

## الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

### مقدمة

- 1- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
    - 1-1 تعريف المورد البشري وأهميته
    - 1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها
    - 1-3 أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية
  - 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
    - 2-1 الثورة الصناعية
    - 2-2 الحرب العالمية الأولى والمدارس الكلاسيكية:
    - 2-3 مدرسة العلاقات الإنسانية
    - 2-4 مدرسة النظم
    - 2-5 إدارة الموارد البشرية المعاصرة
    - 2-6 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
  - 3- تنظيم وهيكل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات
    - 1-3 هيكل إدارة الموارد البشرية في المنظمة
    - 2-3 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
- خاتمة

### مقدمة

إنّ ظهور العولمة والتطورات الجذرية في المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية جعلت من الضروري على منظمات الأعمال أن تكون أكثر قدرة على المنافسة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار داخل الأسواق المحلية والعالمية. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي أخذت الحيز الأكبر في الفترة الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن الأعمال الروتينية، بل ارتبطت ببقية حقول المعرفة العلمية واقترن نجاحها بالمورد البشري الذي أصبح يحتل المكانة الأولى وذاك عن طريق تحديد التوجّهات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال. فالمجتمعات المتقدمة التي حققت خطوات واسعة نحو التقدم والنمو في كافة مجالات الأعمال كان اهتمامها الأول العنصر البشري. ولقد أكدت هذه المجتمعات أنّ التكنولوجيا المتطورة والتنمية الصناعية لن توتي ثمارها إلا بوجود موارد بشرية فعالة ذات قدرات نامية ودرجة إشباع مرتفعة ومهارات متنوعة. والدول النامية لا يزال مجال اهتمامها بالمورد البشري قليلاً، والتخلف الذي مازال يسود هذه البلدان سببه الأول عدم بناء قوة عمل صلبة قائمة على أسس متينة.

من هنا، أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها بحكم أنّ هذه الإدارة هي المسئول الأول عن شؤون الأفراد ورعايتهم وتنظيم أمورهم، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعامل معه في المنظمة الحديثة.

سنتناول في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها فكرياً وتاريخياً وفق التحديات البيئية والتنظيمية والفردية التي بلورت الوظائف الأساسية لهذه الإدارة وصولاً إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### 1- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الفعالية والكفاءة من خلال توجيهه وقيادة باقي الموارد المادية الأخرى.

#### 1-1 تعريف المورد البشري وأهميته:

يمثل المورد البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومروّسين الذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائف وأعمال المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية. فالمورد البشري يقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد، ويتلقى مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.

ويعتبر المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج، ذلك لأنه المحرك الرئيسي لجميع العناصر الأخرى فهو الذي يبتكر ويبعد وهو الذي يصمم المنتج ويصنعه ويراقب جودته ويسوّقه كما هو المسئول عن وضع أهداف واستراتيجيات المنظمة. كما يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، حيث أنّ الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة التغيرات وتعدّد المؤثرات وتعدّد المكونات.

ونظراً لتطور وزيادة أهمية هذا العنصر أصبحنا نستخدم مصطلح المورد البشري بدلاً من مصطلحات: العمال، القوى العاملة والأفراد. ففي وقتنا الحاضر لم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها، بل أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها.

ولقد اعترف بدور الموارد البشرية في نجاح المنظمات منذ أن بدأ الاهتمام بمكانة هذا المورد داخل اقتصاديات الدول الصناعية بالولايات المتحدة خلال الستينيات. حيث أول من اهتم بالقضايا المتعلقة برأس المال البشري هو الباحث Gary Becker، الذي تحسّل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1964 لاعتباره أنّ الاستثمار في الكفاءات البشرية ذو ربحية كبيرة للمنظمات.

وإنّه مع ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة زادت أهمية العنصر البشري، حيث تؤكد هذه المنهجية على أنّ بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون برضا المستهلك الذي يجب أن يقدم له منتج ذو جودة

عالية وبسر مناسب. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة ومدربة وذات كفاءة وفعالية عالية المستوى.

ويستدل على أهمية المورد البشري في المنظمة الحديثة في كونه مصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها. هذا لأن تحقيق التميز في الأداء لن يكون بامتلاك الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند بالدرجة الأولى إلى قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية.

ولا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إلا إذا توفّر لدى المنظمة أفراد ذوي خبرات وكفاءات عالية، مؤهلين وقادرين على أداء وظائفهم. بالإضافة إلى تنمية شعورهم بالرضا وتحقيق الذات مما يؤثر على أدائهم وفعاليتهم.

هذا ويؤكد نهج الموارد البشرية على أنّ الموارد البشرية هي أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة والوحيدة القادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة لها، حيث يعتبر المورد البشري مصدر التميز وخلق القيمة عكس المزايا التقليدية المتمثلة في رأس المال والتكنولوجيا التي أصبحت سهلة الاقتناء خاصة مع سياسة الانفتاح على العالم.

ويمكن تحقيق التميز وخلق القيمة عن طريق الموارد البشرية من خلال اعتبار نشاط هذه الموارد النشاط الأساسي، بينما تعد بقية الأنشطة الأخرى كالمشتريات والتسويق والإنتاج والمالية وأنشطة البحث والتطوير أنشطة مساعدة لا تخلق القيمة ولكنها ضرورية لزيادة أداء النشاط الأساسي بما يحقق للزبون قيمة مباشرة.

