

الفصل الثاني

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : الوظائف الأساسية في إدارة الموارد

المبحث الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الاول

مفهوم وأهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية

اولاً : مفهوم ادارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين فى الحياة العملية فى تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لادارة الموارد البشرية ، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين فى الحياة العملية هما : وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة . ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل اكثر ؛^١

١- وجهة النظر التقليدية :

يرى بعض المديرين ان ادارة الموارد البشرية ما هى الا مجرد وظيفة قليلة الاهمية فى المنشآت وتقتصر على القيام باعمال روتينية تنفيذية ومن امثلتها حفظ معلومات عن العالمين فى ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعالمين مثل ضبط اوقات الحضور والانصراف والاجازات والترقيات وصرف مرتباتهم ، ويبدو ان ادارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هولاء المديرين حيث يرون ان تاثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت . وقد انعكس ذلك على دور الذى يقوم ادارة الموارد البشرية فى المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الادارة .

^١ صلاح عبد الباقي- ادارة الموارد البشرية- (الدار الجامعية) - ص ١٩-٢١

٢- وجهة النظر الحديثة :

يرى البعض الآخر من المديرين ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الادارية فى المنشآت وهى لا تقل اهمية عن الوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية وذلك لاهمية العنصر البشري وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية للمنشآت ، ولذلك اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من اهمها : تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل وتقييم اداء الموارد البشرية بالاضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية فى المنشآت .

وقد يكون من المفيد فى هذا المقام ان تستعرض بعض تعريفات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها ، وذلك الوصول الى مفهوم اكثر وضوحاً لادارة الموارد البشرية . كما عرفت ادارة الموارد البشرية بالاتي :^١

- يعرف فرنش French ادارة الموارد البشرية بانها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

^١ صلاح عبد الباقي - ادارة الموارد البشرية- (لدار الجامعية) - ص ١٩-٢١

- كما يعرف Sikula | دارة الموارد البشرية بانها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة او بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين او الاداء ، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصعبة للعاملين واخيراً بحوث الافراد .

- كما يعرف Martin.j. ادارة الموارد البشرية بانها تلك الجانب من الادارة الذى يهتم بالناس كافرا داو مجموعات ، وعلاقاتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التى يستطيع بها الافراد المساهمة فى كفاءة التنظيم . وهى تشمل على الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة التدريب والتنمية الادارية ، العلاقات الصناعية ، مكافاة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصعبة . ثم اخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية

- من ناحية اخرى يعرف Glueckw | دارة الموارد البشرية بانها تلك الوظيفة فى التنظيم التى تختص بامداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها ، واخيراً الاستغناء عنها

- وذكر كل من Miner.M. و Miner.J ان الوظائف التنفيذية لادارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف ، تخطيط القوى العاملة ، تقييم اداء الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية الادارية ، ادارة المرتبات والاجور ، الخدمات الصعبة والاجتماعية ، العلاقات الصناعية والاتصالات .

- ويرى pisrosp و Myres ان ادارة الموارد البشرية عبارة عن القانون او النظام الذى يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وايضا الاستخدام الامثل لقد راتهم وامكانياتهم لتحقيق اعلي انتاجية .

- كما يرى Chruden.H وشيرمان Sherman.A ان ادارة الموارد البشرية على عمليات اساسية ينبغي ادائها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها وكذلك مجموعة ادوات واساليب ينبغي استخدامها لادارة مجموعات الافراد فى التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الافراد هى مساعدة المديرين فى المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون اليه من راي ومشورة متخصصة تمكنهم من ادارة رؤسيتهم بطريقة اكثر فعالية .

- ويعرف Flippo.eE ادارة الموارد البشرية بانها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول علي الافراد وتنميتهم وتعويهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنشأة .

- واخيرا يعرف Grant.j و Smith.G ادارة الموارد البشرية بانها مسئولية كافة المديرين في المنشأة وايضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في ادارة الافراد .

