

# الدرس الثاني التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وفلسفتها الجديدة

ابدأ

**أولاً: ادارة الموارد البشرية قديمة قدم البشرية  
وقد عرفتھا الحضارات القديمة ويشهد على  
ذلك:**

(١) بناء الازھرامات والمعابد المصرية: فعملية بناء  
الھرم الاكبر الذي شارك فيه اكثر من مائة الف  
موظف وعامل على مدى اكثر من عشرين عاماً.

(٢) القوانين واللوائح لتنظيم العمل والادارة  
والموارد البشرية في المقام الاول ونذكر من التاريخ  
القديم قوانين حمورابي ببابل.

عودة

التالي

السابق

(٣) ظهور دولة الاسلام ورسالته السامية في تنظيم حياة الناس والمجتمع وتقديسه للعمل والعاملين وبناء رسالته على العلم والعلماء (٦١٠م) .

(٤) ظهور حركة الادارة العلمية في اوائل القرن التاسع عشر (١٨٧٥م) بأمريكا بقيادة عالم الادارة فردريك تايلور الذي اهتم بالعنصر البشري ورفع كفاءة ادائه من حيث الاختيار والتدريب وتحسين الاجور والحوافز.

عودة

التالي

السابق

(٥) في ثلاثينيات القرن الماضي حيث اشدت الصراعات بين العاملين وملاك المشروعات بأمريكا و أوروبا وتصاعدت الخلافات بينهما حيث كانت المعاملة للإنسان بالمصنع وموقع العمل وكأنه آلة او مجموعة من العضلات تدفع بالأجر والتدريب والسوط والعصا للعمل.



عودة

التالي

السابق

٦) ظهور بؤادر البحث والدراسة لابتكار وسيلة جديدة لدفع القوى البشرية للعمل بخلاف الحوافز المادية والتدريب واثمرت جهود إلتون مايو بمصانع هاوثورن (١٩٣٢م) في دراسة السلوكيات والجوانب الانسانية في المعاملة والاشراف وأثرها على دفع العاملين للإنتاج.

ومثلت هذه المدرسة السلوكية الجانب الانساني وأثره في دفع القوى البشرية للعمل.

عودة

التالي

السابق

(٧) في القرن الثامن عشر كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم عن طريق الرواد في مجال تلك الأعمال (من يديرونها). وكانت الأولوية تعطى للأقارب والأصدقاء، وتمثلت الحوافز الممنوحة لهم في الأجور القليلة التي يحصلون عليها بجانب السكن وقسط من الغذاء.

عودة

التالي

السابق

(٨) ومع ظهور الثورة الصناعية ظهرت حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات اللازمة لتشغيل الآلات المتخصصة. و لذا اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.



عودة

التالي

السابق

(٩) أما مدرسة الإدارة العلمية في عام ١٩١١م فقد اهتمت بتحديد:

(١) **المواصفات** اللازم توافرها في العاملين.

(٢) **والمهارات والقدرات** اللازمة لأداء كل وظيفة.

(٣) **والأجور والحوافز** التي تناسبها بما ينعكس على زيادة الإنتاجية.

✓ ومنذ عام ١٩١١م حتى عام ١٩٣٠م وأصبحت ممارسات الموارد البشرية تدار عن طريق قسم الأفراد بصورة أساسية..

عودة

عودة

التالي

السابق

(١٠) وفي الفترة من ١٩٣٠م حتى ١٩٧٠م  
بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبحث:

١. العلاقة بين **مشاركة العاملين** في اتخاذ القرارات و**رضائهم الوظيفي**.
٢. كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمالة.
٣. ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها.

عودة

التالي

السابق

(١١) وكنتيجة للتطورات السابقة اتسعت مسؤوليات إدارة الأفراد والتي أطلق عليها حديثاً إدارة الموارد البشرية، فتعدت الدور الإداري التنفيذي لتشمل:

١. اختبارات المتقدمين للوظائف.
٢. التفاوض حول عقود العمل.
٣. بحوث الاتجاهات والسلوك.
٤. ومتابعة تشريعات العمل والاستجابة لها.

