

## المبحث الثاني:

### الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

تعد قضايا بناء الإنسان وتثمينه من المحاور التي صالت وجالت ضمن العديد من مشارب الفكر الإنساني، وذلك منذ أقدم الحضارات الإنسانية، ويكفي الإنسان أن الله سبحانه وتعالى جعله أثنى شيء في الوجود وأنعم عليه بنعم لا تعد و لا تحصى، وفضّله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهو الحياة كلها، إذ يقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿ أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾<sup>1</sup>؛ فإذا كان شأنه مُنَمَّنًا ومكرمًا عند ربه الذي خلقه، ألا يجدر بمن دون الله تعالى من إنسه؛ من حكومات ومنظمات أن تكرمه وترعاه وتسير شؤونه في مكان عمله؟. لذلك تلعب إدارات الموارد البشرية دورا محوريا في تحديد مدى نجاح المنظمات الإنسانية.<sup>2</sup>

لقد بات معروفا في المجتمع المعاصر الذي يتميز بأنه "مجتمع المنظمات"<sup>3</sup>، أن تسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمات غدت من أكثر الوظائف أهمية و استراتيجيّة؛ كونه يتعامل مع أثنى وأحرج عنصر من عناصر المكونة للمنظمات، بل أكثر الموارد عرضة للتأثر بالتحوّلات والتغيّرات البيئية.

### المطلب الأول: التحوّل في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

ارتبط مفهوم إدارة الأفراد في أدبيات الفكر الإداري التقليدي "الكلاسيكي" بجملة من الخصائص، والتي تمّت بالصلة إلى طبيعة المرحلة ودرجة تطور وظيفة الأفراد، حيث لم تحظ هذه الوظيفة باهتمام من قبل المنظمات وأربابها، بل كانت رؤيتهم لها دونية، إذ تنحصر في مجالات محدودة وروتينية، ولا تأثير لها على كافة المنظمة. إذن مصطلح الأفراد (Personnel)، ينطوي على معاني ضيقة، وعموما تركز وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة الكلاسيكية في الآتي:<sup>4</sup>

يركز مفهوم " إدارة الأفراد" على القوى العاملة، و على مهمة التنظيم، كاتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا؛

1. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين؛

2. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف الأجور؛

<sup>1</sup> القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية (20).

<sup>2</sup> William Werther, Jr. and Keith Davis. **Human Resource and Personnel Management**. 3<sup>rd</sup> ed. (N.Y: McGraw-Hill Book Co., 1989). P. xxiv.

<sup>3</sup> W, Richard Scott. **Organizations Rational, Natural and open system**. (London: Prentice Hall International, Limited, 1998). P.1 .

<sup>4</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (15، 34 -35).

3. إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين؛
4. متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل، وكل ما تعلق بالعاملين.

يتضح الأمر بجلاء؛ أن وظيفة إدارة الأفراد لم تحظ بأهمية بالغة في الفكر والممارسة الإدارية التقليدية، إذ اعتبرت بمثابة جهاز تنفيذي فحسب لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المنظمة. ومع بروز النظرة الحديثة التي تؤمن بضرورة تامين المورد البشري، تغيرت النظرة إلى تسيير الأفراد وكذا تسميتها، فأصبحت تُسمى تسيير الموارد البشرية، والتي تعد واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، ويلخص "جمال الدين محمد مرسي" جملة الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية فيما يلي:<sup>5</sup>