ويتضح من التعريفات السابقة ان ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة فى هذه المنشآت . ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الانشطة الرئيسية التي تؤديها واهمها :

- ١- توصيف الوظائف .
- ٢- تخطيط الموارد البشرية .
- ٣- البحث والاستقاب للموارد البشرية .
- ٤- الاختيار والتعيين للموارد البشرية .
- ٥- تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- ٦- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والاجور .

٧- قياس كفاءة اداء الموارد البشرية .

٨- توفير الرعاية الصعبة والاجتماعية للعاملين .

٩- القيام بكافة اعمال شئون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات

من الموارد البشرية والترقيات والنقل .

ثانياً : اهمية القوى البشرية فى التنظيم

تتبع اهمية القوى البشرية فى التنظيم من كونها اهم عناصر العملية الانتاجية فيه ، فالتنظيمات التى يتوفر فيها طرق واساليب عمل جيدة وتجزئات راسمالية ذات مستوى تقني بمال لا يمكن عن طريقها تحقيق اهدافها الانتاجية بدون وجود القوى البشرية العاملة ذات الكفاءة الجيدة القادرة على الاداء والعطاء . فاهداف التنظيم " بل حتى اهداف التنمية الاقتصادية على مستوى الدولة " لا تتحقق بالمال والتجهيزات والمعدات فحسب ، انما تنفق باليد العاملة القادرة على تشغيل هذه التجهيزات والمعدات واستثمار الاموال بشكل حسن وتحقيق الاهداف المنشودة .^١

لقد بات من المعروف ان احد الاسباب الرئيسية فى اخفاق التنظيم لتحقيق اهداف هو عدم توفر القوى البشرية لديه من حيث الكم والنوع القادرة على تحقيق انتاجية عالية ، فالقوى البشرية المدربة والمؤهلة بشكل جيد تسهم

^١ عبد البارى درة واخرين- ادارة الموارد البشرية- (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات)- ص ٢٤

اسهاماً فعالاً في رفع انتاجية العمل وتخفيض التكلفة من خلال المحافظة على الموارد وعدم هدرها او اتلافها

إذاً يمكن القول ان نمو التنظيم وتطوره لا يهتم بالتوسع الافقي للانتاج فقط عن طريق زيادة الموارد البشرية وحشد تقنية عالية من الالات بل هناك طريق اخر مكمل لهذا الاداء وهو التوسع الراسي للانتاج وذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق توفير القوى البشرية الجيدة الصالحة لعملية التشكيل والتاهيل والتدريب لتكون قادرة على الانتاج الجيد من حيث الكمية والنوعية . وبوجه عام يمكن ذكر اهم العوامل التي ابرزت اهمية ودور ادارة القوى البشرية في التنظيم بما يلي :

- اكتشاف اهمية العنصر البشري في العمل .
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد العاملين فيها ومشاكلهم المتزايدة وحاجة المنظمة لادارة القوى البشرية لتتعامل مع هذه المشاكل .
- ظهور النقابات العمالية وحاجة المنظمة لادارة القوى البشرية لتتفاوض معها وعمل اتفاقات تتعلق بامور المنظمة ترضى الطرفين .

ثالثاً : اهداف ادارة الموارد البشرية

لا شك ان الهدف الاسمي لادارة الموارد البشرية هو توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة والعمل على دفعها للعمل لزيادة انتاجها باستمرار تحقيقاً لاهداف المنظمة للقيام بهذا الهدف السامي لا بد لهذه الادارة من ممارسة العديد من الوظائف وتتركز اهداف ادارة الموارد البشرية باختصار فيما يلي :¹

- ١- تزويد المنظمة بانسب الكفاءات التي تحتاجها .
- ٢- العمل على كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر لكل الكوادر التي تضمها المنظمة .
- ٣- حفز العاملين باستمرار لرفع انتاجيتهم وتحقيقهم بمعدلات اداء عالية في العمل .
- ٤- العمل على اتباع حاجات العاملين المادية والمعنوية لتحقيق رضاهم .
- ٥- توفير شروط خدمة عادلة للعاملين تمكنهم من الاستقرار في عملهم وتحفيزهم على بذل اقصى جهودهم في العمل .
- ٦- المحافظة على القوى البشرية وسلامتها بالمنظمة وصيانتها باستمرار .
- ٧- توفير الحياة الكريمة للعاملين بالمنظمة بما يمكنها من الاستقرار والانتاج .

¹ عبد البارى درة واخرين- ادارة الموارد البشرية- (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات) - ص ٢٤

٨- العمل على خلق علاقات ايجابية بين العاملين والادارة وبين العاملين بعضهم البعض بما يؤدي الى توفير بيئة صحية للعمل .

لماذا الاهتمام يرفع كفاءة ادارة الموارد البشرية ؟ تمثيل لاتي يرفع الكفاءات للاتي :

١- مما سبق يتضح اهمية دور ادارة الموارد البشرية بالمنظمة ولو لم تكن هذه الادارة بمستوى الكفاءة والقدرة والفعالية للاخذ بالموار البشرية بالمنظمة التي تحقق الرضا ورفع الانتاجية فانها حتما ستؤدي الى خفض وتدني الانتاجية وبالتالي عدم القدرة على تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي فشل المنظمة وتدهورها . وعليه لا بد من تزويد هذه الادارة بخبرة الكفاءات المشهود لها بالقدرة على القيادة وحسن الادارة حتى تستطيع القيام برسالتها على اتم وجه . وعلى الادارة العليا بالمنظمة ان تعمل جاهدة اولاً على توفير الكفاءات لادارة هذه الادارة " ادارة الموارد البشرية " ومن ثم الاهتمام بها ودعمها وتوفير كل سبل الراحة والاستقرار لها حتى تستطيع ان تعطي وتبدع تشحذ همم العاملين للنهوض بالمنظمة وتحقيق اهدافها .

٢- يعتبر راس المال البشري من اولى المقومات لاحداث التنمية لاي مجتمع او دولة او منظمة وبالتالي لا بد من توفير الكفاءات لهذه الادارة او القطاع او

الوزارة " وزارة العمل او وزارة القوى العاملة " حتى تستطيع ان تضع من السياسات ما يؤدي الى نهضة هذه القوى البشرية وقيامها بالدور المنشود منها للقيام به في سبيل رفعة ونهضة المجتمع او الدولة المنظمة ولعل راس المال البشري بالمجتمع او المنظمة او القطاعين العام او الخاص نجده تصغر دونه رؤوس الاموال المادية كذلك التكنولوجيا الفنية من عدد والات واجهزة وطرق عمل بحيث تاتي في المرحلة الثانية بعد القوى البشرية .

٣- لا بد لهذه الادارة ان تتمتع بالكادر الكافي لقيادتها حيث ان رسالتها تستدعي قدرتها على تحقيق الاستخدام الامثل بمعنى التوظيف الكامل للقوى العاملة وتحقيق اقصى طاقة ممكنة منها ولا شك ان العنصر البشري يمتلك طاقة غير محدودة لكنها تحتاج فقط لمن هو قادر على تفجيرها .

٤- تحتاج هذه الادارة لادارة قادرة على تقييم اداء عاملها وبالتالي التخلص من كل القوى العاملة عن العمل " غير المنتجة " وحل المشكلات التي تواجه العاملين .

٥- ان كان التخطيط السليم يمثل اللبنة الاولى لنجاح ادارة فبالتالي لا بد من توفير الكوادر القادرة على ملء هذه الوظيفة حتى تكون قادرة على وظيفتها الادارة بكفاءة وفعالية .

٦- التطور التعليمي والثقافي للقوى البشرية والالمام بحقوقهم في هذا العصر يستدعي توفير مدير كفاء قادر على مواجهة مطالبهم الموضوعية والاستجابة لها .

٧- كبر حجم المنظمات وزيادة اعداد العاملين تستدعي توفير ادارة قادرة على التعامل معها .

٨- تدخل الدولة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل والتي تحمي العاملين وحقوقهم تستدعي ايضا توفر الادارة الرشيدة للموارد البشرية .

