

المحور الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية (مفهومها، أهميتها وأهدافها)

1. النشأة والتطور لوظيفة الموارد البشرية

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت 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، علاوة على أن الاتجاهات الثلاثة تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات وتركيبية الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد اغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الأنثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس. تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسئولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة.

- تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد». ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق. إن الموارد البشرية تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين. ومن التعريفات الأخرى للموارد البشرية هي:

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

- فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها
- شروذن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرووسيهم بفعالية أكثر.
- سميث جي وجرانت جي: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها .

❖ تطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الإدارية الكبرى

ونظراً لكون تلك الإدارة استحدثت مبادئها من خصائص المرحلة الزمنية التي مرت خلالها فقد ارتأينا تناول ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية في هذه العمل وضمن المحاور الآتية :

- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
- مرحلة الإدارة العلمية
- مرحلة المدرسة الكلاسيكية للتنظيم

- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية
- مرحلة مدرسة السلوك التنظيمي
- مرحلة مدرسة النظم
- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية
- ❖ مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة و التي تمتد من القرن السابع و الثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات و الدراسات ، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، فقد ركز كتاب (روبارت تايلور) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغيير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان " ثروة الأمم " الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية . حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز (باباج) " BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ، و بصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتاباتها الرائدة الاقتصادية و الإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة و ظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة ، و تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها :

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- التغيير في مستوى المعيشة .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
- مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية ، حيث صاحب ظهورها منها:
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع.

❖ مرحلة الإدارة العلمية

إن نظرية الإدارة العلمية هي أحد النظريات الكلاسيكية في الإدارة ، ويعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (F. Taylor) الأب الشرعي لحركة الإدارة العلمية التي نشأت و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة ما بين عامي (1900-1920) يعود ذلك للنهوض الصناعي الواسع التي شهدته تلك الفترة. وقد كان من أبرز العوامل التي ساعدت على هذا النهوض هو الاستمرار و التقدم في الابتكارات التكنولوجية الحديثة من جهة و ظهور فئة من المنظمين و الباحثين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة و التنظيم من جهة أخرى و من أمثلة التطور الصناعي في تلك الفترة البدء باستخدام خطوط التجميع المتحركة في شركة فورد للسيارات و استخدام أساليب الإنتاج الكبير للاستفادة من مزاياه و وفورته. ارتبطت حركة الإدارة العلمية بخمسة من الرواد الأوائل لهذه المدرسة ، وهم :

- فريدريك تايلور (1856-1915) ، ويلقب بابي الإدارة العلمية و هو أهم هؤلاء الرواد الأوائل لحركة الإدارة العلمية.

- فرانك جيلبرت (1868-1924)

- ليلان جيلبرت (1878-1932)

- هنري جاننت (1861-1919)

- هارنجتون اميرسون (1853-1913)

و قد عملت الإدارة العلمية على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات و أهم هذه المبادئ:

- العمل بمبدأ العمل و توزيع المسؤوليات .
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب و التعليم لتحسين مستوياتهم .
- تشجيع التخصص بين المهارات .
- - دراسة الزمن و الحركة.
- - نظرية الأجور المميزة.

- الإشراف العملي مع العاملين من أجل التأكد من التزاماتهم بالطرق المحددة لأداء الأعمال.
- - تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعاملين ، بحيث تتولى الإدارة التخطيط ويقوم العاملون بالتنفيذ.
- - استبعاد الحركات غير الضرورية في أداء الأعمال، وترشيد الحركات الضرورية.
- ترشيد الوقت والجهد المبذول من العاملين.
- ربط الأجر بالإنجاز ، فالعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية المعيارية المحددة حسب الطريقة العلمية لأداء العمل يحصل على أجر أفضل ، والذي ينتج كمية أقل من القيمة المعيارية يحصل على أجر أقل.

أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية.

- -إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير.
- - استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- - استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.
- - الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن يقوم بها فرقة مختصة لأنها معقدة وطويلة.
- - الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدرّب عليها.

