

# المحاضرة الأولى: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

## أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى إبراز أهم الاستراتيجيات التي نستخدمها لمعرفة ما هو المورد البشري؟ وما هي المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموظفين حتى وصلت إلى أن تكون إدارة للموارد البشرية؟ نتطرق في هذه المحاضرة إلى مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تستدعي الانتباه إلى ما قد يتمثل مع معاني أو دلالات من حيث اللغة أو من حيث العلم والمهنة، أو من حيث الوظيفة والأثر الوظيفي في الدلالة، وذلك بين أكثر مصطلح أو لفظ من أجل تحرير المدخل وتحديد أكثر للمحاور.

## أولا - تحديد مفاهيم ومصطلحات إدارة الموارد البشرية

يتكون مفهوم إدارة الموارد البشرية من مصطلحين هما: الإدارة والموارد البشرية، وتفصيلهما كما يلي:

### 1- الإدارة

نعني بالإدارة لغة خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وكلمة الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية admonition وتعني<sup>1</sup> to serve.

أما اصطلاحاً، فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة<sup>2</sup>. ويعرفها تايلور (Taylor) بأنها تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدُّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف. ويرى هولت (Holt) أن الإدارة هي العملية المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لكل الموارد البشرية، المادية والمالية والمعلوماتية في بيئة منظمة معينة.

نستخلص من التعاريف السابقة أن الإدارة هي عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشغيل والتوجيه والرقابة، تنجز لتحقيق الأهداف عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد الأخرى.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة،

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## 2- الموارد البشرية

نعني بالموارد البشرية مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات، وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الفئة من الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات لرفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق إدارة الموارد البشرية، إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين في المنظمة. ولفظ العمالة يشير إلى رؤساء الوحدات التنظيمية في كل المسؤليات التنظيمية<sup>3</sup>. إذن، هي العملية الخاصة بالاستقطاب، وتعني الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.

## 3- إدارة الأفراد

هي جهاز متخصص ومستقل يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو.

## وظيفة إدارة الأفراد

لا يمكن فصل إدارة الأفراد عن مهام الإدارة، فهي جزء منها، لأنه لكل قائد إداري يهتم بشؤون العاملين الخاصين به من حيث التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. يعرف كل من Hall-rringy.N إدارة شؤون الأفراد على أنها سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي:

- تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تزينهم.
- تتضمن تنفيذ الاتفاق من كلي طرفي الاتفاق.

إذن الموارد البشرية هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الإنتاج ومهارات الموظفين. كما تقوم الموارد البشرية داخل المنظمة على التخطيط والتنظيم والقيادة والتأثير على العمل المشترك بين المنظمة والموارد البشري. عند دراسة أي علم نحتاج في البداية إلى أن نتعرف على أهم المفاهيم والتعريفات التي تساعدنا على فهم مضمونه، وأيضا تفسير ماذا يعني لأهل الاختصاص، لأنه لكل علم تعريف خاص به وتعريف عام<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> نفس المرجع

<sup>4</sup> ابتسام عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2018، ص17

من هنا ندرك أن الكثير من الباحثين حاولوا تعريف الموارد البشرية من زوايا مختلفة، حيث يرى فريق أن الموارد البشرية مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع<sup>5</sup>. ويرى فريق آخر أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم، و من ثم فالموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف و المهارات والكفاءات التي تستخدمها في تحقيق أهدافها، وهذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث الخصائص<sup>6</sup>.

إذن، نستخلص من هذين التعريفين للموارد البشرية أن العنصر البشري داخل المنظمة هو أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، كونه قادراً على التكيف مع باقي الأصول الأخرى إذا تم التعرف على دوافعه و تجهيزه و توجيهه نحو سلوك معين يهدف إلى التميز في الأداء.

### تعريف إدارة الموارد البشرية

نظراً للتعريفات المتعددة لإدارة الموارد البشرية فإنه من الصعب إيجاد تعريف شامل لها، لاختلاف المفاهيم وكثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية و توجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة و التطبيق. بعض الكتب تتحدث عن (إدارة الأفراد)، والبعض الآخر تتحدث عن (إدارة شؤون الموظفين)، وهناك من يسميها (إدارة شؤون العاملين)، وغيرها من المفاهيم .