وإنّ اعتبار الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق نهج الموارد والكفاءات وذلك على النحو التالي:

\* مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة، فكما كانت المنظمة تمتلك كفاءات ذات قدرات ومهارات عالية كلما رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً؛

\* أن تكون الموارد البشرية نادرة، فالقدرات الذهنية والإدراكية العالية للموارد البشرية عادة ما تكون نادرة وغالباً ما تصنّف ككفاءات يصعب الحصول عليها. وبالتالي يجب على المنظمة عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها بغية استقطابها، وإنما يتعلق الأمر بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة وتحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي حتى تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛

\* أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد، حيث ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المنظمة التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات؛

\* أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتبديل، حيث يجب على المورد البشري حتى يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة وأنّ الميزة التنافسية المحققة من خلاله يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

## **1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها:**

اختلفت التسميات التي تطلق على الإدارة المكلفة بالأفراد في المنظمة، فمنهم من يطلق عليها اسم إدارة الأفراد ومنهم من يسميها إدارة القوى العاملة، ومنهم من يطلق عليها اسم إدارة شؤون العمال إلى

غيرها من التسميات. ولكن الاسم المتداول حالياً هو اسم إدارة الموارد البشرية للدلالة عن أهميتها في الوقت الحاضر.

### \* تعريف إدارة الموارد البشرية:

سوف نتعرض إلى بعض التعاريف التي وردت في هذا الشأن من طرف بعض المختصين في الموارد البشرية.

فلقد عرفت هذه الإدارة من طرف باحث في الموارد البشرية بأنها: "تتعلق بقياسات أو حسابات سياسات وإجراءات وأنشطة تطبق على الموارد البشرية المتاحة، هدفها خلق الفعالية المثلى للفرد وللتنظيم، فهي تعتبر الفرد كمورد وليس كتكلفة".

وكتعريف بسيط لهذه الإدارة فهي: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة".

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بالحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية تلك الإدارة المختصة بشؤون العنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتدريبها وتنميتها وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهد داخل المنظمة.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال مدخل النظم يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المنظمة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأصول الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث تعمل تلك الإدارة على استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية.

من خلال هذه التعاريف نصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تتميز بالخصائص التالية:

- ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على العمليات التي تتعلق بالعنصر البشري في المنظمة؛

- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف العاملين، التدريب والتنمية، تطوير المسار الوظيفي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل الملائمة؛

- الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الفعالية التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء التنظيم معاً؛

- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

كما تمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ويعمل على تحقيق رسالتها.

### \* أهداف إدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات والأنشطة لتنفيذ مختلف الأعمال الخاصة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها والتي تخدم إستراتيجية المنظمة ككل. وإنّ الغاية التي تصبو إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الأنشطة والوظائف هو توفير قوة

بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفعالية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء من أجل ضمان نجاحها واستمراريتها.

ويمكن أن نحصر الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أربع مجموعات:

### أ) الأهداف التنظيمية:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم وبالتالي التأثير في أداء مرؤوسيههم. وطالما أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف باقي الإدارات الأخرى فإن تعظيم إنتاجية المنظمة يصبح من أولويات هذه الإدارة، فمن مسؤولياتها تطوير واقتراح سياسات وإجراءات تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

### ب) الأهداف الاجتماعية والشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والشخصية للعمال، من خلال توفير الظروف المناسبة التي تضمن استقرار وبقاء المنظمة وتحافظ على مكانتها كالتخفيف من حدة الصراعات الداخلية والتي تجعل المنظمة في موضع قوة أمام الضغوطات الداخلية والخارجية. كما ترمي هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة والالتزام بتشريعات وقوانين العمل ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة، بما يضمن للمؤسسة التطور والنمو وللأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم. ويتم ذلك من خلال:

- توفير الجو المناسب والتقليل من ضغوط العمل؛
- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعمال؛
- الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعامل والصحة والسلامة المهنية؛
- احترام الالتزامات المتفق عليها بين المنظمة والعامل؛
- تحسين العلاقة مع النقابات العمالية.

### ت) الأهداف الوظيفية:

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها إلى تقديم خدمات إلى الإدارات الأخرى في المنظمة والتي يتم تفاعلها معها. من بين هذه الخدمات نذكر:

- اقتراح سياسات حديثة متعلقة بإدارة العنصر البشري أو مراجعة السياسات الحالية من أجل معالجة المشاكل أو منع وقوعها مستقبلاً؛

- مساعدة الإدارات الأخرى في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية؛

- العمل على توفير حاجات الإدارات الأخرى من الموارد البشرية في الوقت المطلوب

وبالنوعية والمواصفات المحددة؛

- تصميم نظام لتقييم الأداء، يستخدمه مديرو الإدارات المختلفة في تقييم أداء مرؤوسيههم؛
- مساعدة مديري الإدارات في قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه؛
- تصميم برامج التدريب والتنمية في الإدارات المختلفة وتمكين المديرين من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم أثناء العمل؛
- مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية؛
- توعية المديرين في مختلف الإدارات بأهمية العنصر البشري وأنّ نمو المنظمة وبقائها مرهون بمدى رضاه الوظيفي.

### ث) الأهداف الإستراتيجية:

وتتمثل في الأهداف طويلة الأجل والتي تسعى المنظمة لتحقيقها من أجل تعزيز ميزتها التنافسية سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنّ المورد البشري هو أهم مصدر للميزة التنافسية، أو

على مستوى المنظمة ككل. وقد تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الوسائل التالية:

- جذب واختيار عمالة تمتلك القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد؛
- تدريب وإعداد العمال للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل في ظل الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال؛
- تبني مدخل أخلاقي في التعامل مع الأفراد يتميز بالعدالة والشفافية وتكافؤ الفرص؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه؛
- تحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وسط المحيط الذي تعمل فيه.

### 3.1 أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذلك النشاط الإداري الخاص بالعنصر الإنساني في التنظيم، حيث تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على الأفراد اللازمين لأداء العمل بالمنظمة وتدريبهم وتطوير قدراتهم وتحفيزهم ثم المحافظة عليهم. وتعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفته استشارية بطبيعتها حيث تكمن مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشاكل العنصر البشري من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا.

