



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس

مطبوعة بيداغوجية في إطار التأهيل الجامعي في علم النفس العمل  
والتنظيم

وحدة تسيير الموارد البشرية

للسنة الثالثة تخصص علم النفس العمل  
والتنظيم

إعداد الأستاذ:

د. بشير عشوش

السنة الجامعية: 2023/2022

## فهرس المحتويات

1	مقدمة
3	الفصل الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
3	1- مفهوم التسيير
4	2- تعريف الموارد البشرية
5	3- تعريف إدارة الموارد البشرية
11	4- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
12	1-4 العوامل الاقتصادية
12	2-4 العوامل القانونية
12	3-4 العوامل الاجتماعية
13	4-4 العوامل التكنولوجية
13	5- أهمية إدارة الموارد البشرية
14	6- أقسام إدارة الموارد البشرية
16	7- أهداف إدارة الموارد البشرية
19	الفصل الثاني: نشأة ومراحل تطور تسيير الموارد البشرية
20	1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
23	2- أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية
28	الفصل الثالث: وظائف ومهام تسيير الموارد البشرية
28	1- الوظائف الإدارية

53	2- الوظائف المتخصصة
43	الفصل الرابع: نظريات تسيير الموارد البشرية
43	1- النظريات الكلاسيكية
52	2- النظريات المعاصرة
57	خاتمة
59	قائمة المراجع

## مقدمة

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها حيث تعتبر مورداً واستثماراً بالنسبة للمنظمة، ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج. تعددت التعاريف التي تطرقت لموضوع تسيير الموارد البشرية، ونذكر منها " هي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة ثقتها في توازن الإدارة وخلق روح التعاون بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات.

كما يمكن تعريفها على أنها البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها، تصنيفها وتدريبها، والذي من شأنه وضع المناخ الإنساني المناسب الذي يدفع إلى بذل أقصى الجهود داخل المنظمات.

كما يمكن تعريفها على كون وظيفتها تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم ودراسة مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم وبين رؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ الهدف المطلوب.

فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالدفع الفعال لمهارات وكفاءات الأفراد، مع استخدام كافة الموارد المادية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعد أهم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً في أغلب المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات الضرورية والقادرة على مسايرة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف للمنظمة.

تعني إدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع من خلال كفاءة وقدرات وخبرات العنصر البشري ودافعيته. لذلك اهتم علماء ومسؤولي الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة الكبيرة من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي

يعتبر أهم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية.

فإدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في انجاح المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز

القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة.

لذلك أهتم مسؤولو الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على تحقيق ذلك في

المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

تتمثل هذه الأسس في التخطيط والاختيار، التدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة

بالعنصر البشري.

يشير تعريف الموارد البشرية إلى مجموعة الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة أو قطاع

أعمال أو صناعة أو اقتصاد، ويشير مصطلح الموارد البشرية أيضاً إلى موظفي الشركة

أو القوى العاملة المتعاقدة للعمل في الشركة، وبما أن هناك موارد بشرية فلا بد من أن

يكون هناك وجود لإدارة الموارد البشرية.

سنتعرف في هذا الفصل عن تعريف الموارد البشرية وأنواع الموارد البشرية ووظائفها

ومفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمية إدارة الموارد البشرية.

### 1- مفهوم التسيير

يعرف التسيير على أنه تدبير شؤون الأفراد وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بهدف تمكينهم

من تنفيذ الخطط الموضوعة.

فالتسيير هو عملية تنفيذ نشاطات المحافظة على استمرار وجود الأفراد، وتتم هذه العملية

عن طريق أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها بغية تحقيق

الأهداف المسطرة من طرف المؤسسات.  
إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة وهي الأهداف، الأفراد والموارد المتاحة.

وبالرجوع إلى تعريف التسيير، فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، و الموارد هي الكفاءات، و الأفراد هم الأشخاص أو الموظفون.

## 2- تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، وإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعني التركيز على العنصر البشري العامل في المؤسسة أو المنشأة، وهو نوع خاص من أنواع الإدارة مهمته التركيز على كيفية استقطاب الموظفين، والطريقة التي يتم اختيارهم بها، ويعمل على تنظيم أمورهم، وتقييم أدائهم، وتدريب الموظفين الجدد، كما أنها تُعدُّ من أهم الأعمال الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في كافة المنظمات والمؤسسات، وهناك عديدٌ من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

تُعرف المجموعة الجماعية من الأشخاص الذين يعملون في شركة ما أو في منظمة ما باسم مواردها البشرية.

المصطلح الأكثر دقة لهذا هو «رأس المال البشري»، والذي يشير إلى معرفة الشخص وقدراته، إضافةً إلى العمل على تطوير مهارات الموظفين، والأفراد أنفسهم.

اعتبر بعض الباحثين المشهورين الموارد البشرية ثروةً للأمة أيضاً، إذ يستخدم رأس المال البشري أحياناً بشكل مرادف للموارد البشرية.

الموارد البشرية هي واحدة من أقسام المنظمة التي تشغل إدارة دورة حياة الموظفين.

تتمثل المهام الرئيسية للموارد البشرية في توظيف الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وإنهاء خدمتهم إذا لزم الأمر.

الهدف الرئيسي لقسم الموارد البشرية هو زيادة إنتاجية الموظف وتحقيق الأهداف التنظيمية.

اعتمادًا على حجم شركتهم، قد يكون لمسؤولي الموارد البشرية مثل المسؤولين والمديرين والعاملين مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية.

هناك خمسة أنواع للموارد البشرية وهي:

-الموارد القيادية.

-الموارد الاحترافية.

-الاتجاهات العمالية.

-الموارد الإشرافية.

-الموارد المشاركة الأخرى.

### 3- تعريف إدارة الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يسعى للاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بهدف تحقيق غاية هذه الأخيرة وتوجيهها.

فنجاح أي منظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وللحصول على ذلك، لزم من المؤسسات الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وصيانتها.

إن تسيير الموارد البشرية يجب النظر إليها كوظيفة تشمل على أربعة مهام رئيسية:  
-توظيف الأفراد: و تبدأ بتخطيط القوى العاملة و يتضمن التوظيف أيضا أنشطة

الاستقطاب و الاختيار وتعيين الأفراد ثم توجيههم.

تشمل خطة الموارد البشرية الأساس للانطلاق في خطوات الاستقطاب، إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتجانسة والمنسجمة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمال لأداء وظائف معينة في أوقات محددة.

