

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

* * *

المقياس: التدريب الإداري

السنة: الثالثة (3) ليسانس علوم سياسية، السداسي الخامس (5)

الفئة المستهدفة: طلبة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري.

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعتين وخمسة عشر دقيقة (2.15)

إعداد الدكتور: خالد توازي (أستاذ محاضر قسم "أ")

عنوان الدرس: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

أهداف الدرس:

- إقامة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.
- التأكيد على أهمية تقسيم العمل ودوره في ظهور إدارة الموارد البشرية.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب كوظيفة من وظائف مصلحة الموارد البشرية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول نشأة علم الإدارة ودور تقسيم العمل والثورة الصناعية في نشأة وتطور مصلحة إدارة الموارد البشرية، كما يتناول الدرس دور المدارس الإدارية الكبرى في تطوير فكرة الانسان كمتغير أساسي في الإدارة والعمل.

يحاول الدرس أيضا إعطاء تعاريف مختلفة للإدارة وللمورد البشري ثم تعاريف حول إدارة الموارد البشرية؛ يتناول الدرس أيضا الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها نكتشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.

تمهيد:

سعى البشر منذ الأزل الى تلقين وتعليم الأبناء، بل وفي بعض المجتمعات البدائية يتم وضع الشباب أمام مجموعة من المخاطر بغرض اكتساب مهارات قتالية مثلا أو تقنيات للحفاظ على الحياة ، وهذا في النهاية تدريب على الحياة أو تحضير للانتقال من حياة الطفولة الى حياة الرجل؛ تلتقي هذه الفكرة مع موضوع مقياسنا وهو التدريب الإداري لان التدريب الإداري في النهاية ليس سوى عملية تلقين يتم من خلالها تحضير المستخدم أو العامل للقيام بعمله بآتم معنى الكلمة بل و أحيانا يفترض التدريب أشياء قد تدخل ضمن الظروف الاستثنائية التي قد تطرأ على المؤسسة أو الإدارة، بشكل يضمن سير المؤسسات الإدارية او الوحدات الصناعية بشكل شبه عادي في حالة الإضراب أو انسداد التفاوض بين أرباب العمل والعمال ، ويعتبر التدريب حلقة مهنية يمر بها الموظف او العامل خلال مساره المهني فهو وسيلة للارتقاء المهني ووسيلة للارتقاء الاجتماعي ، فمن خلاله تزداد المهارات وتراكم المعارف لتصبح سند يؤهل صاحب التدريب لبلوغ مراكز قيادية في السلم الإداري .

❖ لمحة حول علم الإدارة

تعتبر الإدارة علما تطور انطلاقا من المعارف الحسية الملموسة ولا يزال يتطور من خلال الممارسة ، وارتبطت الإدارة بشكل عام مع التحولات التي عرفها العالم بداية من القرن الثامن عشر في أوروبا الثورة الصناعية ومع هذه الثورة ظهرت عدة مؤلفات تنادي بضرورة تنظيم المهن وتقسيم العمل على غرار كتاب "أدم سميث" ثروة الأمم ؛ إنَّ الحديث عن تقسيم العمل وعن التخصص الوظيفي اليوم قد يبدو بديهيا، لكن في تلك المرحلة كان العامل يشغل عدة وظائف في نفس الوقت ولم يكن التخصص مطروحا ، لا في الطب، ولا في القانون ولا حتى في الفلاحة ، وكان ذلك يفترض إلاما شاملا لكل واحد بميدان عمله . انَّ التحولات الصناعية الكبرى في أوروبا القرن التاسع عشر فرضت تدريجيا بروز علم التنظيم أو الإدارة، وهو علم يعتني بشؤون المؤسسة أو المنظمة الإدارية، و حسب بعض الدراسات فالوظيفة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة⁽¹⁾

¹ - بوحنية قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري" (رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية و الاعلام 2006- 2007) .

• تعريف الإدارة:

«تجد كلمة إدارة أصلها في الفعل يدير أو to manage بالإنجليزية و في العربية في الفعل أدار و يقال أدار الرأي أي قلبه في كل الوجوه و تعني كلمة إدارة في اللغة التدبير و تعني أيضا حسن التصرف»⁽¹⁾.

و تتعدد التعاريف حول الإدارة بين المفكرين الغربيين والعرب لكنها لا تخرج عن كونها مجموعة من الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف معينة، « و تعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية تعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلالا أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد»².

كما تعرف على أنها « نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني »³

و للإدارة 4 وظائف رئيسية تسمى أيضا العمليات الإدارية و هي على التوالي: التخطيط، التنظيم، القيادة، و الرقابة.

ولقد أدى تطور علم الإدارة ثم تطور المؤسسات والمنظمات والممارسة الإدارية إلى بروز إدارة شؤون الموظفين تحت ضغط الحركات النقابية والتحول في علاقات العمل، لكن دورها بقي جد محدود، ولم يكن يتعدى القائمون عليها الموظف أو الموظفان ، وفي الوقت الحاضر تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من بين الهيئات الإدارية الكاملة و ضرورية و موجودة في كل المؤسسات العمومية أو الخاصة و هدفها الأساسي هو خلق دينامية تنافسية تضمن بقاء و استمرار هذه المؤسسات هذا الواقع الجديد الذي فرضه التطور الإداري و الصناعي أدى تدريجيا الى تزايد الاهتمام بالتدريب و التطوير، كما ساهم في تطوير التنظيم الإداري داخل الإدارة في شكل هرمي ، وهذا ما يمكن الإشارة إليه بالمستويات الإدارية و هي على التوالي⁴ :

¹ - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة ، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2013. ص 11

² - محمد بن داود الزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، سنة النشر 2000 ، كتاب وقفي، ص 37 متوفر على الرابط التالي :

<http://waqfeya.com/book.php?bid=1125>

³ - نفس المرجع السابق الذكر، ص 37، 38.

⁴ - صالح المهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، ط2، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008. ص

1. الإدارة العليا : يمثلها المديرون العامون وهم المستوى الأعلى من الإدارة و توكل لهم مسؤولية الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الأساسية منه .
2. الإدارة الوسطى : مهامها الأساسية تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من طرف الإدارة العليا يوضع على راسها مدراء مسؤولون على ذلك مثال ذلك عمداء الكليات داخل الجامعة
3. الإدارة الإشرافية: مهمتها قيادة الفرق الصغيرة ن ويطلق على شاغلي هذه الوظائف المشرفين ويلاحظ أن أغلبية المدراء في هذا المستوى وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين امضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل .

• نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

لقد أحدثت الثورة الصناعية بأوروبا تحولات كبيرة في نمط الحياة و في نمط العمل، من خلال زيادة النشاط الصناعي الذي أصبح يستقطب يد عاملة غير مؤهلة علميا بسبب الحاجة الى العمالة ، وكان العمل في الغالب يستند على التجربة و الخطأ، وكانت المصانع و عمالها خاضعتان لشخص واحد هو رب العمل الذي كان يقوم بعدة وظائف إدارية لوحده . ولهذا كان مستوى أداء الموارد البشرية ضعيفا .

يعتبر المهندس "فريدريك ونسلو تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية من بين المفكرين الذين ساهموا في تطوير علم الإدارة من خلال التركيز على اختيار و تدريب العاملين و المشرفين بعناية و دعمهم بالتخطيط السليم للعمل من أجل تحسين إنتاجية الأفراد و تنظيم العمل ، لقد قام تايلور بوضع أسس تقسيم العمل، التقسيم الأفقي و التقسيم العمودي للعمل و أعاد النظر في نظام الأجور ، سيما نظام الأجر بالقطعة ، و قد أدت هذه الأساليب إلى إستغلال أفضل لقدرات الأفراد¹ ، بالإضافة إلى إثبات أهمية تنظيم العمل في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية. و ظهرت في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين أو الأفراد داخل المؤسسات الإدارية ، وكانت مهمتها الأساسية تتمثل في التوظيف و مشاكل أداء الأفراد ، و يعود ظهورها أساسا إلى الحجم المتنامي للمؤسسات و كذلك ظهور النقابات المختلفة ، و عجز صاحب المصنع للقيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده .

¹ - نفس المرجع السابق الذكر ، ص56.

لم تعرف هذه الفترة إدارة ولا مصالح ولا حتى مكاتب للموارد البشرية بالمؤسسات إلا في حالات نادرة بمبادرة من ارباب العمل مثل ما قام به روبرت أوين² منذ سنة 1810 في إبراز الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية وكان سابقا في هذا المجال. وذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكنية للعمال، وكذلك مناداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم ومدرس.¹

مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأت تظهر داخل المؤسسات الاقتصادية مصالح لإدارة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية وهذا يعتبر قفزة نوعية في مجال نشاط المؤسسات الاقتصادية وفي المسار المهني للعمال حيث ظهر جليا الاهتمام بشؤون العمال تحت دفع الحركات النقابية التي كانت تطالب بتحسين ظروف العمل، وتجلت ذلك في الميدان بظهور مصالح ومديريات الأفراد سيما في مرحلة ما بين الحربين العالميتين، وتميزت هذه المرحلة بظهور عدت مؤلفات في مجال علم النفس الصناعي والتدريب، وقد أدت الدراسات التي قام بها ألتون مايو² ثم أبراهام ماسلو الى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وأصبح الفرد كائن اجتماعي باحث عن الأمن والاستقرار داخل محيط عمله، وبينت الدراسة التي قام بها ألتون مايو مدى تأثير جماعات العمل الغير رسمية على الأداء التنظيمي وتحديد إنتاجية الفرد والجماعة وبهذا لم يعد الأجر والحافز المادي وحده المحدد الرئيس للأفراد اتجاه العمل لكن ظروف العمل و الحوافز المعنوية أيضا ذات دور في تحسين القدرة الإنتاجية و ظهرت في أعقاب ذلك العطل الأسبوعية ثم السنوية و الإجازات المرضية .

بعد الحرب العالمية الثانية تميزت المؤسسات والإدارات بتطوير أنشطة الموارد البشرية من تدريب، و توظيف، و التحفيز، و أقيمت مديريات خاصة بالشؤون الاجتماعية للأفراد، تحت ضغط النقابات والقوانين التي ألزمت المؤسسات بتحسين ظروف العمل والتأهيل المهني، وبضرورة التواصل الإلزامي مع الجهات الحكومية و تقديم ملفات و مستندات و تقارير تبين فيها مدى الإلتزام بالقانون الخاص بالعمل و العمال، و أهم ملاحظة يمكن الإشارة إليها في هذه المرحلة هي التطور الذي مس ميدان

² - احد الصناعيين الإنجليز ولد 1771 سنة/1858 اصبح مالك لأكبر مصانع النسيج بإنجلترا وهب جزء كبير من أمواله من اجل تحسين ظروف عمل العمال داخل المصانع. كان وراء قانون 1819 الذي يحدد عمل الأطفال، اشتهر مصنعه بتوفير روضة للأطفال وبالتدريس الليلي لمحاربة الأمية عند العمال.

¹ - Ophélie SIMEON, Robert Owen, père du socialisme britannique ?,

http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/owen_pe_re_du_socialisme_britannique.pdf.

² - هو احد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة اهتم بالإنسان أو العامل ودور التحفيز المعنوي في زيادة القدرة الإنتاجية قام بتجربة الإضاءة وتأثيرها على القدرة الإنتاجية للعمل .

التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية حيث صدر قانون التعليم المهني عام 1963 والذي يجبر الحكومة على دعم التمهين الذي يسمح للأفراد باقتحام مجالات مهنية معينة؛ كما ظهر قانون اخر العام 1964 متعلق بمحاربة البطالة الناجمة عن قلة التأهيل ويدخل هذا القانون ضمن برنامج سطرته الحكومة الأمريكية للقضاء على الفقر من خلال زيادة التدريب لاكتساب المهارات العلمية بالنسبة للشباب،¹ كما رافقت هذه الإصلاحات إصلاحات أخرى مرتبطة بالصحة المهنية، والتعويض عن الحوادث أثناء أداء العمل، تميزت هذه الفترة الممتدة الى نصف السبعينات بالتحكم الحكومي في وظيفة الأفراد من خلال المنظومة التشريعية التي أصدرتها .

وفي هذه المرحلة تزايد دور النقابات العمالية واتساع نطاقها وأصبحت تتحدث عن الظروف الكلية للعمل مثل توفير الأمن للعاملين، وعملية الترقية التي كانت مقتصرة فقط على صاحب العمل، ونجد أن هناك اتساع في تطبيق أنظمة التقاعد الذي يختلف من بلد إلى آخر. فإدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في أداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها الأساسية، فهي توافق بين خصائص الفرد وطبيعة العمل وأهداف المنظمة.

