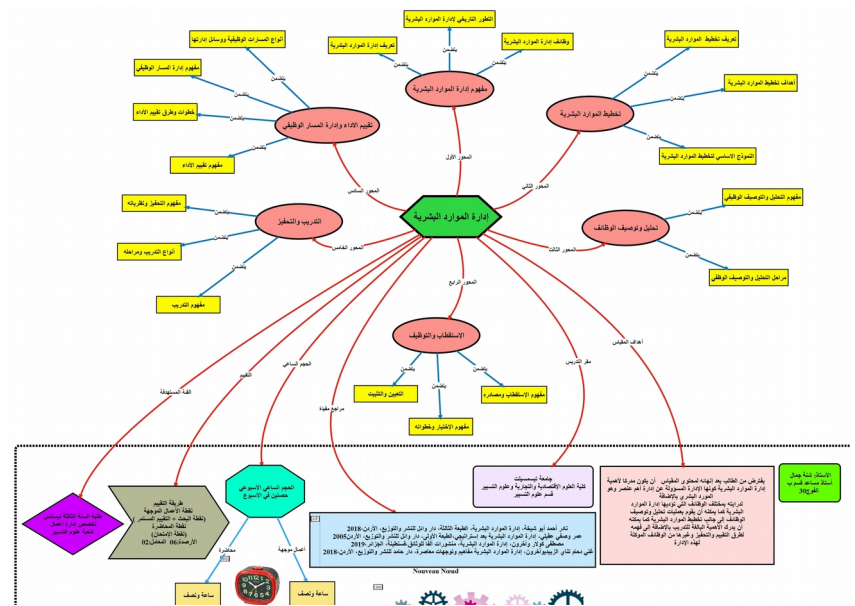


إدارة الموارد البشرية

دفعة جانفي
جامعة تيسمسيلت



شنة جمال

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبليوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

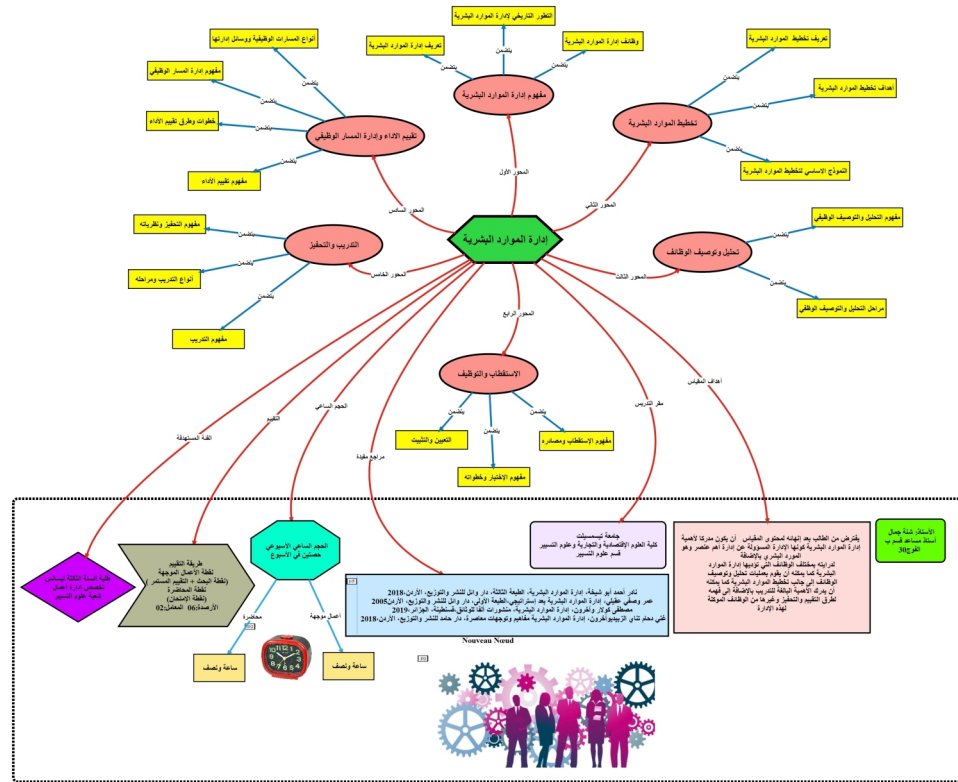
5	وحدة
7	مقدمة
9	I-تمرير :إختبار المكتسبات القبلية
11	II-مفهوم الموارد البشرية
11.....	آ. تعريف إدارة الموارد البشرية.....
12.....	ب. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
13.....	پ. وظائف إدارة الموارد البشرية.....
14.....	ت. تمرير :إختبار مستوى الفهم.....
17	خاتمة
19	حل التمارين
21	معنى المختصرات
23	قائمة المراجع