هذا ويشمل إطار عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة على مجموعة من الوظائف والأنشطة التي قد تختلف في أبعادها ومضمونها من منظمة إلى أخرى. فمن أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نذكر:

#### (أ) تحليل وتصميم الوظائف:

يعمل هذا النشاط على توضيح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة داخل المنظمة، والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المواصفات والشروط الواجب توافرها.

#### (ب) تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

وتعني تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا في الحاضر والمستقبل وفقا لنتائج تصميم وتحليل الوظائف، بما يحقق قوة عمل قادرة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة والارتقاء به.

#### (ت) توظيف الموارد البشرية:

وهي مجموع النشاطات التي تهدف إلى ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف، حيث تسعى عملية الاستقطاب إلى تحقيق هدفين هما:

- (1) الحصول على أكبر عدد من المتقدمين من أجل توسيع قاعدة الاختيار أمام المديرين التنفيذيين؛
  - (2) توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظيفة ومتطلبات شغلها حتى يتم تركيز جهود الاستقطاب على الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها.
- وبعد الانتهاء من عملية الاستقطاب يتم اختيار أفضل المرشحين، وذلك باستخدام معايير الاختيار التي تم وصفها في تحليل وتصميم الوظيفة، من أجل انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

وبعدها يتم تعيين الأشخاص الذين يتوافقون مع المواصفات في الوظائف الشاغرة والسهر على تسهيل عملية إدماجهم في المنظمة. فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة، حيث يتم التركيز على تعريف العمال بقواعد وأنظمة العمل، أهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة.

#### (ث) تدريب وتنمية الموارد البشرية:

بعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل الجديدة، يأتي دور التدريب في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العمال الجدد نحو مؤسساتهم ووظائفهم الجديدة. حيث يسعى هذا النشاط إلى إكساب المورد البشري مهارات جديدة وتمكينه من أداء ما هو مطلوب منه في الوقت الحاضر وذلك في ضوء نتائج تقييم

أدائه ومعالجة جوانب الضعف فيها وتدعيم جوانب القوة. كما يسعى أيضا إلى تنمية أداء الأفراد في المستقبل لجعلها قادرة على ممارسة وظائف في أعلى مستوى وتزويدها بشكل مستمر بكل ما هو جديد في مجال المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة. وبصفة عامة، فإن الهدف من ممارسة نشاط التدريب والتنمية هو امتلاك قاعدة من العمال الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم.

### **(ج) تقييم أداء الموارد البشرية:**

يتم بموجب هذه العملية قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها والوقوف على نقاط الضعف لمعالجتها. وتشمل هذه الوظيفة على مجموعة من القواعد والأسس الموضوعية، بالإضافة إلى تحليل إنجازات الفرد ونتائج أعماله.

### **(ح) التعويضات والحوافز:**

تقوم هذه الوظيفة على تصميم نظام لتقييم المناصب وذلك حسب مسؤوليات وصعوبة المنصب ومواصفات شاغله وعلى أساس نتائج هذا التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي يستحقه كل عامل بالمنظمة. بالإضافة إلى إعداد نظام للمكافآت والحوافز المالية المرتبطة بأداء الفرد وكفاءته في العمل ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. زد إلى ذلك تحديد نظام المزايا الوظيفية الإضافية أو ما يسمى بالتعويض غير المباشر وهو نظام للتحفيز غير مالي الذي يكون على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها العامل في المنظمة.

### **(خ) صيانة الموارد البشرية:**

يكلف ارتفاع معدل إصابات العمال في مكان العمل المنظمة أموالا طائلة تنفقها على علاجه بالإضافة إلى تعطل العمل. وحتى تضمن إدارة الموارد البشرية فعالية هذه الوظيفة، يجب أن تجمع المعلومات اللازمة من العمال والمشرفين عليهم حول درجة وقوع الحوادث التي قد تتضمنها وظائفهم. كما تحاول تصميم برامج متخصصة من أجل السيطرة ومحاولة إزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأديتها لعملها، وذلك بتغيير بعض الجوانب التكنولوجية أو السلوكية فيها.

ويمكن تحديد أهمية وظيفة صيانة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تخفيض التكاليف من خلال تجنب الحوادث والأمراض المهنية التي قد تكلف المنظمة كثيرا من التعويضات، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية؛
- انخفاض معدل دوران العمل من خلال توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر والتي تشعر العمال بالأمان أثناء تأدية عملهم مما يجعلهم لا يتركون العمل بالمنظمة؛
- تكوين سمعة جيدة عن المنظمة تمكنها من استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم؛
- تدعيم العلاقة بين العمال والإدارة وذلك عن طريق توفير الحماية والأمن لهم وكون المنظمة تهتم بصحتهم وسلامتهم المهنية.

### **(ن) تنظيم علاقات العمل:**

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة من جهة وحق العمال في إشباع رغباتهم وتعيين من يمثلهم من جهة أخرى. حيث يقصد بعلاقات العمل تلك التفاعلات التي تنشأ بين النقابات العمالية التي تتفاوض لصالح أعضائها وبين المنظمة وذلك في ظل التشريعات والقوانين الحكومية.

ولتنظيم علاقات العمل، يجب على المنظمة أن تختار من يمثلها أمام النقابات العمالية. وغالبا ما يكون مسؤولون من إدارة الموارد البشرية الذين يقومون بالتفاوض مع النقابات ويحاولون حل النزاعات القائمة مع مراعاة تطبيق قوانين العمل.

هذا وتشكل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض نظاما متكاملًا، يشير إلى وجود علاقة تفاعل وتبادل وتكامل بين مختلف الأعمال والممارسات التي تقوم بها كل وظيفة. فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى توفير موارد بشرية وتشكيل قوة وفريق عمل مؤهل، مدرب ومحفز بشكل جيد، بحيث يصبح قادرا على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نشأت إدارة الموارد البشرية وتطورت ضمن مراحل تاريخية عديدة لازمت ظهور الفكر الإداري وتطور الحضارات عبر التاريخ، إلا أنّ بصمات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية تتضح جلياً ضمن التطور التاريخي لهذه الإدارة. كما نعتبر أنّ أول ظهور رسمي لهذه الإدارة كان نتيجة للثورة الصناعية.

