

اسم المقرر  
إدارة الموارد البشرية

د. محمد الدوغان



جامعة الملك فيصل  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الأولى تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية



# محاور المحاضرة الأولى

## ثانياً

إدارة الموارد البشرية:  
المفاهيم، الاستراتيجيات، والأهداف

١- تعريف إدارة الموارد البشرية

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

٣- رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

٤- أهداف إدارة الموارد البشرية

٥- سياسات وخطط إدارة الموارد البشرية

## أولاً

التطور التاريخي  
لإدارة الموارد البشرية

١- المنظور الإسلامي للموارد البشرية

٢- الإدارة العلمية

٣- العلاقات الإنسانية

٤- إدارة الأفراد

٥- التحول إلى إدارة الموارد البشرية



# أولاً تطور إدارة الموارد البشرية



# ١- المنظور الإسلامي

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد الإسلام كثيرًا من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .

الاختيار والتعيين 

المسئولية والتفويض. 

القيادة والرقابة على الأفراد. 

التعويض المادي والضمان الاجتماعي. 

تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة. 

أمثلة

للمجالات

التي تناولها

الإسلام



الوسطية

التفاعل مع المتغيرات البيئية

المرتكزات الإسلامية  
في التعامل مع  
الموارد البشرية

الإنسانية

الانتماء إلى الجماعة



## ٢- منهج الإدارة العلمية

١. معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
٢. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
٣. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج.
٤. ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال.

## الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

١. تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية.
٢. انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.



## ٣- مدرسة العلاقات الإنسانية

تفرض معاملة العاملين إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

### أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية

١. عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".
٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر.
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح.
٤. تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال.



## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد 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.



## ٤- إدارة الأفراد

نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شئون الأفراد تسمى إدارة الأفراد.

### نواحي القصور في إدارة الأفراد

- (١) عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها.
- (٢) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى.
- (٣) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- (٤) نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.



## مقارنة بين

### إدارة الأفراد كقسم

إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولي مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد، مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

### إدارة الأفراد كوظيفة

إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه.



# ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

## يعني التحول :

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

**نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد: راجع الجدول (1-2)**



# ثانياً إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الاهداف ، الاستراتيجيات



# ١- تعريف إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، ولكنها تتحد في المضمون، ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

## التعريف الأول:

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.

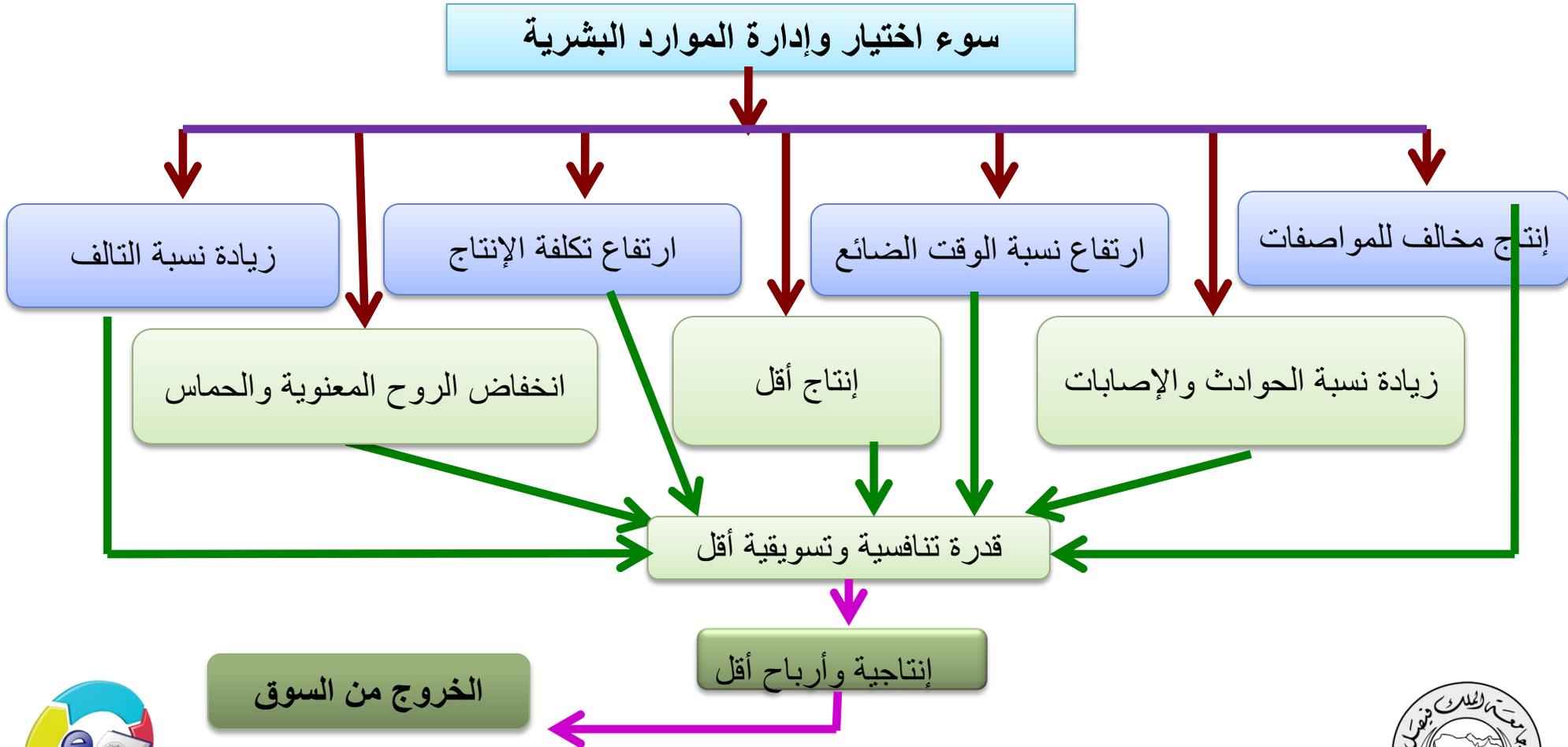
## التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.



## ٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية وسوء إدارتها، كما تظهر الشكل التالي:



## ٣- رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع و اتفاق على:  
رسالة إدارة الموارد البشرية أي: (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها )

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



## ٤- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.

أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية

- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
- الترقية من داخل المنظمة .
- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة



## ٤- أهداف إدارة الموارد البشرية

قوة عمل منتجة

قوة عمل متجانسة

قوة عمل مستقرة

قوة عمل فعالة

تنمية قدرات الأفراد

تحقيق الانتماء والولاء



## ٥- سياسات إدارة الموارد البشرية

○ تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

### زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية

• حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

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



## ٦- خطط العمل في إدارة الموارد البشرية

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

١. ما هو المطلوب عمله ؟
٢. كيف يتم التنفيذ ؟
٣. من سيتولى التنفيذ ؟
٤. متى يتم التنفيذ ؟
٥. ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
٦. ميزانية التخطيط ؟



إطار العمل ضمن إدارة الموارد البشرية  
يظهر في الشكل التالي:

رسالة/استراتيجيات

أهداف إدارة الموارد البشرية

سياسات الموارد البشرية

خطط العمل

نشاطات الموارد البشرية

علاقات الموظفين

التعويض والصيانة

تنمية  
الموارد البشرية

تخطيط وتدير  
الموارد البشرية





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ

