

محاضرات مقياس:

تسيير الموارد البشرية السنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل  
التنظيم

إعداد وترتيب: د/ عمارة الجيلالي

## -نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية :

يعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار و المفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال ، إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية في التركيز على آلة و المادة ولم يعطي للعنصر البشري اهتماما كبيرا، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين و القرن الحادي و العشرون ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد ان تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل و تطور إدارة الجودة الشاملة، و من العناصر التي أطلقت على العناصر العامة في المنظمة من الناحية التاريخية وكان أكثرها شيوعا في العقود الماضية إدارة الأفراد الذي يركز كل اهتمامه على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة و رفع 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 (الفكرية،إنسانية،فنية) وقد تمثلت هذه التطورات فيما يلي :

### 1-1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

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

ثم ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية ظهور نظام القطاع في الريف و الطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) و العبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن و ذلك من خلال الصناعة التي تتكون معها الطائفة التي تقوم بتحديد أيطار الصناعة المعينة وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة و الأجور التي تدفع للعاملين

### 2-1 مرحلة الثورة الصناعية :

استتمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرة و الفلسفية لإدارة الأفراد . إذ لعبت الثورة الصناعية دورا ملحوظ من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة

رتابة العمل و سوء المصاحبة الأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة و الضوضاء و الأتربة و الرطوبة... الخ و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجر تقليص ساعات العمل .

### 3-1 مرحلة القرن العشرين :

لقد استم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها فريدريك تايلور في بداية القرن العشرين و الذي قام بدراسة الوقت و الحركة و كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس فيبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه

اذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات , كما لعبت مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة . (ياسين كاسب , محمود كاظم , 24:2007)

التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يركز عليها في ميدان العمل و قد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها التون مايو نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين . لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورت ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذا لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهر

خصائص فريدة لم تكن آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي :

1-ظهور العولة

2-شدة المنافسة

3-الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء .

4-تطور تكنولوجي بمعدلات متسارعة .

5-تحديات البيئة الاجتماعية و الأخلاقية كواقع ملموس.

6-الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى و ما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.

2 مفهوم و أهداف 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،(الفحطاني محمد،114)

و من ثم تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و اختيارها و تدريبها و تحفيزها و تطويرها بشكل فعال2- 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 بالعاملين داخل المنظمات .و كانت تسمى بإدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الإنسانية و يعد الاهتمام بالعاملين و متطلباتهم بدأت تسميها بإدارة الأفراد.

## 2-2أهداف 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 و رفع كفاءة الأداء في الخدمة الميدانية عن طريق تطوير قدرات و مهارات القوة العامة و فعالية استخدامها.
- 3- تنمية روح التعاون و التماسك 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 و الإدارة 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. (أبو النصر محمد مدحت:23)
- 7- القيام بدراسة الخاصة بالعوامل التنظيمية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة متكاملة .
- 8- التخطيط المتكامل على مستوى المؤسسة بحيث ان يشمل منظومة إدارة الموارد البشرية بشكل تتضمن ارتباطا بخطة تطوير العمال.
- 9- قدرة الإدارة التنفيذية في تحقيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

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

#### 3-1 تمييز العنصر البشري

كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره احد 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 و الجماعة 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 و توقعات الفرد و الجماعة .

#### 3-2العنصر البشري مؤثر حاكم في الإدارة :

يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز و حاكم 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 يشيرون إلى أن المورد البشري با اعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول (بيتر دواكر) احد اكبر علماء الإدارة في أمريكا (ا ن أي منشأ أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد حقيقي الإنسان ) .(محمد اسماعيل،25،2004)

#### 3-3 العنصر البشري كعنصر مركب :

تنوع خصائص الأفراد وقدراتهم و اتجاهاتهم تنوعا كبيرا و تختلف من فترة إلى أخرى كما تختلف بنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى .من موقف لأخر وكذلك تنتقل المنظمات من بيئة دائمة التغيير معقدة التكوين متضاربة التأثير هذا ما يؤثر بدوره على تعدد وتشعب اختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات والنماذج و النظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري . (محمد اسماعيل،25،2004)

#### 3-4 العنصر البشري كقيمة نهائية:

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 الدعائم الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع و هو البعد ألقيمي و الإنساني في المقام الأول حسب طبيعة الفرد وظروفه الاجتماعية و الاقتصادية و حسب طبيعة المجتمع و إمكانية و طاقات المنظمة (بلال 2004 ص25)