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور: سيكون الطالب ملماً بمايلي:

- الطلاب في هذا المستوى يستعيدون المعلومات من الذاكرة (المكتسبات القبلية) حيث يقوم الطلاب بحفظ المصطلحات المرتبطة بوظائف ومختلف المراحل التي مر بها تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية ويتم إعطاء الطالب أسئلة يجيب عنها هدفها استحضار ما لديه من مكتسبات قبلية تتعلق بتسيير المؤسسة ومدخل لإدارة الأعمال
- يقوم الطلاب بتحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهنا نعطي الطالب بعض الأسئلة إنطلاقاً مما تم الاستفادة منه وفهمه للدرس
- يتعرف الطالب على الراحل التي تطور فيها مصطلح إدارة الموارد البشرية
- تحليل القضايا المتعلقة بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووظيفة من خلال أسئلة تتعلق بهذا المحور

مقدمة



فرنسية

تعتبر إدارة الموارد البشرية محددًا لمدى كفاءة المنظمات وفعاليتها في تحقيق أهدافها، والتي في مقدمتها النمو والإستمرارية. وهذا في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال الحديثة التي تتميز بالتغيرات السريعة ودرجة كبيرة من حالة عدم اليقين وقوة المنافسة. كل هذا من خلال سعيها لتوفير المورد البشري الذي يتمتع بمهارات وقدرات ويملك دوافع وله طموحات، والذي يعتبر أحد أهم الموارد التي تملكها المنظمة وهذا لكونه الموارد المتحكم بباقي الموارد.

ولهذا حرصت المنظمات على الاستخدام الأمثل لهذا المورد والاستفادة القصوى منه وهو ما لا يمكن أن يتأتى للمنظمات، إلا عن طريق إدارته بفاعلية. إذ يتوقف نجاح المنظمة على نجاح إدارة مواردها البشرية. وبناء عليه فهي تعتبر من أهم الإدارات بالمنظمات المعاصرة .

100

a. ما هي موارد المؤسسة
• أذكر أهم وظائف الإدارة

مفهوم الموارد البشرية



11	تعريف إدارة الموارد البشرية
12	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
13	وظائف إدارة الموارد البشرية
14	تمرين: اختبار مستوى الفهم

تعنى إدارة الموارد البشرية HRP* بمفهومها الواسع بكل ما يتعلق بموظفي المنظمة. وهذا بتوجيههم لتحقيق أهداف كل من المنظمة والموظفين. وقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل التاريخية التي شهدت خلالها تطورات مهمة وحظي أيضا بإهتمام الكثير من الباحثين الذين قدموا تعاريف مختلفة له، وهذا للأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية والوظائف المنوطة بها والأهداف التي تشهدها وحساسية المورد الذي تتعامل



أ. تعريف إدارة الموارد البشرية

تختلف مفاهيم إدارة الموارد البشرية باختلاف وجهات النظر إذ هناك وجهتي نظر أساسيتين هما وجهة النظر التقليدية والأخرى حديثة كل منها ترى إدارة الموارد البشرية على نحو مختلف وهما كالتالي :

- **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين بملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين كضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات ، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام من قبل هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الدور التنظيمي لهذه الإدارة.

- **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل عن أهمية باقي الوظائف الأخرى: كالسويق والإنتاج والمالية، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات. وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها النظام والسياسات والبرامج والممارسات والقرارات التي تؤثر على مواقف وسلوك وأداء أفراد المنظمة ، بحيث يكونون راضين ومشاركين ، ويعملون بشكل جيد ويساهمون في تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية

- وقد عرف Watson إدارة الموارد البشرية بأنها هي الاستخدام الإداري للجهود ، المعرفة والقدرات والسلوكيات الملتزمة التي يساهم بها الأشخاص لتنفيذ مهام العمل بطريقة تمكن

المنظمة من الاستمرار في المستقبل" (21)[13]
 -وعرف Jackson et al إدارة الموارد البشرية بأنها " نشاط / مهمة تتضمن جميع النشاطات
 التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها" (22)[14]
 • وقد عرف Watson إدارة الموارد البشرية بأنها هي الاستخدام الإداري للجهود ، المعرفة والقدرات
 والسلوكيات الملزمة التي يساهم بها الأشخاص لتنفيذ مهام العمل بطريقة تمكن المنظمة من
 الاستمرار في المستقبل: (23)[6]
<https://www.youtube.com/watch?v=uMZcZKvP2UQ&t=3s>
 فيديو mp4
 فرنسية

