

# إدارة الموارد البشرية.

موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

من إعداد:

حفيظي نورالدين

مقياس إدارة الموارد البشرية يهدف بشكل عام إلى تزويدك بنظرة شاملة حول كيفية إدارة العنصر البشري في أي منظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لا يركز المقياس على الجانب الإداري البحت (مثل الرواتب والإجازات) بل على كيفية توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين ليكونوا ميزة تنافسية للمنظمة.

### الفوائد الرئيسية لدراسة هذا المقياس:

- . **تعزيز مهارات الإدارة:** الطلاب يكتسبون مهارات حيوية في كيفية إدارة الأفراد بشكل استراتيجي.
- . **مواكبة التغيرات الحديثة:** المقياس يركز على التحديات والفرص التي توفرها التكنولوجيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي.
- . **تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة وحقوق الموظفين:** دراسة كيفية تحسين الأداء بينما يتم احترام حقوق الموظفين وحمايتهم.

### الهدف النهائي للمقياس:

يهدف المقياس إلى تزويد الطلاب بفهم شامل لأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لإدارة القوى العاملة بكفاءة، سواء في بيئات العمل التقليدية أو الحديثة. كما يسعى إلى تزويد الطلاب بقدرة التفكير النقدي لتحليل القضايا المعقدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

### عوامل المؤثرة واسباب ظهور ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HR) كانت وما زالت أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل المنظمات. تطورت هذه الوظيفة من مجرد كونها عملية إدارية روتينية إلى وظيفة استراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المنظمة. لكن كيف ولماذا ظهرت إدارة الموارد البشرية؟ وما هي العوامل التي أدت إلى تطورها؟

### الجزء الأول: ما هي إدارة الموارد البشرية؟

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى تحسين إدارة العنصر البشري في المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه الأنشطة التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، تقييم الموظفين، معالجة العلاقات العمالية، وتطوير ثقافة المنظمة.

### الجزء الثاني: العوامل التي أثرت في ظهور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية ظهرت وتطورت نتيجة لعدة عوامل داخلية وخارجية أثرت على تطور العمل في المنظمات. يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عدة فئات رئيسية:

#### أولاً: التغيرات الاقتصادية والاجتماعية

##### 01- الثورة الصناعية:

○ بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ شكلاً أكثر تنظيماً مع بداية الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر. كانت المصانع بحاجة إلى تنظيم العمل وإدارة العمال بطريقة فعّالة لتلبية الطلب المتزايد على الإنتاج.

○ كان التركيز على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وكان يتم النظر إلى العمال باعتبارهم مجرد موارد يمكن استبدالها، الأمر الذي أثار الحاجة إلى تحسين إدارة القوى العاملة.

#### بعد الثورة الصناعية (القرن 18-19): بدأت المصانع الكبرى تظهر، وتجمع عدد

كبير من العمال تحت إدارة مركزية، ما أدى إلى:

○ كثرة الحوادث المهنية.

○ ظروف عمل قاسية.

○ استغلال الأطفال والنساء.

○ ساعات عمل طويلة (تتجاوز 12 ساعة يومياً).

#### النتيجة:

○ الحاجة لتنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال.

○ ظهور أقسام داخل المصانع تهتم بـ "شؤون العمال" (نواة إدارة الموارد البشرية)

#### ثانياً: ظهور النقابات العمالية:

مع تصاعد الوعي العمالي في بداية القرن العشرين، بدأ العمال يطالبون بحقوقهم مثل الأجر العادل، ساعات العمل، وظروف العمل الآمنة. نتج عن ذلك ضرورة وجود هيكل إداري متخصص يركز على التعامل مع هذه المطالب ويعزز العلاقات العمالية.

في أواخر القرن 19، بدأ العمال في الاتحاد للمطالبة بحقوقهم:

-تحسين الأجور.

- تقليص ساعات العمل.

- ضمان ظروف صحية ومهنية مناسبة.

- تدخل الدولة :صدور قوانين عمل تحمي العامل:

- تحديد الحد الأدنى للأجور.

- قوانين التقاعد.

- قوانين الحماية الاجتماعية والتأمينات

**ثالثا: التغيرات التكنولوجية**

**. الابتكارات التكنولوجية والتحديث الصناعي:**

◦ مع تطور التكنولوجيا واستخدام الآلات والمعدات المتطورة، أصبح هناك حاجة إلى تدريب العمال وتأهيلهم للتعامل مع التقنيات الحديثة. وهذا دفع المنظمات إلى تبني مفهوم "التدريب والتطوير" بشكل أكثر رسمية.