### 1-1 الثورة الصناعية:

برزت خلال هذه الفترة أولى ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تطلب تسيير الإنتاج في المصانع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل. حيث أنّ ظهور المؤسسات الصناعية، وتنوع أنشطتها والعدد الكبير من العمالة التي كانت تستوعبها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية.

وفي تلك الفترة ظهرت هناك صيحات في البلدان الصناعية في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أوضاعهم المعيشية والصحية. وفي عام 1890 ظهر في ألمانيا وبريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة مفهوم " تحقيق الرفاهية الصناعية " ويتمثل في مجموعة من البرامج التي صممتها المؤسسات الصناعية من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع.

وأول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية كان في شركة "فورد" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1914 باسم " إدارة المستخدمين". وبعد أن رأت العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية أنّ تجربة فورد كانت ناجحة قامت بإحداث إدارة المستخدمين فيها، مهمتها الرئيسية كانت مسك سجلات الأيدي العاملة والخاصة بالأجور والحوافز وتسجيل التغيرات الطارئة فيها.

### 2-2 الحرب العالمية الأولى والمدارس الكلاسيكية:

زادت ظروف الحرب العالمية الأولى من أهمية العنصر البشري وانتشار إدارة المستخدمين في المؤسسات الصناعية، حيث ازداد اقتناع أصحاب الأعمال أنّ القوى العاملة هي الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب من السلع والخدمات. فلقد عجلت الحرب الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل وتحصيل أجور جيّدة تساعد على رفع إنتاجية العامل.

وبسبب عدم استعمال الأساليب العلمية في التسيير في بداية الثورة الصناعية، تميزت هذه المرحلة بانخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمال، مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس فريدريك ونسلو تايلور .

عايش هذا المهندس حركة التوسع التي سادت الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن العشرين وما رافقها من نقص في اليد العاملة، حيث قدم دراسات حول إنتاجية العمل وسبل زيادتها وتحسين مناخ العمل المادي. واستهدفت دراساته تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم رفاهية العامل، فهو يعتقد أنّ القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الوسائل للأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح.

وبعدها ظهرت مدرسة الإدارة الوظيفية والتي ترأسها الفرنسي " هنري فيول"، الذي قدم عددا من المبادئ المرنة التي ترشد المدير في الإدارة الحديثة والتي ركزت على إبراز دور العنصر البشري فيها. وظهر أيضا التنظيم البيروقراطي بفضل عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي أكد على خصائص البيروقراطية المثالية والتي تؤدي إلى تخفيض التكاليف المادية والبشرية إلى أقصى حد وبالمقابل توفير أعلى كفاءة إنتاجية.

لكن بالرغم من مساهمة هذه المدارس في إظهار أهمية العنصر البشري إلا أنه سرعان ما تصدى لها العمال عن طريق إضرابات تنادي بإلغاء أفكار الكلاسيكيين والملخصة فيما يلي:  
- النظرة الآلية للفرد والتركيز على الحوافز المادية في العمل؛

- افتراض أنّ العامل يشتغل في نظام مغلق وعدم وجود مؤثرات خارجية تؤثر على سلوك الفرد أثناء عمله داخل المنظمة؛
- ضرورة استخدام السلطة المركزية للتحكم في المرؤوسين أكثر وإخضاعهم للأوامر والتعليمات؛
- على الفرد أن يعمل بجد وبأعلى فعالية من أجل تحقيق أقصى المكاسب المادية خوفاً من فقدان عمله في اقتصاد تسوده ندرة الوظائف.
- ولقد أدى الصراع بين العمال والإدارة إلى ظهور النقابات العمالية واعتراف المؤسسات بها وبالتالي ظهر نشاط خاص بالعلاقات الصناعية بين الإدارة والنقابة تحت اسم " إدارة العلاقات الصناعية "، لكنه سرعان ما فشل لعدم تقبل العمال الوصاية من طرف الإدارة.

### **2-3 مدرسة العلاقات الإنسانية:**

ركزت المدارس الكلاسيكية على الطبيعة الفردية للمورد البشري وعلى معيارية العمل، في الوقت الذي أغفلت فيه الدوافع النفسية والاجتماعية للعمل مما أثر سلباً على تعميق مبادئ هذه المدارس وظهرت بالمقابل مدرسة العلاقات الإنسانية.

وجاءت هذه المدرسة في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين للرد على النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المدرسة الكلاسيكية، حيث ركزت على ارتباط إنتاجية العمال بروحهم المعنوية وعلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية، كما أشارت إلى أهمية العنصر البشري وضرورة إحداث التكامل بينه وبين أهداف المنظمة.

- فحسب إلتون مايو قائد مدرسة العلاقات الإنسانية، يجب تغيير النظرة إلى الفرد وذلك من خلال:
- كون المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً قد يؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته؛
- لا تتحدد كفاءة الفرد بفضل الحوافز الاقتصادية فقط، بل هناك الحوافز المعنوية التي تلعب دوراً هاماً وهي تصنّف في المرتبة الأولى؛
- هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي والرضا الإنتاجي، حيث يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبتين في المنظمة.
- ولقد غيرت هذه المدرسة نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في مؤسساتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية كما اقتنعوا بضرورة خلق إدارة على دراية كافية بمجال العلاقات الإنسانية. وتدخلت الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف وعملت على سن القوانين والتشريعات الخاصة بحماية الأفراد وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعمال كالتأمين الصحي وتعويزات البطالة، كما كلفت الحكومات أصحاب الأعمال بتفعيل دور " إدارة شؤون الموظفين " في إجراء مفاوضات مع النقابات العمالية من أجل منع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي.