1. أدت التغيرات التي عرفت اقتصاديات الدول إلى تحولات على المستوى المجتمعي والثقافي، وبالتالي أثرت على أنماط الاستهلاك الفردي والجماعي، هذا الشأن كان له بالغ التأثير على وعي وثقافة العاملين، إذ أصبح العامل يتوقع من عمله ومنظّمته أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل أضحى يتطلع أيضا إلى مناخ تنظيمي ملائم، يتم من خلاله إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية وغيرها؛ ومن نتائج ذلك استدعت الحاجة إلى ظهور العديد من التخصصات والمتخصصين لإدارة هذه الاحتياجات من خلق الدافعية والتحفيز لدى العاملين؛
2. من سمات المهام التسييرية في الإدارة المعاصرة صفة التعقيد، نتيجة للتحولات والتطورات التي عرفت العديد من نظم المعلومات، التكنولوجيا، ارتفاع معدلات الابتكار والتطوير، وكذا بروز المنافسة الأجنبية وعدم الاستقرار البيئي؛ تطلب الأمر من المنظمات استدعاء مدراء الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، عن طريق تصميم برامج ذات كفاءة لإدارة عملياتها التسييرية من استقطاب الكفاءات، وتنمية مهاراتها وقدراتها، وكذا تحسين أدائها؛
3. التدخل الحكومي المتزايد بخصوص تنفيذ المنظومة التشريعية المتعلقة بالعمل في المنظمات دفع المنظمة إلى إنشاء إدارات متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين، وذلك لتسيير مختلف العمليات المتعلقة بسياسات الأجور، ساعات العمل، علاقات العمل، الأمن؛
4. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء نتيجة للتعقّد الفني في الوظيفة، تطلب الأمر استقطاب مهارات مميزة ذات أداء. هذا ما زاد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد؛
5. حدّة المنافسة؛ تتطلب كفاءات ذات مهارات عالية الجودة وتخضع لتدريب مستمر، يوازي درجة التطور التي تعرفها المنتجات وأنظمة العمل بغية الحفاظ على مركز وديمومة المنظمة؛

<sup>5</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ( القاهرة: الدار الجامعية، 2003)، ص 26 .

6. الحاجة الملحة إلى نظام معلومات للموارد البشرية زادت من دور وأهمية إدارة الموارد البشرية، من حيث تعدد التخصصات والمختصين، بالإضافة إلى الدقة والسرعة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية؛

7. الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري، وبالتالي ارتفاع الاستثمارات الموجهة له، هذا يقود بدوره إلى ترشيد هذه الاستثمارات عن طريق مختصين ذوي معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

وبالموازاة مع موجة التغيرات والتحوّلات التي عرفتها العديد من الأنظمة والممارسات المتعلقة بالإدارة المعاصرة، تم إدراج مصطلح "تسيير الموارد البشرية" في هياكل المنظمة تعبيراً عن أهمية الإنسان من حيث ملائمة بأبعاده الإستراتيجية العديدة ضمن المنظمة، كإسهامه في تحقيق التغيرات الإستراتيجية.<sup>6 7</sup>

ومن هذا المنطلق أضحت كلمة "الأفراد" غير ملائمة سواء من حيث القصور في مفهوم تسيير الأفراد أو فيما طرأ من تطورات في الأطر الفكرية في هذا المجال. وبالتالي أضح الأكثر ملائمة الآن هو تسيير الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر، أن الأدبيات العربية تعددت فيها المصطلحات في هذا المجال، إذ الأكثر استعمالاً منها في القطاع العام: "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة المستخدمين"، وعموماً تداولت مصطلحات في الغالب لها الدلالة نفسها مثل: "إدارة القوى العاملة"، "إدارة الأفراد"، "إدارة الموارد البشرية" وإدارة شؤون الموظفين".

وعموماً يمكن حوصلة التحوّلات التي طرأت في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>8</sup>

1. التحوّل من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية؛
2. التحوّل من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كراس مال فكري؛
3. التحوّل من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية؛
4. التحوّل من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية؛
5. التحوّل من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق؛
6. التحوّل من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

يتضح من العناصر السالفة الذكر، أنّ إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية العنصر البشري باعتباره استثماراً طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

<sup>6</sup> N. B. Lynn and A. Wildavsky. (Eds.), **Administration: The State of the Discipline**, L.G. Nigro.(ed.). « Personnel for Personnel By Administrators: Bridging the Gap », (Chatam NJ: Chatam House Publisher, Inc., 1990). P.134.

