

الفصل الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية
مفهوم إدارة الموارد البشرية
أهداف إدارة الموارد البشرية
أهمية إدارة الموارد البشرية
وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية



إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح ينظر إليها على أنها أهم وأعلى أصول المنظمة حيث يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول فكرية .

ومن هنا ظهرت المكانة التي وصل إليها مديرو الموارد البشرية. وأصبح هناك إحساس متزايد بين رجال الإدارة العليا بأهمية الدور الذي من الممكن ان يلعبه مديرو الموارد البشرية في العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات بأعلى درجة من الفعالية والإنجاز، حيث أصبحوا مطالبين بأن يمارسوا دوراً فعالاً في تصميم إستراتيجية المنظمة والإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

١٢/١ الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية :

سوف نحاول أن نتبع إدارة الموارد البشرية Human Resources Management منذ بدايتها الأولى وحتى وقتنا الحاضر (Lee, 1991). وسنلاحظ التعدد الكبير في المسميات التي أعطيت لها عبر التاريخ. فقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشئون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شئون العاملين" إلى "إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية" ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على انه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيراً مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شئون العاملين، ولكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر أي اختلفت النظرة (أحمد صقر، ١٩٨٥).

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق والمستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية Slavery System يجد مساواة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور ، وكان الإقطاعي مالكاً لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له (عبد الباري درة، زهير الصباغ، ١٩٨٦).

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف Giuld System وكان هناك تغييراً ملحوظاً في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعمالين معه ولا سيما في نظام الطوائف، حيث برزت من الأفراد فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات العمل.

ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية. ولعل أبرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع الكبيرة الحجم في رؤوس أموالها وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها. ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير وقد استفاد من ذلك كل من المنظمة والعاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها الموارد البشرية (زكى محمود هاشم، ١٩٧٢).

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظم الأجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية Collective Bargaining التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة، حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شئون العاملين وشئون التفاوض الجماعي، كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين لكي يتمكنوا- إلى جانب مهامهم الأخرى- من التنبؤ بالمشاكل العمالية، واتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها، والسعي وراء تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وفي بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فردريك تيلور" F. Taylor وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي (مدنى علاقى، ٢٠٠٠). وأعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، ولاشك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة.

ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي بدأها "Elton Mayo" بتجاربه الشهيرة "تجارب هوثورن" والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة.

وكان هناك مجموعة من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الإنسان ، وكان لهم أثر كبير في تحول الفكر الإداري وتقديره للعامل الإنساني من مجرد آلة في مصنع إلى المحرك الأساسي والهام والمؤثر في نجاح أهداف المنظمة (Armstrong, 1996) ومن هؤلاء : ماسلو

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

(١٩٥٤) الذي عرفت نظريته بسلم الاحتياجات الإنسانية، ارجرز (١٩٥٧) الذي كان يرى ان الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، ليكرت (١٩٦٦) صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمهم وتوقعاتهم يعتبرون الدينامو المحرك لبناء ودعم منظماتهم، وذكر بير وآخرون أن هناك ضغوطا كبيرة على منظمات الأعمال مما يستدعى عمل استراتيجيات عاجلة للعناصر البشرية في تلك المنظمات (Beer et al., 1984)، وكان (Porter, 1985) أحد الأشخاص المعروفين الذين كانت لهم إسهاماتهم في ظهور مفهوم لإدارة الموارد البشرية في الثمانينات ، أما في بريطانيا فنكتفي بما ذكره (Gust, 1989) عندما قال ان إدارة الموارد البشرية تعتبر خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال، وذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي : الجودة، والمرونة اللازمة ، والإبداع المترن.

٣/١ مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك ان محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة".

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) " هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع (Schuler, 1983).

أو هي "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين ، وتنمية ، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Flippo, 1984).

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

أوهي "الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم ، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم ، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين ، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين، (عاطف عبيد ، ١٩٩٠).

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي:

"وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ٧ إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة.
- ٧ إن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع.
- ٧ إن هذه الأنشطة والبرامج هي مسئولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى إدارة الموارد البشرية.
- ٧ من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجاً متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية . هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب ، التقييم ، التحفيز والتطوير.

٤/١ الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد ، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما ان بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع :

- ✓ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- ✓ مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- ✓ تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- ✓ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- ✓ توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة :

- يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضاً. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهي :
- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
 - ✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
 - ✓ المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة .

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين :

- ✓ الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- ✓ وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- ✓ وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- ✓ توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- ✓ العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- ✓ وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

٥/١ أهمية إدارة الموارد البشرية :

- تتمتع إدارة الموارد البشرية - كأحد وظائف المنظمة- بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني .
- فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- ✓ في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة - بمرور الوقت- نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- ✓ يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

أما على المستوى الوطني :

٧ إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.

٧ إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

٧ تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.

٧ انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

٦/١ وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية :

أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها. وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام (مسئوليات) حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي :

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

✓ تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسئوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.

✓ تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.

✓ الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة. ثم يتم اختبار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة – وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

✓ تقييم أداء العاملين Performance Appraisal وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.

✓ الأجور والحوافز Wages and Incentives وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.

✓ النقل والترقية Movement and Promotion وهى وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالٍ من الكفاءة .

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

٧ تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية Human Maintenance والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

٧/١ الخلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تحتوى على القاسم المشترك الأعظم في كل أنشطة المنظمة وهم الأفراد الذين يحتلون أهم وأعلى أصول المنظمة، وتعرضنا لنبذة تاريخية لإدارة الموارد البشرية واتضح من خلالها التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة وكيف أصبحت هذه الإدارة وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات المورد البشري داخل المنظمة، والتي ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع وذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال. ثم تطرقنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع وكذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين، وتوصلنا إلى أهمية هذه الإدارة في اعتبار العنصر البشري هو العقل المدبر والأصل الذي تتزايد قيمته بمرور الوقت، وكيف أن وجود هذا العقل البشري المبدع يفرز ثورات هائلة شهدتها العالم من ثورات معلومات واتصالات وتكنولوجيا، وأن هذه الموارد البشرية هي أساس القوة الاقتصادية التي تعمل على زيادة الناتج المحلي للدولة . وأخيراً عرضنا بإيجاز وظائف ومهام هذه الإدارة من تحليل وتوصيف للوظائف ثم تخطيط ثم استقطاب واختيار وتدريب ثم تقييم ثم تحفيز وتطوير وهذا هو المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية .

س/ "يعتبر المورد البشري أهم مقومات نجاح المنظمات وهو أهم وأثنى أصول المنظمة حيث لوحظ الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بأهمية هذا المورد".

أشرح هذه العبارة موضحاً

مفهوم إدارة الموارد البشرية .

أهمية إدارة الموارد البشرية .

س/ "إن وظيفة إدارة الموارد البشرية موجودة منذ القدم وتوجد مع بداية وجود التجمع البشري منذ ظهور الأسرة ثم القبيلة ثم الدولة ولكن التطورات الهامة بدأت مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة ومع ظهور عصر الآلية والمصانع والإنتاج الكبير أو ما يسمى بالثورة الصناعية إلى إن ظهرت الاتجاهات الحديثة لمفهوم هذه الوظيفة".

ناقش هذه العبارة مع توضيح الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.

س/ ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

س/ وضح أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة .

.....

.....

س/ إن إدارة الموارد البشرية تعتبر في الوقت الحاضر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة لما لها من أهمية كبرى تنعكس على المنظمة والمجتمع .

أشرح هذه العبارة مع التركيز على :

مفهوم إدارة الموارد البشرية

وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية

.....

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أحمد صقر عاشور، (١٩٨٥) إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية).
- ١ . زكى محمود هاشم، (١٩٧٢) الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة : دار المعارف بمصر.
- ٢ . عاطف محمد عبيد، (١٩٩٠)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: دار النهضة العربية).
- ٣ . عبد الباري درة، زهير الصباغ (١٩٨٦) إدارة القوى البشرية : منحى نظمي ، (عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع).
- ٤ . مدنى علاقى (٢٠٠٠) الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة: مكتبة جدة للنشر والتوزيع.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Armstrong, Michael (1996), Strategies Human Resource Management, A Total Business Approach. Kogan Page, London, 1996.
2. Beer M., Spector, B., Lawrence, P.R. Quinn Mills, D. and Walton R.E (1984) Managing Human Assets New York: The Free Press.
3. Edwin B. Flipo (1984), Personnel Management, N.Y: McGraw-Hill.
4. Flippo, Edwin (1971) Personnel Management , New York McGraw- Hill Book co. 3rd . ed., p.5.
5. Gust, D.E. (1989) Human Resource Management: Its implication for Industrial Relations in J. Storey (ed) New Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.
6. Lee Dyer (1991). Evolving Role of Human Resource organization, Industrial Relations School, Cornell University, I Thaca, N.Y.
7. Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
8. Schuler, Rondall H.S. (1983) Personnel & Human Resource Management ST. Paul: West Publishing