### **2-4 مدرسة النظم:**

تنظر هذه المدرسة إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي مفتوح يتكون من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات مشتركة، كما أنها تسعى إلى إزالة الفواصل بين النظرة المادية والنظرة الإنسانية للعمل. ويرتبط نظام الموارد البشرية بأجزاء مختلفة فيؤثر ويتأثر بها، كالبيئة المحيطة والأفراد العاملين بالمنظمة وفق الهيكل الرسمي دون إهمال دور التنظيمات غير الرسمية. حيث ازدادت أهمية نشاط النقابات العمالية وأصبحت لها رؤية مشتركة مع إدارة المنظمة.

وأصبح ينظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية ومورداً داعماً للمدخلات الأخرى، فمن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنظمة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتنظيمية.

وتقوم مبادئ مدرسة النظم على ما يلي:

- \* تعتمد المنظمة على البيئة في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، كما يجب أن تدرك الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية هذه الموارد البشرية؛

\* يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتكيف مع تغيرات البيئة التنافسية بالتركيز أكثر على كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها داخل المنظمة؛

\* تعد الموارد البشرية داخل المنظمة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية المتاحة.

### 2-5 إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

تغير مسمى "إدارة الأفراد" بعد سنة 1980 وأصبح يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية" ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد" بل "أنشطة الموارد البشرية" وهذا التغيير لم يحدث في التسمية فقط بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة داخل المنظمة.

حيث أدركت المؤسسات خلال عقدي الثمانينات والتسعينات الدور الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق الربحية وامتلاك الميزة التنافسية. وظهرت هذه التسمية مواكبة لعصر اقتصاد المعرفة والذي يتطلب استثمارا مكثفا في العنصر البشري من حيث تعليمه وتدريبه وتحفيزه على الابتكار ليصبح قادرا على المنافسة.

فبعدما كانت إدارة الأفراد تقوم بتعيين الأفراد ومسك سجلات العاملين وصرف المستحقات وتقديم بعض الخدمات كالرعاية الصحية والاجتماعية، أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن تبحث عن أفضل المصادر لاستقطاب الأفراد والحفاظ عليهم وتحديد أحسن الطرق لدفع الحوافز المادية والمعنوية وإعداد أفضل البرامج لتنمية وتدريب هؤلاء الأفراد دون إهمال الالتزامات القانونية والتنظيمية التي تحدد علاقة الفرد بالمنظمة.

ولقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل بين إستراتيجية المنظمة ككل وأهداف العاملين بها في ظل التكيف مع البيئة التنافسية الشديدة التغيير، مما زاد من أهمية هذه الإدارة في الفترة المعاصرة. ومن بين العوامل التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية نذكر:

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري والذي أصبح شريكا في إعداد الإستراتيجية العامة؛

- البعد الأخلاقي وتغيير التعامل مع الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة؛

- الحرص على تحقيق الجودة الشاملة في الأداء البشري؛

- الاستثمار في رأس المال البشري واعتباره أصلا من أصول المنظمة؛

- جعل مصلحة المنظمة وتوجهاتها هي الهدف المشترك بين المنظمة والعمال.

### 2-6 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

في ظل تطوّر الاتجاهات الحديثة والتغير البيئي السريع وشدة المنافسة والنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة نظاما جزئيا ضمن الإستراتيجية التنظيمية ككل. ونظرا لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، فإنّه على إدارة الموارد البشرية أن تتحقق من أنّ مواردها يمكن لهم أن يساهموا بطريقة فعالة في إنجاح خطة المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار. وحتى يتحقق ذلك، يجب على هذه الإدارة أن تدعم الجهود المبذولة في تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة والخاصة بقضايا العنصر البشري، عن طريق التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية واختيار الإستراتيجية المناسبة التي تؤدي إلى تقليص الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة وما تريد تحقيقه مستقبلا والسهر على تنفيذها.

تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، فتقدم المشورة والنصح لكل مدير أو موظف. لكن ذلك لا يعني أنّ واجبات تلك الإدارة أقل أهمية ومسؤولياتها أقل اتساعاً، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى. كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنّها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. كما يعرفها البعض الآخر بأنّها العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية.

وتعرّف هذه الإدارة أيضا بأنها عملية ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.

وتعتبر إستراتيجية الموارد البشرية مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وإنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني أيضا صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية ومجال الأعمال بهدف تحقيق المزايا التنافسية عن طريق العنصر البشري. كما تعتبر مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهم الأفراد العاملين بها والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها. فجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فعال لعمالة عالية الماهرة، كل هذا في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

وتتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- دراسة وتحليل أهم التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمة، بغية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة والاستعداد لمواجهة أي تغيير أو تعديل قد يطرأ على هذه العوامل الخارجية؛  
- إبراز التحديات الداخلية والفردية التي تؤثر مباشرة في أداء الأفراد وإنتاجيتهم عن طريق دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛  
- صياغة البدائل الإستراتيجية المتاحة والخاصة بالموارد البشرية، وانتقاء الأنسب منها ليتماشى مع أوضاع المنظمة؛

- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية، ولا يمكن لذلك أن يتم بمعزل عن تحديد طبيعة الأعمال التي تزاولها المنظمة ومعرفة مركزها السوقي وميزاتها التنافسية، والأخذ بالحسبان فلسفة الإدارة العليا والإمام بثقافتها وقدراتها التنظيمية؛

- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

ومن هنا يظهر الدور الفعال الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة، من خلال تحديد وتحليل مختلف نشاطات الموارد البشرية. حيث تقوم هذه الإدارة بصياغة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق:

- مستوى عال من الأداء يتماشى مع أهداف المنظمة؛

- بقاء الأفراد داخل المنظمة وخدمتها لأطول مدة ممكنة؛

- مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات؛

- درجة نمو عالية على مستوى الأفراد العاملين داخل المنظمة.

### **3- تنظيم وهيكلية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات**

تعكس إدارة الموارد البشرية انشغالات المنظمة الخاصة بالعنصر البشري كما تقدم خدمات متنوعة لجميع الأفراد الذين يعملون في كافة إدارات المنظمة. لذا لا بد من تنظيم خاص بها يتماشى مع تحقيق هذه الانشغالات.

#### **3-1 هيكلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة:**

تجند إدارة الموارد البشرية إمكانيات مادية وبشرية خاصة تتعلق بالجانب الإداري، النفسي والاجتماعي للعنصر البشري. ويرأس هذه الإدارة مدير فرعي أو نائب مدير المنظمة حسب حجم المنظمة، وشكلها القانوني، وطبيعة نشاطها ودرجة المركزية المتبعة فيها بالإضافة إلى حاجتها إلى إدارة الموارد البشرية. ويكون لهذا المدير الفرعي مساعدون حسب ما تتوفر عليه هذه الإدارة من أقسام.

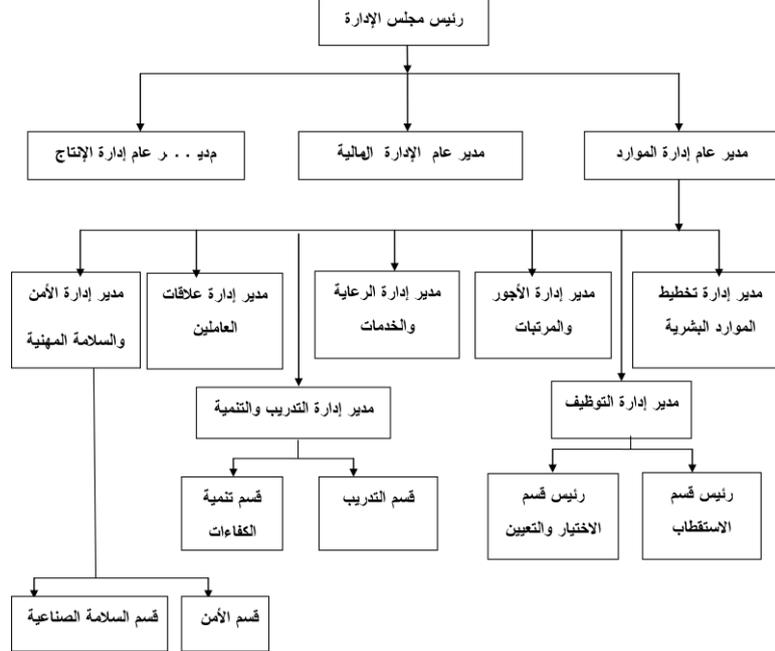
#### **أ) موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة:**

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الكبيرة، تخوّل لمديرها أن يكون مديراً تنفيذياً بالإضافة إلى عضويته في مجلس إدارة المنظمة. تتميز هذه الإدارة بتنظيم مركزي وتستمد صلاحياتها من الإدارة العامة، كما تتفرع عنها إدارات تنظيمية فرعية. وهناك العديد من الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة، فبالإضافة إلى علاقاتها الوظيفية هناك العلاقات التنفيذية الرسمية والعلاقات الاستشارية المتعلقة بتقديم النصح والمشورة والتي يوضحها الشكل 01.

### (ب) موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

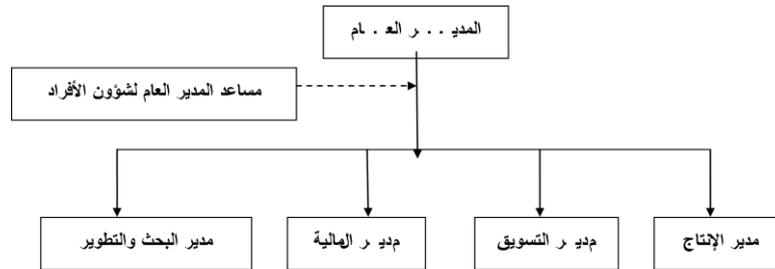
تتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم لا مركزي ومجموعة محدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد. حيث يقوم بتنفيذها المديرون على مستوى الإدارة الوسطى من استقطاب، اختيار وتعيين الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم وحفظ سجلاتهم وملفاتهم. أما مساعد المدير المكلف بشؤون الأفراد فيملك صلاحيات استشارية فقط وذلك حسب الشكل 02.

### الشكل 01: نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة



**المصدر:** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، «الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية»، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 28.

### الشكل 02: نموذج تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



**المصدر:** سهيلة محمد عباس، «إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)»، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 40.

### **2-3 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:**

إن كل مدير مسؤول عن إدارة أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، ولكن قد ينقصه في كثير من الأحيان المهارة والمعرفة والوقت لإدارة هذه الموارد بالكفاءة المطلوبة. لذا يجب اللجوء إلى أشخاص متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ويتطلب الأمر أيضا وحدة تنظيمية مستقلة شأنها شأن الوحدات التنظيمية الأخرى التي تتعامل مع الموارد المختلفة في المنظمة. كما يجب أن يحدث تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في الإدارات الأخرى. وحتى يتمكن جهاز إدارة الموارد البشرية من تحقيق مهامه في خدمة أهداف المنظمة، هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية التي يجب أن يقوم بها مسؤولو إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

#### **أ) الأدوار الوظيفية لمسؤولي إدارة الموارد البشرية:**

يمثل الدور الوظيفي مجموعة محددة من المهام والأنشطة والنتائج المتوقعة من مسؤول الموارد البشرية، ويمكن عرض أهم هذه الأدوار على النحو التالي:

##### **أ-1) المدير التنفيذي:**

يعد المسؤول الأول عن كافة أنشطة الموارد البشرية، حيث يعمل على تحقيق التكامل بين برامج الموارد البشرية وأهداف واستراتيجيات المنظمة وذلك من خلال الأدوار التالية:

- إبراز قيمة وأهمية تنمية الموارد البشرية لكافة أعضاء التنظيم؛
- إبراز العلاقة بين الاستثمار في المورد البشري ومؤشرات الربحية والإنتاجية...إلخ؛
- تدعيم الاتصالات بين مختلف الوحدات التنظيمية لتعزيز الاستفادة من تنمية العنصر البشري؛
- تقديم المشورة والنصح فيما يتعلق بكيفية تطوير الأداء في الإدارات المختلفة من خلال برامج تنمية الموارد البشرية.