<sup>7</sup> Bensahel Liliane et Chamsoutdinova-Stieven Tamara, « The Adaptation of Western Management Methodology to the Investigation of Personnel Management Practices in Russia », **Journal of Innovation Economics** 1 (2008/1), Pp. (87-107).

<sup>8</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون. (القاهرة: دار الكتاب، 2000)، ص 38.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية مفهومها، وظائفها، أهدافها، وأدوارها.

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

1- معنى مصطلح الموارد:

أعتيد استخدام مصطلح الموارد للدلالة على الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح تكيف مع التطورات التي طرأت على منظومة الفكر الإداري باتساعه ليشمل بذلك الموارد البشرية، والتي بدورها تحقق ثروة أو إيرادات في حالة وجود موارد بشرية عالية المهارات والمعارف. ويعرف روبرت باركر. Robert Barker الموارد بأنها: "خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها"، وكذلك عرفها بأنها المصادر-Sources- البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع، والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم".<sup>9</sup>

بمعنى أن الموارد يمكننا أن نجدها كمصادر مادية أو معنوية، وإذا تم استعمال بعض الجهد تصبح متاحة، وبالتالي يستطيع الإنسان إشباع حاجاته وحل مشكلاته. ومن البديهي أنه إذا كانت هذه الموارد متاحة يمكن تحقيق أهداف جمة من وراء استعمالها- وتيسير عقبات عديدة تحول دون تحقيق حاجات الأفراد والمنظمة. مما يبدو جليا، أن هناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد.

2 - تعريف الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري، وغيرها من المفاهيم ذات التداخل مع بعض عناصره، ولا بأس أن نشير إلى أن هناك مفهوما كثير التداخل مع الموارد البشرية ألا وهو رأس المال البشري - Human capital - بحيث يُشير هذا الأخير إلى مجموعة المعارف والمهارات، والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بالمنظمة ما، حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء.<sup>10</sup>

بينما يحيل مصطلح رأس المال الاجتماعي على قدرة الأفراد على ( العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات ) الانسجام في فرق عمل والترابط مع الآخرين، وعليه يمكن وصفه بأنه كفاءة جماعية للمنظمة، ووظيفته منح أفضل الحلول للمتعاملين من خلال معرفة ما يمتلكه الأفراد العاملون. ويؤكد بدوره - Jean Marie Peretti - على هذه الجزئية المهمة من حيث أن إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد من المهارات والموهب.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Robert .L.Barker, *The Social Work Dictionary*. ( Maryland: Silver Spring, 1997). (S.P).

<sup>10</sup> Gilles Bressy et Christian kankyeyt. *Économie d'entreprise*. (Paris: Ed Dalloz, 2007). P.326.

<sup>11</sup> Jean Marie Peretti. *Ressources humaines et gestion des personnels*. (Paris: Ed Vuibert, 2007). P.26.

بالمقابل يعرف "مازن فارس رشيد" الموارد البشرية بأنها: " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية."<sup>12</sup>

وبالموازاة مع ذلك تتقاضى هذه الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة مادية ومعنوية ومزايا وظيفية عديدة. وتعد الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وغيرها من العمليات التي بدون هذه الموارد البشرية لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية واستمراريتها وديمومتها.

### 3 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف الأساسية في كافة أنواع المنظمات، فإدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية، لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليتها كالاتقاب والتوظيف والتدريب وغيرها من الأنشطة.<sup>13</sup>

ويتفق هذا التعريف مع وجهة نظر "جمال الدين مرسي"، إذ يعرفها على أنها: " مجموعة الأنشطة الإدارية أوالتسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".<sup>14</sup>

ويعرفها علي غربي وآخرون: "بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة".<sup>15</sup>

وتعتبره "رواية حسن": "بأنها مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة".<sup>16</sup>

كما يعرفها مازن فارس رشيد: " بأنها نظام متكامل... فأنشطة الموارد البشرية، تؤلف نظاما متصلا له حدود، وكل نشاط (أو نظام فرعي) منها يتصل اتصالا مباشرا بالنشاطات الأخرى التي تقوم بها".<sup>17</sup> فإذا أسقطنا ذلك على عملية التدريب الإداري يتضح أنه نظام فرعي من أنظمة تسيير الموارد

<sup>12</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق الذكر، ص، 11 .