وتهتم في ذلك بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح ، وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الفرد المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية، وهذا يعني القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن ثم تحديد التوصيف المتكامل والخصائص الضرورية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات، والمهارات ، والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام معينة.

في بعض الأحيان، تجد المنظمة أن الاعتماد على المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمال ، وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية.

وفيما يلي نعرض كل مصدر منها:

المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة بأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة ، ومن أهم مزايا اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية

لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي:

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.

- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة

المصادر الخارجية:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب تجديد للمنظمة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم الإنجاز. إن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيات ، نذكر من بين هذه المزايا:

- الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.

- المحافظة على تكاليف تهيئة وتدريب وتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته.

-استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة.

ولكن يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي:

- ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظراً لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة المبدئية.

-تنمية الأفراد :

يمكن النظر إلى تنمية الأفراد من بعدين:

البعد الذي يتعلق بالفرد الذي يخص بالتكوين.

والبعد الذي يرتبط بالمسير الذي يختص بالتعليم.

-تحفيز الأفراد :

وذلك من خلال أنظمة الأجور والحوافز.  
-المحافظة على الأفراد :

تهتم هذه الوظيفة بتوفير مزايا و خدمات و ظروف عمل ، يرى الأفراد أنها ضرورية للمحافظة على التزاماتهم تجاه المنظمة.

وتتمثل أهم وظائف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

- الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد ، وإعداد السجلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.

-الإشراف على موازنة الأجور المرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات.

-العمل على حل مشاكل الأفراد في كافة مجالات العمل ، وتقرير و تنفيذ لسياسة التسيير في مجال شؤون الأفراد .

-اعتماد عقود العمل والأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها.

-التنسيق مع كافة المنظمات في قطاعات العمل الأخرى ، فيما يتعلق بتسيير العنصر

البشري ورعايته اجتماعيا وصحيا ومهنيا، بما يسمح بتكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

-تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وكل ما يتعلق بعمليات الاختيار،

التعيين وتكوين الأفراد.

-تلقي شكاوى ومقترحات الأفراد ، ودراستها والرد عليها.

-الاعتراف على تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات و تنظيم عمليات حضور وانصراف

الأفراد، و على إعداد وتنظيم النماذج والسجلات المرتبطة باستخدام الأفراد وتقدير كفاءاتهم.

-القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات تسيير الموارد البشرية ولوائح استخدامها

والخاصة ببحوث الأفراد بما يساعد على:  
تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.

-اكتشاف وسائل أفضل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة ، وتحقيق أهدافها في مجال الأرباح.

- تعريف إدارة الموارد البشرية ل: "Belanger L"

"مجموعة من الأعمال التي تُساعد في التطوير والحفاظ على الأعمال البشرية، إلى جانب تزويد جميع المنظمات بالأيدي العاملة ذي الكفاءة والخبرة العالية في المجال."

- تعريف إدارة الموارد البشرية ل: "Flippo"

إدارة الموارد البشرية تعمل على تخطيط، وتنظيم، ومراقبة العمل، وتساعد في عملية استقطاب وتنمية جميع المهارات إلى جانب تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم لغرض تحقيق أهداف المنشأة.

-تعريف كمنج (Cuming) هي الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع ورعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع بكفاءة.

ويعرفها معهد إدارة الأفراد البريطاني: هي إدارة الأفراد بأنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا.

تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "شرودن وشيرمان بي:"

"إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسة لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكّنهم من إدارة مرؤوسيهـم بفاعلية أكثر"

- تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "سيكولا:"

"هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على : (عمليات التعيين، وتقييم الأداء، والتنمية، والتعويض، والمرتبـات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد)."

- تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "سميث جي وجرانت جي:"

"هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد."

-تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "جلويك:"

"هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها، وتشغيلها، والاستغناء عنها."

- تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "فرنش:"

"هي عملية اختيار، واستخدام، وتنمية، وتعويض الموارد البشرية في المنظمة."

"وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام:

-التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها.

- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

ولا يكون المدير ناجحاً إلا إذا وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.

- التنسيق: وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وعلى المدير أن يخلق روح التعاون والمحبة بين العاملين ويشعرهم بأنهم أسرة واحدة وأنهم الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

- المتابعة والإشراف: وتعود الكثير من الاستمرارية والنجاح في الأعمال على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بالوسائط للمهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير.

وعندما يهيمن الفساد الإداري على عمل منظمة ما، فهذا لا يعني بالضرورة نهاية هذه المنظمة فهناك ما هو نقيض الفساد الإداري وأعني به الإصلاح الإداري، والإصلاح الإداري هو جهد سياسي، وإداري، واقتصادي، ثقافي وإرادي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهداف تتمثل في الإصلاح الإداري.

#### 4- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

-العوامل الاقتصادية.

-العوامل الاجتماعية.

-العوامل السياسية.

-العوامل القانونية.

-العوامل التكنولوجية.

#### 4-1 العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الراج، وتقلصها فترات الكساد.

ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخل الأفراد.

#### 4-2 العوامل القانونية:

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهرية على تسيير الموارد البشرية.

إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أتركه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين ، كالحدا الأدنى للأجور ، والحدا الأقصى لساعات العمل ، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم ، وتكوينهم ، وتقييمهم .

#### 4-3 العوامل الاجتماعية:

إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات والقيم السائد فيه وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع. لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشتته ، وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها.

#### 4-4 العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلاً ، فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسيع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الكترونية.

#### 5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
  - تهتم بالموارد الأساسية في المنظمة وهم الأفراد.
  - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
  - تبني الخطط الملائمة للتدريب.
  - تقوم بدراسة مشاكل الأفراد وحلّها.
  - تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- كما تساهم في زيادة الإنتاج، ورفع مستوى المنظمة أو المؤسسة، وتقليل نسبة حدوث الأخطاء، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لجميع الموظفين في مختلف الأقسام.
- مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم ليتمكنوا من تحسين مستوى معيشتهم.
  - مساعدة الموظفين في تحقيق أعلى نسبة نجاح لهم وللمنظمة أو الشركة، وخلق جو من التنافس مع الشركات الأخرى.
  - حل جميع المشكلات التي قد تواجه الموظفين، وإيجاد حل يرضي جميع الأطراف من خلال تقييم الشكاوى المقدّمة من قبل الموظفين، أو المدراء، أو أصحاب العمل.