◦ كما أن استخدام الأنظمة الرقمية لزيادة الإنتاجية كان يحتاج إلى تطوير هيكل إداري مختص للتعامل مع البيانات، الأداء، والمتابعة التكنولوجية للموارد البشرية.

**رابعا: التغيرات في الهيكل التنظيمي للمنظمات**

**. التحول من الهياكل التقليدية إلى الهياكل الحديثة:**

◦ مع مرور الوقت، بدأ الكثير من المنظمات في التحول من الهياكل الهرمية الصارمة إلى الهياكل المصفوفة أو الشبكية الأكثر مرونة. وهذا التغيير استلزم

وجود وظيفة إدارة الموارد البشرية لتسهيل التنسيق بين الفرق المختلفة وتنظيم عمليات التوظيف والتطوير المهني.

#### • التوسع والنمو في المنظمات:

◦ مع نمو الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، أصبح من الضروري وجود قسم متخصص في إدارة الموارد البشرية لتنسيق العمليات بين الفروع المختلفة داخل البلد الواحد أو في عدة دول. أصبح قسم الموارد البشرية هو الجسر بين ثقافات العمل متعددة الجنسيات.

#### خامساً: التحولات الاجتماعية والثقافية

##### • تغير القيم الاجتماعية:

◦ مع بداية القرن العشرين، زادت أهمية حقوق الإنسان وحقوق العمال، خاصة في دول مثل الولايات المتحدة وأوروبا. بدأ القيم الاجتماعية تتغير لتشمل تعزيز حقوق الموظفين في بيئة العمل.

◦ ظهرت مفاهيم مثل "العدالة الاجتماعية"، "الرفاهية الاجتماعية"، و"تنوع بيئات العمل"، مما دفع المنظمات لتطوير سياسات شاملة لضمان بيئة عمل متوازنة.

##### • زيادة الوعي بأهمية رفاهية الموظفين:

◦ مع تزايد الوعي بالصحة النفسية والجسدية للموظفين، بدأت المنظمات تدرك أهمية العناية بالموارد البشرية بشكل شامل، وبالتالي بدأت تتطور ممارسات مثل توفير بيئات عمل صحية، دعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتقديم فوائد إضافية للموظفين.

#### سادساً: الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمات

##### • التوجه نحو التميز والابتكار:

◦ بدأت المنظمات تدرك أن نجاحها يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. وبالتالي، أصبح لزاماً أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وليس مجرد وظيفة تشغيلية.

◦ يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر استراتيجياً في التوجه نحو زيادة الإنتاجية عبر استقطاب الأفراد الموهوبين وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

### سابعاً: الضغوطات العالمية والتحديات الاقتصادية

#### • العولمة:

◦ العولمة الاقتصادية جعلت المنافسة بين الشركات أكثر حدة. لهذا السبب، أصبح من الضروري أن يكون لدى الشركات قسم متخصص في الموارد البشرية يمكنه العمل على استقطاب أفضل المواهب من أسواق عمل عالمية.

#### • الأزمات الاقتصادية:

◦ الأزمات الاقتصادية مثل الركود المالي أو جائحة كورونا أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على استقرار الموظفين وتقليل معدل التسريح والاحتفاظ بالموارد البشرية القادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

**كخلاصة لأسباب ظهور إدارة الموارد البشرية كمجال مستقل له عدة أسباب، من بينها:**

1. **زيادة أهمية العنصر البشري:** أصبح العنصر البشري هو العامل الرئيس في تحقيق التميز التنافسي، وظهرت الحاجة إلى تخصص إداري يساهم في استقطاب وتطوير الموظفين.
2. **توسع حجم المنظمات:** مع نمو المؤسسات، أصبحت الحاجة إلى إدارة شؤون الموظفين أكثر تعقيداً، مما استدعى ظهور قسم الموارد البشرية.
3. **تزايد القوانين الخاصة بالعمال:** مع تزايد التشريعات المتعلقة بالحقوق العمالية، كان من الضروري أن تتعامل المنظمات مع هذه القوانين بطريقة متخصصة.
4. **تطور بيئة العمل:** مع ظهور بيئات العمل المتنوعة والمتعددة الثقافات، أصبحت إدارة الموارد البشرية أداة لتسهيل التعامل مع التنوع والاختلافات الثقافية.
5. **التركيز على الأداء والكفاءة:** إدارة الموارد البشرية أصبحت لها دور في تحسين أداء الأفراد وضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.