إذن، يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا المصطلح أثناء السبعينيات القرن الماضي بعد أن كان مجرد إدارة للأفراد. وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، لأنه كما ذكرنا سابقاً في تطور و تغير مستمرين<sup>7</sup>. ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لإدارة الموارد البشرية يجب التمييز بين اتجاهين رئيسيين هما:

### الاتجاه التقليدي:

يرى بعض رؤساء المنظمات أن إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على أعمال روتينية، منها معلومات العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنظمة.

<sup>5</sup> انظر في ذلك الموقع الإلكتروني <http://www.3tim.com>

<sup>6</sup> الراوي الشيخ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، العدد 2008، ص 6، ص 9

<sup>7</sup> ادارة الموارد البشرية، القاهرة المكتب الجامعي الحديث، 2015، ص 17. ابتسام حسن عبد المقصود

## الإتجاه الحديث:

يرى مسيرو المنظمات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتسويق والمالية. ومن ناحية أخرى فالموارد البشري في الوقت الحالي أصبح من أهم العناصر في المنظمة، باعتباره هو مصدر الكفاءة الإنتاجية، لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط والتحفيز.

تطرق العديد من المفكرين عرب وغربيين إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف الأستاذ belanger إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وبرز هذه الأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية... الخ. أما الأستاذ bartoli فيرى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالأفراد ففي جميع المستويات، من حيث ترتيب العاملين، الأجور، والمفوضات، والتنظيمات العمالية، والتوصيات... الخ. ويعرف وصفي العقيلي إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تتمحور نشاطاتها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها و تابعة لها تخدم استراتيجية المنظمة. وهناك من يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع والقوى العاملة وتوفيرها بالإعداد الكافية والكفاءات المحدودة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>8</sup>.

ويذهب البعض إلى تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها تابعة للمنظمة وتخدم إستراتيجيتها. كما يوجد اتجاه آخر يرى إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد الكافية وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>9</sup>. ويذهب البعض الآخر في التركيز على وظائف إدارة الموارد البشرية لتعريفها على أنها استقطاب واختيار وتطوير وتنمية وتقييم ومكافأة أعضاء المنظمة. وهو يشمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار والتنمية والمهارات البشرية وتقييم الأداء... الخ<sup>10</sup>.

8

<sup>9</sup> شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة 2007-2008، ص 17.

<sup>10</sup> مصفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مصر، مركز جامعة القاهرة، 2000، ص 15

نخلص مما سبق إلى تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية human resource management على أنها منهج التعامل مع القوى البشرية، تقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد الذين هم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها<sup>11</sup>.

### علاقة إدارة الموارد البشرية ببعض المفاهيم المشابهة:

ترتبط إدارة الموارد البشرية بالعديد من المفاهيم ولعل أبرزها إدارة الأفراد, إدارة القوى العاملة , إدارة شؤون العاملين.

### إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

تشابه إدارة الموارد البشرية مع إدارة الأفراد كونهما يقران بان المديرين التنفيذيين هم المسؤولون عن إدارة المنظمة، وكذلك يكمن التشابه بينهما في القيم التي تدعو إليها إدارة الموارد البشرية في احترام الفرد وتحقيق التوازن في الاحتياجات التنظيمية والفردية وتنمية العاملين في إرضائهم، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي هي نفسها مبادئ إدارة الأفراد. أيضا كلاهما يعتمد على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتقنيات الاختيار والتعيين والتدريب وإدارة الكفاءات<sup>12</sup>.

أما أوجه الاختلاف بينها فتتمثل في<sup>13</sup>:

- إدارة الموارد البشرية تعتبر نشاطا متكاملا للمديرين التنفيذيين، بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية.
- إدارة الموارد البشرية لا تركز على غير المديرين فهي تهتم بالكوادر الإدارية العليا والمتوسطة، بينما إدارة الأفراد تركز على غير المديرين.
- إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية إشراك الكوادر العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت مشكلة دائما في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من الأفكار التي لها أبعاد نفسية واجتماعية

<sup>11</sup>ابتسام حسن عبد المقصود, مرجع سابق, ص19

<sup>12</sup>سمير محمد عبد الوهاب, ليلي مصطفى البرادعي , ادارة الموارد البشرية و الإتجاهات الجديدة , مصر 2007, ص.ص 11.12.

