

## المحاضرة الأولى: ماهية إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: تعريفها

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات لكثرة المترادفات، فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة المستخدمين، و لكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري، وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى.

إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة إدارية مثلها مثل الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق والتمويل... ولا تقل أهمية عن هذه الوظائف. كما ترتبط مهامها بتسيير العنصر البشري داخل المؤسسة وتوجيهه بما يخدم أهدافها وفي هذا الاتجاه يمكن إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية بأن نقول هي:

وظيفة إدارية لها مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتضمن مجموعة من النشاطات الوظيفية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتها وبالتالي أهداف المؤسسة.

### ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بتسميتها الحديثة، أو إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين والتي هي تسميات أخرى عرفتها هذه الوظيفة على مر الزمن، هي في الأصل ليست وليدة الوقت الحاضر وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسات وتعد سياسات الموارد البشرية على أساس علمي، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

ويمكن إيجاز أبرز مراحل التطور فيما يلي<sup>1</sup>:

(أ) **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** قبل الثورة الصناعية كانت تنتشر الصناعات اليدوية والحرفية التي تتم في المنازل والتي لا تتطلب في الغالب يد عاملة كثيرة أو إجراءات عمل معقدة، وهذا ما يفسر غياب نشاطات تسيير الموارد البشرية بالمفهوم العلمي والإداري، وإن كانت فهي إجراءات بسيطة وتتم بتلقائية دون أي تحضير مسبق.

(ب) **مرحلة ظهور الثورة الصناعية:** لقد تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير فاتسعت المصانع وزاد عدد التجمعات العمالية وقد صاحب هذا التطور عدة مظاهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستدعي الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فكان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما أن التطور وكبر حجم المصانع أبرز الحاجة إلى متخصصين في مجال تسيير الموارد البشرية لتدريب العمال وتنظيم العلاقات وجدولة العمل ومراقبة الالتزام ومتابعة الأجور... وهكذا بدأت تظهر الملامح الأولى لنشاطات إدارة الموارد البشرية وإن كانت تتسم بالعشوائية.

#### (ت) **مرحلة ظهور المدارس العلمية:**

ظهور حركة الإدارة العلمية: حركة الإدارة العلمية كانت من بين المحطات الهامة التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية. وتنسب هذه الحركة إلى "فريدريك تايلور" "Frederick Taylor" الذي لقب بأب الإدارة العلمية، وكان لهذه الحركة الفضل في إدخال مفهوم التسيير العلمي للإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وفي هذا الإطار قدم "تايلور" ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي<sup>2</sup>:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وكانت هناك إسهامات كثيرة من طرف باحثين ينسبون إلى الإدارة العلمية من أمثال "هنري جانت" "Henry Gantt"، فأضاف هذا الأخير بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

وبالرغم من أن المدرسة العلمية وبأفكارها المتعددة كان لها أثر كبير على كفاءة المؤسسة بصفة عامة وإنتاجية العمال بصفة خاصة، إلا أن هذه الأفكار لاقت الكثير من الانتقادات خصوصا في جانب اعتبارها للعامل في المؤسسة كآلة وإهمالها للجانب الإنساني وتركيزها على مفهوم الرجل الاقتصادي.

نمو المنظمات العمالية وظهور حركة العلاقات الإنسانية: نمت وتوسعت الشركات، خاصة في قطاع المواصلات والمواد الثقيلة، وظهرت معها المنظمات العمالية التي ساهمت في تطور الفكر النقابي، حيث طالبت دائما هذه المنظمات ودافعت عن حقوق العمال من خلال التشديد على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل وتحسين الظروف وتوفير الأمن...، وزاد في تأكيد هذه المطالب ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي تنسب لـ (إيلتون مايو) والتي وضعت نفسها كبديل للإدارة العلمية، حيث قدم علماء هذه الحركة الكثير من الإسهامات التي تصب في الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال من تصميم أنظمة الحوافر المعنوية والمادية وتحسين ظروف العمل وإعادة النظر في ساعات العمل وأوقات الراحة ومناداتهم بمفهوم الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي، وكانت هذه الإسهامات بمثابة إضافات جديدة لتطور إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