❖ مرحلة المدرسة الكلاسيكية للتنظيم

لقد جاءت المدرسة الكلاسيكية للتنظيم بفكر مختلف في مجال إدارة الموارد البشرية عن فكرة حركة الإدارة العلمية، فبينما ركزت الإدارة العلمية على وظائف العاملين نجد أن المدرسة الكلاسيكية للتنظيم تركز على إدارة التنظيم الكامل وبالتالي فقد قدمت رؤية أكثر شمولاً واتساعاً ونضجاً من حركة الإدارة العلمية ، وكان من أهم رواد هذه المدرسة كل من :- هنري فايول (1841- 1925) ، - لينراك بروك (1891- 1983) ، - شستر برنارد (1886- 1961). ويعتبر هنري فايول أهم رواد هذه المدرسة ، وتمثلت انجازاته فيما يلي :

- - وضع نظاماً جيداً للإدارة يوفر التوجه والإرشاد للمديرين والعاملين ويحقق فاعلية الإدارة.
- - قام بتقسيم أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات من الأنشطة، وهي (النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، النشاط الإداري، ونشاط الصيانة).
- - وضع أربعة عشر مبدأ للإدارة ، وهي : (تقسيم العمل ، السلطة ، النظام ، وحدة الأجر ، وحدة التوجيه ، الاثابة (المكافئة) ، إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب ، العدالة والمساواة ، المبادأة ، روح الجماعة ، استقرار العمالة)

نقائص و سلبيات الإدارة العلمية

- بالرغم من مميزات الإدارة العلمية في تطوير علم الإدارة وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية إلا إنها وقعت في مشكلات عدة من أهمها ما يلي:
- أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كالألة.
- أغفلت دور البيئة الخارجية حيث نظرت للتنظيم على أنه نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة (الظروف الاقتصادية والاجتماعية السياسية) التي يعمل بها وأن هذه البيئة مستقرة نسبياً.
- افترض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وأهمل دور الحوافز المعنوية.
- افترض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقياً دائماً.
- ومع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث إلتون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات

❖ مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

يقود النتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلي الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبهت إلي جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي

المواءمة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي المواءمة ما بين الفرد والجماعة و الجماعة والمنظمة والجماعة و الجماعة داخل المنظمة إضافة إلي المواءمة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية ونمت من خلال الأبحاث التي قام بها ألتون مايو ورفاقه من الباحثين في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية ، وذلك من خلال تجارب سُميت تجارب الهوثورن ، وكانت هذه الدراسات نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري ، ولقد كان الهدف الأساسي من هذه التجارب دراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة والتي تشمل ظروف العمل وفترات الراحة والإضاءة والتهوية والرطوبة. وقد وصل الباحثون إلى نتائج مغايرة لما كانوا يتوقعون من دراستهم ، حيث وجدوا ان العلاقة بين ظروف العمل وبين الإنتاجية ليست بالدرجة الإيجابية التي كانوا يتوقعونها عند بدء التجارب الخاصة بهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية ما يلي :

- - اكتشاف وجود التنظيمات الاجتماعية أو التنظيمات غير الرسمية، والتي تختلف كثيراً عن التنظيمات الرسمية ولها تأثير كبير على إنتاجية العاملين.
- - اكتشاف وجود القائد الغير الرسمي، وتأثيره على إنتاجية وسلوك العاملين معه في نفس جماعة العمل.
- - إن للإشراف الجيد دوراً أساسياً في رفع إنتاجية العاملين وتوجيه سلوكهم.
- - إن تأثير الجوانب الاجتماعية والنفسية على سلوك وإنتاجية العاملين يفوق في أحيان كثيرة الجوانب المادية مثل ظروف العمل من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية .. الخ
- - لقد خلصت المدرسة الإنسانية إلى رؤية مفادها، إن العمال يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية للعمل والتي تشمل الجوانب الاجتماعية وجماعات العمل والقادة الغير رسميين والمشاعر السائدة بين العاملين والتفاعل مع العاملين وبعضهم البعض والتفاعل بين العاملين وقادتهم وبخاصة القادة الغير رسميين.
- - ارتفاع درجة اهتمام الإدارة بالعاملين يؤدي إلى ارتفاع درجة رضا هؤلاء العاملين عن وظائفهم وقادتهم ومنظمتهم وبالتالي ارتفاع الإنتاجية والأداء.