<sup>13</sup>نفس المرجع السابق, ص13

## إدارة الموارد البشرية وإدارة القوى العاملة

القوى العاملة هي تلك الفئة من السكان القادرة على العمل والراغبة فيه، و يتضمن مفهوم القوى العاملة قدرة الفرد على العمل والرغبة والاستعداد العقلي والعضلي، وهما اثنان فئة المشتغلين وفئة العاملين، إذا القوى العاملة هي مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد واضح لكل فردي موقع عمله الذي يناسبه.

## إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون العاملين

حدث خلاف بينهما لفترة من الزمن، حيث يرى بعض المسؤولين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة من البدائيات أو لوحة قديمة في إطار جديد، كما انها تركز على الإدارة العليا، إلا أن الكثير من المنظمات لا تهتم بهذه الفروق وتعتبر إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون العاملين مفهومان مترادفان.

ولقد عرّف جلويك الموارد البشرية على أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها. وأما شردون و شيرمان فيعرفان الموارد البشرية على أنها مجموعة من العمليات الأساسية التي يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها.

## تعريف الموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وتقسم هذه الموارد إلى 5 مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الموارد العمالية. يمثل المورد البشري نقطة البداية والنهاية، وهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها، وبالتالي فالعنصر البشري داخل المنظمة هو المحور الأساسي تتميز به المنظمة<sup>14</sup>. لأن المورد البشري عند استخدامه بطريقة صحيحة والاستثمار في قدراته ومهاراته يمكن أن يحقق إيرادات المنظمة.

ولهذا نقول أن المنظمة عندما تحصل على موارد بشرية لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على أمرين هما<sup>15</sup>:

<sup>14</sup> عادل زايد، مرجع سابق، ص 64

<sup>15</sup> راوية حسن فارسه، تنمية الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003،

- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدراتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

- من خلال معرفة مهارات واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات، الفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>16</sup>.

## ثانيا - أهم المصطلحات

إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management**: هي عبارة عن منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد هم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها.

إستراتيجيات الموارد البشرية **Human Resource Strategies**: وتعني مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعالة في مجال الموارد البشرية والتي تكون في شكل خطة عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوما بعد يوم.

الكفاءة **Efficiency**: هي العلاقة بين مدخلات عملية المنظمة الإنتاجية ومخرجاتها.

العدالة **Equity**: يقصد بها توزيع الدخل بما يتناسب مع حجم العمل.

## ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

غالبا تلخص في الكفاءة والعدالة، وتعني الأولى أي الكفاءة هي العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية و المخرجات، أو ما يسمى  $input\_output\ rati$ . ومدخلات الإنتاج هي المواد الخام، الآلات، التقنية والمعلومات، الموارد البشرية. أما المخرجات فهي المنتجات أو الخدمات وتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، وهذا لا يتحقق إلا بأداء الموظفين والمنظمة. والثانية التي هي العدالة ويقصد بها هي الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن قياسها من زاويتين:

- إجراءات وقرارات المنظمة.

- رد فعل الموظفين.

<sup>16</sup> نفس المرجع

و يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- قوة عمل متجانسة: يتحقق هذا من خلال رفع أداء وقدرات الأفراد من حيث المستوى الثقافي، والتدريبي.
- قوة عمل فعالة: أي القدرة على انجاز العمل بأحسن الطرق و اقل التكاليف و اقصر وقت
- قوة عمل منتجة: ويتم ذلك بتحقيق الإنتاج أو الخدمة تبعا للمعايير المحددة والمتفق عليها عند التعاقد وفي الوقت المحدد.
- قوه عمل مستقرة: يحدث الاستقرار في المنظمة كلما انخفضت نسبة الدوران العمل
- تنمية قدرات الأفراد: كون هذه من بين وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية.
- تحقيق الانتماء و الولاء: يعتمد نجاح أي منظمة بدرجة كبيرة على الانتماء وولاء موظفيها، ويتم ذلك عن طريق حرص المنظمة على إرضاء الموظفين خاصة الأكفاء وربط نجاحهم بنجاح المنظمة.