##### **أ-2) الإداري:**

يتعهد إداري الموارد البشرية بالتنسيق والإشراف على إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال القيام بالمهام التالية:

- اختيار التجهيزات المناسبة للقيام بالأنشطة وجدولتها؛
- المساهمة في تعيين وإحلال الموارد البشرية؛
- متابعة برامج تدريب الموارد البشرية وتقييم أدائها.

##### **أ-3) استشاري المسار الوظيفي:**

يرتكز عمل مستشار المسار الوظيفي على توضيح نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين بالمنظمة بما يمكنهم من بناء وتصور المسار الحقيقي لحياتهم الوظيفية، وذلك من خلال عقد جلسات تأهيلية وتنفيذ ورشات عمل إلى جانب إعداد أدلة إرشادية للمسارات الوظيفية.

##### **أ-4) محلل الاحتياجات:**

يهتم محلل الاحتياجات بدراسة وتحليل احتياجات الأفراد من البرامج والعمليات التي تسهم في تنمية قدراتهم في المنظمة.

##### **أ-5) مصمم البرامج:**

يعمل هذا المسؤول على تصميم البرامج والأنشطة والعمليات الخاصة بتنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بتقبل الأفراد لها وتعزيز الاستفادة منها.

##### **أ-6) الباحث:**

يعمل الباحث في مجال الموارد البشرية على تحليل النظريات والمفاهيم الجديدة بغرض تطوير وتحسين فعالية برامج تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التوصل إلى مداخل لتطوير الأداء ورفع فعالية أنشطة الموارد البشرية.

##### **ب) صفات ومميزات مدير الموارد البشرية المحترف:**

تؤثر شخصية مدير إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على نجاح هذه الإدارة، حيث يجب على الأفراد العاملين بداخلها أن يتقوا برؤية مديرهم. كما يلاحظ أن أية مؤسسة تضعف حين لا يصبح فريقها الإداري متحداً، وعندما يصبح وضع المدير غير مستقر. لهذا يجب تشجيع تطوّر التبادلات والاتصالات بين الفرق الإدارية المختلفة وبشكل مستمر.

هذا ويسعى مدير الموارد البشرية من خلال أدواره إلى التقرب أكثر فأكثر إلى الإجراءات الإستراتيجية. فهو يقوم بدور المستشار والقائد للتغيير والمسير لثقافة المنظمة والمسير للكفاءات مستعملاً في ذلك آليات الجذب والاختيار والتعيين والتطوير والتحفيز وتهيئة مناخ العمل وتعبئة العقول المفكرة والمبدعة، والتي تمثل مصدر الميزة التنافسية المستدامة التي تسعى إلى بلوغها الإدارة العامة للمؤسسة. الأمر الذي يستلزم توافر فيه مجموعة من القدرات والأدوار والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن يحمل مؤهلاً تعليمياً في مجال علم الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛
  - يجب أن يتوفر لدى مدير الموارد البشرية المحترف قدر وافر من المعرفة بمجال نشاط أعمال المنظمة والقوى البيئية المؤثرة عليها، كما يجب أن يتحلى بمهارات متعددة تمكنه من ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل؛
  - يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إدارة عمليات التغيير والتطوير في المنظمة، عن طريق الدمج بين أنشطة الموارد البشرية واحتياجات المنظمة؛
  - يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على تحقيق الثقة والمصادقية في أذهان وعيون المتعاملين معه داخل وخارج المنظمة.
- وبوجه عام، يجب على مدير إدارة الموارد البشرية المحترف أن يلم بالنقاط التالية:
- قوانين وتشريعات العمل؛
  - عمل النقابات؛
  - طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المنظمة؛
  - علم النفس والاجتماع؛
  - إستراتيجية المنظمة.
- كما يجب على المدير أن يتحلى بصفات شخصية مثل:
- الجذب، الصبر والتحمل؛
  - القدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك الأمور؛
  - القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل والاستنتاج؛
  - القدرة على إقناع الآخرين.
- وبتحقيق المزج بين مختلف هذه القدرات، يمكن لمدير إدارة الموارد البشرية أن يساهم في بناء الميزة التنافسية المستهدفة للمؤسسة وأن يصبح شريكاً حقيقياً في صنع مستقبلها.

## خاتمة

تهتم إدارة الموارد البشرية بالاستفادة القصوى من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمؤسسات، فلن يتحقق الانتفاع بأي مورد من موارد المؤسسة الأخرى ما لم يتم إدارة المورد البشري على الوجه الصحيح.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما تمثل هذه الإدارة وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويعمل على تحقيق رسالتها.

وتشير إدارة الموارد البشرية أيضا إلى مجموعة من الممارسات والأنشطة لتنفيذ مختلف الأعمال الخاصة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها والتي تخدم إستراتيجية المؤسسة ككل. وإنّ الغاية التي تصبو إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الأنشطة والوظائف هو توفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفعالية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء من أجل ضمان نجاحها واستمراريتها.