المبادئ والأسس مدرسة العلاقات الإنسانية

- ركزت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ والأسس التي من أهمها:
- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل
- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، فكلما كان أكثر رضا، كان أكثر إنتاجية.
- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جداً.
- الاشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

❖ مرحلة المدرسة السلوكية:

يؤخذ على مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة الكلاسيكية إهمال دور الأفراد واعتبارهم مجرد ترس في الآلات والتركيز على رقابة وتنميط سلوك الأفراد، بينما نجد أن المدرسة السلوكية تراعي اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين وجماعات العمل. لقد ركزت المدرسة السلوكية على سلوك العاملين داخل المحيط التنظيمي للمؤسسة، وقد اعتمدت هذه المدرسة على علم النفس الفردي وعلم النفس الاجتماعي في دراسة وتحليل سلوك العاملين. ومن رواد هذا الفكر السلوكي :- ألتون مايو- ابراهام ماسلو- دوجلاس ماكجرويجرو

- إيجابيات المدرسة السلوكية

إن أهم ما تميزت به المدرسة السلوكية هي أنها تنظر إلى العامل ليس بصفته فرداً ، وإنما بصفته عضواً في تنظيم يضم العديد من العاملين ولا شك أن سلوك العامل يختلف بصفته عضواً في منظمة معينة عن سلوكه بصفته فرداً ، ومن أهم إنجازات المدرسة السلوكية ما يلي :

- دراسة الدافعية (دفع العاملين للعمل) ، - نظرية ماسلو، - نظرية هرزبرج (نظرية ذات العاملين) -
- نظرية العدالة، - الحديث عن الرضا الوظيفي والإشباع الوظيفي، - الاستفادة من العلوم الأخرى وبخاصة علم النفس الفردي والجماعي في دراسة سلوك العاملين.

- النقائص و السلبيات المدرسة السلوكية

لكن هذه النظرية لم تكن كافية للموارد البشرية والسلوك الإنساني، حيث قوبلت النظرية بعدد كبير من الانتقادات والتي من أبرزها:

- غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية.
- استخدام مصطلحات غامضة.
- الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي.
- لم تهتم كثيراً بالذكاء.
- التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين؛ حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته ولا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات.

❖ مرحلة مدرسة السلوك التنظيمي

تهتم مدرسة السلوك التنظيمي بدراسة وتحليل سلوك العاملين كأنها في منظمات، فالسلوك التنظيمي هو سلوك العامل داخل المنظمة، وهو مختلف عن سلوك الفرد بصفته فرداً وليس عضواً في منظمة.و تعتبر مدرسة السلوك التنظيمي امتداداً طبيعياً لمدرسة العلاقات الإنسانية، ولكن هذه المدرسة كان لها إسهامات من أهمها ما يلي:

- - إن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت مبسطة أكثر مما يجب وقدمت وصفاً جزئياً لسلوك العاملين، بينما السلوك الخاص بالعاملين في المنظمات أكثر تعقيداً من النموذج الذي قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية.
- - ليس من الضروري في جميع الحالات إن ارتفاع رضا العاملين سيؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية ،لأن الإنتاجية متغير تابع لمتغيرات كثيرة ومتشابكة من بينها الرضا عن العمل ونمط القيادة وفرص العمل والتنظيم الرسمي ..الخ.
- - استفادت مدرسة السلوك التنظيمي من العلوم الأخرى ومنها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الإنسان والاقتصاد وأيضاً العلوم الطبية في دراسة سلوك العاملين في المنظمات ، وتحليل هذا السلوك ودوافعه.
- - اهتمت مدرسة السلوك التنظيمي بموضوعات إضافية أخرى منها : دوافع العاملين (الدافعية) ، ديناميكيات الجماعة ، العمل ضمن فريق العمل ، الاتصالات الإدارية ، تصميمات الوظائف ، الوصف الوظيفي والتوصيف ، الإثراء الوظيفي ، التناوب الوظيفي ، الصراع الوظيفي ، القيادة .

❖ مدرسة منهج النظم :

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مغلقل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم

يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة ، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضاً ، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه ، بالإضافة إلي الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية

والمعلومات . وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها . وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها . هذا بالإضافة إلي ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى .ويقتضي منهج النظم أيضا النظر إلي إدارة الموارد البشرية علي أنها نظام مفتوح إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلي : بيئة داخلية – وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها . وبيئة خارجية – وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ، ومن فرص ومعوقات ، تحدث أثرها علي سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

❖ مدرسة إدارة الموارد البشرية

تم استخدام مصطلح الموارد البشرية لأول مرة في الستينيات عندما بدأت فكرة الاجتهاد في العمل في جذب الانتباه، وكذلك عندما بدأت مفاهيم معينة مثل الدافع، التحفيز، السلوك المنظم وتقييم الاختيارات في التبلور، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى ، لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني إذن مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد .فبدلا من النظر إلي أهداف المنظمة و حاجات الأفراد علي أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون علي حساب الآخر اعتبر مدخل الموارد البشرية إن كل من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما و لا يكونا علي حساب احدهما.

و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، بعبارة أخرى ، ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة ، و علي هذا الأساس ، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم .

وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية:

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية .وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .
- في محاولتها للتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .
- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت و علي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .

- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية
- ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ،أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية ، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية (1):

1 – **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .

2 – **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء 3 – **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد

4 – **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم علي أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .

5 – **الهيكل و الأنظمة المفضلة**: تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.

6 – **الأدوار**: تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار ، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .

7 – **الوظائف** : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تمي وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

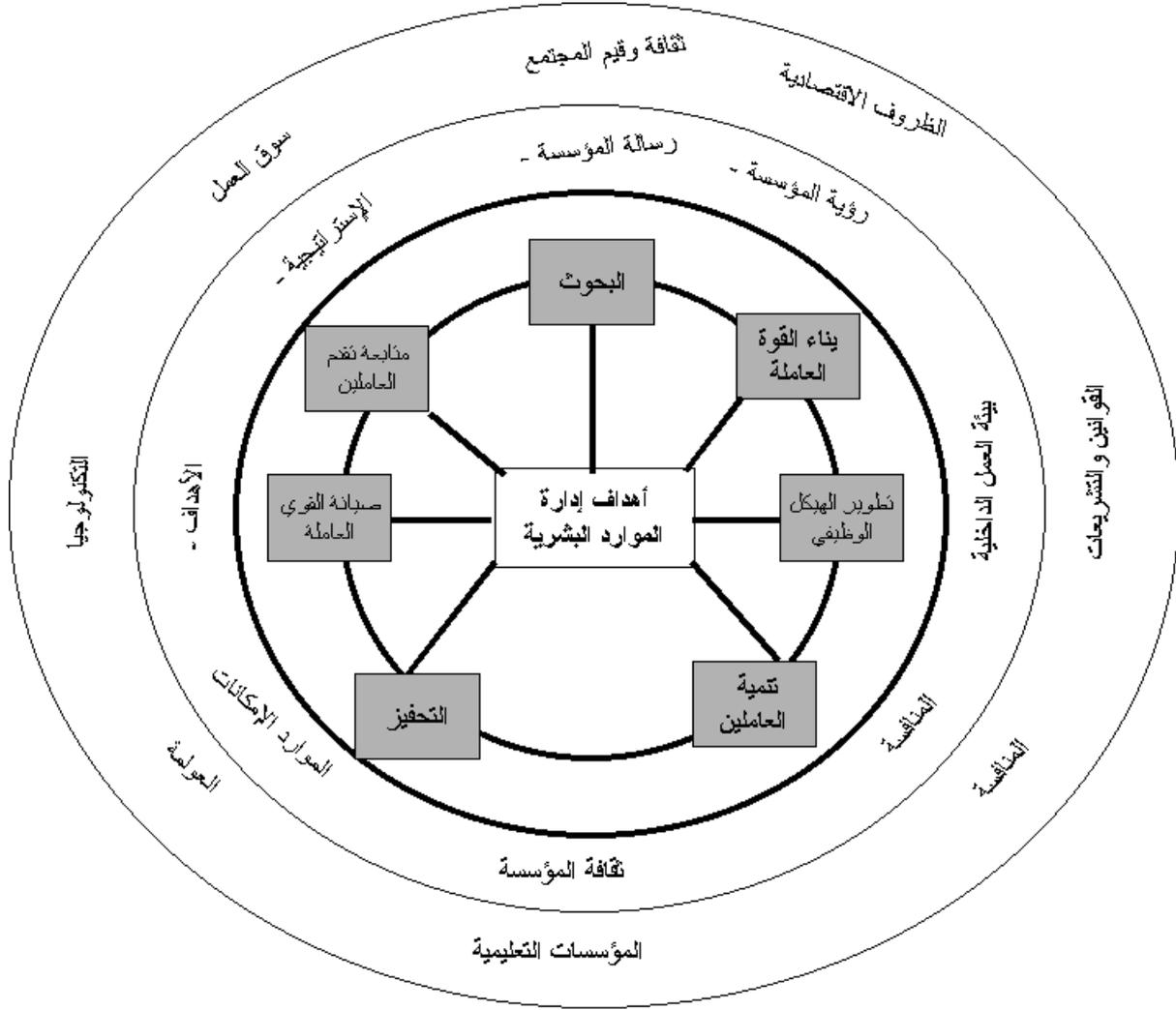
❖ عوامل ظهور قسم الموارد البشرية في المؤسسات