-تحسين العلاقة بين جميع أقسام المنظمة أو الشركة، وتطوير التعاون بينهم؛ فإدارة الموارد البشرية تُعدُّ حلقة الوصل بين هذه الأقسام، الأمر الذي يساهم في تحقيق نجاح العمل على أعلى مستوى.

-مساهمتها في رفع المستوى المادي للموظفين من خلال زيادة الرواتب والمكافآت المالية ولا يمكن لأي مؤسسة بناء فريق مميز من القوى العاملة دون وجود إدارة موارد جيدة تتكفل بتلك المهمة، حيث يقع على عاتق الإدارة العديد من المهام التي لا يستطيع أي قسم آخر القيام بها، فمن أهم وظائفها توظيف أفضل الكفاءات التي تتناسب مع طبيعة العمل وتقييم أداء العاملين والمحافظة على بيئة العمل وحل أي نزاع قد ينشأ بين العاملين وتحقيق الرضاء الوظيفي ومراقبة الميزانية وتوفير التكاليف بالإضافة إلى تدريب وتطوير الموظفين وتحسين أدائهم وتعزيز مشاركتهم.

حيث يضع مديرو الموارد البشرية خطط واستراتيجيات فعالة لإدارة الموظفين والمحافظة على بيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا فإن أي مؤسسة لا يتوفر بها إعداد مناسب لإدارة الموارد ستعاني من مشاكل جسيمة عند إدارة نشاطاتها العادية، ومن هنا ترجع أهمية إدارة الموارد البشرية حيث نجد الشركات الناجحة تسعى إلى استثمار أموالها وجهودها في بناء إدارة موارد قوية لتعزيز العمل داخل المؤسسة".

## 6-أقسام إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدد من الأقسام، هذه الأقسام هي:

- قسم الاستقبال:

يُعدُّ هذا القسم حلقة الوصل بين المنظمة والعالم الخارجي، وهو القسم المُكَلَّف باستقبال العملاء، والزوار، والباحثين عن العمل، كما أنَّه مُكَلَّف بالرد على جميع الاستفسارات والأسئلة، ومن أهم الشروط والخبرات الواجب توافرها في موظفي قسم الاستقبال: اللباقة في التعامل مع الآخرين، والتمتع بمهارات تواصل جيدة سواء بشكلٍ مباشر أو عن طريق الهاتف، والمظهر الجيد.

-قسم التوظيف:

هو القسم المسؤول عن أمور توظيف القوى العاملة في المنظمة، حيث يقوم هذا القسم بتحديد ما تحتاج إليه الأقسام المختلفة من موظفين، واستقطابهم واختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

الإعلان عن شواغر عمل في المنظمة.

إجراءات المقابلات مع الأشخاص المتقدمين.

اختيار الموظفين الأنسب.

تحضير العقود.

توقيع الموظفين الجدد على العقود، ومدونة السلوك.

تدريب الموظفين الجدد وصقل مهاراتهم وفقاً لما يتطلبه العمل في المنظمة.

- قسم التطوير والتدريب:

هذا القسم مسؤول عن تدريب الموظفين القدامى والجدد، وصقل مهاراتهم القائمة وتطويرها، وتزويدهم بالمهارات الجديدة التي تحتاج إليها المنظمة في كل مرحلة، ومن مسؤوليات هذا القسم أيضاً التنسيق مع الأقسام المختلفة لتحضير نبذة تعريفية عن هذه الأقسام، ومهامها، وواجباتها لتعريف الموظفين الجدد عليها.

- قسم العلاقات:

إنَّ هذا القسم مسؤول عن نوعين من العلاقات هما:

-علاقات المنظمة الداخلية: وتتضمن علاقات الموظفين بعضهم ببعض، وعلاقة

الموظفين مع الإدارات المسؤولة عنهم، وعلاقة الإدارات، والأقسام فيما بينها.

-علاقات المنظمة الخارجية: وهي تتضمن علاقات المنظمة بالإعلام، أو بالنقابات

المختلفة، أو بالجهات الحكومية، أو غير ذلك.

-قسم المكافآت والمزايا:

إنَّ هذا القسم مسؤول عن جميع الأمور المرتبطة بتحديد الأجور والرواتب، وتقارير

الزيادات السنوية، والحوافز، والمكافآت، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين نصف

السنوي، والسنوي، ويتم التقييم بالتعاون مع المدير المباشر لكل موظف، وبالعودة إلى

الأهداف التي تم وضعها للموظف بداية كل عام، وبعد إنهاء التقييم، يتم اختيار

الإجراءات المناسبة مثل: زيادة، أو ترقية، أو خصم، أو غير ذلك من الإجراءات

المعتمدة في المنظمة.

## 7- أهداف تسيير الموارد البشرية

الأهداف والعوامل المؤثرة على تسيير وظيفة الموارد البشرية أهداف تسيير الموارد البشرية

تتمثل أهم أهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً:

التعرف على حاجات و رغبات الأفراد والعمل على إشباعها، بما يولد لديهم الحافز على

الإنتاج، و يتطلب ذلك ما يلي:

- معرفة احتياجات الأفراد و رغباتهم قبل التخطيط لإدخال التغييرات في المنظمة.

- مشاركة الأفراد للمنظمة في تحمل المسؤولية و مواجهة مشكلات العمل الحقيقية وحلها

ثانيا :

الارتفاع بكفاية أداء الأفراد، كالألزام المعنوي اتجاههم ومسؤولية اجتماعية للمنظمة.

ثالثا:

تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين ، بما يساعد على

تحقيق التماسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق.

رابعا :

تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و تطبيق سياسات تسيير الموارد

البشرية من اختيار وتعيين وتكوين و أجور ومرتببات ، ووضع نظم الحوافز ، وتقييم كفاءة

الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

خامسا:

تخطيط التنظيم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وفقا لمرحلة النمو التي تمر بها

، وفتح فرص الترقية أمام الأفراد.

سادسا :

تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري ، و التأثير الإيجابي

في سلوك الأفراد.

سابعا :

ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة الترابط بين الأفراد و المنظمة من خلال البرامج الترفيهية و الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية المختلفة.

ثامنا :

بحوث الأفراد ، وتقييمها يرفع الروح المعنوية لديهم.

تاسعا :

المشاركة في وضع وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم ولوائح وإجراءات عمل.

## الفصل الثاني: نشأة ومراحل تطور تسيير الموارد البشرية

إنَّ تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى عصر الثورة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فقامت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم. وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ. ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري.

حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية. ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد". حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإنَّ هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد.

وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها. تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم إخصائيون لهم

دراسات خاصة، وقد احترفوا العملَ في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثرُ الكبيرُ في توجه العديد من الجامعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية"

## 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لم تكن إدارة الموارد البشرية على النحو الذي هي عليه الآن، فقد مرت بمراحل تاريخية، وتحولات عميقة في مختلف المؤسسات، إلى أن أصبحت كما هي اليوم، ويمكن إيجاز المراحل التاريخية التي مرت بها هذه الإدارة فيما يلي :

-مرحلة ما قبل التصنيع :

كان الإنسان قديماً يعتمد على الصيد والزراعة، اعتماداً كلياً، حيث كان يقوم بالعمل بشكل عفوي بعيد عن الفكر الإداري الحديث، ومع تطور الإنسان في حد ذاته، وظهور الحرف ، والعمل الجماعي ، أصبح إنجاز المهام والأعمال بشكل متطور نسبياً ، وما نلاحظه من معالم وآثار تاريخية عملاقة في الحضارات القديمة ، كأهرامات مصر، سور الصين ...ما كانت لتتجز و تصمد لولا وجود تخطيط، توجيه ، قيادة ، تدفع باتجاه الإنتاج و العمل المتقن و الكفؤ.

و هذا ما يدفعنا إلى تصور أنه قد تم إنجاز هذه الشواهد العملاقة انطلاقاً من الاستخدام القوي و الفعال للعنصر البشري، و الاعتماد عليه بصفة مطلقة ، و ذلك بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية و الإدارة عموماً لم تكن معروفة بالشكل الحالي ، هذا إن لم نقل أنها لم تعرف تماماً.

-مرحلة ما بعد التصنيع:

كانت الثورة الصناعية بداية الكثير من المشاكل التي عانت فيها التنظيمات و إدارتها،  
فبالرغم من أنها ساهمت في زيادة الإنتاج و تراكم رأس المال و السلع ، إلا أنها وضعت  
الإنسان موضع الضحية التي بها يتم التغيير، فأضحى سلعة تباع و تشتري، و عنصرا  
مكفأ، بعد ما عنيت الآلة بأكبر اهتمام ، هذا إضافة إلى سوء ظروف العمل و بروز  
العديد من المشاكل التي ساعدت على تبلور الفكر الإداري الحديث بما فيه إدارة الموارد  
البشرية.

#### - مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية :

كما سبق الذكر ، تمخضت عن مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية،  
عدة نظريات تناولت المورد البشري ، بالدراسة و التحليل، و نادى إلى ضرورة تحويل  
النظرة إلى الأفراد في المؤسسات الصناعية المختلفة، من مجرد اعتبارها عنصرا من  
عناصر التكلفة إلى كونها أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها بالنسبة  
للتنظيمات، فأصبح ينظر إليها كونها موارد مهمة يجب تطويرها و العناية بها لتحقيق  
الميزة التنافسية، إذ أن الموارد البشرية هي التي تقوم بتحويل الموارد الطبيعية المختلفة  
إلى سلع و خدمات ، و ذلك باستخدام الآلات و التكنولوجيا، هذه الأخيرة تتطلب توفر  
مزيج من المعرفة و المهارة و الاتجاهات و الظروف المادية الملائمة  
يمكننا أن نذكر باختصار التطور التاريخي أو المراحل التي مرت بها إدارة الموارد  
البشرية، بالاعتماد على النظريات التي كانت و لا تزال أساس و محرك الإدارة المكلفة  
بالأفراد في المؤسسات.

كما تجدر الإشارة في هذا السياق أن هذه الوحدة التنظيمية لم تعرف بهذا الاسم منذ البداية، لكنها سميت بمسميات مختلفة حسب التطور التاريخي و كذا الصناعي الذي شهدته التنظيمات، و جاءت على النحو التالي :

#### -الثورة الصناعية

: خلال تلك الحقبة كانت الإدارة المكلفة بالأفراد تسمى علاقات العمل (1850-

1900)

#### -التصنيع :

هذه المرحلة عرفت ظهور الاتحادات العمالية، نتيجة الصراع الدموي بين العمال و أرباب العمل ، و بذلك جاءت تسميتها :العلاقات الصناعية (1900-1940).

#### -مرحلة نمو المؤسسات :

خلال هذه المرحلة عرفت المؤسسات وجود مزيج في القوى العاملة، فكانت تسميته القسم الذي يعنى بالقوى العاملة باسم :إدارة المستخدمين (1940-1960)

#### -مرحلة التركيز على الجودة :

كان فيها الانتقال من القوى العاملة البسيطة إلى القوى العاملة المهنية، فكانت تسميته ب :إدارة الأفراد (1960-1980)

#### -مرحلة الثورة التكنولوجية :

أصبح التركيز في هذه المرحلة على تطوير و تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، فكانت التسمية موافقة لذلك ، فسميت : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ،تلك التطورات التي ساهمت في

إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

## 2- أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي كما يلي:

## -المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. نشأة كثير من الأعمال المنكرة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

## -المرحلة الثانية وظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

### - تطوير حقيقي في الإدارة:

ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

### - الاختيار العلمي للعاملين:

ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

### - الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

-المرحلة الثالثة:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية

-المرحلة الرابعة:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية

الصحية والأمن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

#### -المرحلة الخامسة:

ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

#### -المرحلة السادسة:

ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

وفي وقتنا الحاضر مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: وظائف ومهام تسيير الموارد البشرية

تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها الوظيفة التي تتكف بأمر الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أمثل من خلال تبسيط الوظائف الأخرى وتحفيز الموارد البشرية.

وبالإضافة للوظائف الرئيسية، التي تقوم بها أي إدارة ، و المتمثلة في : التخطيط - التنظيم- التوجيه - الرقابة، و هي ما يعبر عنها بالوظائف الإدارية، هناك وظائف متخصصة تقوم بها إدارة الموارد البشري، و التي تنقسم بدورها إلى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة، سنحاول توضيحها من خلال هذا الفصل.

### 1-الوظائف الإدارية

#### -التخطيط :

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة ، و أهمية تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد ، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات و خطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعة، و هذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد ، و كيفية جلبها ، و الطرق و الأساليب التي يتم عن طريقها استثمار و تحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة و تكاليف قليلة ، و التخطيط يتضمن ثلاث مستويات : على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع ، على المستوى القومي.