<sup>13</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. (الأردن: دار حامد نعمان، 2005). ص 28 .

<sup>14</sup> جمال الدين مرسي، مرجع سبق الذكر ، ص 16.

<sup>15</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007). ص 14.

<sup>16</sup> رواية حسن، مرجع سبق الذكر ، ص 2.

<sup>17</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق الذكر، ص 56.

البشرية يؤثر في الأنظمة نفسها المكونة للنظام الكلي، من اختيار، توظيف، تقييم الأداء ومكافآت، وتعد مخرجاته نتاجا لتفاعل بقية الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي لعملية تسيير الموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية هي نظام للعديد من النشاطات المتصلة (متراصة) والمتفاعلة مع بعضها البعض، وهي في تفاعل مستمر ومتكامل. و نتيجة لذلك فنظام إدارة الموارد البشرية يعد نظاما متكاملًا.<sup>18</sup>

كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية: " بأنها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة، وهو المورد البشري"<sup>19</sup> وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.<sup>20</sup> أوهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.<sup>21</sup>

ويعرفها عمر وصفي عقيلي، بأنها " تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق بهذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها."<sup>22</sup>

ويعتبر أحمد ماهر: "أنّ الأفراد في المنظمة مختلفون والوظائف مختلفة، ومهمة التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف و وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".<sup>23</sup> وتجدر الإشارة إلى أن رؤى المهتمين إدارة الموارد البشرية تختلف تبعاً لوجهات نظرهم، في تحديدهم لهذا المفهوم حسب نوعية المنظمة التي تنتمي إليها هذه الموارد سواء كانت عامة أو خاصة، وبهذا الخصوص سنورد تعريف ميلوفينش Milkovich- الخاص بالمنظمات الحكومية، إذ يعرفها على أنها: " سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم، وفي العديد من دوائر المستفيدين، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظماتهم".<sup>24</sup>

أما الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد فتعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد".<sup>25</sup>

<sup>18</sup> Le Moigne. J.L, *La theorie du système general* . (Paris: P.U.F, 1983). P 63. ; Donnadiou G. et Karsky M. *L'analyse systémique: penser et agir dans la complexité*. (Paris: Edition Hinson, 2002).

<sup>19</sup> سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، (القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة مجلة الاقتصاد، 2007)، ص:14.

<sup>20</sup> مؤيد سعيد سالم وعادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، (عمان: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص:5.

<sup>21</sup> Arthur A. Thompson. R, and A.J Strickland, *Strategic Management: Concept and cases*. 4<sup>th</sup> Edition, (Texas: Business Publication mc., 1981).P.4.

<sup>22</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، (عمان: دار وائل، 2005)، ص:14.

<sup>23</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص:23.

<sup>24</sup> George T.Milkovich and John w.Boudreau. *Personnel: human resource Management: A Diagnostic approach*. (Plano,Tx: Business publications, 1988).P. 7.

<sup>25</sup> K.K.. Ahuja. *Personnel management*. 2<sup>nd</sup> ed.(New delhi: kalyani publishers, 1983).P.7.

ويمكن النظر إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية على أنها أحد الأنشطة الإدارية تهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل في المنظمة، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تنميته واستثماره بكفاءة وفعالية ربما يحقق أهداف المنظمة والموظفين، وهذا عن طريق نظام متكامل من الوظائف المتصلة والمتفاعلة فيما بينها بغية تحقيق سياسات وبرامج تستهدف استقطاب واختيار أكفأ الموظفين، وتنميتهم وتحفيزهم. وكذا استخدامهم بكفاءة وفعالية للرفع من كفاءة الأعمال الحكومية ورضا متعاملها الاجتماعيين والاقتصاديين. تظهر فعالية وكفاءة الأنشطة حينما تكفل للموظفين المساواة، وتحقيق الذات وتهيئ لهم مكانة كريمة في حياتهم الوظيفية.