- يرجع ظهور قسم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الي عدة عوامل نجملها في ما يلي
- ظهور الشركات والمؤسسات الكبيرة الحجم استدعى إلى الحاجة لزيادة الأفراد كما ونوعا تطلب الأمر إلى وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية.
- التوسع والتطور الصناعي، حيث إن دخول التكنولوجيا الجديدة وإتباع وسائل وأساليب حديثة في الإنتاج، واستخدام الآلات معقدة ومتطورة أدى إلى توفير قوة عاملة مدربة، كما أن التوسع والتطور الصناعي ساهم في زيادة حجم العمالة الصناعية التي تحتاج إلى مواصفات وتدريب وتأهيل يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم استقبالها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها بواسطة إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة و مسئولة.
- ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي الذي ساهم في زيادة الوعي لدى العمال، ما أدى إلى ضرورة وجود أخصائيين في إدارة الموارد البشرية.

- زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية : أن الدور الأساسي الذي تقوم به النقابات والمنظمات العمالية هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين ، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة للتقليل والتخفيف من حدة هذا الصراع
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عملية حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين
- ظهور الكثير من التنظيمات والنقابات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية.
- الصراعات الإدارية المتكررة و تشريع العمل في أقسام الموارد البشرية.
- ظروف الحرب أدت إلى عجز كبير في الأيدي العاملة في العديد من الدول، مما استدعى وجود إدارة موارد بشرية تقوم بإعادة إحياء اليد العاملة من خلال برامجها التكوينية والتدريبية.
- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات، فذلك يعد من بين الأسباب المهمة التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى اكتشاف أهمية العنصر البشري ودوره الفعال داخل الشركة.
- زيادة تكلفة العمل الإنساني في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، حيث إن الأجور تشكل النسبة العالية والمتزايدة في تكاليف الإنتاج، مما استدعى ذلك وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل؛ وذلك من خلال البحث والدراسة أن الإدارة الجيدة هي تلك التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

❖ -أهداف إدارة الموارد البشرية،

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من ضمن الأساسات الخاصة بالمنشآت التي يمكن من خلالها المشاركة في إدارة الموارد المرتبطة بها، حيث حصلت هذه الموارد وخاصة في عالم الأعمال على أهمية كبيرة جدا نتيجة الأدوار الوظيفية المهمة والأساسية التي تقوم بتقديمها في الشركات والمؤسسات وكذلك الهيئات المتنوعة. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق معدل أكبر من الكفاءة في المنظمة أو داخل المؤسسة بالنسبة لأداء الموظفين عن طريق الاهتمام الجيد من أجل الوصول إلى الأهداف التالية: و الشكل رقم 01 يبين هذه الأهداف



الشكل رقم 01 أهداف إدارة الموارد البشرية

❖ أهمية الموارد البشرية

يعمل قسم الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بأفضل الكفاءات الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تطوير الإنتاج والعمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكمياً. تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين. يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين، حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية.

تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل بشكلٍ أو آخر على التأثير بشكلٍ سلبيٍّ على إنتاجية المؤسسة.

تقدم إدارة الموارد البشرية المساعدة اللازمة للمدراء لتنفيذ السياسات وتساعدهم على حل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالموظفين.

❖ موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني الإطار الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة بحيث تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في

حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحياناً تغيير في تصميمها،

وبشكل عام فإن الموارد البشرية موزعة إلى ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا، وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثم المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى المؤطرة للنشاط، وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين، وتربط بين هذه المستويات الثلاث علاقات معدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها، فبقدر ما يتحكم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياستها، فإن الإطار السفلي ابتداء من رؤساء العمال والمؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملًا والتعامل موجوداً لأداء هدف المؤسسة .

لقد رافق تطور إدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم وحدة وظيفية القيام بالنشاطات المسندة إليه.