#### 4- وظائف و أبعاد إدارة الموارد البشرية :

##### 4-1 الوظائف

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار والتعيين
- تنمية و توجيه المسار الوظيفي
- تقييم الأداء
- التدريب و التطوير
- الأجور و الحوافز
- تحسين العمل (عامر، 2011، ص1)

##### 4-2 تخطيط الموارد البشرية :

4-2-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية : هي عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب و المكان المناسب وذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها . يعرفه علي 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 و الأدوات و الأقسام الوظيفية المختلفة
- 2- تحديد مصادر الاستقطاب للموارد البشرية ودراستها و تقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها و الذي يتوافق 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 المقترحات 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 هياكل الموارد البشرية لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية و بما يغطي التوسعات و عمليات الإحلال كتلك الفترة (شهادة ماجستير، باه، 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 الى تأمين التوازن بين الطلب و العرض من القوى العامة بشكل تحقق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع بمجموعة من الخطوات و هي 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 تنبئ بدقة عن حجمها حيث يعتمد على التقديرات بامعدل 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 الوافيات أو التقاعد ويمكن 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 ربطا بين ما يتعلمه الأفراد و فرص العمل المستقبلية و نادرا ما يكون لطلب المتنبئ به مساويا للعرض.

فيكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى. فلا بد من اتخاذ الاجراءات المناسبة لشد العجز ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عن التوظيف أو تسريح العمال أو التقاعد المبكر أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز هي إجراء التعيينات الجديدة. أو تنوع في المهام. أو ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء تنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد برامج تدريبية مناسبة

**(و) وضع الأهداف :** تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن توضع بضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية. فا إذا كانت أهدافها التوسع 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)

#### 4-2-4 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 .

- وتختلف 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 وتجعله بالتالي 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 التقليل.

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

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

**(4) ظروف العمل و الأجور و المزايا :** التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل و بتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل .

**(5) اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش :** النمو و الانكماش عاملين لهما الأثر البالغ في تقليص 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 ص 45)

### ج) مصادر الاستقطاب :

وهناك عدة مصادر مختلفة للحصول على القوى العاملة و التي يمكن تقسيمها إلى :  
أولا : المصادر الداخلية و تتمثل في : النقل من قسم إدارة وحدة تنظيمية لأخرى  
(1) الترقية :

- \* مراكز التنمية و التدريب الداخلي للأفراد تمهيدا لتسكينهم في وظائف جديدة أو نقلهم.
- \* استخدام العاملين السابقين حالة رغبتهم في العودة إلى العمل .
- ولهذه السياسة عددا كبيرا من المزايا كما يترتب عليها كذلك عيوب .
- فالمزايا تتمثل في :
- \* تجنب تكاليف التنمية و التدريب للعاملين قبل تسكينهم في الوظائف الجديدة .
- \* سرعة الحصول على العاملين المطلوبين .

- \* دعم الشعور و الولاء و تحقيق الرضا عن العمل .
- \* تحفيز العاملين لرفع قدراتهم .

### ثانيا : المصادر الخارجية :

مكاتب وزارة القوى العاملة  
مكاتب التوظيف الخاص  
وكالات التوظيف

الجامعات و المعاهد و المدارس التقنية

الطلبات الشخصية و العلاقات الشخصية من خلال العاملين بالمنظمة  
إعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف و المجلات و الإذاعة  
أما بالنسبة للعيوب تتمثل في :

-ارتفاع تكاليف الإعلان و الاختيار و التعيين .

- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين كنتيجة بالشعور بان هذه السياسة قد تضيع الفرصة أمامهم للترقية و الاستقرار و هذا يؤثر بالتالي على درجة الولاء للمنظمة .
- طول الفترة اللازمة للعاملين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمنظمة .

4-2-5 الاختيار و التعيين : يمكن تعريف نشاط عملية الاختيار و التعيين لنشاط في إدارة الموارد البشرية هو الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و انسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظيفة

خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوبة توافرها.يجرى تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة و من اجل تحقيق غاية أساسية و هي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية و فعالية و تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها .

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

و عملية الاختيار تختلف من منظمة إلى الأخرى فقد تقتصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية من قبل الرئيس المباشر للعمل أو صاحب المنظمة.وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين و انتقاء أصالحهم و يتوقف هذا الاختيار أساسا على نوع الوظيفة ومستواها ومن المراحل و الخطوات التي تتكون منها عملية الاختيار ما يبينه الشكل التالي : (أبو جحف .1992.ص161) .

الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء عملية الاختيار :  
تعتبر وسيلة موضوعية لتحديد مدى توفر المواصفات المطلوبة في المتقدم فان أحسن استخداما 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 تحيز من جانب الأشخاص الذي بيدهم اتخاذ قرارات التعيين

### **ب) أنواع الاختيار :**

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

اختيار الأداء و الانجاز

الاستعداد و القدرات

الميول للعمل

اختبارات المهارة أو الدقة

اختبارات الاتجاهات .

اختبارات الذكاء اختبارات الشخصية (سلطان ص 84.85)

### **2-4 ابعاد 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 فريدريك تايلور (fredrick taylor) وماكسيمليان كارل إميل وبر (max imilian Emil weber) وهنري

فايول (henry Fayol). 1920-1911.

أ)تعتمد على العقلنة المتمثلة في المحاور الثلاث

1- عقلنه 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 و المحددات التي تأخذ خاصة بالفرد فقط سواء على المستوى النفسي أو الثقافي أو سيكولوجي .

الخلاصة :تقسيم العمل يرفع من الإنتاجية و يحفز العمال بالزيادة في الأجر

2-5 مدرسة العلاقات الإنسانية: روبرت أوين (ROBERT OWEN) و التون مايو ( ELTON MAYO ) ولكارت رنسيس (RENSIS LIKERT)

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

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

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

## 2-5 المدرسة العصرية الحديثة :

قواعد المدرسة العصرية أو الحديثة

المفاهيم :التنظيم-التمييز بين الوظائف و الأدوار- الإنسان المعقد-العقلنة الجديدة-نظرية الأنظمة

(محمد اسماعيل، 27، 2009)

## 6- مبادئ التنظيم :

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

2-6 المفاوضة : القرارات تكون غالبا نتيجة مفاوضات بين المسئول .

**الخلاصة:** إن هدف الموارد البشرية التفهم والاستخدام الفعال للعلاقات بين المورد البشري و المهمة 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 بالا شك 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 قنلياته في مختلف المسارات الإدارية التنظيمية و الفنية.

## 7-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد زخر القرن الحادي و العشرين 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 و العشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الاتصالات و التجارة أثرت بما لا يقبل الشك طبيعة العلائق التي سعت العمل في المنظمات المختلفة . و يمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي :

### 7-1 تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة يستطيع من خلالها أن يتعامل مع مختلف المنظمات و تحصل على مختلف السلع و التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرازاتها 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 و حسب و إنما 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 و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا 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 المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية . كما لعب هذا النوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت ضرورات و تحسين نوعية حياة أفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية و الإدارية .

### 3-7 إدارة الجودة الشاملة :

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

-مساهمة العاملين

-تحقيق رضا المستهلكين

-الوقاية بدل العلاج

-التحسين المستمر

### 4-7 التحديات البيئية :

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

### 8- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

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

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

إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد متأثرا بمجموعة من العوامل .

1) ادوار إدارة الموارد البشرية : تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وسبيلا متزايدا نحو العولمة فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيما تمارس ادوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية وتشمل الأدوار التالية :

(أ) دور الأعمال : يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها 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 ص 74.75)

(ج) الدور الإداري : يسمى بدور متوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار و تطوير خطط الاستقطاب و استكشاف أسواق الاستقطاب المنافسة .علاوات على أنظمة الأجور و المكافئة 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 سابقا و يتكون الحجم أهم عوامل للاستجابة التي تبنتها المنظمة لاحتواء تلك المتغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرض لذا فان صغر أو كبر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية

(3) كثافة المورد البشري : تتباين المنظمات في استخدامهما لعنصر العمل تبعا 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 اكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى كلما استلزم الأمر و وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر و توجيهه و قيادته و مراقبة أدائه،(مرجع نفسه 84-85)

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

## **(4) مستوى التقنية : تلعب التقنية دورا أساسيا في تحديد ادوار و نشاطات**

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



على هيأت و دور الموارد البشرية في المنظمة ففي أسواق العمل التي تميز استقرار ظروف الطلب و العرض للموارد البشرية فيها مع توفر التأكد النسبي عن التركيبة النوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على دور التنفيذي المتمثل في الاختيار و التعيين و التدريب أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار و عدم الوضوح في اتجاه العامة للطلب و العرض

للموارد البشرية وهو ما يميز أسواق العمل .

**6) توفر الإطارات الإدارية الكفاءة:** تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفاء إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وبحلول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات تنظم قواعد العمل ثانيا اعتمادا فان توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في استحداث 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 تتفهم تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة بهدف تحقيق شكل تنظيم الذي يناسب تنفيذ نشاطها لا بد من بعض الضوابط و الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة و تحديد صلاحيتها و ارتباطها با الإدارات الأخرى في المنظمة يتم استحداث تشكيل التنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا الشكل كافة النشاطات و الوظائف المرتبطة بالموارد من اختيار التعيين لتدريب و تطوير و لتحفيز ولغيرها و ترأس هذه الإدارة غالبا مدير يدعى بمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية حيث يكون مسؤول عن العديد من الوظائف و المهام الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة ويكون (الحريري محمد، 2011 ص17)

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

أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا مل تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو لإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام ولتوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا بد من تحديد النماذج التنظيمية المتعددة من قبل مختلف المؤسسات

## **10تنظيم إدارة الموارد البشرية :**



10-1 أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :إن أي منظمة وبغض النظر عن حجمها و أشكالها و طبيعة 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 :

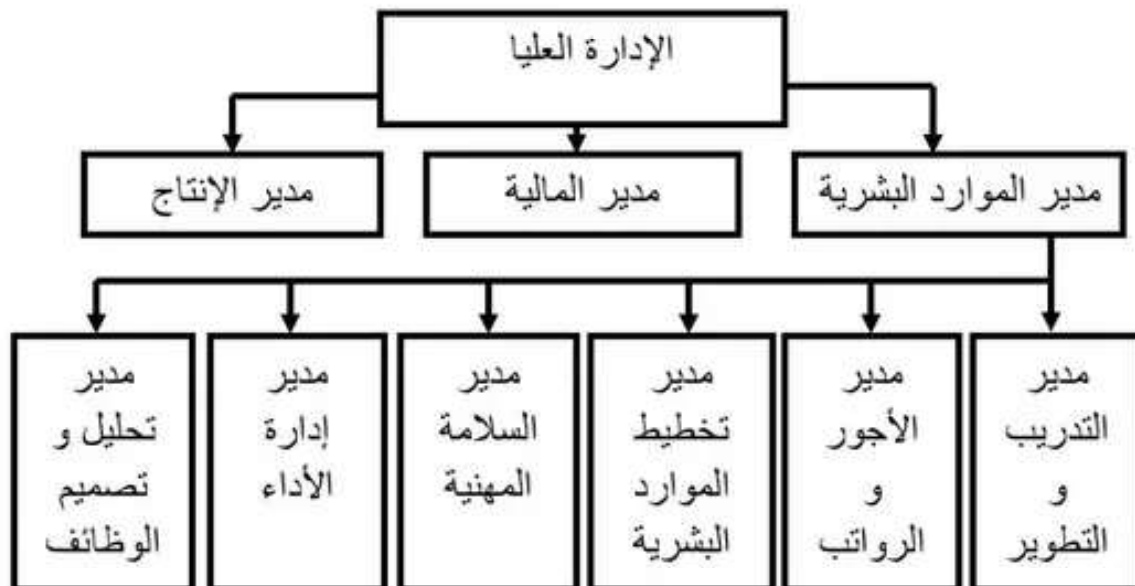
\*الشكل القائم على الأقسام : تستخدم هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار و الإستراتيجية الإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية . وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا من خلال نائب رئيس موارد البشرية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

قسم التوظيف \* قسم التدريب و التطوير \* قسم المزايا و المكافآت \* قسم العلاقات

\*الشكل القائم على المركزية : يعتمد اتجاه المنظمة المركزية أو اللامركزية على فلسفتها و ثقافتها و كفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها. و في الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية و صناعة الإستراتيجية و السياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي . (سامح عبد المطلب.85.84)

## 10-2 التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية :

كما سبق و أن اشرنا انه يمكن وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة . وغالبا ما ترتبط هذه الدارة بإدارة العليا مباشرة ويتفرع عنها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من إدارة الموارد البشرية و الشكل التالي يوضح ذلك :