ب. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرحلة الثورة الصناعية. كانت الثورة الصناعية التي حدثت في القرن السابع عشر علامة فارقة في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات على وجه الخصوص، وكان قيام هذه الثورة السبب الرئيسي لتشكيل ممارسات أولية لإدارة الموارد البشرية بدافع من مجموعة أسباب منها:

- 1- وجود المصانع وتوسع الأعمال ما جعلها بحاجة لأعداد كبيرة من العاملين الذين يملكون مهارات معينة ومختلفة
- 2- تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال أدى إلى بروز وظهور التخصص في الأعمال .
- 3- ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكونوا قادرين على مواكبة المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية .

وهكذا يمكن القول أن الثورة الصناعية قد شكلت بداية حقيقية لوضع أسس أولية لإدارة الموارد البشرية حيث تم تطويرها فيما بعد إلى أن تشكلت نظريات ومبادئ علم جديد أطلق عليه فيما بعد علم إدارة الموارد البشرية . ولقد نشرت كتابات كثيرة خلال هذه الفترة نهت إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وخلال فترة العمل بشكل خاص. إذ ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل الحديثة في مصنع للقطن في اسكتلندا، حيث كانت المصلحة العامة للعمال هدفها الرئيسي في إحداث تغيير داخل المصنع .

وكان لكتاب Adam Smith ثروة الشعوب في عام 1776 ويلييه كتاب Charles Babbage اقتصادية الآلة والتصنيع في عام 1832 ، ثم كتاب Andrew فلسفة التصنيع في عام 1835. الأثر البالغ في ظهور أفكار ومبادئ إدارة الموارد البشرية ، حيث كانت هذه المبادئ واضحة في تركيز Babbage فيما يتعلق بمبادئ التصنيع مثل تقسيم العمل ، بالإضافة إلى تأكيد على المنفعة المتبادلة بين العمال وأصحاب العمل، حيث يترجم العمل الجيد وتحسين الإنتاجية إلى أجور أفضل للعمال وأرباح أعلى لأصحاب العمل. كما أكد في كتابه على أنماط التحفيز المتمثلة في حوافز العمل وتقاسم في الأرباح وزيادة مشاركة العمال في وضع وتطوير خطط الإنتاج على مستوى وحدة العمل والمنظمة. (25)[16]

مرحلة الإدارة العلمية: يعد فريدريك تايلور Frederic Winslow Taylor بمثابة أب الإدارة العلمية . وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية . ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة . وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة واتجهت الأنظار نحو الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف . و لقد أدى هذا التطور لظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية وقد عرفت هذه الحركة في البداية بإسم إدارة الورشة أو إدارة المهمة و أيضاً بنظام تايلور أو التايلورية وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة . وقد عرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية .

إن الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك كما أنها في نفس الوقت فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكه بدقة عالية.

ظهور حركة العلاقات الإنسانية: يقود التتبع لحركة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بأن الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبعت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموائمة ما بين الفرد والمنظمة والفرد والعمل، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الموائمة ما بين الفرد والجماعة والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة هذا بالإضافة إلى الموائمة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية. وقد كان للدراسات التي أجريت في مصنع هوثرون ما بين 1923 - 1930 بواسطة التون مايون والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان والتي كانت تعتبره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية كي يصبح أدائه بالمستوى

المطلوب. حيث أشارة نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية مرتبطة بشكل مباشر مع مدى توافر تعاون الفريق والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية، وغياب الرقابة الشديدة في المنشآت وعن طريق الربط بين أفكار الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات العمل الجماعية وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية

حركة العلوم السلوكية: مع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930 - 1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقات بين المنظمة والعاملين وقد نظر أتباع المدرسة السلوكية إلى الفرد باعتباره أكثر تعقيدا من أن يكون كائن إقتصادي كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية ومن أن يكون كائن اجتماعي كما رأت حركة العلاقات الإنسانية. فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف، كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بما ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل. وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي. ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية من حيث أنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفه وأثرها على العامل وسلوكه. وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين. وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسة الحوافز، ونظم الاتصال الإداري، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية

مرحلة إدارة الأفراد ما بعد 1960: نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى بإدارة الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة. وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادة الإدارة العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداؤهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية

ولادة إدارة الموارد البشرية 1980 وحتى الآن: بعد عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية. وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بأن واحد. لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة. ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيو درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه. لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي يطلق عليها البعض تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... إلخ ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد بل يستخدم عوضاً عنه أنشطة الموارد البشرية. فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتداد المنافسة العالمية بين المنظمات على إختلاف نوعيتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزداد قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط. بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، وأصبح المورد البشري من أهم إستراتيجيات العمل في المنظمات

ب. وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاثة وظائف أساسية حسب ما ذكره ديسلر وهي تتمثل في التالي: (26)[17]

1. **الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة الموظفين داخل دائرته (إدارة الموارد البشرية) ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية والتي تولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالقوى العاملة مثل عقد الاختبارات. ونتيجة لذلك فإنه ينظر إلى

- مديري إدارة الموارد البشرية على أن اقتراحاتهم تمثل أوامر عليا، ولذلك فإنه يجب على المشرفين تنفيذها؛
2. **الوظيفة التنسيقية:** إذ يعمل مديرو إدارة الموارد البشرية كمنسقين للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري، وعادة ما يشار إلى هذه النشاطات بأنها نوع من الرقابة الوظيفية والذي يتم من خلاله قيام مدير إدارة الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية؛
3. **وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:** و تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وإنهاء خدمات الموظفين . هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، والإحالة للتقاعد، والإجازات، و لذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظيف وبالتالي عدم مخالفة القوانين. كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاواهم وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة. كما يرى كتاب آخري أن المهام الرئيسية المكلفة بإدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم النشاط وطبيعة عمل المنظمة والفكر السائد لدى الإدارة العليا
- إلا أن أغلب الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، في أغلب المنظمات هما، وظيفتين أساسيتين: الأولى إدارية، والأخرى تخصصية: فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. وهي ما يقوم بها جميع المديرين أما المهام التخصصية: التي تمارسها إدارة الموارد البشرية تعتبر خاصة بهذه الإدارة سنذكرها بإيجاز قبل التفصيل فيها في المحاور التالية وهي كالتالي
- 1- **تحليل وتوصيف الوظائف:** وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة؛
 - 2- **تخطيط الموارد البشرية:** حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
 - 3- **الاستقطاب والاختيار:** ويشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو من خارجها. ليتم بعدها اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم؛
 - 4- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم؛
 - 5- **تقييم أداء العاملين:** وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية؛
 - 6- **الأجور والحوافز (التعويضات):** وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم؛
 - 7- **النقل والترقية (المسار الوظيفي):** وهي وظيفة هامة بحيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالي من الكفاءة؛
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين. (27)

[16]

ت. تمرين :إختبار مستوى الفهم

[19 ص 2 حل رقم]

حدد ديسلر عدد من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فما هي

○ وظيفة التخطيط ووظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة

○ وظيفة التنسيق ووظيفة التنفيذ ووظيفة تنمية وتكوين الكفايات

خاتمة

مما سبق يتبين أن هذه الإدارة مرة بعدد من المراحل في الفكر الإداري من أبرزها مرحلة الإدارة العلمية، ومرحلة العلاقات الإنسانية، لتصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية. هذا بالرغم من أن أولى مراحل الاهتمام بالعنصر البشري كانت قبل الثورة الصناعية إلا أن ملامح تشكل إدارة الموارد البشرية كانت مع بداية إسناد مهامها لأفراد متخصصين وهذا بالنظر لأهمية العنصر البشري وإدارته. باعتباره يكسب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. ودوره الكبير في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات، و تحقيق أهدافها، عن طريق الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية

حل التمارين

< 1 (ص 9)

موارد المؤسسة هي 1 الأرض 2 العمل 3 رأس المال 4 التنظيم: أما وظائف الإدارة فهي 1 التخطيط 2 التوجيه 3 التنظيم 4 الرقابة

< 2 (ص 14)

وظيفة التخطيط ووظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة ☐

وظيفة التنسيق ووظيفة التنفيذ ووظيفة تنمية وتكوين الكفاءات ☒

معنى المختصرات

Human resources planning

HRP -

قائمة المراجع

- [13] محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- [14] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو نهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015.
- [16] يوسف حليم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
- [17] أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2014.
- [6] عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009.