ويعرفها زين منير عبوي: " بأنها مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتعبئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم و واجباتهم وفقا للنظام والتشريعات واللوائح المعدة".<sup>26</sup>

عملية الإدارة تنطبق كذلك على الموارد البشرية، لأن هذا الحقل يتطلب أيضا تحليل الأفراد كما وكيفا، وكذا تحليل النشاطات واتخاذ القرار والرقابة؛ وتخطيط احتياجاتهم كما وكيفا، وكذا تخطيط السياسات والنشاطات المتعلقة بتسييرهم. والبحث كذلك عن- الرمزية أو التمثيل- كمقاربة ثقافية.<sup>27</sup> تعد إدارة الموارد البشرية إدارة جُدة خاصة، كونها تتعامل مع الموارد البشرية، أي مع مجموع الأفراد الذين يكونون المؤسسة والمكلفون بجعلها تعمل.

وعموما تتشكل إدارة الموارد البشرية من أنشطة تتميز بالتعقيد، الديناميكية والارتباط ببعضها، وعملية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد التوافق بين حاجات الأفراد والمنظمة، هذه المقاربة الثقافية أسست لبناء مفهوم حقوق و واجبات المنظمة "المجتمع الإنساني" اتجاه الفرد والعكس صحيح، و بمنطق آخر تساهم عملية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنصاف.

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، والذي يجب استخدامه الاستخدام الأمثل، عن طريق تنميتها، تحفيزها والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وكذا أهداف أفرادها، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وفق نظام متكامل من الوظائف متعلق بالفرد من تخطيط، واستقطاب، وتوجيه، وتنمية، وتدريب، وأنشطة متعلقة بالوظيفة من وصف للوظائف، وتخطيط للمسار المهني... الخ.

## الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، حيث يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة التسييرية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:<sup>28</sup>

<sup>26</sup> زين منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار كنوز المعرفة، 2006)، ص11.

<sup>27</sup> Maurice Thenevet. Op-Cit. Pp.(3,5,7).

<sup>28</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره. ص ص، ( 15- 19 ).

## 1. وظيفة تكوين الموارد البشرية- Staffing of Human Resource:

يعد نشاطا رئيسيا يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محدّدة (مهارة، خبرة، مقدرة.. الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ويمكن حوصلة هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

أ- **تصميم وتحليل العمل:** يتم تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

ب- **تخطيط الموارد البشرية:** يستند هذا النشاط بالدرجة الأولى على تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، وذلك وفق نتائج تصميم وتحليل العمل.

ت- **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

ث- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** من مهام هذا النشاط المفاضلة بين المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

ج- **التأهيل:** يتم تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، حتى يتسنى مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

انطلاقاً مما سبق، تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

## 2. وظيفة التعويضات - Compensation:

تصمم إدارة الموارد البشرية عدداً من الأنظمة للقيام بهذه الوظيفة الرئيسية، والتي على ضوئها يتم وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ- **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك من خلال نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها.

ب- **نظام التعويضات والمكافآت:** التعويض مقابل الجهد، وإعداد هيكل للرواتب والأجور حيث يتم تصميم هذا الهيكل على ضوء نتائج تقييم الوظائف، أما النظام الخاص بالحوافز والمكافآت المالية فتحدد من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

ت- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير مالي يكون على شكل خدمات متنوعة من تأمين صحي، ضمان إجتماعي.. الخ، بحيث يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة.

ث- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من المعايير والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، و على أساس نتائجه يتم تعويض ومكافأة المجددين.