ويعد التخطيط من المهمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حيث يهدف إلى القيام بعملية التنبؤ و تحديد الاحتياجات من قوة العمل و تحديد مصادرها و كيفية الحصول عليها وتنميتها

- مفهوم التخطيط :

تعددت مفاهيم التخطيط وسنقدم مفهومين هما:

المفهوم الأول: إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير

اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

المفهوم الثاني: هو عملية التأكد من توفر الكمية و النوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان و الزمان الملائم و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة و تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.

- متطلبات التخطيط :

إن التخطيط للقوى العاملة يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على :

- معرفة القوى العاملة الداخلية و كذلك كيفية العمل على تنميتها و تطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة و ذات كفاءة و فعالية.
  - الحصول على قوة عمل فعلية حالية و مستقبلية ذات تكاليف معقولة، و الاعتماد على هذه الإستراتيجية المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المؤسسة وتحليلها تحليلًا علميًا.
  - إمداد المنظمة بتحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً و كذلك إعادة توزيع الموارد الحالية للتخلص من الأفراد الزائدة أو إعادة تأهيلها و توزيعها من جديد.
- و من أهم متطلبات التخطيط للموارد البشرية ما يلي:

-الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي و تأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين التنظيمي و البشري.

- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.

-سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوى العاملة يتأثر دائما بالتنظيم و التشريعات و كذلك سياسات الهجرة و ما يترتب عنها من هجرة العمالة الجيدة.

-أهمية تخطيط الموارد البشرية :

و تكمن أهميته فيما يلي:

-التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، و الترقية، و التدريب،

-يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية، و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا و بشكل مسبق، كما

تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين و التدريب، و التطوير.

-أهداف التخطيط :

تشمل الأهداف الرئيسية لتخطيط القوى العاملة ما يلي:

- مساعدة الإدارة في تركيز اهتمامها على مشاكل العمل التي تحتاج إلى رعاية و عناية خاصة

لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.

تحديد و تقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات و الاختصاصات و المؤهلات و المهارات اللازمة

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، و وضع المعايير و صياغة الخطط و التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.

#### -التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على تطبيق الخطة على شكل أنشطة تعمد الى تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ، فالمؤسسات لم تكن على النحو منذ بدايتها، بل بدأت على صورة بسيطة ثم تطورت تدريجيا إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغير.

و بهذا فإنها مرت بعدة خطوات و ذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات و السلطات التي يمكن أن تمارس، توزيع الأدوار المراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، و الفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث الوظيفة والعدد.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل، حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، بهدف تسهيل إنجاز الأهداف المسطرة و تشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح كيفية الاتصال بين العمال و الإدارة العليا، و كذلك العمل على التنسيق بين وظائف المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال و الأهداف الموضوعة.

#### -التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، و هو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، و تبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها. تتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، و تفاعلاته المختلفة و المتنوعة، فبالإضافة يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل و التعليمات التي تحكم أعمالهم، و وفق سياسة المؤسسة المعتمدة و تفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.

#### - الرقابة :

تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، و هي عملية ديناميكية و مستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، و استشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، حيث تقوم على متابعة الأداء، و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف ، و تكون الرقابة على الموارد المادية و البشرية على حد سواء، و على موارد المعلومات و الموارد المالية أيضا، هذا فيما يخص الإدارة العليا ، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.

و تبرز ضرورة الرقابة، حين تتوفر أسباب تؤدي إليها و يمكن ذكر ما يلي كحجم المؤسسات و تنوع نشاطاتها و تعدد أنماطها الإدارية .

-كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة و تقييم

الأداء

-كما تنفيذ في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية .

-و تنفيذ في تقييم الأداء و معدلات الإنتاج و تعديل أو تطوير الخطط و الاستراتيجيات.

## 2- الوظائف المتخصصة :

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين - كما سبقت

الإشارة إلى ذلك - و هما : الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة.

### -الوظائف الرئيسية :

#### -تحليل العمل

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة و الخاصة بالعمل، و المتعلقة به، و المتطلبة لإنجازه ، إذ تقوم بتحديد ثلاث عناصر أساسية و

هي :

- مخرجات العمل و التي تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات

- أنشطة العمل و هي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقا للنتائج أو المخرجات ، أما العنصر الثالث فهو مدخلات العمل و الذي يمثل الموارد اللازمة للقيام، بالأنشطة و إنتاج المخرجات ، هذه الموارد تكون مادية و بشرية و تكنولوجية و حتى المعلومات.

فتحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات و الحقائق و المعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة و الدراسة العلمية، وأيضا.

تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية و درجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى إذ أن القيام بتحليل الوظائف، بتجسيد في ملخص يعبر عنه بتقرير دقيق يتضمن

كل ما يتعلق بالوظيفة و الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغلها، و هو ما يعرف بتوصيف الوظيفة و هو ما يقودنا إلى العنصر الأكثر حساسية و أهمية في الإدارة عموماً و في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، و هو التخطيط .

#### - اكتساب الموارد البشرية :

قبل القيام بعملية الاختبار من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف بعملية الاختبار و يقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه، و بالتالي يجب تحديد كل المصادر المحتملة حتى يلجأ إليها عند الحاجة و تصنف المصادر الهامة للحصول على الأفراد إلى مصدرين هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.

#### -المصادر الداخلية : و تتكون من :

الأفراد الذين يعملون حالياً في المؤسسة و أولئك الذين يعملون فيها بعض الوقت، أو من لهم صلة مباشرة بها.

العمال اللذين تم ترقيتهم في مناصبهم و هؤلاء العمال تتوفر فيهم متطلبات العمل و المؤهلات الشخصية التي ترشحهم لشغل هذه الوظائف.

إذا المصادر الداخلية لعملية اختبار العاملين هم الأفراد الذين تمت ترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، أي العمال الحاليين و الذين تتوفر فيهم خصائص و مؤهلات تسمح لهم بشغل هذه الوظائف.

#### -المصادر الخارجية:

المصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، و تستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات و

أفكار و آراء جديدة تختلف عن الأفكار ووجهات النظر السائدة و بذلك تضمن التجديد و الابتكار.

و تتكون المصادر الخارجية من:

- الإعلان في الصحف و المجلات.

- وكالات الاستخدام العامة و الخاصة.

- توصيات من موظفي المنشأة.

- النقابات العمالية.

- المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات.

- الطلبات الشخصية و العرضية.