ولقد نشأت إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل تاريخية عديدة لازمت ظهور الفكر الإداري وتطور الحضارات عبر التاريخ، إلا أنّ بصمات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية تتضح جليا ضمن التطور التاريخي لهذه الإدارة.

هذا وتشكّل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض نظاما متكاملًا، يشير إلى وجود علاقة تفاعل وتبادل وتكامل بين مختلف الأعمال والممارسات التي تقوم بها كل وظيفة. فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى توفير موارد بشرية وتشكيل قوة وفريق عمل مؤهل، مدرّب ومحفّز بشكل جيّد، بحيث يصبح قادرا على انجاز إستراتيجية المؤسسة ويحقق أهدافها.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرا بالتغيرات البيئية، كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعتبر أوّل من يتأثر بتلك التغيرات. ومن ثم يجب على هذه الإدارة أن تواجه هذه التحديات من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها أو تبني أخرى جديدة. وتتحدد طبيعة إدارة الموارد البشرية بعدد من العوامل، فقد يكون التنظيم أليا يتميّز بمركزية القرارات والثبوت نتيجة الاستقرار البيئي، أو عضويا يتميّز بالمرونة ولا مركزية القرارات وفق الظروف والمتغيرات البيئية غير المستقرة.

وإنّ الطريقة التي تسيّر بها الموارد البشرية تحدد بدرجة كبيرة مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة. ومع التطور التاريخي لهذه الإدارة، لم يكن ينظر سابقا لوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر قيمة مثلها مثل التكنولوجيا والتطورات الأخرى. لكن ظهور التقنيات الجديدة داخل المؤسسات أثر بشكل كبير على وظائف إدارة الموارد البشرية وقدم بذلك فرصا للتطور الفردي والجماعي مما سمح برفع نتائج الأداء الفردي.

وفي ظل تطور الاتجاهات الحديثة والتغيّر البيئي السريع وشدة المنافسة والنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة نظاما جزئيا ضمن الإستراتيجية التنظيمية ككل. ونظرا لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، فإنّه على إدارة الموارد البشرية أن تتحقق من أنّ مواردها يمكن لهم أن يساهموا بطريقة فعالة في إنجاح خطة المؤسسة في النمو والبقاء والاستمرار. وحتى يتحقق ذلك، يجب على هذه الإدارة أن تدعم الجهود المبذولة في تصميم وصياغة إستراتيجية المؤسسة والخاصة بقضايا العنصر البشري، عن طريق التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية واختيار الإستراتيجية المناسبة التي تؤدي إلى تقليص الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة وما تريد تحقيقه مستقبلا والسهر على تنفيذها.

وأدركت المؤسسات في بداية القرن الحادي والعشرين أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاحها وضرورة التوافق بين استراتيجيات هذه الإدارة والإستراتيجية العامة للمؤسسة. فبدأت تدرج ضمن لوائحها ونظمها الرؤية التنظيمية المستقبلية والتي أخذت في الاعتبار المورد البشري وسعت لإحداث التغيير والتطوير في مجالاته وأنشطته المتعددة. فتنوعت مهامها وتطورت أكثر فأكثر نحو وظيفة استشارية وإدارة يجب أن ترافق التغيير وأن توضح أكثر نظامها القيمي.

كما استمرت دراسات الفكر المعاصر بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوعية الأفراد العاملين فيها عن طريق تطوير مجالاتها المختلفة. حيث توسعت وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والتعدد بدءا بمبادئ وأسس تخطيط هذه الموارد

وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وكذا أنظمة الأجور والحوافز ورعاية العمال وأنشطة تقييم الأداء وتحسينه عن طريق برامج التدريب المتنوعة بالإضافة إلى علاقات العمل وغيرها.

وفي الفصل الموالي سوف نحاول أن نتطرق إلى أنشطة هذه الإدارة بالتفصيل موضحين أهم المشاكل أو المعوقات التي تقف أمام تطبيقها وضمانات تحقيق الفعالية المطلوبة من خلالها.

### قائمة مراجع الفصل الأول

- 1- إبراهيم الغمري، «الأفراد والسلوك التنظيمي»، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1989.
- 2- أحمد سيد مصطفى، «إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)»، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 3- أحمد ماهر، «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 4- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، «إدارة الموارد البشرية»، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي، «إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)»، دار وائل للنشر والتوزيع (الطبعة الثانية) عمان، 2005.
- 7- راوية محمد حسن، «إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 8- رندة اليافي الزهري، «التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية»، مجلة جامعة دمشق، دمشق، المجلد 16، العدد 1، 2000.
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، «إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10- سهيلة محمد عباس، «إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)»، دار وائل للنشر (الطبعة الثانية) عمان، 2006.
- 11- عابدة سيد خطاب، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر»، المكتبات الكبرى (الطبعة الثانية)، القاهرة، 1990.

- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، «الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية»، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 13- عبدالوهاب بلمهدي، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 8، 2008.
- 14- علي محمد ربابعة، «إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 15- عمر وصفي عقيلي، «إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)»، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 16- مباركة سواكري، «المورد البشري والميزة التنافسية»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 17- مرال توتليان، «الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (تطور أم ثورة؟)»، مجلة المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، عمان، أوت 2006.
- 18- مصطفى محمود أبو بكر، «الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 19- Barnard MARTOTY & Daniel GRAZET, «Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances», ed. Dunod (4° ed.), Paris, 2001.
- 20- Jacques GRISE, «Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable», document de travail, 013, AGRH, Montréal, 1997.
- 21- Jean Marie PERETTI, «Ressources humaines et gestion du personnel», ed. Librairie Vuibert (2° Ed), Paris, 1998.
- 22 - Lakhdar SEKIOU & autres, «Gestion des ressources humaines», ed. de Boeck (2° ed.), Bruxelles, 2004.
- 23- Yannick PAPAIX, «L'industrie des solutions RH en France », thèse de doctorat option (économie et finance), École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2005.