وانطلاقاً من تكامل وترابط هذه الأنظمة والوظائف تتمكن المنظمة من تحقيق وتوفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

### 3. تدريب وتنمية الموارد البشرية<sup>29</sup> ( Training and development ) \*

لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها يتطلب الأمر تحديد وتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء عالي المستوى، وتتكون هذه الوظيفة من نشاطين فرعيين يكملان بعضهما:

أ- **التعلم والتدريب:** يهدف هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات والمعارف الجديدة في ضوء تقييم أدائها. ويسعى هذا النشاط إلى معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتعزيز جوانب القوة فيه وبالتالي يؤدي إلى زيادة معدلات أداء هذه الموارد.

ب- **التنمية:** يهدف هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي؛ بغية تكييفها مع متطلبات الوظائف المستقبلية، وتحسين معارفها باستمرار لتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تحصل للمنظمة.

### 4. صيانة الموارد البشرية ( Maintenance of Human Resource ):

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة وصحية لحماية الموارد البشرية.

### 5. علاقات الموارد البشرية ( Human Resource Relation ):

ويشتمل بدوره على نشاطين فرعيين هما:

أ- **دمج الموارد البشرية:** يتم من خلال هذا النشاط تصميم برامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية لهم بغية تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.

<sup>29</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره. ص ص، ( 433-490 ).

\* سيتم التطرق بإسهاب حول هذا العنصر في الفصل الثاني من الباب الأول.

ب- **علاقات العمل - Human Resource Relations**:- من المسميات السابقة لهذا النشاط "العلاقات الصناعية"؛ تمثل إدارة الموارد البشرية نيابة عن أصحاب المنظمة للتفاوض مع النقابات في قضايا العمل، والتوظيف، ويتم إبرام اتفاقيات معها في هذا الشأن. يتضح من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية أنها تشكل نظاما متكاملًا ومتفاعلاً، ذا اعتمادية متبادلة بين هذه الوظائف فيما بينها وبين أنظمتها الفرعية، والذي يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وإعداد موارد بشرية ذات مهارات وكفاءة عالية، قادرة على تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها.

### الفرع الثالث: أهداف تسيير الموارد البشرية.

تصبو إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف ذات أبعاد إستراتيجية لمواردها البشرية، وذلك وفق تحديد وتنفيذ الاحتياجات والمتطلبات الآتية والمستقبلية للفرد والمنظمة؛ هذا الشأن يدعم احتياجات المنظمة من قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية؛ وبالتالي تساهم في تحقيق الأداء والإنجاز العالين للمنظمة؛ بغية ضمان نجاحها وبقائها ونموها<sup>30</sup>.  
ويصنف عمر وصفي العقيلي مضمون هدف إدارة الموارد البشرية كما يلي:<sup>31</sup>

#### 1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية (Efficiency):

تتحقق الكفاءة الإنتاجية في المنظمة من خلال دمج مواردها البشرية مع مواردها المادية، وذلك بغية تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والتي تدعى بالمُدخلات (Inputs)، ويعد حسن استخدام هذه الموارد (من مواد، آلات، تكنولوجيا،...) مقياس لتحديد مستوى الأداء والكفاءة لدى هذا العنصر البشري، وبدوره ينتج عنه مخرجات (Outputs)، من سلع أو خدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. لهذا الشأن يعد العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات.

يظهر بجلاء من خلال هذه العمليات والممارسات دور إدارة الموارد البشرية، إذ يصبو إلى جعل الموارد البشرية مؤهلة، مدربة، محفزة، لديها ولاء وانتماء للمنظمة، هذا ما يجعلها ذات أداء وإنتاج عالين. والشكل التالي يوضح ما تم ذكره:

#### الشكل رقم (1 - 2): الكفاءة الإنتاجية

<sup>30</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق الذكر، ص، 29.

<sup>31</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.



المصدر: محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001)، ص 43.

## 2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (Effectiveness):

ديمومة ونجاح المنظمة يقترن بتكامل عناصر عديدة، فالكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق البقاء و النجاح للمنظمة. و تحقيق مخرجات بكفاية عالية من خلال استخدام كُفءٍ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون في مستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، وبعبارة أخرى أن يلبي المنتج (المخرجات) أو الخدمات المقدمة للمتعاملين احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة.