ادارة الموارد البشرية والنمط القيادي المثمر :

يتاثر اداء الافراد بالمنظمة وفقا للسلوك الاداري الذي يتبعه مديرهم وكلما كان سلوك المدير " مدير الموارد البشرية " ايجابياً تجاه العاملين كلما كان العاملون يعملون معه بحماس وتعاني وكلما كان سلوكه سلبياً متقرساً كان انعكس ذلك سلباً علي اداء العاملين .

ولا بد لمدير الموارد البشرية ان يتمتع بعلاقات انسانية ممتازة في تعامله مع العاملين ولعل هذه العلاقات الممتازة هي التي تدفع العاملين للحماس في العمل معه وتجاوز كل المعوقات من اجل استمرار العمل وبلانتاجية عاليه بعكس العلاقات الغائرة بينهما بحيث تجعل العاملين يضعون " من الحبة قبة " كأن

يقولون ويصورون المعوقات باكبر من حجمها الطبيعي كما يتمردون ايضا على العمل وتقل انتاجيتهم ويفتر حماسهم وتنخفض معنوياتهم والامثال السودانية كثيرة فى هذا الجانب " بليلة مبشر ولا ذبيحة مكشر " لاقينى ولا تعشينى " .

ولا بد لمدير الموارد البشرية ان يتمتع بلباقة فى الحديث ومرونة فى التعامل وخلق عالى وعدالة فى التعامل وابتسامة دائمة تحبب الاخرين فيه . ولعل هذه الصفات هى التى تحقق الفعالية فى الادارة . ولا بد للمدير ان يثميت من اجل توفير البيئة المناسبة للعمل المرؤسية وتوفير كل ما يحقق لهم الرضا الوظيفي والاستقرار . ولا بد لهذا المدير " مدير ادارة الموارد البشرية " ان يعمل على تخفيض تكلفة العمل من خلال زيادة الانتاجية لا عن طريق تخفيض الاجور والرواتب وهذا ما يتطلب منه القيام بجهد كبير لتحويل قوة عملية الى قوة قادرة ومتحمسة للانتاج^١

السمات العامة المميزة لادارة الموارد البشرية :

ويورد الدكتور نبيل النجار مجموعة من السمات او الصفات التى تميز

ادارة المورد البشرية عن غيرها والتى تتصف بها هذه الادارة العامة^٢

^١ مرجع سابق - ص ٨١
^٢ نفس المرجع - ص ١٨-١٩

١- تعتبر هذه الادارة من الادرات الرئيسة والهامة باي منظمة وانها تمثل وظيفة من اهم الوظائف الرئيسية بالمنظمة كما تعتبر جزءا من العملية الادارية باعتبارها وظيفة من وظائف المدير كما تعتبر مسئولة مع الادارات عند تنفيذ الخطط والبرامج المستهدف تحقيقها .

٢- نظام فرعي هام بالمنظمة ويتعامل مع بيئة داخلية تستدعي تكامل اجزائها من خلال تنظيمي : رسمي وغير رسمي وخلق نوع من العلاقات التوافقية بينهما .

٣- تعمل في ظل بيئة خارجية تتاثر بها وتمدها بالكوادر المختلفة والالات والمعدات والماكينات والاجهزة المختلفة .

٤- لها دور استراتيجي مؤثر على تحقيق اهداف المنظمة .

٥- تعتبر وظيفة مستمرة لا تنتهي دورها بفترة محددة انما تشعر رسالتها كما انها تحدد كل احتياجات الوحدات من الافراد كما تتولى عمليات قياس الاداء وبرامج تدريب القوى العاملة .

٦- مسئولة عن ربط وتكامل كل وظائفها اي وظائف ادارة الافراد وكلها تستدعي ضرورة النجاح فيها .

٧- مسئولة عن الاهتمام بالعنصر البشرى ودراسة سلوكه ودوافعه والعمل على اشباع حاجاته المختلفة المادية والمعنوية وتهيئة البيئة المناسبة له للعمل .