عودة

عودة

التالي

السابق

## ثانياً: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لقد أصبح بناء الأهم يتوقف الى حد بعيد على تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفضي بها الى مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم.

هناك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي واقتصادي-كراس المال والموارد المادية والطبيعية والمواد التكنولوجية، إلا انه ما من احد من هذه العوامل يفوق في الأهمية عنصر القوى البشرية.

عودة

التالي

السابق

تعتبر الموارد البشرية اهم عناصر الانتاج، بل هي العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها. وعلى مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الادارة وحسن استغلال الموارد الاخرى فيها.

عودة

التالي

السابق

(١) ان تعقد الحياة ومشاكلها وما جلبته من  
تكنولوجيا معقدة ومتنوعة متطورة باستمرار  
حتمًا انشاء اجهزة بيروقراطية ضخمة في كل  
دولة من الدول لتقوم بالأعمال والخدمات  
العامّة:

(من تعليم- ورعاية صحية- وبناء طرق- ودفاع-  
وشؤون خارجية وداخلية وغيرها.



عودة

التالي

السابق

وفي الولايات المتحدة مثلاً يعمل السكان القادرون على العمل داخل الاجهزة البيروقراطية المختلفة.



ومن هنا تصبح ادارة الموارد البشرية هدفاً مستمراً للموظفين والاداريين على مختلف مستوياتهم ومسؤولية رئيسية لكل اداري وهي ليست عملاً ينفرد بأدائه قسم شؤون الموظفين فحسب.

عودة

التالي

السابق

٢) ان تجاوب الخدمة العامة ورغبتها في ان تكون  
مسؤولة امام الناس في أي نظام ديمقراطي يعتمد  
على:

✓ مدى قدرتها في توظيف الاشخاص المقتدرين  
على الخدمة العامة.

✓ وتحفيزهم.

✓ والمحافظة على وجودهم داخل الخدمة اطول  
مدة ممكنة وهذا ايضاً اختصاص آخر.



عودة

التالي

السابق

٣) ان كفاءة الموظف في اداء الخدمة او الوظيفة الابتدائية وحدها لم يعد كافياً وانما ينبغي ان يتمتع بالإضافة الى الكفاءة الحالية في اداء وظيفته:

١. بالحس الاجتماعي.

٢. والمقدرة على معرفة شعور الآخرين.

٣. والمقدرة على التغير والتكيف مع الظروف التكنولوجية الجديدة في مجتمع اليوم سريع التغير.

٤. والمقدرة والتنسيق السريع مع الآخرين.

عودة

التالي

السابق

بمعنى آخر ان ادارة الموارد البشرية الحديثة تعنى  
بكفاءة الموظف لأداء العمل الابتدائي وفي نفس  
الوقت تعنى بالسلوك والاتجاهات التي يجب ان  
يحملها الموظف الجديد.



عودة

التالي

السابق

٤) ويتطلب الاداء التنفيذي من الاداري المعاصر ان يكون متمتعاً بالصفات التالية:  
✓ سعة الافق وبعد النظر وهذه تمكنه من تقبل الوضع الجديد من الآراء والمستحدثات التكنولوجية والتجاوب معها.

عودة

التالي

السابق

✓ وان يكون متمتعاً بالمقدرة على النمو. وهذا يعني مراجعة النفس وتجديد النفس من وقت لآخر (Self Renewal).



✓ المقدرة على ان يكون عاملاً من عوامل التغيير أي ان يكون يقظاً ازاء التطورات الجديدة (Agent of Change).

عودة

التالي

السابق

✓ الاهتمام بالناس و الرغبة في حل مشاكل المواطنين والمراجعين كجزء اساسي من عمله ومسؤولياته التنفيذية وان يثق في العاملين الذين يعملون معه وان يعطيهم صلاحيات ومسؤوليات ويستشيرهم.