يتضح جليا من خلال هذه الزاوية دور إدارة الموارد البشرية، بحيث تولي اهتماما بالغا في تدعيم الدورات التدريبية، وتوعية الموارد البشرية، حول أنّ مسألة الجودة ورضا وسعادة المتعاملين مسألة في غاية الأهمية، وتعد مسؤولية كل من يعمل في المنظمة؛ فبقاؤها وديمومتها يتوقف على هذا الرضا، وعليه ينبغي على الجميع أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

لذلك تعد الأهداف المتوخاة من وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية جميعها يصب في تحقيق مستوى الأداء الجيد، بمعنى الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة في العمل في آن واحد، لذلك هدف إدارة الموارد البشرية هو تعظيم وجود القدرة والرغبة في الوقت نفسه وبأعلى حد، بغية الوصول إلى أعلى المستويات.

هذا ما يجعل وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها بعضا، وأن أهدافها التي تسعى إليها هي الأهداف نفسها التي تسعى الإدارة بصفة عامة لتحقيقها . وهذا بدوره يحقق صحة مخرجات معادلة مستوى الأداء الجيد من قبل إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تصنيفها ضمن الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

1. خلق مناخ تنظيمي فعال يسوده التعاون والولاء والانتماء لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة؛
2. دمج أهداف العنصر البشري مع أهداف المنظمة؛
3. تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
4. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع مواردها البشرية من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي؛
5. وانخفاض في معدل دوران العمل.

جل هذه الأهداف وغيرها مجتمعة معا، تؤدي لا محالة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية في الأداء التنظيمي، هذا ما يجعل المنظمات أكثر استقرارا وديمومة.

#### الفرع الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

عرفت المنظمات الحديثة تطورات متسارعة في العديد من بيئاتها، ومن نتائجها تعددت أنماط وطرق تسيير مواردها البشرية، وكذا تطورت أدوار إدارة الموارد البشرية<sup>32 33</sup>، والتي بدورها أسهمت نحو تحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية، من خلال ممارسة الأدوار التالية:<sup>34</sup>

- أ- الدور الاستشاري: يتجسد عموما في إفادة الإدارات والمديريات الأخرى التابعة للمنظمة بالنصح والمشورة والبيانات والمعلومات المتعلقة بمجال الموارد البشرية.
- ب- الدور التنفيذي: ويتعلق أساسا بالدور التشغيلي في ممارسة الوظائف المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، تسيير الكفاءات، تسيير الحياة المهنية، الاختيار، التدريب، التحفيز<sup>35</sup>.
- ت- الدور الوظيفي: ويتجسد عموما في مراقبة والتأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛ وهذا يتوقف على مضمون العولمة و ما أحدثته من تطورات في أدوار مسيري الموارد البشرية على مستوى المنظمات؛ وكذلك على مستوى العلاقات بين الفاعلين في تسيير الموارد البشرية؛ وكذا دور المسير في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية. لذلك المنظمات تطلب من المسيرين ممارسة "أدوار فعلية"، تعدّ تقليدية وجديدة في تسيير الموارد البشرية<sup>36</sup>.
- ث- الدور المشارك: يتحقق هذا الدور إذا تم تمييز موقع إدارة الموارد البشرية في هياكل المنظمات، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منحها دور صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات الموارد البشرية بالمنظمة؛ والذي بدوره يرتبط بعوامل ومتغيرات ذات صلة بأنماط تسيير القيادة العليا، وكذا بكفاءة مسيري إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تلخيصها في بعض هذه العوامل:

- تمكين القيادة الإدارية العليا لدور إدارة الموارد البشرية في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تتطلب الاستعجال والفعل خاصة في مجالات التدريب التي تتطلب "الاستعجال والوقت الفعلي" في تحقيق بعض الدورات التقنية، التي تكون في بعض الأحيان غير مؤسسة في السياسة التدريبية للمنظمة.<sup>37 38</sup>

<sup>32</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص، 281 .

<sup>33</sup> Maurice Thévenet. ( Dir.). **Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines**. Cécile Dejoux. (Ed.). **Pratiquer les outils RH. Op-Cit**. P.432.

<sup>34</sup> عابدة سيد الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص، 16.

<sup>35</sup> Maurice Thévenet. **Op-cit**. P.p.(432, 433-434).

<sup>36</sup> Ibid. P.432.

<sup>37</sup> Ibid. P.433.

<sup>38</sup> Yve-Frédéric Livian (Ed.). **Changement et GRH**. In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines**. 2<sup>ème</sup> Édition, **Op-cit**. P.652.

- تعد التطورات التي عرفتها إدارات الموارد البشرية على مستوى الهياكل وكفاءة مواردها البشرية المَعْنِيَّة بالتسيير، وكذا المعلومات المتوفرة لدى مصالحتها ذات صلة بالدور المنوط بها<sup>39</sup>.
- يعد أسلوب التسيير الجوّاري<sup>40</sup> الذي يتميز به مسيرُو الموارد البشرية أحد العوامل التي تؤهلها للمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية. وذلك باعتبار هذه الإدارة تستعمل مُدونة الكفاءات وتسيير الحياة المهنية فإنها تستحق بلا منازع دور الشراكة في صنع القرارات الاستراتيجية<sup>41 42</sup>.
- ينبغي تثمين هياكل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توسيع دوائر التفويض في العديد من المهام والوظائف، وكذا جعل عملية اتخاذ القرارات ذات أبعاد لامركزية<sup>43</sup>.
- ضرورة تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أ- **الدور الاستراتيجي:** تعتبر إدارة الموارد البشرية في جل عمليات تسييرها ذات مداخل تكاملية وفي اتصال بمختلف الأنظمة المتفاعلة والمكونة لهياكل المنظمة، لذلك لا يكاد يخلو البعد الاستراتيجي من منظومتها التسييرية. ويتجلى ذلك من خلال عملياتها التسييرية اليومية، كإعداد برامج تدريبية ظرفية واستعجاليه، تسيير الحياة المهنية، وغيرها من أدوارها الهامة التي تستدعي الرؤية الاستعجالية والمستقبلية في صنع القرارات الاستراتيجية مع الهياكل الأخرى<sup>44</sup>؛ والتي بدورها تتطلب منظور متكامل في تسيير وتنفيذ المهام المشتركة بين المديريات التابعة للمنظمة<sup>45</sup>.

<sup>39</sup> Tremblay D.-G, « Innovation, technologie et qualification : une introduction », in Actes du 14<sup>e</sup> Colloque de l'Association d'économie politique, Publications de la faculté de Grenoble, 1996. Pp. (11-17).

<sup>40</sup> Jean-Frédéric Vergnies, « La professionnalisation dans un environnement mosaïque », **Formation emploi**[En ligne 119 | juillet-septembre 2012, mis en ligne le 26 octobre 2012, URL : <http://formationemploi.revues.org/3675.P.2>]. [Consulté le 12 novembre 2012].

<sup>41</sup> Maurice Thévenet. **Op-cit.** P.433.

<sup>42</sup> Patrick Gilbert et Michel Parlier (Eds.). **La gestion prévisionnelle des ressources humaines: Fondement, bilan et mise en œuvre.** In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines.** 2<sup>ème</sup> Édition, **Op-cit.** P.506

<sup>43</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. ط 1، (عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 101.

<sup>44</sup> Chemla Éliane, « Introduction », **Revue française d'administration publique** 104 ( 2002/4).P. 541.

<sup>45</sup> Jean-Pierre Bouchez (Ed.). **Les prestations de services intellectuels et de conseil autour du management et de la gestion des ressources humaines : Stratégies et enjeux.** In Dimitri Weiss (Dir.). **Ressources Humaines.** 2<sup>ème</sup> Édition, **Op-cit.** P.665.