إن الموارد البشرية في المنظمة ذات أهمية بالغة داخل التنظيم ولهذا على الإدارة أن تستغل مواردها البشرية احسن استغلال من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة و ما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بغرض الاستخدام الأمثل للمورد البشري، ولقد أدى تطور علم الإدارة تدريجيا الى الاهتمام بالعنصر البشري كحلقة مهمة من حلقات الانتاج ولهذا الغرض تم تحسين ظروف العمل ورافق هذا التحسين بتحسين الوضع القانوني للعامل او الموظف ثم السعي الى تاهيله ليصبح عنصرا فعالا داخل المنظومة الإنتاجية او الخدمائية.

☞ **التعريف بالموارد البشرية :** ويمكن تعريف الموارد البشرية بأنهم الأفراد المتواجدون داخل المنظمة أي العمال الذين ينتسبون إلى هذه المنظمة بصفة رسمية في وقت يرى فيه البعض أن المورد البشري هو مجموع سكان دولة ما، سواء كانوا أصليين أو غير أصليين.

¹ - نابتي سامي ، " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة " ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير 2009، 2008) ص . 35 ، 36.

كما يمكن ان نجد تسمية الرأسمال البشري والذي يعتبر قيمة اقتصادية من خلال المؤهلات والمعارف والأفكار والطاقة التي يمتلكونها في الوظائف التي يشغلونها هذه الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها دون وجود إدارة تؤطرها وتسيرها.

☞ تعريف ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الفعالة للأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يعني ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من العاملين بالمؤسسة باستخدام استراتيجيات فعالة خاصة بالموارد البشرية سواء عندما يتعلق الأمر بالتوظيف الخارجي أو فيما يتعلق بالعاملين الذين تحوزهم المؤسسة؛ وتعرف أيضا بأنها عملية استخدام الأفراد العاملين بالمؤسسات أفضل استخدام والعمل على تفجير طاقاتهم في شتى الوظائف في سبيل تحسين أداء المؤسسة.

ويأخذ مصطلح إدارة الموارد البشرية معاني متعددة، فيستعمل أحيانا للدلالة على تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية، كما يستخدم للإشارة إلى مفهوم التسيير، وهو التخصص العلمي الذي يدرس في إدارة الأعمال. ويستعمل أيضا للدلالة على مختلف أنشطة تسيير وظيفة الموارد البشرية، كتحطيط الموارد البشرية، التوظيف، الأجور، التدريب والتنمية، التحفيز، ظروف العمل... إلخ. أي تقريبا كل العمليات الإدارية، أي أن مهمة إدارة الموارد البشرية تتمثل أساسا في ضمان دقة التوافق بين عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وتوفير ما تتطلبه المؤسسة عن طريق أنشطة التوظيف أو التدريب مثلا، وهذا تفاديا للتكاليف أو ضياع الفرص والنتائج عن الفائض أو النقص في اليد العاملة. بالإضافة إلى ذلك، فمن الضروري أن تتميز هذه الأعمال والأنشطة بالاستمرارية

☞ الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية¹:

1. تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بهذه العملية وضع معالم واضحة لكل وظيفة داخل التنظيم من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات والشروط الواجب توفرها في الفرد الذي يترشح لشغل هذه الوظيفة.

¹ - كاهي ميروك ، مخرجات التعليم العالي في الجزائر وتحديات السوق مع دراسة ميدانية لخريجي جامعة قاصدي مرباح بورقلة (جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2010 -2011) ، ص 12، 13، 14.

2. **التدريب والتطوير:** الهدف من التدريب والتطوير هو سد الثغرات والنقص الذي يمكن أن يكون لدى الأفراد، وعن طريق التدريب يكسب الأفراد مهارات جديدة.
3. **تخطيط إدارة الموارد البشرية:** هو مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من طرف الحكومة لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف.
4. **التوظيف :** وهي عملية أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية خاصة عملية الاستقطاب والاختيار التي تسبق عملية التوظيف
5. **الحوافز والأجور:** يتلقى الفرد داخل التنظيم مقابل العمل الذي يقوم به أو المجهود الذي يبذله أجرا، وتقدم حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حتى يحافظ على مستواه في العمل، ويعمل كذلك على مضاعفة مجهوده.
6. **تقييم الأداء :** يعني تقييم الأداء قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد. ويبين الأداء مستوى الجودة التي يحققها الفرد لإتمام الوظيفة ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثرا بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه في إنجاز مهامه، لذلك نستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات.