

**محاضرات مقاييس:**

**تسخير الموارد البشرية السنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل  
التنظيم**

**إعداد وترتيب: د/ عمارة الجيلالي**

## **نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية :**

بعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تبادرت بشأنه الأفكار و المفاهيم بالرغم من حداة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال ، إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية في التركيز على آلة و المادة ولم يعطى للعنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين و القرن الحادي و العشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل و تطور إدارة الجودة الشاملة، ومن العناصر التي أطلقت على العناصر العامة في المنظمة من الناحية التاريخية وكان أكثرها شيوعاً في العقود الماضية إدارة الأفراد الذي يركز كل اهتمامه على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف

إلا أن بروز مصطلح الموارد البشرية (Ressources humaines) شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن الماضي و بداية القرن الحادي و العشرين و الذي يركز جل الاهتمام في إطار الحصول على المهارات الفردية و الجماعية (الفنية، إنسانية، فكرية) وقد تمثلت هذه التطورات فيما يلي :

### **1-1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية**

استمرت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال البدوية البسيطة و هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعملاء بل صاحب العمل ينظر للعامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقاً لحاجات العمل.(باسين كاسب ، محمود كاظم ، 24:2007)

ثم ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المترتبة ظهور نظام القطاع في الريف و الطوائف في المدن حيث ظهرت حالات المالك (القطاع) و العبيد (ال فلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن و ذلك من خلال الصناعة التي تتكون منها الطائفة التي تقوم بتحديد أيطار الصناعة المعينة وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي تدفع للعاملين

### **1-2 مرحلة الثورة الصناعية :**

استمرت هذه الفترة بظهور البدائيات الفكرة و الفلسفية لإدارة الأفراد . إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً ملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة

رتابة العمل وسوء المصاحبة الأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثيرية والرطوبة... الخ والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجر تقليل ساعات العمل .

### 1-3 مرحلة القرن العشرين :

لقد استم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي يترعها فريديريك تايلور في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت و الحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس فيبر الذي اقترن التأثيرات بفلاسفة بيرقراطية باسمه اذ طور من خلالها العديد من المركبات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات . كما لعبت مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايدل دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأً من مبادئ الإدارة . (يسين كاسب ، محمود كاظم ، 2007: 24)

التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز عليها في ميدان العمل وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها التون مايو نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين . لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينيات والثمانينيات ولحد الآن تطورت ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذا لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن

خصائص فريدة لم تكن آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي :

1- ظهور العولمة

2- شدة المنافسة

3- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء .

4- تطور تكنولوجي بمعدلات متسرعة .

5- تحديات البيئة الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.

6- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبيرة وما يتربى على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.

### 2 مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية :

2-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية :

1-وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات و التطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة و التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و أفرادها و المجتمع و يتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة و برامج خاصة تحليل الوظائف المنظمة . (القططاني محمد. 114)

و من ثم تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و اختيارها و تدريبها و تحفيزها و تطويرها بشكل فعال -2- مجموعة الممارسات و سياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها لإدارة بممارسة و وظائفها على أكمل وجه

3-مفهوم الأول : تمثلت في الأنشطة الموارد البشرية في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعامين داخل المنظمات . وكانت تسمى بإدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الإنسانية وبعد الاهتمام بالعاملين و متطلباتهم بدأت تسمى بإدارة الأفراد .

## 2-2 أهداف إدارة الموارد البشرية :

ترمي إدارة الموارد البشرية بصفة عامة إلى تحقيق أهداف عرضية هي :

- 1- التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها
- 2- زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء في الخدمة الميدانية عن طريق تطوير قدرات و مهارات القوة العامة و فعالية استخدامها .
- 3- تنمية روح التعاون و التماสک مجموعة العمل لتحقيق أهداف و إشباع حاجات العاملين .
- 4- قدرة الإدارة العليا في تحديد الاستجابة و التنسيق بين إستراتيجية الموارد البشرية من جهة و من جهة أخرى إستراتيجية المؤسسة .
- 5- معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم و سيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام مشاكل المعلومات الموارد البشرية .
- 6- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الأصول كما تتوقع الإدارة العليا منهم . (أبوالنصر محمد محدث: 23)
- 7- القيام بدراسة الخاصة بالعوامل التنظيمية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة متكاملة .
- 8- التخطيط المتكامل على مستوى المؤسسة بحيث أن يشمل منظومة إدارة الموارد البشرية بشكل تتضمن ارتباطا بخطة تطوير العمل .
- 9- قدرة الإدارة التنفيذية في تحقيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

### **3-أهمية إدارة الموارد البشرية : تتمثل في العناصر التالية**

#### **3- 1 تميز العنصر البشري**

كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمؤسسة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية يتم التعامل مع الأفراد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وأمال وتوقعات الفرد والجماعة .