عودة



عودة

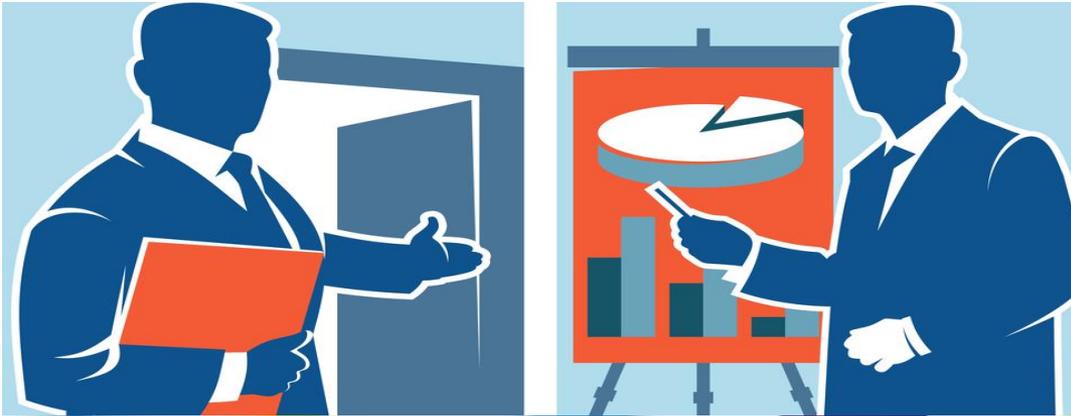
التالي

السابق

✓ ولتنمية هذه المقدرات في الإداري المعاصر لا بد  
ان نلجأ الى ادارة الموارد البشرية لنجد عندها  
الحل الذي يتلخص:

■ في توظيف الكفاء.

■ وتدريب العاملين ليتجهوا الى تقديم افضل  
الاعمال.



عودة

التالي

السابق

نستطيع ان نلخص الفلسفة الجديدة لإدارة  
الموارد البشرية في اربع او خمس نقاط كما  
يلي:

✓ تطبيق نظام الكفاءة والجدارة: ينبغي ان يكون  
هذا المبدأ هو الواجهة للإدارة في تنظيم وتقييم  
اداء العاملين وفي الاختيار للأجدر و في كل  
عمليات ادارة شؤون الموظفين اللاحقة. **ولكن  
لماذا؟**

عودة

التالي

السابق

✓ **لأنه** مبدأ بتوخى العدالة ويتعد عن اعتبارات الانتماءات السياسية والاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية..

✓ بمعنى آخر ان هذه الاشياء يجب ان لا تؤثر في سياسة التوظيف والتدريب والترقية والمحاسبة وغيرها من عمليات شؤون الموظفين.

عودة

التالي

السابق

✓ تهتم ادارة الموارد البشرية بمفهوم التدريب.  
فلقد اصبحت المؤسسات الحكومية والصناعية في  
الدول المتقدمة تخصص ما بين ٢٠ الى ٢٥٪ من  
الميزانية السنوية للتدريب الاداري والمهني  
والفني.

✓ وذلك بسبب التطور التكنولوجي وتطور  
الخدمات وازدياد الوعي عند الموظفين  
ومطالبتهم بمزيد من الخدمات.

عودة

التالي

السابق

✓ كل ذلك ادى الى تطور التدريب داخل  
الخدمة، واصبحت المؤسسات تساهم في  
تأهيل موظفيها وذلك اما:  
أ- بإعطائهم منحا دراسية في الخارج.  
ب- او المساهمة بنصيب كبير في رسوم الدراسة  
في اوقات الفراغ.



عودة

التالي

السابق

✓ الاهتمام بجعل الخدمة المدنية مهنة ينصرف إليها الموظف كلية (دائمة الخدمة) أي يتخذها الموظف مهنة دائمة.

✓ وذلك بتوفير الوسائل المناسبة مادياً ونفسياً وبتهيئة الظروف المناسبة مما يجعل الموظف مستقراً استقراراً دائماً.



عودة

التالي

السابق

# ✓ الاهتمام بتخطيط القوى العاملة قصير المدى وطويل المدى.



➤ لقد كان تخطيط القوى العاملة ولا يزال خاصة في الدول النامية مهملًا إهمالًا كبيرًا وكان الاهتمام أساساً للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي من أجل التنمية والتقدم.

عودة

التالي

السابق

ونتج عن ذلك ان كثيراً من المشاريع التنموية  
تكتمل من الناحية الاقتصادية والتشييدية ولكنها  
تتأخر في الانتاج بسبب عدم توافر الايدي العاملة  
الفنية والادارية في الوقت المناسب.



ولقد اصبح تخطيط القوى العاملة امراً لازماً لإنجاح  
أي مشروع اقتصادي او اداري او اجتماعي في  
الوقت الحاضر، وذلك للأسباب التالية:

عودة

التالي

السابق

أولاً: يتميز العصر الحاضر بحركة العاملين وهجرتهم من مكان الى مكان ومن بلاد الى بلاد مما يؤدي الى نقص شديد في بعض المهن خصوصاً الوظائف المهنية.



ومن هنا لا بد من تخطيط القوى العاملة بحيث يعمل على سد النقص المستديم في تلك الدول التي تكثر فيها عوامل الطرد وتقل فيها عوامل الجذب.

عودة

التالي

السابق

ثانياً: طبيعة العمل الاداري في الخدمة المدنية  
يستلزم ان يتقاعد العاملون بمرور الزمن بعد  
بلوغهم سنًا معينة، ولا بد من ملء الفراغات  
الوظيفية كلما ظهرت الحاجة اليها.



ومن الواجب ان يتم التخطيط لملء هذه الوظائف  
بكوادر مدربة ومؤهلة مسبقاً.

عودة

التالي

السابق

ثالثاً: توسع الاختصاص والخدمات وتنوعها في الدول الحديثة مما يؤدي بالضرورة الى زيادة سنوية للعاملين والى انشاء وظائف جديدة على ضوء احتياجات الظروف المحيطة. وهنا تبدو اهمية التخطيط للقوى العاملة واضحة وبينه.

عودة



عودة

التالي

السابق

ولقد عرف تخطيط القوى العاملة بأنه "أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة بغرض تحديد العرض والطلب لمختلف فئات القوى العاملة ومحاولة الموازنة بينهما مع دراسة مختلف السياسات المكتملة للتخطيط الأجرور والحوافز والتعليم والتدريب بغرض استخدام القوى العاملة بطريقة منتجة تكفل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية"

عودة

التالي

السابق

ويتضمن تخطيط القوى العاملة ثلاث مقومات  
تسلسلية:

✓ العمل على معرفة وتحديد احتياجات المنظمة  
الإدارية من القوى العاملة في مختلف  
التخصصات وذلك على ضوء أهداف المنظمة  
ومستوى إنتاجها حالياً ومستقبلاً.



عودة

التالي

السابق

✓ العمل على توفير تلك الاحتياجات من داخل او خارج المنظمة واضعين في الاعتبار سوق العمل وما فيه من كفاءات وامكانيات وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية والنفية



✓ تطوير قدرات الافراد على العمل وذلك بتوفير شتى انواع التدريب والتأهيل داخل المنظمة.

عودة

التالي

السابق

# اسئلة للمناقشة:

(١) ماهي الجوانب التي اهتمت بها مدرسة

الإجابة

الادارة العلمية؟

(٢) ان ادارة الموارد البشرية حديثاً تعدت الدور

الإجابة الإداري التنفيذي لتشمل ادوار جديدة اذكرها؟

(٣) يتطلب الاداء التنفيذي من الاداري المعاصر ان

الإجابة يكون متمتعاً ببعض الصفات اذكرها؟

(٤) اذكر ثلاثة من اسباب زيادة الاهتمام بتخطيط

الإجابة

القوى العاملة؟

عودة

التالي

السابق

# شكراً لكم على حسن الاستماع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عودة

السابق