٨- يجب عدم النظر الى ان حاجيات العاملين كلها مادية فقط ولا بد من الاهتمام بالنواحي غير المادية ايضا وتفعيلها باعتبار انها سلاح اسهل امام الادارة للاستفادة منه

اهم العوامل التى تستدعى الاهتمام بادارة الموارد البشرية :

بعد تجاوز ادارة الموارد البشرية بدورها التقليدى وتوليها زمام تحقيق اهداف المنظمة بشحن همم العاملين وتحقيق الاشباع المادي لهم وتفجير كل طاقاتهم الكامنة نحو الابداع والانجاز فى العمل ، ولعل هنالك مجموعة من العوامل تستدعى الاهتمام بادارة الموارد البشرية نوردتها فيما يلى :

١- تطور المجتمعات وارتفاع وعي وثقافة المجتمع بزيادة مستويات التعليم والثقافة للمجتمع وبالتالي ادراك العاملين ووعيهم بحقوقهم واختيارهم لنقابات تمثلهم وتطالب باستمرار بتوفير واجباتهم وتنادى بحقوقهم وتهيئ البيئة المناسبة لهم للعمل ، وكذلك اصبحت هنالك قوى ونفوذ لهؤلاء الممثلة للعاملين وقوى تجمعاتهم النقابية .

٢- زيادة حجم المشروعات وكبرها وزيادة اعداد العاملين وارتفاع مستويات تاهيلهم واثرتهم على الانتاج تحقيق اهداف المنظمات .

٣- تطور التكنولوجيا المستخدمة فى الانتاج سواء من حيث المكنة والالات وطرق العمل وارتفاع المستوى التقني للعاملين الذى يتطلب ايضا الاهتمام بهم سواء كانوا فنيين او خبراء .

٤- اهتمام الدول وتدخلهم فى نظم وسياسات العمل سواء بالقطاع العام او الخاص لحماية العاملين وامنهم وسلامتهم ، وعلى المنظمة ان تتجنب الوقت امام المسائلة عند ظلم عامل او هضم حقوق ولا بد لها ان تعمل وفقا للوائح ونظم العمل التى تحددها الدولة ويحميها القانون .

٥- كذلك لا بد لادارة الموارد البشرية لمواكبة التطور الحادث فى العلوم الاخرى والاستفادة منه فى تطوير اداء الكوادر البشرية من جهة وفى القانون على حسن ادارة هذه الكوادر من جهة اخرى والاستفادة من العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية فى دراسة دوافع الافراد والعمل على اشباعها .

٦- الاستقرار الوظيفي ويعتبر عنصرا حاسما فى نجاح المنظمة وتحقيقها لاهدافها وبالتالي لا بد من توفير الادارة القادرة على تحقيق هذا الاستقرار لعمالها حتى تكون ساعداً ايضا للادارة لتحقيق فعاليتها كمنظمة .

المبادئ والأسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية :

إن الأسس والمبادئ التي ينبغي أن تبني عليها إدارة الموارد البشرية سياستها تؤثر كثيرا في نجاح هذه الإدارة ومن أهم هذه المبادئ والأسس ما يلي:

١- اللوائح والقوانين وضوابط المنظمة للعمل لا بد ان تسري على الجميع وان تكون موحدة بحيث تضمن التساوي في التعامل والعدل على جميع اداراتها المنظمة ولعل الإحساس بالمساواة والعدل في المعاملة من جانب العاملين هو الذي يولد قيم الالتزام واحترام المنظمة ونظمها .

٢- عدم التباين في هياكل الأجور بين افراد المنظمة والإحساس بان هنالك موضوعية وعدل في التقييم ووضع هياكل الأجور والحواف والمكافآت والترقية يسرى بصورة موضوعية وعادلة .

٣- ادارة الموارد البشرية عامة وتحمل مسئولية عامة تجاه العاملين لكل الادارات وبالتالي لا بد من الاهتمام بحفظ سجلات العاملين وملفاتهم المختلفة .

٤- التدريب عنصر اساسي في نجاح هذه الادارة وبالتالي ينبغي وضعه في اولويات ادائها وحسن التخطيط له والالتزام بتنفيذه ومن خلال برامج مدروسة لرفع كفاءة العاملين .

٥- الاتصالات بالعلاقات العامة والاتصال بالمنظمة والعمل باستمرار على

خلق بيئة اسرية داخل المنظمة .

