

## المحاضرة الثانية ( الفصل الاول )

### التطوير التاريخي لإدارة 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 ان الإنسان بجهده وطاقته وطموحه هو العامل الاول في كل هذه الانجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة... الخ.
- إن الإدارة التي حققت هذه الانجازات بالاشتراك مع البشر الذين قد يكونوا مختلفون في طموحاتهم ومشاعرهم .. ولكنهم جميعاً يسعون لتحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل .
- إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان ، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها :

١/التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

٢/التغيرات التكنولوجية.

٣/التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.

٤/البحوث والدراسات المختلفة في مجالات انتاجية والفعالية.

٥/التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

### \*المنظور الاسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

- إن قيادة وإدارة الافراد 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 الافراد، النصح 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 الاسلام

- الوسطية.
- الانسانية.
- الانتماء الى الجماعة.
- التفاعل مع المتغيرات البيئية.

### \*الإدارة العلمية

- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات انتاجية متساوية.
- كان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الانتاج 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 وهنري جانت.

- لقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك ، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول الى اقصى كفاءة انتاجية من العامل.

- اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الاحصائية وتحليل طرق العمل والاداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والادوات المستخدمة في الانتاج للوصول الى معايير مقبولة من كميات الانتاج ، وإذا ما حقق العامل اية زيادة في الانتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

أهم ما تميزت به الإدارة العلمية :

- تحديد معايير الانتاج وفق اسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الانتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الانتاج.
- ينظر الى العامل كرجل اقتصادي هدفه الاساسي هو الحصول على المال.
- لكن اهتمت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الاخرى للعامل من اجتماعية و انسانية وعاطفية وتجاهلت ان هناك اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.

ونتيجة لما سبق فقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية الى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الاداري هي مدرسة العلاقات الانسانية.

العلاقات الانسانية

- \* من أهم روادها هم التون مايو و وروثلزبرجر.
- \* منهج العلاقات الانسانية ينطلق من ان العاملين لابد وان يعاملوا معاملة انسانية من الادارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية اهدافهم واهداف الادارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة انتاجية العمل.

أسباب القصور في مدرسة العلاقات الانسانية:

- مدرسة العلاقات الانسانية لم تحقق الا نجاحاً محدوداً كما يرى بعض الباحثون من حيث درجة الاشباع والرضا الوظيفي، او من حيث زيادة معدلات الاداء والانتاجية ويعود ذلك الى عدة اسباب اهمها:
- ان نتائج كثيرة من الابحاث لا تؤيد مقولة ان " العامل السعيد هو عامل منتج " .
- تفترض مدرسة العلاقات الانسانية عدم وجود اختلافات او فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماماً.
- لقد تجاهلت مدرسة العلاقات الانسانية جوانب هامة ذات تأثير على انتاجية الموظف وعطائه وهي : البناء الوظيفي ، وانظمة العمل وقواعده والاجراءات واللوائح، وذلك ان مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق اهداف التنظيم.
- كما تناست هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الافراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الانسانية.

ادارة الافراد:

- وظيفة الافراد / كجزء من مهام الادارة
- يعني ان كل مدير في المنظمة يمارس دور ادارة شؤون الافراد في القطاع الذي يرأسه جنباً الى جنب مع دور ادارة شؤون الافراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الادارات الاخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

– ادارة الافراد/ كجهاز مستقل ومتخصص :  
وبدا الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة نتيجة قصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد.

ومن ثم فالإدارات المتخصصة تعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق اهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو.

### **التحول الى ادارة الموارد البشرية:**

#### **لماذا التحول؟**

- نتيجة لقصور ادارة الافراد وذلك لعدة اسباب:
- ١/ لم يكن هناك تناغماً بين سياسات وممارسات هذه الادارة.
- ٢/ عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الادارات الاخرى.
- ٣/ لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- ٤/ تفكيرها في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب فاصبح الافراد عنصر تكلفة انتاجي.

### **أهم ما واجه المنظمات واداراتها من تغيرات:**

#### **\*تغيرات اقتصادية/**

رفع مستوى الكفاءة الانتاجية ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الانتاج والعمالة، تنوع الاسواق داخلياً وخارجياً.

#### **\*تغيرات اجتماعية /**

تنوع مصادر العمال، ارتفاع المستوى الثقافي ، زيادة الاحتياجات الانسانية، تدخل الحكومات لحماية العاملين متمثلة في الانظمة والتشريعات المختلفة.

#### **\*تغيرات تكنولوجية/**

مثل تغير تقنيات الانتاج، ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات، تطور شبكة الاتصالات، وانظمة المعلومات الادارية.

#### **\*تغيرات ادارية/**

حيث فرضت التطورات الادارية نفسها على المنظمات، كما ساهمت العلوم الاخرى في الفكر الاداري كعلم النفس والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي...الخ.

### **فلسفة التحول الى ادارة الموارد البشرية تحمل في مضامينها:**

- الافراد ليسوا مجرد عناصر انتاجية تابعة.
- ادارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- تحقيق اهداف المنظمة يكون بقوى عمل منظمة ومحفزة.
- اهداف المنظمة والعاملين متكاملة وليست متناقضة.

### **أوجه الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد:**

\*تهدف ادارة الافراد الى تحقيق اقصى انتاجية من الافراد بينما تحرص ادارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق اهداف الانتاجية والرضى الوظيفي معاً.

\*من حيث التطبيق والممارسة فان التناغم والتناسق مفقود بين ادارة الافراد والادارات الاخرى في المنظمة، بينما يكون العكس تماماً وفقاً لمنطق ادارة الموارد البشرية.

#### مفهوم ادارة الموارد البشرية :

تعريف ادارة الموارد البشرية: هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم.

#### إن الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة: اهم مميزات المنظمات الناجحة:

- ١/الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم اصولاً من اصول المنظمة.
- ٢/ وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- ٣/ مستوى جيد من الاجور والحوافز المالية الاخرى.
- ٤/المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ٥/ شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ٦/ التزام واهتمام من الادارة 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 اليها كأصل من اصول المنظمة.
- ٢/إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل الى الدكتاتورية في الامور الادارية.
- ٣/عدم الاهتمام بتطوير الموظفين.
- ٤/شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
- ٥/ سياسات غير واضحة او غامضة واحيانا متضاربة.
- ٦/معدلات دوران عمل عالية.

#### إن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يؤدي الى:

- ١/ انتاج مخالف للمواصفات.
  - ٢/زيادة نسبة الحوادث والاصابات.
  - ٣/ ارتفاع نسبة الوقت الضائع.
  - ٤/انتاج اقل.
  - ٥/ ارتفاع تكلفة الانتاج او الخدمة.
  - ٦/ انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية.
  - ٧/ زيادة نسبة التالف.
- مما يؤدي الى قدرة تسويقية وتنافسية اقل ثم انتاجية اقل ، وارباح متناقصة ثم الخروج من السوق.

#### اهمية وجود ادارة فعالة للموارد البشرية يمكن ان يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية اهمها ما يلي:

– ان وجود خبرات متخصصه في ادارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب افضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليها سيؤدي الى الارتفاع بإنتاجية المنظمة.

– ان قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين سينعكس على رضائهم الوظيفي وهذا يساهم في زيادة عطائهم ونتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.

– ان المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقويم الاداء والتدريب والترقيات سوف توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل او زيادة معدلات الغياب او انخفاض الانتاجية.

– ان ادارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ اليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة او التجاوز في الترقيات.

### رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

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

١/ مركزية قرارات الاختيار والتعيين.

٢/ تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل ٣ او ٤ من ٥ او اكثر.

٣/ اعتماد سياسة الترقية او الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.

٤/ اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى اكبر من السائد في السوق.

٥/ اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.

٦/ تصميم برامج تقويم الاداء ونظام الحوافز.

٧/ تصميم وتطوير والمحافظة على اسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.

٨/ اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

### اهداف ادارة الموارد البشرية

١/ قوة عمل متجانسة: أي وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.

٢/ قوة عمل منتجة: تستطيع تحقيق الانتاج وفق المعايير المحددة وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.

٣/ قوة عمل فعالة: ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق واقل التكاليف واقصر وقت.

٤/ قوة عمل مستقرة: إي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الامكان.

٥/ تنمية قدرات الافراد: ويظل هذا واجباً مهماً للإدارات الناجحة.

٦/ تحقيق الانتماء والولاء: كلما حرصت المنظمة على ارضاء الموظفين كلما قاد ذلك الى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

### سياسات الموارد البشرية

– تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات او قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق اهداف الإدارة.

– تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.

– يتولى مسؤولية اعداد هذه السياسات المسؤولين عن ادارة الافراد او الموارد البشرية.

– لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السياسات يجب ان تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.

### خط العمل:

تمثل خطط العمل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الاهداف: تحدد ما هو مطلوب عمله؟ كيف يتم التنفيذ؟ من سيتولى التنفيذ؟ ومتى يتم هذا التنفيذ؟.