### ث) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية... ولم تعد مقتصرة على حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية<sup>4</sup>. كما أن التغير الكبير الذي عرفته البيئة الاقتصادية للمؤسسات وظهور المنافسة التي أضحت السمة البارزة في مجال الأعمال، نتج عن ذلك تغيير المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية، التي انتقلت من مجرد فكرة تسيير الأفراد إلى فكرة تسيير الموارد ذات البعد الاستراتيجي، فتغيرت النظرة للعامل من رجل اقتصادي أو اجتماعي إلى مورد استراتيجي يعتبر المصدر الحقيقي للتنافسية للمؤسسات، هذا التحول نتج معه ظهور مفاهيم حديثة في الأدب الإداري لمواكبة هذا التطور، كرأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وما تضمنته من ممارسات حديثة كالتنمية البشرية وتسيير الكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية... وهي كلها إضافات لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

### ثالثا: تنظيم إدارة الموارد البشرية

لكي تكون إدارة الموارد البشرية فعالة، فإنه لا يكفي أن يكون هناك برنامج فعال للأفراد، بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل هذا البرنامج نافذا، وإذا كان للعلاقات بين الأفراد أن تتميز بروح الانسجام والتعاون، وإذا كان للأنشطة التي يقوم بها الأفراد أن

تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فإنه يجب إقامة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على ذلك، والتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على ضمان أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد السلطات، ومسؤوليات المراكز المختلفة المكوّنة للتنظيم عن أداء هذه الأنشطة وبذلك يهيئ التنظيم الظروف التي تضمن القيام بالأنشطة، وبحيث لا يكون تضارب أو ازدواج في الجهود.

### الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف أساسية<sup>5</sup> في إطار تسييرها للعنصر البشري نشرحها باختصار في النقاط التالية باعتبار أنه سيخصص لها مباحث للتطرق لها بنوع من التفصيل لاحقاً.

#### (1) تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط. ويمكن القول بأنه العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تقدير احتياجاتها المستقبلية من اليد العاملة (في حدود سنة تقريبا) بالأعداد والنوعيات المطلوبة وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة والأحداث البيئية التي تؤثر عليها.

#### (2) التوظيف:

التوظيف نشاط يتضمن مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها تتمثل في عملية الاستقطاب تليها عملية الاختيار أو الانتقاء وتنتهي بعملية التعيين والإدماج في المنصب.

فيقصد بالاستقطاب مجموعة النشاطات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على المرشحين الأكثر تناسبا مع الشروط والمتطلبات التي تستلزمها المناصب الشاغرة، ويعني هذا تحديد سوق العمل المستهدف وطرق الإعلان عن الوظائف وكيفية الاتصال بالمرشحين...

أما الاختيار فيتضمن الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للمفاضلة بين المترشحين والوصول إلى اختيار أفضلهم وأكثرهم تناسبا مع الوظائف الشاغرة، ويكون ذلك من خلال تنظيم مقابلات الاختيار وإجراء الاختبارات على مختلف أنواعها.

وأخيرا التعيين والإدماج، وهي المرحلة الأخيرة في نشاط التوظيف وهنا يتم إتمام الإجراءات الإدارية من خلال تثبيت العامل الجديد في منصبه وتوضيح مهامه ومسؤولياته وتسهيل عملية اندماجه في العمل والمؤسسة بصفة عامة.

#### (3) تقييم أداء العمال:

يساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية، مثل: الترقية، النقل، المكافأة، التدريب، وتخطيط وتنمية المسارات المهنية. كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام

لتقييم الأداء يزود الإدارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الأداء، يساعد كلا من المؤسسة والعاملين بها على تحسين مستوى الإنتاجية مما يدعم أداء تلك المؤسسة. إن عملية تقييم أداء العاملين هي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى<sup>6</sup>.