#### **3-العنصر البشري مؤثر حاكم في الإدارة :**

يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم أن ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن الباحثون يشوروون إلى أن المورد البشري با اعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول (بيتر دواكر) أحد اكبر علماء الادارة في أمريكا ( ان أي منشأ أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد حقيقي الإنسان ) . (محمد اسماعيل.25.2004)

#### **3- العنصر البشري كعنصر مركب :**

تنوع خصائص الأفراد وقدراتهم و اتجاهاتهم تنوعاً كبيراً و تختلف من فترة إلى أخرى كما تختلف بنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى . من موقف لآخر وكذلك تنتقل المنظمات من بيئه دائمة التغيير معقدة التكوين متضاربة التأثير هذا ما يؤثر بدوره على تعدد وتشعب اختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات والتماذج و النظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري . (محمد اسماعيل.25.2004)

#### **4- العنصر البشري قيمة مهنية:**

هو إدارة العنصر البشري توجيهه و عمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة و التي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة وعلى ان يكون احد الدعامات الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع وهو بعد القيمي والإنساني في المقام الأول حسب طبيعة الفرد وظروفه الاجتماعية والاقتصادية و حسب طبيعة المجتمع و إمكانية و طاقات المنظمة (بلال 2004 ص25)

## **4- وظائف وأبعاد إدارة الموارد البشرية :**

### **4-1 الوظائف**

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار والتعيين
- تنمية وتجهيز المسار الوظيفي
- تقييم الأداء
- التدريب والتطوير
- الأجر و الحوافز
- تحسين العمل (عامر، 2011، ص 1)

### **4-2 تخطيط الموارد البشرية :**

**4-2-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية :** هي عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها . يعرفه على السلمي (وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العامة و العمل على تهيئتها )

### **4-2-2 فوائد تخطيط الموارد البشرية :**

- 1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي. مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والأدوات والأقسام الوظيفية المختلفة
- 2- تحديد مصادر الاستقطاب للموارد البشرية و دراستها وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها و الذي يتواافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها
- 3- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل . و السعي لتحليلها و دراسة أثارها في الحاضر و المستقبل .

4- تقديم المقترنات و الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية .

5- التنبؤ بإعداد مستويات و هيكل الموارد البشرية لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية وبما يغطي التوسعات و عمليات الإحلال كذلك الفترة (شهادة ماجستير بابا، 2009-2010)

6- وضع السياسات و البرامج المتعلقة بالاختيار و التعيين و تنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية و ضمان الوصول إلى مستوى علمي و تشغيلي صحيح داخل المنظمة .

7- التعرف على العروض من العمالة و دراسة و تحليل خصائص الجغرافية و الديمقراطية . بحيث العوامل و المتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية

#### **4-2-3 خطوات تخطيط الموارد البشرية :**

تمر عملية التخطيط للموارد البشرية الهادفة إلى تأمين التوازن بين الطلب و العرض من القوى العامة بشكل تحقق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع بمجموعة من الخطوات وهي كالتالي :

أ) التحليل : يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات و قوة العمل و حجم الاستخدام . أي التركيبة الحالية أو مستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور . عدد الوظائف . و تحديد المستويات الإنتاجية الحالية و المستقبلية و هيكل المنظمة الحالي و المتوقع و هيكل وظائفها .

ب) تقدير الطلب على القوة العامة : أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي و على الموارد البشرية و مسألة التقدير الطلب على القوى العاملة و تبني بدقة عن حجمها حيث يعتمد على التقديرات بأعدهاد النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية و نشاطات الفرعية و احتياجات مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم

ج) التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية : أي تقدير القوة العاملة المتوقع دخولها سوق العمل . حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف القطاعات و الوظائف . (سهيلة ادريس، 2006، 127)

و على الخارجين من سوق العمل بسبب الواقفيات أو التقاعد و يمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية بتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها و مهاراتها . و تعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان في سن معين و العاملين بالأجور . أو العاطلين رغم إرادتهم في العمل

د) الموازنة بين العرض و الطلب : أي المقارنة بين المعروض و المطلوب من قوى العمل و معرفة الفجوة و النمط من حيث أنواع الكفاءات و التخصصات المطلوبة و معالجة الخلل في التوازن بين العرض و الطلب من خلال تدريب و تأهيل العاملين و تحسين كفاءتهم المؤسسات بحيث يكون هناك ربطاً بين ما يتعلمه الأفراد و فرص العمل المستقبلية و نادراً ما يكون لطلب المتنبئ به مساواة للعرض .

فيكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى. فلا بد من اتخاذ الاجراءات المناسبة لشد العجز و من بين السياسات التي تعتمدتها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عن التوظيف أو تسرع العمال أو التقادم المبكر أما السياسات التي تعتمدتها إدارة الموارد البشرية في سد العجز هي إجراء التعيينات الجديدة . أو تنويع في المهام . أو ترقية العاملين إلى موقع أعلى أو إجراء تنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد برامج تدريبية مناسبة

و) وضع الأهداف : ترکز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يتشرط أن توضع بضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية . فا إذا كانت أهدافها التوسيع في التوظيف فعليها مراعاة مسارها المستقبلي أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في المؤسسة . (نوري 2010.ص130)

#### 2-4-استقطاب الأفراد :

أ) الاستقطاب : هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين لوظائف الشاغرة حالياً أو المتوقعة في المنظمة . أي انه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحث عن وظائف ومن يعرضون الوظائف .

- وتحتفل المنظمات فيما بينها في ممارسة النشاط استقطابي فهناك منظمات تقوم بأنشطة استقطابية على مدى أوسع بكثير من المنظمات الأخرى . فهناك عدة عوامل تؤثر على النشاط استقطابي للمنظمة و يجعله وبالتالي يختلف من منشأة الى الأخرى .

#### ب) العوامل المؤثرة في الاستقطاب :

1) الحجم : يعتبر حجم المنظمة من العوامل المؤثرة على مدى احتياجاتها للموارد البشرية بالزيادة أو التقليلص.

2) البيئة : يعتبر العرض و الطلب او المكانة في السوق وكذا علاقتها بالمؤسسات التي لها علاقة تكاملية او تبادلية وتتأثير سوق اليد العاملة .

3) الخبرة السابقة : تمثل في مدى نجاحها في الحصول و المحافظة على الموارد المؤهلة و تقاليد العمل التي سادت المنظمة بصفة تراكمية .

4) ظروف العمل والأجور والمزایا : التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل و بتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل .

5) اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش : النمو والانكماش عاملين لهما الأثر البالغ في تقليلص أو الزيادة في احتياجات المنظمة للموارد البشرية . فإذا اتسع نشاط المنظمة احتاجت إذن المزيد من اليد العاملة و العكس صحيح .

6) سمعة و مكانة المنظمة: تتميز المنظمات ذات السمعة الجيدة بقدرة عالية على جلب أفضل يد

عاملة. (محمد سعيد صحاف من 45)

### ج) مصادر الاستقطاب :

وهناك عدة مصادر مختلفة للحصول على القوى العاملة والتي يمكن تقسيمها إلى :

أولاً : المصادر الداخلية وتمثل في : النقل من قسم إدارة وحدة تنظيمية لأخرى

#### 1) الترقية :

\* مراكز التنمية والتدريب الداخلي للأفراد تمهيداً لتسكينهم في وظائف جديدة أو نقلهم.

\* استخدام العاملين السابقين حالة رغبهم في العودة إلى العمل .

ولهذه السياسة عدداً كبيراً من المزايا كما يتطلب عليها كذلك عيوب .

المزايا تتمثل في :

\* تجنب تكاليف التنمية والتدريب للعاملين قبل تسليمهم في الوظائف الجديدة .

\* سرعة الحصول على العاملين المطلوبين .

\* دعم الشعور والولاء وتحقيق الرضا عن العمل .

\* تحفيز العاملين لرفع قدراتهم .

#### ثانياً : المصادر الخارجية :

مكاتب وزارة القوى العاملة

مكاتب التوظيف الخاص

وكالات التوظيف

الجامعات ومعاهد و المدارس التقنية

الطلبات الشخصية والعلاقات الشخصية من خلال العاملين بالمنظمة

الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف والمجلات والإذاعة

أما بالنسبة للعيوب تتمثل في :

-ارتفاع تكاليف الإعلان والاختيار والتعيين .

- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين كنتيجة بالشعور بأن هذه السياسة قد تضيع الفرصة

أمامهم للترقية والاستقرار وهذا يؤثر وبالتالي على درجة الولاء للمنظمة .

- طول الفترة اللازمة للعاملين الجدد للتكييف مع ظروف العمل بالمنظمة .

4-2-5 الاختيار والتعيين : يمكن تعريف نشاط عملية الاختيار والتعيين لنشاط في إدارة الموارد

البشرية هو الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و انساب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظيفة

خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوبة توافرها. يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية وفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها.

**أ) عملية الاختيار:** تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية. وتمثل كل خطوة مرحلة لاتخاذ القرار.

و عملية الاختيار تختلف من منظمة إلى أخرى فقد تقتصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية من قبل الرئيس المباشر للعمل أو صاحب المنظمة. وقد تتسع لشامل خطوات عديدة لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم و يتوقف هذا الاختيار أساساً على نوع الوظيفة ومستواها ومن المراحل والخطوات التي تتكون منها عملية الاختيار ما يبيّنه الشكل التالي : (أبو قحف .1992.ص161).

الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء عملية الاختيار :

تعتبر وسيلة موضوعية لتحديد مدى توفر المواصفات المطلوبة في المتقدم فان أحسن استخدامها يحقق هدفين :

1- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من كشف درجات المقدم بواسطة المرشح أو من شهادة تخرجه إن كانت الوظيفة تتطلب مؤهل دراسي .

2- استبعاد أي تعيزز من جانب الأشخاص الذي بيدهم اتخاذ قرارات التعيين

### **ب) أنواع الاختيار :**

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص و قدرات معينة لدى طلب الوظائف ويمكن تقسيمها إلى أنواع التالية :

اختبار الأداء والإنجاز

الاستعداد والقدرات

الميل للعمل

اختبارات المهارة أو الدقة

اختبارات الاتجاهات .

اختبارات الذكاء اختبارات الشخصية (سلطان ص 85.84)

**4-2 أبعاد إدارة الموارد البشرية :** يمكن ان نحدد أبعاد إدارة الموارد البشرية في

**أ) البيئة الخارجية :** تتمثل جوانبها في

- القوة الاقتصادية

- القوة الثقافية

- سوق العمل

- المستحدثات التكنولوجية

- التشريعات و القيود الحكومية

ب)- البيئة الداخلية :

- الأهداف الثقافية التنظيمية

- الإستراتيجية

- الهيكل

- التكنولوجيا

- الموارد البشرية

شكل رقم 2 يمثل النتائج التنظيمية (البقاء.الربحية.النمو.التنافسية).

5-المدارس التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

1-5 المدرسة الكلاسيكية :

عند فريديريك تايلور (fredrick taylor) وماكسيمilian كارل إميل وير (max imilian Emil weber) وهنري فايول (henry Fayol) 1920-1911.

أ) تعتمد على العقلنة المتمثلة في المحاور الثلاث

1- عقلنة العالم

2- تصميم المناسب لهذا العالم

3- عقلنة المؤسسة

ب) المبادئ التنظيمية لهذه المدرسة :

- تقسيم العمل(فصل التصميم عن التنفيذ)

- التنظيم الإداري ليس إلا وظيفة استشارية تسهل مهمة الوظيفة الإنتاجية.(d.mperetti/1994/p120)

الأجزاء في مجملهم يعتبرون وحدة ثابتة مسيرة وفق عوامل يسهل التعرف عليها  
(السن، الجنس، التكوين)- أحسن عمل لأحسن اجر - لا وجود للنقابات

- الفردية: الفرد هو الوحدة الموجودة والمحددات التي تأخذ خاصة بالفرد فقط سواء على المستوى النفسي أو الثقافي أو سبيكلولوجي .

**الخلاصة:** تقسيم العمل يرفع من الإنتاجية ويحفز العمال بالزيادة في الأجر

**2-5 مدرسة العلاقات الإنسانية:** ROBERT OWEN وأوين (RENSIS LIKERT) و مايو (ELTON MAYO) ولكارت رنسيس

ما توصلت إليه هذه المدرسة إن العامل أصبح لا يكتفي بحافز الأجر فقط إنما أصبح حاجة إلى معرفة و الفهم للعمل الذي يؤديه و حاجته العاطفية في المشاركة مع الجماعة أثناء العمل

تنظيم العمل يكون جماعي لأن الجماعة تساعد الفرد على تحقيق الأهداف . لأن الفرد يكون بالجماعة يتصرف وفق معايير ومقاييس الجماعة و من هنا إذ أردنا التخلص من المشاكل لابد أن نتوجه إلى الجماعة لا للفرد .

**الخلاصة:** اختيار أسلوب الديمقراطي في التحكم و يجب على المسئول ترك المكانية للأفراد لمناقشة البرنامج المزدوج تحقيقه يشجع الجماعة على اخذ القرارات . وكذلك المناقشة يجب أن تدور حول مستقبل المؤسسة و تشارك الجماعة في إعداد المخططات و البرامج . (d.mperetti/1994/p120).

**2-5 المدرسة العصرية الحديثة :**

قواعد المدرسة العصرية أو الحديثة

**المفاهيم:** التنظيم- التمييز بين الوظائف والأدوار- الإنسان المعقد- العقلنة الجديدة- نظرية الأنظمة

(محمد اسماعيل، 2009، 27)

**6- مبادئ التنظيم :**

**1-6 التنظيم المضاد :** طبيعة المهمة و طبيعة الأفراد يشترطان التنظيم الواجب وضعه .

**2- المفاوضة :** القرارات تكون غالبا نتيجة مفاوضات بين المسؤول .

**الخلاصة :** إن هدف الموارد البشرية التفهم والاستخدام الفعال للعلاقات بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها و الإنتاجية . هذا ما يؤدي بنا إلى النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية : الاستقدام، التنمية، التحفيز، والصيانة .

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بالاشك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث سرت أمامه سبل الإسهام في مختلف المجالات لتحسين و التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته و قابلاته في مختلف المسارات الإدارية التنظيمية و الفنية.

#### **7- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :**

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة و امتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ... الخ إن هذه التحديات و غيرها التي فرضتها خصائص و سمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الاتصالات و التجارة أثرت بما لا يقبل الشك طبيعة العالائق الذي سعت العمل في المنظمات المختلفة . و يمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي :

#### **7-1 تحديات العولمة التنافسية :**

لقد أسهمت العولمة في خلق توسيع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة يستطيع من خلالها أن يتعامل مع مختلف المنظمات وتحصل على مختلف السلع و التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة بحيث إن سبل الحصول على أقوى البشرية و اختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من تشريعات و القوانين لأعلى الأصعدة المحلية وحسب وإنما الدولية كما إن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية.

#### **7-2 التحديات التكنولوجية :**

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العامة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من الناحية و تعدد المبارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية . كما لعب هذا النوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات وتحسين نوعية حياة أفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية والإدارية .

### **7-3 إدارة الجودة الشاملة :**

لقد أسمى التحدي النوعي الشامل في مختلف المسارات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على الجوانب التالية :

-مساهمة العاملين

-تحقيق رضا المستهلكين

-الوقاية بدل العلاج

-التحسين المستمر

### **7-4 التحديات البيئية :**

تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للتغيرات المتتسعة أفرزت في الواقع العلمي بينة دينامكية أي بينة غير مستقرة أو ثابتة حيث إن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة ان هذه التغيرات أثرت على السوق العمل ومهارات القوى العاملة. (ياسين كاسب، محمود كاظم. 2007: 33)

### **8- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :**

نظرًا لأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية بسبب الأهداف الهامة الموكلة إليها التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الحضور الوظيفي والبنياني في هيكل وبناء المنظمة في شكل عام. أي لابد من أن تحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصية عندما يراد لها الهيكل أن يتحرك بحرية وأوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة والأعمال الوظيفية

### **8-1 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :**

إدارة الموارد البشرية وضعها التنظيمي يتحدد متأثرا بمجموعة من العوامل .

1) أدوار إدارة الموارد البشرية : تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية عاملًا مهمًا في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بينة تنافسية وسيطًا متزايدًا نحو العولمة فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيما تمارس أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية وتشمل الأدوار التالية :

أ) دور الأعمال : يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيما من خلال معرفة اتجاه تلك العمال و المساعدة في دفع المنظمة بالاتجاه الوصول إلى الوضع الذي يرغبه

ب) دور التشغيلي : يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصياغة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب و تطوير أنظمة الرقابة على الأداء و السلوك إضافة إلى نشاطات التدريب و المتابعة و التوقيع و تقويم الأداء (سلطان من 74.75)

ج) الدور الإداري : يسمى بدور متوسط المدى إذ تمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكيد من دقة معايير الاختيار و تطوير خطط الاستقطاب و استكشاف أسواق الاستقطاب المنافسة . علاوات على أنظمة الأجور و المكافأة و خطط التطوير الإداري

## 2) حجم المنظمة : يتحدد المنظمة بحجم النشاط الذي تديره او حجم المبيعات المحققة

أو حجم رأس المال أو عدد العاملين أو كلها يؤثر حجم المنظمة في تقرير الوضع التقدير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة في زيادة حجم المنظمة وتنوع نشاطها يفرض استحداث أنشطة الإدارات لم تكن معروفة سابقاً و يتكون الحجم أهم عوامل للاستجابة التي تبنيها المنظمة لاحتواه تلك المتغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرض لذا فإن صغر أو كبر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية

3) كثافة المورد البشري : تباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه فيما بينها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي و منها ما يكون في حقل الخدمات فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تحفيظ العنصر و توجيهه و قيادته و مراقبة أدائه . (مرجع نفسه 84-85)

لذا فإن التعدد و الشروع في نشاطات الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم الموارد البشرية بكثافة .

## 4) مستوى التقنية : تلعب التقنية دوراً أساسياً في تحديد أدوار و نشاطات

إدارة الموارد البشرية و ذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلباً على إدارة الموارد البشرية في المنظمة لاعتماد فان المنظمات ذات التقنية العالمية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي . خصائص سوق العمل ينعكس تغيرات سوق العمل

على هيأت ودور الموارد البشرية في المنظمة ففي أسواق العمل التي تميز استقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها مع توفر التأكيد النسبي عن التركيبة النوعية لعنصر العمل تمثل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على دور التنفيذي المتمثل في الاختيار والتعيين والتدريب أما في أسواق العمل التي تميز بعدم الاستقرار وعدم الوضوح في اتجاه العامة للطلب والعرض

للموارد البشرية وهو ما يميز أسواق العمل .

6) **توفر الإطارات الإدارية الكفؤة:** تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفاءة إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً وبحلول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات تنظم قواعد العمل ثانياً اعتماداً فإن توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في استخدام الإدارة المتخصصة لهذا المورد برغم من كبر حجمها .

#### 9- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذ تفهم تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة بهدف تحقيق شكل تنظيم الذي يناسب تنفيذ نشاطها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة يتم استخدام تشكيل التنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا الشكل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد من اختيار التعيين لتدريب وتطوير وتحفيز وغيرها وترأس هذه الإدارة غالباً مدير يدعى بمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية حيث يكون مسؤولاً عن العديد من الوظائف والمهام الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة ويكون (العربي محمد، 2011ص17)

مثلاً في الغالب مجلس للإدارة العليا لوضع استراتيجيات الموارد البشرية الموافقة مع استراتيجيات المؤسسة .

أما في المؤسسات الصغيرة فغالباً مل تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو لإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام ولتوسيع موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المتعددة من قبل مختلف المؤسسات

#### 10 تنظيم إدارة الموارد البشرية :

**10-1 أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :** إن أي منظمة وبغض النظر عن حجمها وأشكالها وطبيعة عملها تحتاج تخفيض جزء من جهود إدارتها البشرية ذلك الجهد الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا تتمثل هذه الأشكال فيما يلي :

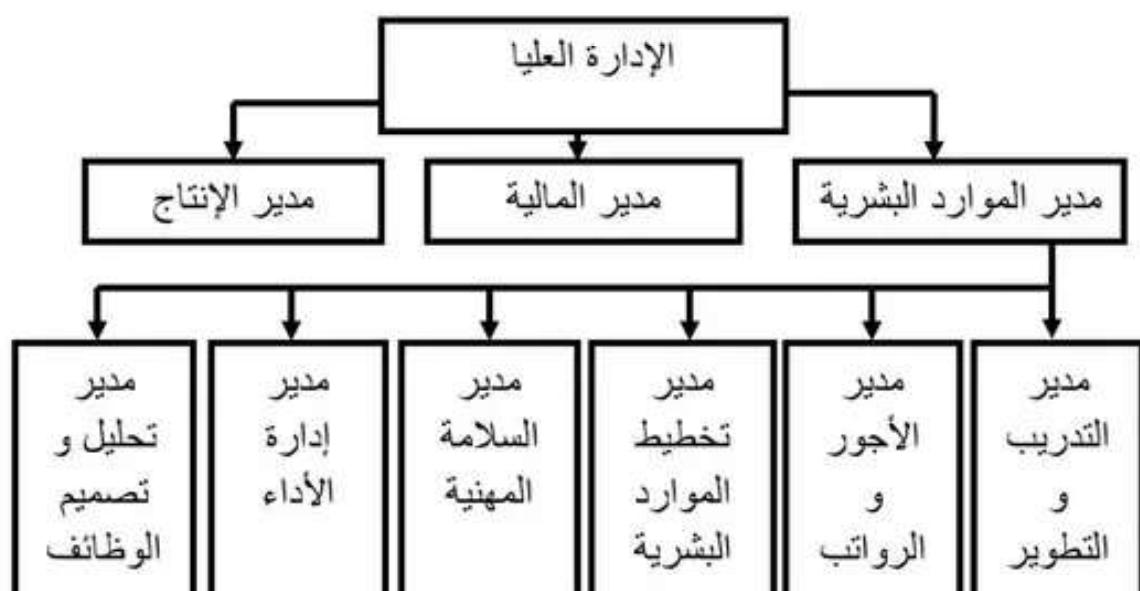
\***الشكل القائم على الأقسام :** تستخدم هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تتمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار والإستراتيجية الإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية . وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا من خلال نائب رئيس موارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي :

قسم التوظيف \* قسم التدريب والتطوير \* قسم المزايا والمكافآت \* قسم العلاقات

\***الشكل القائم على المركزية :** يعتمد اتجاه المنظمة المركزية أو الامركرزية على فلسفتها وثقافتها وفاء النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها. و في الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجية و السياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي . (سامح عبد المطلب 84.85)

## 10-2 التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية :

كما سبق وأن أشرنا انه يمكن وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة . غالبا ما ترتبط هذه الدارة بإدارة العليا المباشرة ويتفرع عنها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك :

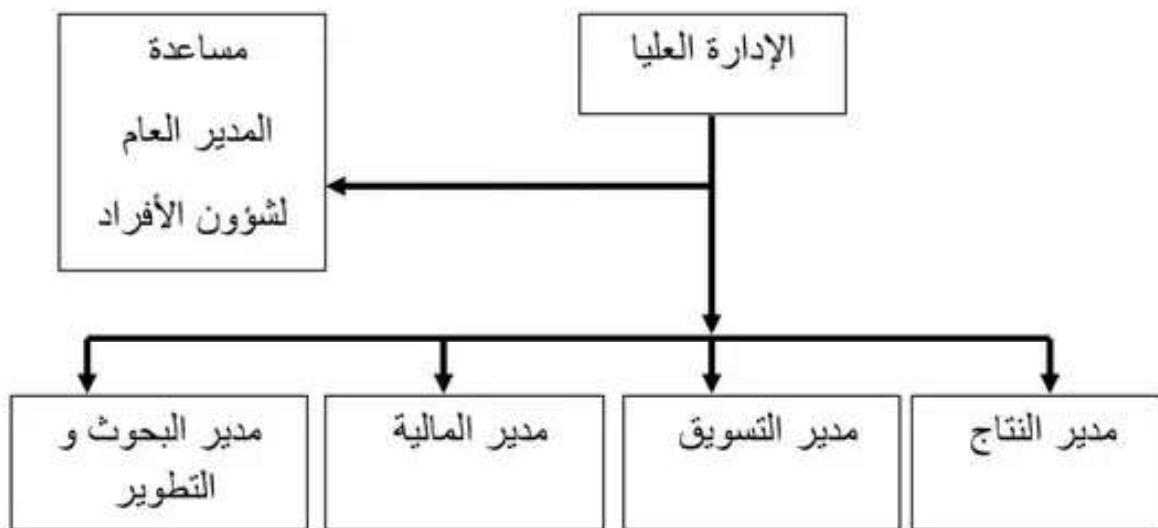


وجود إدارة المركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتنقفر منها إدارات متخصصة في كل من الوظائف وكلت لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة اذ يكون مدیرها عضو في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة وهذا الترابط البيكاني التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل. (سامح عبد المطلب،26)

### 10-3 التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية :

هو النموذج الثاني التي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي أي إنماطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات الأخرى .

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل يوضح هذا النشاط .



\* يلاحظ من التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية إن المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية لشؤون الأفراد ويمتلك مدير الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم . (نفس مرجع ،عبد المطلب،27)

### 4) تحليل و توصيف الوظائف :

**أ) مفهوم تحليل الوظائف :** عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته و مهام و مستويات و علاقات مع الأعمال الأخرى و تحديد مسمى الوظيفة و ظروف العمل و المهارات و القدرات اللازم توافرها في من يشغلها .

**ب) أهمية تحليل الوظائف :** من بين فوائد تحليل الوظائف ما يلي :

- 1- تعبير أساسياً موضوعياً للاختيار والتعيين والترقية بدل الاحتكام إلى المعايير الشخصية .
- 2- تعد عملية تحليل الوظائف الأساسية لبناء وتصميم البرامج التدريبية التطويرية
- 3- توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر و بذلك تترجم قاعدة أساسية لإدارة الأفراد وهي الأجر على العمل اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو الشهادات أي يعطى الأجر حسب الشهادة .
- 4- يوفر أساساً موضوعياً لتقدير الأداء إذ يتم قياس الأداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة .
- 5- تسهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والامن الصناعي من خلال ما تتوفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة .

**ج) الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف :**

**1) أسلوب المقابل للشخصية يتم ب :**

يتم بالتحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة للتنظيم. بحيث يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها ويعطي هذا الأسلوب فرصة للعاملين للتعرف على عملهم دون إغفال شيء .

**2) الملاحظة المباشرة:** هنا يقوم محلل بذهاب لاماكن العمل وتسجيل ملاحظات مباشرة عن الأعمال و المهام التي يقوم بها العامل هنا بوظائف مختلفة ويكون العمل ميدانيا

**3) الاستبيانات :** يتم توزيع استبيانات على الموظفين يطلب منهم تعبيتها و تتضمن استبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل ويمكن أن تتضمن أيضاً جانباً خاصاً لرأي المشرفين.

**4) تحليل مخزون المهام :** يتم بتحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح. ولذلك فإن التحليل يتطلب ثلاثة مراحل المقابلة . المسح . ومن ثمة تهيئة مصفوفة المهام ويتم تركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون و تأخذ المعلومات من المشرف المباشر و كذلك العامل .(نوري متير، 2010، 130)

وبعد جمع المعلومات للمقابلة يتم بتحديد أهمية كل مهمة في الوظيفة و معدل إكراه المهام و الوقت المستنفد لأداء كل مهمة . وفي الأخير يتم تصميم مصفوفة المهام التي تتضمن المعرفة و المهارة و المقابلات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة .

**5) أسلوب المواقف الحرجة :**

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة حيث يحدد المشرف و العامل البعد الرئيسية للوظيفة و المتمثلة في مكونات الأداء التفاعل مع الزبون أو إعداد الطلب أو الموازنة النقدية هي الأبعاد الأساسية لوظيفة بائع التجزئة . وهكذا بنسبة للوظائف الأخرى

6) التحليل النشاطي : يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات القطاع العام نظرا لاعتماده على أسس عامة وشموليّة مستقرة نسبياً ويمكن بموجها تحليل جميع الوظائف .  
المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة وتصنف الى ثلاثة عناصر او أبعاد هي:

الأشياء. الأشخاص. البيانات

- 1
- 2
- 3

الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي .

المكان والمعدات المستخدمة في الأداء

الموارد والخدمات المنتجة

7) أسلوب تحليل الموقع : يتم تطوير هذا الأسلوب من قبل الباحثين في جامعة بوردو الأمريكية ويتضمن استبيانا يحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة وهذا الاستبيان يضع (194) عنصر أو فقرة تجمع في (6) أبعاد أو تصنيفات(مير 2010.ص 149-150)

توضّح في الجدول التالي :

الجدول رقم(01) الأبعاد الوظيفية في استبيان تحليل الموقع.

عدد عناصر الوظيفة	الأبعاد الوظيفية
35	1) المدخلات المعلومات أي كيفية الحصول على المعلومات و مصادرها لأداء العمل
14	2) العمليات الذهنية : المجهودات الذهنية التي تتطلبها في الأداء

49	(3) مخرجات العمل: النشاطات البنية والعدد المستخدم في الأداء
36	(4) العلاقات مع الآخرين: التفاعلات و الاتصالات المطلوبة للوظيفة.
19	(5) بيئة الوظيفة و المتمثلة بالنسبة المادية و الاجتماعية التي يتم فيها العمل.
41	(6) خصائص أخرى: تتضمن أية خصائص أخرى إنسانية أو أية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف .

#### د) مفهوم توصيف الوظائف :

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد و صرف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات مسؤوليات ، سلطات ، أساليب العمل ، معدلات الأداء ، كما يقصد بتوصيف الوظيفة بتحديد القدرات و السمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يؤدي أدائه على أكمل وجهه المطلوب ووضع سياسات التوظيف على أحسن سلمية وفيما يلي أهداف التوظيف :

- 1- اختيار الفرد الملائم الذي تتوفر فيه الخصائص و سمات المطلوبة
- 2- وضع برامج سلمية للتدريب بتحديد المباريات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب .
- 3- وضع الأسس السلبية للنقل و الترقية من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة .
- 4- رسم سياسة عدالة الأجرور اذ تمنع الوظائف المتساوية في القيمة و المسؤولية أجوراً متساوية و زيادة الأجر بزيادة الأهمية بالنسبة للوظيفة و قيمتها .
- 5- تحسين نظم العمل بإعطاء وصف كامل للوظيفة و خطوات انجازها، وقت انجازها وكيفية أداءها