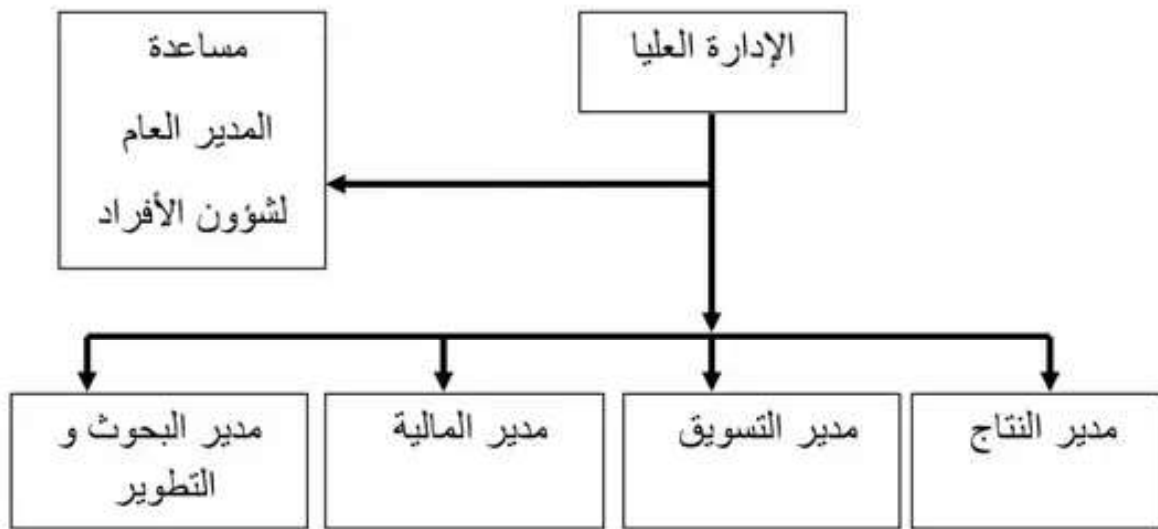


وجود إدارة المركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل من الوظائف وكلت لإدارة الموارد البشرية و يدير كل إدارة متخصص أو استشاري تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة اذ يكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا و يقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة وهذا الترابط الهيكلي 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 إناطة مهام و نشاطات هذه الإدارة الى جميع الإدارات الأخرى .

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون باختيار و تعيين و تدريب و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة و الشكل 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 وعلاقات مع الأعمال الأخرى و تحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل و المهارات و القدرات اللازم توافرها في من يشغلها .

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

- 1- تعتبر أساسيا موضوعيا للاختيار و التعيين و الترقية بدل الاحتكام إلى المعايير شخصية .
- 2- تعد عملية تحليل الوظائف الأساسي لبناء و تصميم البرامج التدريبية التطويرية
- 3- توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر و بذلك تترجم قاعدة أساسية لإدارة الأفراد و هي الأجر على العمل .
- 4- اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو الشهادات أي يعطى الأجر حسب الشهادة .
- 5- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء. إذ يتم قياس الأداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة .
- 5- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية و الامن الصناعي من خلال ما توفره 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 و يعطي هذا الأسلوب فرصة للعاملين للتعرف على عملهم دون إغفال شيء .

2) الملاحظة المباشرة: هنا يقوم محلل بذهاب لاماكن العمل و تسجيل ملاحظات مباشرة عن الأعمال و المهام التي يقوم بها العامل هنا بوظائف المختلفة و يكون العمل ميدانيا

3) الاستبيانات : يتم توزيع استمارات على الموظفين يطلب منهم تعبئتها و تتضمن استبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل و يمكن أن تتضمن أيضا جانبا خاص لرأي المشرفين.

4) تحليل مخزون المهام : يتم بتحديد المعارف و المهارات المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح. و لذلك

فان التحليل يتطلب ثلاث 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

منير، 2010، 130)

و يعد جمع المعلومات للمقابلة يتم بتحديد أهمية كل مهمة في الوظيفة و معدل إكراه المهام و الوقت المستنفذ 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 النشائي :** يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات القطاع العام نظرا لاعتماده على أسس عامة وشمولية مستقرة نسبيا و يمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف .  
المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة و تصنف الى ثلاث عناصر أو أبعاد هي:

الأشياء .الأشخاص .البيانات

- 1- الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي .
  - 2- المكان و المعدات المستخدمة في الأداء
  - 3- الموارد و الخدمات المنتجة
- 7) أسلوب تحليل الموقع :** يتم تطوير هذا الأسلوب من قبل الباحثين في جامعة بورديو الأمريكية ويتضمن استبياناً يحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة وهذا الاستبيان يضع (194) عنصراً أو فقرة تجمع في (6) أبعاد أو تصنيفات (منير 2010، ص149-150)

توضح في الجدول التالي :

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

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

49	(3) مخرجات العمل : النشاطات البنية و العدد 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 وصف 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 وجه المطلوب ووضع سياسات التوظيف على أسس سلمية وفيما يلي أهداف التوظيف :

- 1- اختيار الفرد الملائم الذي تتوفر فيه الخصائص و سمات المطلوبة
- 2- وضع برامج سلمية للتدريب بتحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها و أسلوب التدريب المناسب .
- 3- وضع الأسس السلمية للنقل و الترقية من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة .
- 4- رسم سياسة عدالة الأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة و المسؤولية أجورا متساوية و زيادة الأجر بزيادة الأهمية بالنسبة للوظيفة و قيمتها .
- 5- تحسين نظم العمل بإعطاء وصف كامل للوظيفة و خطوات إنجازها، وقت إنجازها

وكيفية أدائها