٦- البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤثرة في اداء العاملين ينبغي تزويد

العاملين بها دون حجبها عنهم حيث ان ذلك يزيد من الثقة وروح التفاهم

والرضا بين العاملين والادارة .

وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية :

هنالك مجموعة كبيرة من الوظائف والتي تشجعها ايضا مجموعة من المهام

المختلفة لكل الوظائف بهذه الادارة وفيما يلي اهم الوظائف التي تقوم بها :

١- القيام بعمليات تخطيط القوى البشرية على مستوى المنظمة وتخطيط لكل

العمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية .

٢- الاستقطاب ومن ثم الاختيار والتوظيف للكوادر المختلفة التي تحتاجها

المنظمة .

٣- عملية التدريب على مستوى المنظمة وذلك لرفع مستوى كفاءة العاملين .

٤- تحديد هياكل الاجور والرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يتعلق

باستحقاقات العاملين .

٥- التنسيق مع كل الإدارات الأخرى بالمنظمة فيما يتعلق بإدارة العنصر

البشري ورعاية واستقراره بالمنظمة ورفع كفاءته المهنية .

٦- حل المشكلات المتعلقة بالعمل والعاملين واحساسهم بانهم عضو هام ومؤثر

بالمنظمة وبالتالي الحرص على تهيئة جو العمل والراحة لهم للقيام بوظائفهم

بالمنظمة .

٧- وضع وتنفيذ اللوائح المنظمة للعمل ومراقبة الاداء والتقييم للاداء والترقية

ذلك بما يجعل العاملين يشعرون بالانصاف والرضاء والحماس للعمل

٨- تلقي شكاوي ومقترحات العاملين والرد عليها ومقابلتها بجديه واهتمام .

٩- العمل علي خلق البيئة المناسبه للعمل والعاملين علي مستوي المنظمة و

ذلك بما

يضمن رضاهم وتوجههم للعمل باندفاع وطموح

١٠- القيام بعمليات التنمية الفنيه والاداريه للموارد البشريه با لمنظمة بحيث

تتولي :

أ- رفع قدرات العاملين الفنية من خلال التدريب المهني لمختلف الوظائف .

ب- تنمية مهارات القدرات الادارية على مستوى المنظمة وذلك من خلال التدريب بالدورات الادارية المختلفة ولمختلف المستويات بالمنظمة وبخاصة تطوير مهارات المدربين فى مجال القيادة والاشراف .

١١- القيام باجراء البحوث لدراسة المشكلات المختلفة المتعلقة بالعاملين من جهة واجراء البحوث المتعلقة بقياس الانتاجية وقياس الروح المعنوية للعاملين .^١

١٢- وضع وتطبيق السياسات المختلفة للأفراد وما يتبعها من نظم ولوائح واجراءات عمل .

الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالدول النامية والسودان خاصة :

بنهاية الحرب العالمية الثانية وقيام فئة الامم المتحدة فى نهاية الاربعينات من القرن الماضى بدأى الاهتمام باهمية تنمية الموارد البشرية بالدول النامية والتي كانت جميعها تتسم بانخفاض كفاءة العنصر البشري وانخفاض الانتاجية بوجه عام وكانت حالة هذه الدول تعاني من ضعف الاقتصاد وى التخلف الاداري والمهني وما يتبعه من تدني فى مستوى الحياة وانتشار الفقر والجهل والمرض وكانت الفكرة بالدول المنتصرة بالحرب والدول المكونة للامم المتحدة هى مناصرة هذه الدول النامية ودعمها من اجل النهوض بحياة

مواطنيها فانشات مراكز التدريب المهني للنهوض بكفاءة القوى العاملة وتدريبها مهنيًا ومراكز تطوير الإدارة من اجل التنمية الادارية بهذه البلدان .
ولعل السودان كان واحد من هذه الدول النامية والتي كانت تصنف بعضها بانها الدول الاقل نموًا وهي الدول التي ينخفض فيها مستوى دخل الفرد الى اقل من ٥٠٠ دولار في العام وهو ما يصنف في خانة الفقر الموقع وانشات به منذ الستينات مراكز التدريب المهني والكليات المهنية العليا التي تستوعب خريجي مدارس الصناعية او خريجي القانونية ، ولعبت الكلية المهنية ومعهد الخرطوم الفني دوراً هاماً في تخريج ٢٠٠٠ خلال الستينات واثبتت هذه الكوادر كفاءاتها بكل القطاعات الصناعية والزراعية والتجارة .