#### رابعا - العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تعريف العملية الإدارية: تعرف العملية الإدارية على أنها تلك النشاطات التي تقوم بها الإدارة من اجل تحقيق هدف معين في تميزه عن غيره، وتتكون العملية الإدارية من أربعة عناصر هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة.

#### خامسا- المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

تصنف المهارات اللازمة إلى ثلاثة أقسام هي:

- مهارات فنية وتختص بطبيعة العمل و تؤثر على مستوى أداء الفرد مثل كيفية استخدام الآلات.
- ومهارات سلوكية مثل سهولة الاتصال وحل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.
- مهارات فكرية وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي والعقلاني، والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات.



## سادسا- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

لقد ظهرت إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وما عزز دورها هو العمل المهم الذي تقوم به سواء في إدارة الإنتاج او الخدمات, وقد أدى إلى الاهتمام بها مجموعة من العوامل أهمها:

- تغيير النظرة إلى الفرد العامل من مجرد أداة من أدوات العمل إلى انه مورد هام في المنظمة, لذلك وجب وجود إدارة في المنظمة تهتم به.

- التطور العالمي نظرا إلى التطور التكنولوجي في كل المجالات وفي تكنولوجيا الإنتاج الذي أدى إلى استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب التكنولوجية الفعالة

- قياس العمل (قياس الأداء): الاهتمام بقياس العمل والتخصص فيه ,حيث أن قياس أداء الفرد ساهم في تطوير سياسات الأداء للأفراد داخل المنظمة , كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص تلقي على إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالانجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي .

- صدور التشريعات: وجود التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة المتعلقة بقوانين الأجور وساعات العمل.... الخ

- إعلان مبادئ حقوق الإنسان: الاهتمام بحقوق الإنسان وانتشار الأفكار التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء كان لها تأثير في تحديد حقوق العاملين داخل المنظمة كخدمات والرعاية الصحية والشيخوخة ... الخ.

## نشاطات واستراتيجيات إدارة الموارد البشري

أنشطة الموارد البشرية هي مجموعة الوظائف التي يقوم بها في المؤسسات, وهي تتعلق بتزويد المنظمة بالعاملين وتنسيق كل العمليات باستمرار تميها باتجاه رفع كفاءتها و فعاليتها, وتكمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في ستة وظائف أساسية هي:

## 1- تخطيط الموارد البشرية

يدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل، التخطيط، توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية وتقدير الأعداد الأزمة للعمل، تحديد مستوى المهارات المطلوبة، عمليات اختيار الموظفين و كيفية التوظيف، وتقويم الأداء و النقل، و الفصل من الخدمة.

## 2- تنمية الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل العاملين داخل المنظمة، عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير وتوجيه أداء العاملين، وبالتالي تشكل مجموعات العمل الكفؤة وتصميم النظم المناسبة لأداء كل العاملين.

## 3- التعويضات والمكافآت

إدارة الموارد البشرية من بين مهامها الأساسية، تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل، وكذلك تعمل على تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين، وهذا لا يتم إلا عن طريق توفير المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين.

## 4- السلامة والرعاية الصحية

تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين عن طريق توفير متطلبات السلامة المهنية تحديد مجالات المساعدة للعاملين.

## 5- علاقات العمل

من بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بناء جو العمل الملائم الذي يعزز الروح المعنوية للعاملين، وتعمل أيضا على تصميم وبناء قنوات الاتصال داخل المنظمة، بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين.

## 6- البحوث في الموارد البشرية

إجراء البحوث من الأهداف المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مثل بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .

## 7- البحوث في إدارة الموارد البشرية

إن البحوث على الموارد البشرية من الأهداف المهمة لإدارة الموارد البشرية، من أجل بناء عدة بيانات يتم عن طريقها تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنظمة.