هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية . وتتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في :

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل ٣ أو ٤ من ٥ أو أكثر .
- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
- تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز.
- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

* أهداف إدارة الموارد البشرية :

- (١) **قوة عمل متجانسة :** أي وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة .
- (٢) **قوة عمل منتجة :** تستطيع تحقيق الإنتاج وفق المعايير المحددة وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- (٣) **قوة عمل فعالة :** ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- (٤) **قوة عمل مستقرة :** إي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الإمكان.
- (٥) **تنمية قدرات الأفراد :** ويظل هذا واجبا مهما للإدارات الناجحة.
- (٦) **تحقيق الانتماء والولاء :** كلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

* سياسات الموارد البشرية :

- تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين و المسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة .
- تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.
- يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.
- لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السياسات يجب أن تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.

* خطط العمل :

- تمثل خطط العمل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف : تحدد ما هو مطلوب عمله ؟ كيف يتم التنفيذ ؟ من سيتولى التنفيذ ؟ ومتى يتم هذا التنفيذ ؟.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~