## المحاضرة الثانية : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية ليست وليدة اللحظة، بل هي نتاج قرون من التحولات في طرق تنظيم العمل.
  - تتأثر إدارة الموارد البشرية بعوامل كبرى: الثورة الصناعية، التحولات الاجتماعية، التشريعات العمالية، التقدم التكنولوجي، العولمة، والتحولات الرقمية.
- الهدف: تتبّع المسار التاريخي العملي دون الغوص في النظريات الإدارية.

## 2 المراحل التاريخية

### أ ما قبل الثورة الصناعية العصور الوسطى حتى القرن 18

- . العمل كان يعتمد على الحرف العائلية والنقابات الحرفية. (Guilds)
- . العلاقة بين العامل وربّ العمل مباشرة وبسيطة.
- . إدارة الموارد البشرية لم تكن موجودة كوظيفة منفصلة، بل كانت متداخلة مع الحياة الاجتماعية والعائلية.
- . "الموظف: (Employee) "يُطلق على الأشخاص ذوي المناصب الإدارية والتخصصية.
- . "العامل: (Worker) "يُطلق على الأشخاص ذوي المناصب الحرفية أو العمالية.

- . في القانون :تستخدم معظم التشريعات مصطلح "العامل" ليشمل كلا الفئتين (الموظفين والعمال)، وذلك لضمان شمول الجميع بالحماية التي يوفرها قانون العمل.

#### الخلاصة الجوهرية:

- . "الموظف" مصطلح أكثر تحديداً ويرتبط بصفة الديمومة، التخصص الإداري، والامتثال للنظم الداخلية للمنظمة.
- . "العامل" مصطلح أكثر شمولاً ويُستخدم في القوانين ليشمل كل من يقدم عملاً بمقابل، ولكنه يُستخدم اجتماعياً للإشارة بشكل خاص إلى من يقومون بالعمل الجسدي أو الحرفي

#### ب الثورة الصناعية القرن

- . ظهور المصانع الكبرى وازدياد أعداد العمال المأجورين.
- . الحاجة إلى تنظيم العمل: ساعات طويلة، ظروف قاسية، تشغيل الأطفال.
- . بداية ظهور الوظائف الإدارية لمتابعة شؤون العمال (التوظيف، الحضور، الرواتب).
- . تأسيس النقابات العمالية كقوة ضاغطة لتحسين ظروف العمل.

#### ج) أوائل القرن العشرين (1900–1945)

- . تطور أقسام شؤون الموظفين (Personnel Departments) في الشركات الكبرى.
- . بداية تسجيل بيانات الموظفين بشكل رسمي ومنهجي.



- . اعتماد بعض أدوات الاختيار والتعيين، وإدخال أنظمة للتأمين الصحي والضمان الاجتماعي (خصوصًا في أوروبا وأمريكا).
- . دور "إدارة شؤون الموظفين" كان إداريًا بحثًا (التوظيف، الرواتب، الامتثال).

#### (د) ما بعد الحرب العالمية الثانية (1945–1970)

- . انفجار اقتصادي في الغرب: شركات كبرى، وظائف مستقرة، نمو الطبقة الوسطى.
- . تشريعات العمل: تحديد ساعات العمل، الأجر الأدنى، حقوق المرأة، التقاعد.
- . بروز الحاجة لإدارة علاقات العمل مع النقابات.
- . الموارد البشرية أخذت طابعًا مؤسسيًا أكثر وضوحًا، وأصبحت وظيفة أساسية داخل الشركات.

#### (هـ) مرحلة العولمة والتنافسية (1970–1990)

- . أزمات اقتصادية (النفط، التضخم) دفعت الشركات لإعادة النظر في كيفية إدارة الأفراد.
- . الموارد البشرية بدأت تتجاوز الشؤون الإدارية لتشمل التخطيط للموارد البشرية، التدريب، وتطوير الكفاءات.
- . التركيز على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال استثمار أفضل في العاملين.

#### (و) الانتقال إلى "إدارة الموارد البشرية (HRM) (1990s)"

- بدأ يُنظر إلى العاملين كـ مورد استراتيجي لا كتكلفة فقط.
- توسعت الوظائف لتشمل: تطوير المواهب، إدارة الأداء، إدارة التعاقب الوظيفي.
- ظهور مفهوم "ثقافة المنظمة" كجزء من عمل الموارد البشرية.

### ز) القرن الحادي والعشرون (2000–2015)

- دخول التكنولوجيا: أنظمة التوظيف الإلكترونية، التدريب عبر الإنترنت.
- الاهتمام بقضايا التنوع والاندماج والمسؤولية الاجتماعية.
- الموارد البشرية أصبحت شريكًا في صياغة استراتيجيات الشركات.