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وانما هي نتيجة لعدد من التورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية . تلك التطورات التي اتهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة واهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الان

هي :

المرحلة الاولى : تطور الحياة الصناعي بعد الثورة الصناعي :-

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كانت مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بادوات بسيطة ومن ناحية ادارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الانسانية حيث :

- نظرت الى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد ان اعتمدت الادارة على الالة اكثر من اعتمادها على العامل .

- نشاة كثير من الاعمال المتكررة التي لا تحتاج الى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ، وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في انتاج السلع .

المرحلة الثانية : ظهور حركة الادارة العلمية

من التطورات التي اسهمت في ظهور اهمية ادارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل الى الاسس الاربع للاجارة وهي :

- تطوير حقيقي في الادارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية او طريقة الخطأ والصواب في الادارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الاسس

المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم اوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الاعمال المطلوبة اعتمادا على اعلى الموارد والمعدات المستخدمة .

- الاختيار العلمي للعاملين ويعتبره تايلور الاساس فى نجاح ادارة الموارد البشرية فبعد ان تتأكد 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 الا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو امر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل .

- التعاون الحقيقي بين الادارة والموارد البشرية حيث يؤكد تايلور انه بالامكان التوفيق بين رغبة العامل فى زيادة اجره وبيين رغبة صاحب العمل فى تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة انتاجية العامل بان يشارك فى الدخل الزائد لارتفاع معدل الانتاجية .

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

فى بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العالمية فى الدول خاصة فى المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة اجور

العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الادارة العلمية التي حاولت استقلال العامل لمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية .

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الاولى

حيث ظهرت الحاجة الى استقلال طرق جديدة لاختيار المواطنين قبل تقييمهم قبل " الفاوبينا " وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لاسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والامن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع اولى ساعدت في تكوين ادارة موارد بشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور اقسام شون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين باقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الانسانية والاجتماعية للعامل .

ثم انشئت اقسام موارد بشرية مستقلة واعد اول برنامج تدريبي لمديري هذه الاقسام عام ١٩١٥م وقامت ١٢ كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة الموارد

البشرية عام ١٩١٩م وعام ١٩٢٠م انشئت كثير من ادارات الموارد البشرية
فى الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية .

المرحلة الخامسة : ما بين العالمية الاولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورت فى
مجال العلاقات الانسانية حيث اجريت تجارب " هوثورة " بواسطة التوت مايو
، واقنعت الكثيرين باهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة
للعمل .

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان

فى هذه المرحلة اتسع نطاق الاعمال التى تقوم بها ادارة الموارد البشرية
حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات
الانسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم
والاعمال الروتينية .

ما زالت الاتجاهات الحديثة فى ادارة الموارد البشرية تركز على
العلاقات الانسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا
وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الانسانية ، حيث انه اكثر شمولاً
لانه يضع فى اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل

واثرها على سلوكه ويجب التاكيد من ان العلوم السلوكية ما هي الا مجرد اداة
معاونة للادارة في الكشف عند دوافع السلوك الانساني للعاملين واثار العوامل
على هذا السلوك وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في
مجالات ادارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .
ومستقبلاً يمكن النظر الى ادارة الموارد البشرية على انها في نمو متزايد
لاهميتها في المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب
ان تتصدى لها ادارة الموارد البشرية مثل : الاتجاه المتزايد في الاعتماد على
الكمبيوتر والاتوماتيكات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على
العامل . وايضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات
القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب التاكيد على استخدام
المفاهيم الجديدة مثل هندسة الادارة والجودة الشاملة في مجال ادارة الموارد
البشرية .