#### (4) التدريب:

يقصد بعمليات التدريب مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة. ومعنى هذا أن عمليات التدريب تمثل نظاماً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته:

المدخلات: تشمل على الأفراد المطلوب تطوير ما لديهم من معارف واتجاهات، وكذلك البيانات والمعلومات الخاصة بالخصائص الحالية والخصائص المرغوبة لدى الأفراد موضوع التدريب.

العمليات: تشمل على العديد من المهام المترابطة منها: دراسة توصيف طرق العمل الحالية، والتغيرات المتوقعة فيها، تحديد وحصر كلا من الاحتياجات، والإمكانات التدريبية، تحديد وتصميم الوسائل والبرامج، والخطط التدريبية.

المخرجات: تتضمن كلا من البرامج والخطط التدريبية وعمال ذوي مستويات ونوعيات معينة من القدرات والمهارات والمعارف.

#### (5) تصميم أنظمة الأجور والحوافز:

تصميم أنظمة الأجور يعني ربط الأجر المناسب بالمنصب على حسب مهامها ومسؤولياتها والشروط الواجب توفرها في شاغل هذه المناصب، كما تتضمن التصميم تحديد مكونات الأجر المختلفة من منح وتعويضات ومكافآت مالية وطريقة حسابها من جهة، ومن جهة أخرى المفاضلة بين طرق دفع الأجور على حسب المناصب المختلفة ما بين الدفع على أساس زمني أو الدفع على أساس معيار الإنتاجية.

ومن جهة أخرى يتم تصميم نظام الحوافز، ونقصد هنا الحوافز المادية والحوافز غير مادية ومختلف أشكالها وطرق تقديمها ومعايير الاستحقاق.

#### (6) السلامة المهنية أو الأمن الصناعي

تعتبر السلامة المهنية والصحية من حقوق العمال الأساسية الواجب توفرها في المؤسسات، ويقع عبء الاهتمام بهذا الجانب على إدارة الموارد البشرية، فمن وظائفها الأساسية ولا تقل أهمية عن الوظائف السابق ذكرها، هو اتخاذ التدابير والإجراءات التي تهتم بصحة العمال وسلامتهم في العمل من خلال توفير بيئة عمل خالية أمنة من مسببات الحوادث والأمراض المهنية والإرهاق النفسي.

#### (7) تخطيط المسار الوظيفي:

وتعتبر من الوظائف الحديثة والمهمة بالرغم من عدم ممارستها بنفس القدر في الكثير من المؤسسات مقارنة بالوظائف السابقة، وتخطيط المسار الوظيفي يعني مجموعة النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لإعداد العامل لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف العامل والمؤسسة في نفس الوقت بناء على إدراك العامل لقدراته الشخصية وجوانب ضعفه وقوته وإدراك المؤسسة لحاجاتها لطاقات العامل واستخدامها.

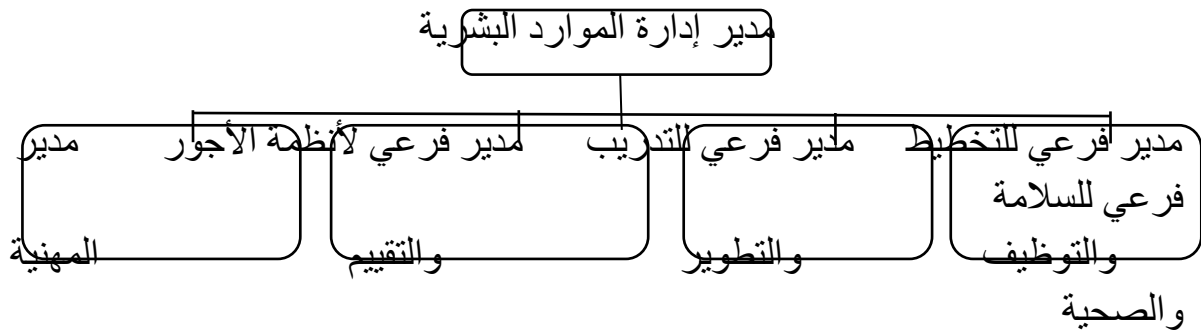
### الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بينهم<sup>7</sup>.

ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى بحيث لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت ولا هيكل تنظيمي مثالي، فهذا الأخير يتأثر شكله وحجمه بمجموعة من المحددات أبرزها:

- حجم المؤسسة.
  - عدد العمال.
  - طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها.
  - التوزيع الجغرافي لنشاطات المؤسسة.
  - أهمية الوظيفة الإدارية لدى مسؤولي في المؤسسة.
- وعموما يمكن أن يتخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الوظائف الرئيسية التي تنفذها في المؤسسة.

### الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



### المصدر: من إعداد الباحث

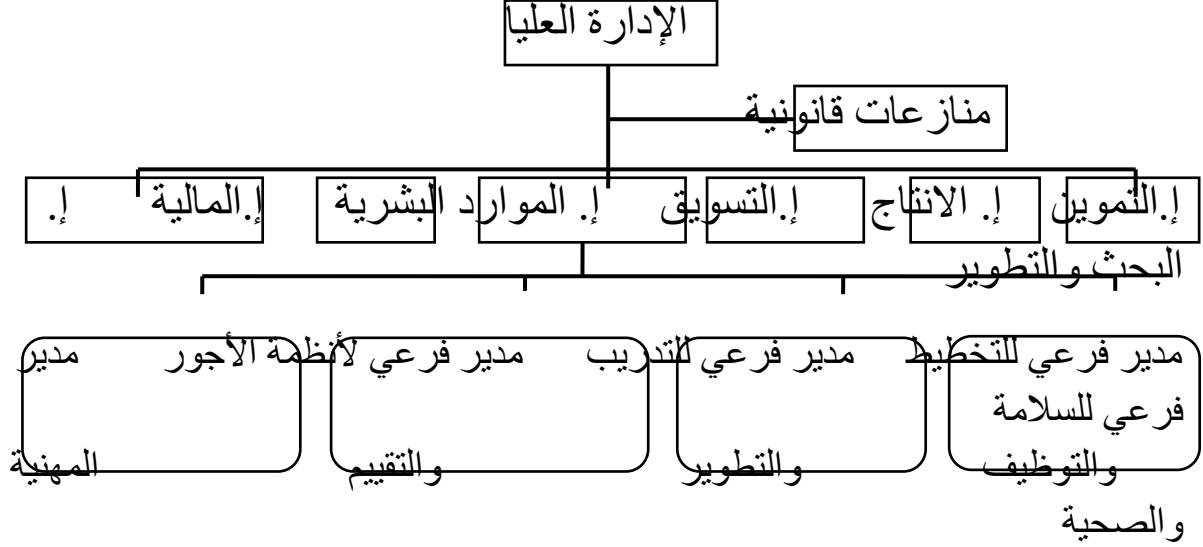
بطبيعة الحالة يختلف شكل الهيكل التنظيمي على حسب أهمية الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فكلما زادت هذه الأخيرة وكانت ذات أهمية، كلما اقتضى ذلك بأن يخصص لها إدارة فرعية مستقلة بذاتها، وبالتالي اتسعت تقسيمات الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وزاد مستوى التعقيد فيه والعكس صحيح.

ومن جهة أخرى، يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل على حسب شكل هذا الأخير من زاوية إن كان التقسيم على أساس الوظائف أو التقسيم على أساس جغرافي. وفي هذا الإطار نميز بين التقسيمين التاليين:

### أ) الهيكل التنظيمي الوظيفي

ويبرز الشكل التالي الهيكل التنظيمي الوظيفي والذي يظهر وجود إدارة الموارد البشرية بإداراتها الفرعية في نفس المستوى الإداري للوظائف الأخرى<sup>8</sup>.