- **الاختيار و التعيين :**

يعد الاختيار من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل و يعين في المناصب الشاغرة، و الآخر يرفض، كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات الأفراد و احتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها و هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار التي تتمثل في:

-المقابلة المبدئية :

و هي الخطوة الأولى بعد قيام المنشأة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، إذ تتمثل في رؤية المترشح عن قرب و التماور معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية، إذا كان العمل يتطلب ذلك و التأكد من أن الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه و من هذه

المقابلة يتم إختيار الأشخاص المناسبين، و من شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة و لطيفة لكي تترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن المؤسسة و نظامها و سمعتها.

-طلب التوظيف :

و يتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل :الاسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة و غيرها من المعلومات التي تفيد المنظمة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين، كما يعطي المنظمة تصورا واضحا على قدرة طالب الوظيفة على الكتابة الصحيحة و صياغة الألفاظ و ترتيب الأفكار، و تعطي كذلك معلومات عن وضع الفرد الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي وغيرها

-الاختبارات :

تعتبر من إجراءات الاختيار و قد تتعدد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد و استبعاد غير المؤهلين لذلك، و الغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب و القدرات العقلية و الذهنية و الجسمية على أداء العمل مما يسهل ذلك تدريب العاملين و تنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم و من الاختبارات الشائعة.

-اختبارات الذكاء:

تستعمل لقياس درجة ذكاء المرشحين و صحة حكمهم على الأشياء و طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم و قوة ذاكرتهم و مقدرتهم على الملاحظة و بعبارة مختصرة إن اختبار الذكاء يرمي إلى معرفة مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء..

-اختبار قدرة المرشح و أهليته :

و هي تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت له الفرصة للتدريب و تنمية قدراته، و

يلاحظ أن الهدف من الاختبارات هذه ليس معلومات عن المرشح التي سبق معرفتها، بل  
مقدرته

على تفهم ما قد يعطي له من تدريب أو زيادة معلوماته في المستقبل، و مدى استعداده  
لزيادتها.

-اختبارات المهنة:

فهي تستخدم لتبيان مقدرة الفرد و كفاءته في أداء عمله بإتقان، مثال على ذلك، اختبارات  
العمل على الكمبيوتر، تشغيل الماكينات الحاسبة و كل ما يتعلق بالعمل

-ميل الشخص للعمل اختبار:

و الغرض منها هو معرفة مدى رغبة المرشح للعمل الذي يسند إليه و ميله و حبه لأدائه  
و تفضيله له.

-الفحص الطبي :

و هو تقرير عن سلامة الأشخاص و حالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة  
كونها مسؤولة على الإصابات أو الأمراض، كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

- التعيين :

و هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار و التوظيف، و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى  
وظيفته بالمنظمة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له، و  
مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و  
أنظمة العمل.

و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها،  
فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير

العام، و في حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، و هذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي و مزاوله العمل، و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته و مدى استطاعته مزاوله هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية.

- المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور و التحفيز الأجور و الحوافز:

إن استخدام التحفيز و أنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة و خططها و سياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة و مناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

- الأجر:

- مفهوم الأجر : الأجر هو الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، و لذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل و ما يبذله من جهد.

- أهمية الأجر:

-بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته و بقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية، لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين و رفع مستوى معيشة، و

لهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه و إن  
أمكن رفع مستواه.

-بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف  
الإنتاج، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجور المدفوعة، و من جهة  
أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها، إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر  
على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل  
جيد، و منه زيادة الإنتاجية التي تؤدي  
بدورها إلى زيادة الأرباح.

-التحفيز:

- مفهومه:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل  
تحقيق

أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر  
أعلى من

أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد  
النفسية.

- أهميته:

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال و على  
أدائهم

خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد و في المكان المناسب، و يمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي :

- تعمل على زيادة الانتاج و سرعته.
- تحسين نوع الإنتاج و جودته كما و نوعا.
- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و ظروف العمل المناسبة و خلق إحساس بالثقة و الارتياح و عدم العداء تجاه الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية و المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي و

بالتالي رفع

دخل الفرد و تحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.

- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهاداً.

- أنواع الحوافز :

هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز فنجدها تصنف إلى حوافز فردية، جماعية، و كذلك مادية و معنوية.

- الحوافز الفردية :

و تسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد و احتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل و شعوره، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة.

و على ذلك فنظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي

كل عامل دوره في استقلال عن غيره و لكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة أول بأول و أن يعرف كيف يحسبها بسهولة.

-الحوافز الجماعية :

فهي التي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال و مهام محددة، و هي التي تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي، و كذلك زيادة الانتاجية، و تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط و الاستخدام و التوافق الجماعي فيما بين العمال و الملائمة مع ظروف العمل.

-الحوافز المادية :

تمثل الجانب الملموس في الحوافز و الذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع العاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

- الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية للإنسان و هذا من أجل حث و تحريض العمال على العمل.

و من صور هذه الحوافز المعنوية: تبني مقترحات العاملين، و اشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه و بأنه صاحب رأي في مؤسسته، و هذا ما

يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة

المشتركة كوسائل الإنتاج و تحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المؤسسة

توضح فيها أسماء العاملين المجدين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف، كما أن تنظيم النقل و الانتقال من و إلى المنظمة، التكوين، ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم، كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية، و بالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم

#### -دعم الابتكار والإبداع:

تقوم إدارة الموارد البشرية بخلق جو المنافسة بين الموظفين وتعزيزه، عن طريق تطوير وسائل التحفيز والتدريب، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عملية الإنتاج.

#### -مهام أخرى:

وهناك مهام أخرى تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية منها:

دراسة شكاوي الموظفين في المنظمة.

منح الإجازات للموظفين.

إعداد التقارير الخاصة التي يُعطى بموجبها الموظف ترقية، أو منحة، أو مكافأة، أو غير ذلك من الأمور المتعلقة بالعمل.

## الفصل الرابع: نظريات تسيير الموارد البشرية

### 1. النظريات الكلاسيكية

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 ، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا

التحدي في شقين:

-كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات ) وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.

-كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر

الإداري الكلاسيكي أو (المدخل الميكانيكي) نجد:

-نظرية الإدارة العلمية.

-نظرية المبادئ الإدارية.

-النظرية البيروقراطية.

## -نظرية الإدارة العلمية :

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنوات 1900 و 1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.

وكان فريدريك تايلور Fredric.w.Taylor ( 1856-1915 ) الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية، نشر في عام 1911 كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " ذاكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين. وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وينجزون الأعمال بقابليات أقل من قابلياتهم وطاقتهم الحقيقية، كما آمن أن بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميا إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح.

ولقد استخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تجديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل.

كما استخدم تايلور " دراسة الحركة " من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل.

ويرى تايلور أن بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية، وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية مناصرا في ذلك ما يعرف بـ " الإدارة بالنظام والمعايير".

- مبادئ الإدارة العلمية:

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده، وقد تبلورت مبادئها

كالتالي

-العمل.

-التخصص وتقسيم العمل.

-الرشد في العمال والإدارة.

-هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

-استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

ولا يخفى أن الإدارة العلمية واجهت مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها لم تراع

العلاقات اللارسمية، الاتصال و التنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم و الإدارة ، فقد

اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة و بالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ

القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

فقدت المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية و تعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل.

### -نظرية المبادئ الإدارية :

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H. Fayol وجيليك Gulick وبرويك Urwick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية ، الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية كانت جذورها العميقة والمبكرة في كتاب (آدم سميث A. Smith ) " ثروة الأمم " وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص .

تركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة.

لقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي :

-تقسيم العمل.

- السلطة والمسؤولية :السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين،

أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

-النظام :الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر.

- وحدة الأمر :يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد.

- وحدة التوجيه : صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة

تنظيمية يديرها مسؤول واحد.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- مبدأ المكافأة والتعويض.

- المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء.

- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.

- الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا.

- المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي للعاملين.

- الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران

العمل وتسرب العمالة.

- المبادأة: تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق.

- روح الفريق و التعاون.

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية

في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: التخصص، تقسيم العمل،

الإنجاز والفاعلية، الضبط و الإشراف

- النظرية البيروقراطية:

يعرف " المعجم العربي الأساسي " لاروس " البيروقراطية بأنها : الحكم بواسطة كبار

الموظفين.

كما يرى أحمد زكي بدوي أنها " عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم

العمل الإداري-وظيفيا -بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من

رئاسات إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري، وقد يدل

المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة

الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم " .

و قد عالج العالم الألماني ماكس فيبر البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقدّم فيبر آراؤه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادته إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها.

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة الشرعية والسلطة " فالقوة " تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية. أما " الشرعية " فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.

كما استخدم مصطلح " السلطة " بمعنى الدمج بين الجانبين - القوة والشرعية - أي إطاعة الأوامر و تقبلها طواعية من قبل المرؤوسين.

لقد ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية ( أي مقبولة اجتماعيا) ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية، وهذه النماذج هي: السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية ( الوراثية) ، والسلطة القانونية الرشيدة .

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها لعنصر أساسي و فعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات 1930 إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها:

- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 ، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

- طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها : " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية النفسية والاجتماعية.

ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

- تحقيق التعاون بين العاملين.

- الإنتاج.

- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة

هارفارد بين عام 1926 و1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو

Company's Hawthorne works in Chicago Western Electric، بداية

الحركة الإنسانية في

الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك

والعواطف

وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس

مخرجات

المستخدم الفرد وأن أثر متغير) النقود (يعتبر ثانوياً بالنسبة لمحزونات الفرد إذا ما تمت

مقارنته

بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن.

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين

ومعنوياتهم، وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين :

فريق التجربة وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين،

الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض

الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص

مايو إلى ما يلي:

- أن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.

- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا من خلال مجموعة العمل التي يشعر

العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.

- أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها

علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه

داخل المنظمة.

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.

- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

وعموماً يمكن القول أن مدخل العلاقات الإنسانية قدم إسهامات عديدة وساهم في تطوير بعض مفاهيم الفكر الإداري والتي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي.

على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل غير أنها واجهت انتقادات عديدة أهمها:

أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت فلسفتها بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية، حيث أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه مادياً لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف

إلى الأسلوب الإنساني الرقيق، هما أساس رفع إنتاجية العامل، فطلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم بديلا عن أسلوب التسلط لذي كان سائدا.

## 2- النظريات المعاصرة

بدأ في بداية الخمسينات ظهور لهذه النظريات، تم اعتبار العنصر البشري مصدر حقيقي لثروة المنظمة، وشيء رئيسي لإطلاق الابداعات، فقامت بالاهتمام على كيفية البحث عن الطرق التي تقوم بتحفيز الموظفين للعمل والإبداع بناءً على فكرة أن الفرد يعمل لأنه محفز، وهنا ظهرت الكثير من هذه النظريات التي تعتبر إسهام مهم في التحفيز ومن هذه النظريات:

### - نظرية تدرج الحاجات

أبراهام ماسلو (Maslow) هو أول من بحث في مجال التحفيز حيث كان رأيه أن للأفراد مجموعة من الرغبات غير المشبعة، تعتبر كدافع يقوم بتحريك السلوك لهم، لذلك إن تحفيزهم يقف على مدى إشباع هذه الرغبات التي يشعرون بها.

وبناءً على هذا يرى ماسلو إن كل فرد هو محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، ولذلك فإن الحاجة التي تم إشباعها من غير الممكن أن تكون مصدر للتحفيز، وأضاف أن لكل عنصر بشري يعاني من عدم إشباع دائم، بسبب أنه إذا شعر بالإشباع فسوف يتولد له شعور بالرغبة في إشباع الحاجة التالية. قام ماسلو بترتيب الحاجات بناءً على أهميتها على شكل هرم.

### - نظرية X و Y

هذه النظرية ترى أن سلوك العنصر البشري يتأثر بالدافع الخارجي وهنا يمكن تقسيم هذه النظريات إلى نظرية X ونظرية Y ، حيث يوجد نوعين من العناصر البشرية يندرجان تحت ما يُسمى نظرية X و Y.

-نظرية X: قدم ماك غريغور (Mc Gregor) ثلاث أفكار تؤيد هذه النظرية، وهذه أفكار كما يأتي:

- شعور العنصر بالكراهية تجاه وظيفته فيحاول تفاديه وتجنبه قدر الإمكان.
- لا بد من إجباره على تنفيذ وظيفته وتوجيهه ومراقبته باستخدام كل الطرائق من طرق التهديد والعقاب كلما دعت الحاجة لذلك لكي تضمن المنظمة الوصول لغاياتها.
- يرغب أغلب الأفراد بتلقي المعلومات والتوجيهات بشكل مفصل من مدراءهم للابتعاد عن إلقاء المسؤولية عليهم، بهدف ضمان استقرارهم في العمل حتى وإن كان على حساب طموحاتهم الشخصية أي أن الأفراد لا يرغبون بتحمل المسؤوليات.
- نظرية Y: قدم ماك غريغور نظرية أخرى تُسمى نظرية Y تهتم بالقواعد التالية:
  - العنصر البشري الطبيعي لا يشعر بالكراهية تجاه عمله، وإنما على عكس من ذلك فهو يشعر بحاجته للعمل كما هو بحاجة للراحة.
  - الرقابة والتوجيه الخارجيان يرافقان بأسلوب الوعد والوعيد ولا يعتبران الطريقة المرجعية والملائمة لدفع الموظف لتحقيق رغبات المنظمة.
  - أغلب العناصر البشرية في المنظمات لديهم الإمكانية على استعمال الفكر والابتكارات لإيجاد الحلول والمشاكل لهذه المنظمات.

-نظرية المتغيرين في التحفيز

يعتبر هيرزبيرغ (Herzberg) من بين أوائل علماء الاجتماع الذين قدموا الاهتمام بدراسة عامل التحفيز للموظفين داخل المنظمة، حيث تم تطوير نظرية المتغيرين بناءً على الدراسات والأبحاث التي قام بها مجموعة من المدراء المهندسين والمحاسبين.

وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها لحد كبير، بينت النظرية أن العوامل التي لها أثر في بيئة العمل، والتي تسبب القناعة والرضا بالعمل لا تعتبر بالضرورة نفس العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعمل وقسم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين هما:

- عوامل الصيانة أو الرقابة أو العوامل الواقعية: وهي العوامل التي تولد إحساس بعدم الرضا ولا يمكن أن تولد إحساس بالرضا، وبالتالي فهي لا تعتبر عوامل دافعة، إذا أنها مقتصرة على توفير عامل الوقاية للموظفين، وعدم توفير هذه العوامل يسبب حالة عدم الرضا، وجودها لا يؤدي إلى تحفيز العنصر البشري وإنما يمنع حالة عدم الرضا.

- العوامل الحافزة أو الدافعية: يمكن أن تسبب هذه العوامل مستوى مرتفع من الرضا، وفي العادة تكون من داخل العمل ذاته، وهي عوامل قريبة من الحاجة لتحقيق الذات، ومن العوامل الحافزة الإنجاز في العمل، طبيعة العمل ومحتواه، المسؤولية لإنجاز العمل. وهذه النظرية تلخص أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا، ويؤكد على أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن يكون لها أثر في مستوى استياء العنصر البشري وليس في رضاه، أي العوامل الصحية التي تتعلق في العمل مثل الأجر الكافي وظروف العمل المطورة وغيرها لن يقدموا موظف راضيًا ولكن تقدم موظف غير مستاء.

#### - نظرية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري هو أحد أساسيات رأس المال الفكري والذي يتمتع بسمة مهمة، وهو أن المنظمة تحصل على قدراته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يسبب

حالة عدم التأكد بالنسبة لاستعماله، والمقصود برأس المال البشري هو المعرفة والكفاءات وكذلك القدرات الذاتية لتعيين مصادر المعرفة والكفاءات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يُسمى بالمبادأة أو الابتكار.

ورأس المال البشري يشمل مجموعة من المضامين واعتبارات الموارد البشرية بشكلها الواسع، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية الضرورية لأداء الأنشطة المتنوعة، ويشمل المتطلبات والمضامين المحددة التي تخص القدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المدراء وخصائص العنصر البشري، ولبناء نموذج متكامل لرأس المال البشري يجب مراعاة ما يأتي:

- العلاقات مع الموظفين.

- الاعتبارات القانونية.

- التخصص والحاجة له.

-اختيار الموارد البشرية الملائمة.

-قضايا البيئة الداخلية وقضايا البيئة الخارجية.

-الخصائص والمواصفات الشخصية اللازمة.

ومن النظريات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري هما نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ونظرية تمكين العاملين، ونظرية الاستثمار في الرأس المال البشري تعمل على نقل التركيز من مجرد التركيز بالمكون المادي لرأس المال إلى الاهتمام بالمكون الأقل مادية وهي رأس المال البشري.

وإن التركيز على رأس المال البشري يعمل على تحقيق تنمية اقتصادية للمنظمة، أما نظرية تمكين العاملين وهي منح درجة ملائمة للموظفين، فتوكل لهم مهام يقومون بها بمستوى من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام معلومات فعال. وفي النهاية إن النظريات المعاصرة التي اهتمت بالعنصر البشري عديدة وهي الاستثمار في رأس المال البشري، ونظرية تمكين العاملين، نظرية الحاجات، ونظرية X و Y ونظرية المتغيرين في التحفيز.

## خاتمة

إن أي إدارة لا تنقص جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة.

فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها.

ذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها.

فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة".

أيضاً أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة

مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع

الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.

فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المملكة في مجالات الإصلاح

الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار

مجالات الإصلاح الأخرى.

فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى

الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال.

فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم

تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد

والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها،

وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي

ودليل ذلك أزمة خريجي كليات المعلمين مع وزارة التربية والتعليم وعدم قدرتها على

توظيفهم وأزمة خريجي دبلوم اللغة الإنجليزية مع كليات المعلمين أيضاً وشكواهم لديوان

المظالم والذي قام بإنصافهم وأثبت تظلمهم، مما يؤكد الاضطراب في التعامل مع الموارد

البشرية.

## قائمة المراجع

- الفارس سليمان، (2011)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، ادارة الابداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- المربع، صالح بن سعد، (2008)، القيادة الاستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- جرغون إيهاب عبد الله، (2009)، واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ختام عبد الله علي غنام، (2005)، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- شفا بدران، (2011)، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،  
1999.

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة  
العربية، بيروت لبنان، ط 2002.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004.

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر  
العاصمة.

- عيسى بن صديق. (2010). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- أحمد قرينعي. (2019). إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية). مجلة

منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، 1(2)، الصفحات 62 - 74.

- Robbins S. & all, (2004), Management, L'essentiel des concepts et des  
pratiques, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Education Inc.

- Thévenet M., (1992), Encyclopédie du management, Edition Vuibert.

- Peretti J.M, (2007), Ressources humaines, Eddition Vuibert.