#### الشكل رقم 03: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي



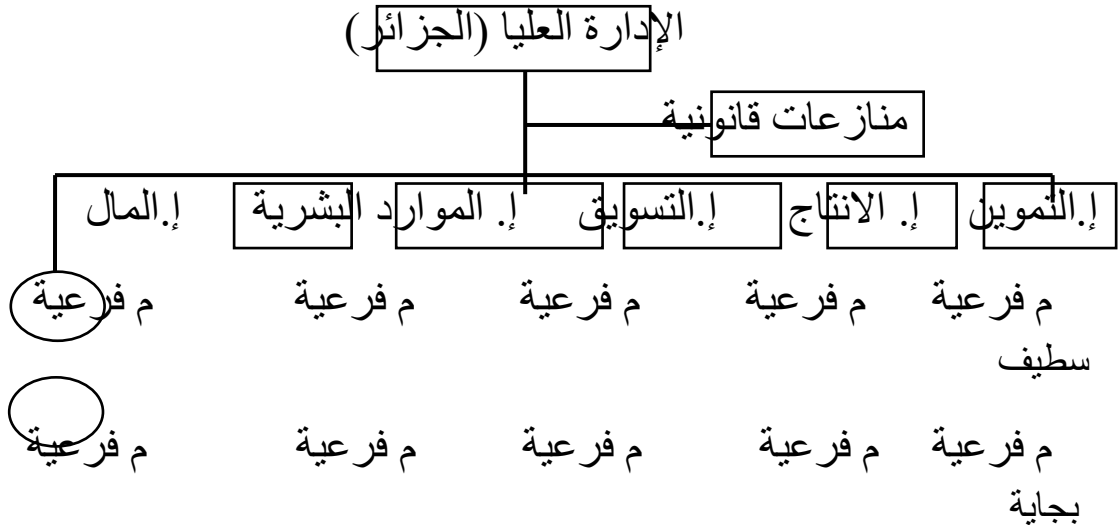
المصدر: من إعداد الباحث

وتنتشر الهياكل التنظيمية الوظيفية في المؤسسات التي يكون حيز نشاطها في مكان جغرافي واحد، أو في عدة أماكن ولكن قريبة من بعضها.

#### ب) الهيكل التنظيمي المصفوفي:

ويبرز الشكل التالي الهيكل التنظيمي المصفوفي والذي يظهر وجود إدارة الموارد البشرية في نفس المستوى الإداري للوظائف الأخرى ولكن بإدارات فرعية منتشرة في عدة مناطق جغرافية<sup>9</sup>.

#### الشكل رقم 04: موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل تنظيمي مصفوفي



م فرعية م فرعية م فرعية م فرعية م فرعية  
البلدية

### المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الشكل أن للمؤسسة فروع في ثلاث مناطق جغرافية ما يستلزم إيجاد مديريات فرعية في هذه المناطق تكون ممثلة للوظائف الإدارية في المؤسسة الأم، وبطبيعة الحال تكون للمديريات الفرعية هي الأخرى أقسام فرعية على حسب الحاجة لتلك الأقسام من زاوية إن كان نشاط ذلك القسم يمارس على مستوى المؤسسة الأم أو على مستوى الفرع.

### ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمارس إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ثلاث أدوار رئيسية نشرحها فيما يلي:

#### أ) الدور الاستشاري

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم في ما يختص بالعاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط بمعنى أنه لا تملك سلطة البت في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها، ويكمل دورها في تقديم المقترحات والحلول، فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية في المؤسسة، حيث أن كل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحده سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته، بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهو يقوم بأداء ذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.

#### ب) الدور التنفيذي

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية، مثل: أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة وإعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، والاحتفاظ بسجلاتهم وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما تتولى تنفيذ مختلف السياسات بالعنصر البشري من سياسات التوظيف والتدريب وتصميم أنظمة الأجور...

#### ج) الدور الرقابي

أي الرقابة على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة، وعدم تجاوز المديرين ومخالفاتهم للوائح العمل في المؤسسة، ويتم ذلك بطلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة، وترسلها إلى إدارة



الموارد البشرية، وتقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات، واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات. وخلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة، والاستشارة الفنية للإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين في المؤسسة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة، وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.