### ح) المرحلة الرقمية والتحولات الحديثة (2015–الآن)

- الاعتماد على البيانات الضخمة وتحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) في اتخاذ القرارات.
- العمل عن بُعد والهجين بعد جائحة كورونا.
- الذكاء الاصطناعي في التوظيف، التقييم، والتدريب.
- الاهتمام بالصحة النفسية، تجربة الموظف (Employee Experience)، ومشاركة الموظفين

### 3 السمات الأساسية لكل مرحلة

المرحلة	السمات البارزة	دور الموارد البشرية
ما قبل الثورة الصناعية	علاقات شخصية، حرف	غير موجودة كوظيفة مستقلة
الثورة الصناعية	مصانع، نقابات	إدارة العمل الميكانيكي والرواتب
أوائل القرن 20	أقسام الموظفين	تسجيل وتوثيق، خدمات إدارية
تشريعات، نقابات قوية ما بعد الحرب		إدارة علاقات العمل والحقوق
1970-1990	عولمة وأزمات	تخطيط وتدريب وتنمية
1990s	HRM	استثمار استراتيجي في رأس المال البشري
2000-2015	تنوع، تعلم إلكتروني، شراكة استراتيجية رقمنة أولية	
2015-الآن	ذكاء اصطناعي، عمل هجين	تحليلات، تجربة الموظف، صحة نفسية

## مفهوم ادارة الموارد البشرية

لاشك أن تحديد مفهوم دقيق لمصطلح إدارة الموارد البشرية يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه الباحثين والمختصين، وذلك للصعوبات الكثيرة التي تواجههم، ومبعث هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير "الموارد البشرية" من جهة، فتارة يستخدم الكتاب مصطلحات: إدارة الأفراد، إدارة المستخدمين، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين...، وتارة أخرى تستخدم مصطلحات إدارة البشر أو إدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى تستخدم أحيانا مصطلحات إدارة الموارد البشرية، وأحيانا أخرى تسيير الموارد البشرية، أو تنمية الموارد البشرية، لكن مهما اختلفت هذه التسميات إلا أنها تتفق جميعها على أهمية المورد البشري داخل المنظمة، حيث لا تنمية حقيقية للمورد البشري دون إدارة فعلية وتسيير فعال لها.

كما أن هناك اختلاف بين التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية فبعضها يضيق مجالاتها فيقصرها على نشاطات محدودة، فيعتبرها مجرد "نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم، وبعضها الآخر يتوسع في تحديد مجالات تلك الإدارة و يحدد أنشطة متعددة لها.

وسنحاول أن نقدم أهم التعريفات التي أورها العديد من الكتاب لإدارة الموارد البشرية، حيث عرفها كل من *hall* و *Torrington* على أنها: "سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً تمكن الأشخاص العاملين و المؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانياً تضمن تنفيذ الاتفاق"، ويقصد بذلك عملية المشاركة في صياغة الأهداف المنظمة بين العاملين والمنظمة مما يوضح العلاقة الترابطية والتكاملية بينهما، ولاشك أن هذا الأمر هو الذي دفع إلى بروز اتجاه جديد في علم الإدارة يعرف بالإدارة بالأهداف.

أما نيجرو *Negro* فيعرفها على أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتوفير الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج الأفضل"، في حين يعرفها سيكيلا *sikula* على أنها "استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين".

كما عرفها *Frensh* بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة." وما يلاحظ على هذه التعريفات أنها ركزت في مجملها على أهم الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق أهدافها وتحديد احتياجات العاملين بها.

ويعرفها *Eric campoy* بأنها "عملية تسمح بتنسيق أعمال مختلف الأطراف الفاعلة المعنية بمباشرة تنفيذ عمليات وسياسات الموارد البشرية."

وإضافة إلى هذه التعريفات التي قدمها كتاب غريون هناك تعريفات لكتاب عرب، حيث اعتبرها الكاتبان عبد الباري ابراهيم الدرة وزهير نعيم الصباغ في كتابهما الموسوم بإدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين بأنها تعني: "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية". في حين عرفها مصطفى نجيب شاوش على أنها: "مجموعة الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تنظيمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. أما راوية حسن فتعرفها بأنها: "مجموعة الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة".

وهناك من الباحثين من اعتبر أن تقديم تعريف دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب ضرورة تحديد المستوى الذي نعالج فيه الموضوع، حيث يجب النظر إليها من خلال المستويات التالية:

- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط .
- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.
- إدارة الوارد البشرية كمهنة .
- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم .

#### أ- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط:

من هذه الزاوية تم النظر لإدارة الموارد البشرية بكونها عبارة عن " مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة العاملين فيها وأهداف المجتمع ككل، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج على وضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وتزويد المنظمة بالعدد الكافي كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين،

وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم مع أهداف وحاجات المنظمة التي يعملون فيها، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين."

وتبرز من هذا التعريف عدة نتائج يمكن أن نوردتها فيما يلي:

1- أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج ذات أهداف ونتائج محددة يقوم بها المدبرون.

2- أن الوظائف والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أهداف العاملين و المنظمة معا: فمن أهداف العاملين:

- إنجاز المهام و الأداء الحسن.

- تلبية حاجاتهم ومطالبهم الخاصة المتعددة.

أما أهداف المنظمة فتتمثل فيمايلي:

- إنتاج سلعة.

- تقديم خدمة.

- التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

- الإنتاجية في التنظيم و المجتمع.

3- أن وظائف إدارة الموارد البشرية التي يمكن استخلاصها من هذا التعريف تتمثل فيمايلي:

- وضع إستراتيجية للموارد البشرية.

- تحليل الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

- تزويد المنظمة بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا .

- تقييم الأداء.

- التدريب والتنمية.

- تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية.

- حفز و تنشيط العاملين ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم.

## ب- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة :

تعتبر دراسة " إدارة الموارد البشرية " من مجالات التخصص الأساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال بحيث يتم تدريسها في الجامعات سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية، وهي تحتل مركزا مرموقا في برامج التدريب التي تنظمها معاهد الإدارة أو مؤسسات التنمية الإدارية في تلك الدول.

و من الموضوعات التي تدرس في هذا التخصص: الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار وال جذب، تقييم الأداء، تصنيف الوظائف، والتدريب و التنمية ... وقد بدأ هذا الحقل ينمو بصورة متزايدة من خلال ظهور العشرات من الكتب و الأبحاث باللغات الأجنبية واللغة العربية في إدارة الموارد البشرية، وكذلك ظهور المجالات المتخصصة باللغة الانجليزية ومنها ما يلي:

*- Personnel – personnel psychologie – personnel administration –journal personnel – public personnel management.*

## ج-إدارة الموارد البشرية كمهنة:

تعني ميدانا من ميادين الدراسة، فإدارة الموارد البشرية كمهنة يجب أن تتوفر فيها مجموعة معايير لكي تحمل المهنة هذا الاسم من مثل: توفير تدريب منظم ولمدة من الزمن للملتحقين بالمهنة، ووجود جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون لها، ووجود أهداف اجتماعية و قانون أخلاقي يلتزم به المنضمون للمهنة، وترخيص أو اعتماد.

## د- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما :

لا تكاد تخلو وزارة أو مؤسسة مهما كان حجمها من إدارة يطلق عليها اسم " إدارة شؤون العاملين " أو "إدارة الموارد العاملة " أو " إدارة شؤون الموظفين " أو "إدارة المستخدمين" أو " إدارة الموارد البشرية"، تكون مهمتها القيام بجميع الأعمال و المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

وبالتالي فإدارة الموارد البشرية هي وحدة تنظيمية في مؤسسة أو تنظيم معين، لديها معلومات دقيقة أو قاعدة بيانات عن أوضاع مختلف العاملين في المنظمة، ولها صلة وثيقة بهم مما يسهل عليهم الاتصال بها. وبعد عرضنا لمختلف التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية نخلص أنه مهما اختلفت هذه التعريفات إلا أنها تتفق جميعا على الأهمية البالغة للموارد البشرية في أي منظمة تسعى لبناء الميزة التنافسية، مع ما

تتطلبه هذه الأخيرة من ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب يمكن أن يسهل من عملية الاستثمار في الموارد البشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف في أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأحسن جودة، ولذلك يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المكلفة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل بناء الميزة التنافسية التي تحقق للمنظمة التميز والاستقرار والاستمرار، وهذا لن يتأتى إلا من خلال السعي لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

ومع كثرة المصطلحات المشابهة لمصطلح " إدارة الموارد البشرية" كان لابد علينا من تحديد العلاقة بينها وبين مختلف هذه المصطلحات، وهذا ما سنتناوله في المبحث الثاني.

### علاقة إدارة الموارد البشرية ببعض المصطلحات الأخرى.

إن الوصول إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية قد سبقته العديد من المصطلحات الأخرى التي عبرت عن مضمونه، وذلك نتيجة تطور النظرة للإنسان فبعد أن كان يمثل كائنا اقتصاديا أصبح اليوم أحد أهم الموارد الأساسية في المنظمة.

فظهرت مفاهيم إدارة القوى العاملة، إدارة المستخدمين، إدارة العلاقات الصناعية، إدارة العلاقة الإنسانية، إدارة الأفراد، وصولا إلى إدارة الموارد البشرية وسنحاول فيما يلي تحديد كل مفهوم على حدا وتوضيح علاقته بإدارة الموارد البشرية.

#### - إدارة القوى العاملة:

يعتبر الإنسان المورد الرئيسي لنجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية، وهذا متوقف طبعاً على كيفية إدارته، فإذا تم إدارته بشكل جيد فسيؤدي لا محالة إلى تحقيق تلك الأهداف، أما إذا أسيئت إدارته فسيكون مصدر فشل للمنظمة.

ويقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم المهنية والوظيفية، وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها، ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات، وبالطبع تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب



مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم و قدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين، كما يقصد بها أيضا كل من يعيش على أرض الدولة بصفة دائمة أو مؤقتة، و يمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج أو الخدمات، ويشمل مصطلح الموارد بهذه الصيغة قطاع ثالث خارج عن القطاعين السابقين وهم: المرأة غير العاملة والمحالون على المعاش أي المتقاعدون، وذوو العاهات أي المعوقين غير القادرين على العمل، والأطفال وأخيرا الطلبة أو من هم في مرحلة الدراسة و التكوين

أما مفهوم القوى العاملة فإنه يتضمن تلك الفئة من السكان القادرة على العمل والراغبة فيه والمستعدة له، ومن ثمة فإن هذا المفهوم يتضمن ثلاثة مقومات رئيسية هي:

- قدرة الفرد على العمل .
- رغبة الفرد في العمل .
- استعداد الفرد للعمل.

وبذلك نجد أن معادلة القوى العاملة يمكن وضعها على النحو التالي :

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة المتعطلين عن العمل والذين يبحثون عنه والراغبين فيه.

#### - إدارة المستخدمين:

لقد ظهر هذا المسمى في بدايات القرن العشرين مواكبة لتائج حركة الإدارة العلمية التي أنتجها فريدريك تايلور والتي نهضت على المماثلة الآلية التي تعني النظر إلى العامل على أنه مجرد آلة، أي أنه عنصر من عناصر الإنتاج، أو مستخدم تطلب الخدمة منه، ويعطى نظيرها مقابلا، فهو في نظرها لا يعدوا إلا أن يكون مجرد كائن اقتصادي رشيد، يكافح في سبيل تعظيم اشباعاته المادية، ومن ثم فدوافع الأداء لديه تتحرك صوب الأهداف الاقتصادية التي سطرها، فالمنظمات تشتري خدمات الأفراد المستخدمين وطاعتهم في مقابل بعض المنافع الاقتصادية، وقد انحصرت نشاطات إدارة المستخدمين في عمليات التسجيل للأداء العمالي، ليس هذا فحسب، بل كانت المنظمات عبارة عن أنظمة مغلقة تعمل على التحكم والسيطرة على الآلة والعامل أيضا، وهذا ما تناقضه إدارة الموارد البشرية التي تهتم بجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشري مادية كانت أو نفسية أو اجتماعية في ظل نظام مفتوح وتعتبره أهم الموارد المتاحة لها على الإطلاق.

#### - إدارة العلاقات الصناعية:

لما بدأت المشكلات بين الإدارة والعمال في المصانع ظهرت النقابات العمالية التي أصبحت كيانات شرعية مهمتها الدفاع عن حقوق العاملين، ونتيجة لذلك فقد تغير المسمى من إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية، تجسيدا لأهمية الفعالية الخاصة بالتعامل مع النقابات العمالية، التي أصبحت مشروعة ومعترفا بها، وأصبحت مهمة هذه الإدارة العناية بشؤون الأفراد وتنظيم العلاقات بين الإدارة والنقابات، كما ساهمت في صدور بعض التشريعات والقوانين التي كانت في صالح العمال، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

### - إدارة العلاقات الإنسانية:

عندما فشل الفكر الأبوي ومن قبله فكر المماثلة الآلية، قام " إلتون مايو" ومعاونوه بإجراء تجارب الهاوثورن التي مثلت نتائجه ثورة في مجال الفكر الإداري، حيث قلبت كل الأفكار الأولى التي كانت سائدة "الإنسان الاقتصادي الرشيد"، وحل محلها دور الصلات والتفاعلات بين الإدارة والعمال، والتي تتسم بالاحترام والتقدير المتبادل، وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء، ومناقشة الأفكار - أي التعامل الإنساني - والنظر للإنسان نظرة آدمية.

وبفعل نتائج تلك التجارب التي قام بها مايو ومعاونوه أولت الإدارة اهتمامها بالعمال ومن هنا تغير مسمى الوحدة إلى إدارة العلاقات الإنسانية.

### - إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

تعرف إدارة الأفراد على أنها " تلك الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، أما إدارة الموارد البشرية فتعرف على أنها " تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

ومن ذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد تشتمل على نشاطات التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة، بينما تختص إدارة الموارد البشرية بتمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال عمليات التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب الدقيق لتلك الموارد، وكذا التوظيف الملائم لها وعموما فإنه يمكن سرد أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

الجدول (1): مقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
منظور الوقت والتخطيط	قصير الأجل	بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي
أنظمة الرقابة	داخلية ورسمية	رقابة ذاتية
الوظائف	ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة	تميل إلى الاتساع والتكيف مع المتغيرات البيئية وتتضمن أبعاد (اقتصادية، إجتماعية، ...الخ.)
الأدوار	الأدوار التخصصية والمهنية	التنوع والتكامل في الأدوار
الهياكل التنظيمية	بيروقراطية ومركزية وميكانيكية	عضوية ومرنة
العلاقة مع العاملين	الثقة الضعيفة بالعاملين	الاحترام والثقة المتبادلة

المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. الإسكندرية: أبو الخير للطباعة والتجليد، 2009، ص 90.

من خلال كل ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية يختلف عن المصطلحات السابقة في كثير من الأبعاد، إذ أن إدارة الموارد البشرية تتعاطى مع بعد التخطيط من منظور متكامل واستراتيجي طويل ومبني على أساس التوقعات المستقبلية في حين تتعاطى المفاهيم السابقة وخصوصاً إدارة الأفراد مع بعد التخطيط قصير الأجل والاعتماد على الاحتياجات الظرفية، وفي الوقت التي تنظر فيه إدارة الموارد البشرية إلى بعد الهياكل والأنظمة بكونها هياكل عضوية ومرنة، تتميز باقي الإدارات بالبيروقراطية والمركزية والميكانيكية، كما أن إدارة الموارد البشرية تراعي عامل التكامل والانسجام في الأدوار وكذا التكيف مع البيئة التنافسية، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية لعلاقات العمل دون أن تغفل الأبعاد الاقتصادية التي ركزت عليها الإدارات السابقة.

وبعد تطرقنا لدراسة مختلف الإدارات المشابهة لإدارة الموارد البشرية سنحاول فيما يلي تحديد تعريفات لتسيير وكذا تنمية الموارد البشرية.

## - مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم اقتناءها واختيارها على ضوء ما جرى من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءاتها الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن"، أو هي كما عرفها موسى اللوزي في كتابه التنمية الإدارية: المفاهيم- الأسس- التطبيقات، عملية إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"، كما عرفت بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن تنمية الموارد البشرية هي عملية أساسية تهدف لزيادة مهارات وقدرات وخبرات الأفراد العاملين بالمنظمة وترقية مستوياتهم وتطويرها حتى تكون متكيفة ومواكبة للتطورات الحاصلة في البيئة العالمية، وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية تمثل جزءا رئيسيا من إدارة الموارد البشرية.

## - مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية هو المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في اتخاذها، وأهداف تسيير الموارد البشرية تتوافق مع أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية ألا وهي الاستخدام الكفء لهذه الموارد واستقرار واستمرار المؤسسة باعتبارها جماعة خاضعة لضغوطات خارجية وتوترات داخلية والبحث عن أفضل ملائمة بين الفرد ومحيطه.

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالها بكفاءة، و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المحددة، و منه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة : أهداف - موارد محدودة - أفراد .

ويعرفه الدكتور " مهدي حسن " باعتباره العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

ويرى "مصطفى كامل " أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة .

أما "J.M PERRETTI" فعرف تسيير الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، و تحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطويرها .

ويتم أداء نشاطات تسيير الموارد البشرية في هيكل متخصص دوره في الغالب استشاري، أي تقديم النصح و خدمة الوظائف التنفيذية في كل المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

وما تجدر الإشارة إليه أن هناك فوارق مصطلحية في الأدبيات الإدارية بين المنظومة الأنجلوساكسونية (إدارة الموارد البشرية) والمنظومة الفرانكفونية (تسيير الموارد البشرية)، ويعتبر مصطلح الإدارة الأكثر شيوعاً، وهو مصطلح يتضمن الإدارة كإطار وهيكل وكمحددات إجرائية عملياتية

## المداخل النظرية لمساهمة الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية.

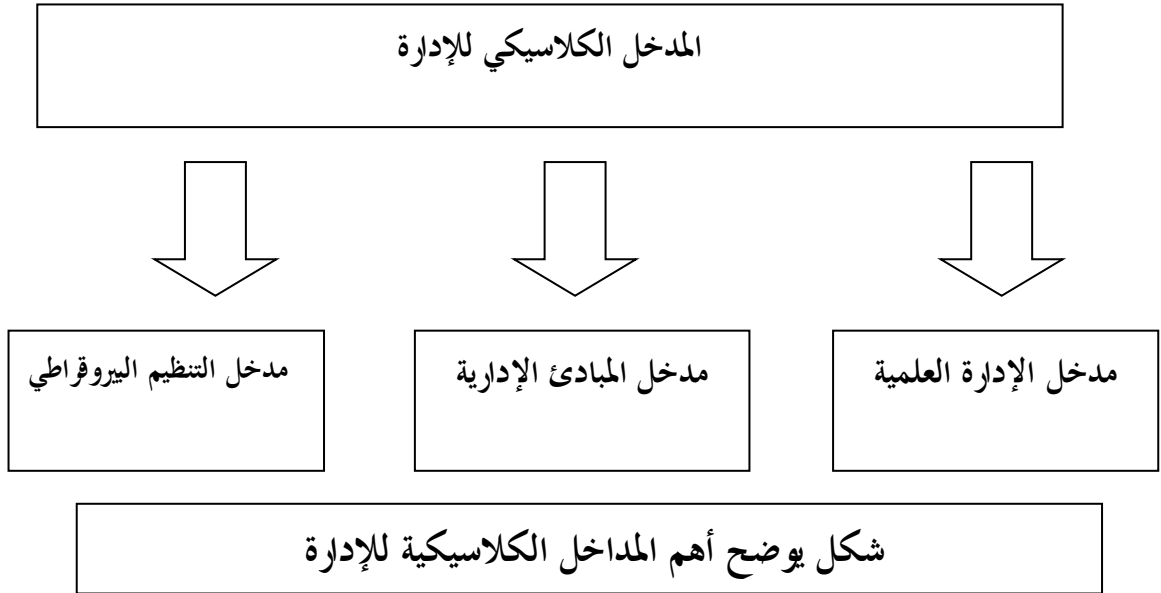
لقد ارتبط تغير النظرة للمورد البشري ارتباطا وثيقا بتطور الفكر الإداري، حيث انتقلت من حالة الكائن الاقتصادي في المدرسة الكلاسيكية إلى حالة الكائن الاجتماعي في مدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى الرأسمال الفكري في المدرسة الحديثة، وسنستعرض فيما يلي أهم المداخل النظرية المساهمة في تطوير هذه النظرة للعاملين من خلال التركيز على:

- المدخل الكلاسيكي.
- مدخل العلاقات الإنسانية.
- المدخل الحديث.

### 01: المدخل الكلاسيكي للإدارة :

يتضمن هذا المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل الإدارة العلمية، مدخل المبادئ الإدارية، ومدخل التنظيم البيروقراطي، ورغم أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، و الافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي"، بمعنى أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها، والشكل التالي يوضح هذه المداخل:

## الشكل (01): المداخل الكلاسيكية للإدارة



### أ: مدخل الإدارة العلمية:

اقترح فريدريك تايلور *F.Taylor* مدخل الإدارة العلمية في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة إنتاجها، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات.

وقد استهدف تايلور من دراسته تحويل "المصالح المتعارضة" بين العاملين و أصحاب العمل إلى "مصالح مشتركة"، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بمصالح العمل، فدعا إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة و الخطأ. ومن هذا المنطلق قام بتحديد المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت"، وقد لاحظ أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما ألحق أضرارا وخسائر بالإنتاج.

وفي ضوء ما سبق افترض "تايلور" انه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين (المدرين) على توجيه ودعم العاملين من خلال توفير الحوافز المناسبة لهم

لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وقد أكد "تايلور" أيضا على أهمية تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة و التهوية و درجات الرطوبة) التي يعمل بها العاملون لضمان زيادة إنتاجيتهم.

ويؤكد "تايلور" في هذا المجال على أهمية مفهوم "تقسيم العمل والتخصص"، فقد افترض أن زيادة الكفاءة تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف الفردية على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف، كما قام بتحديد أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية تتمثل فيمايلي: المبدأ الأول: دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال، وتسمى هذه الطريقة باسم "طريقة الأداء المثلى".

المبدأ الثاني: اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. المبدأ الثالث: تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

المبدأ الرابع: تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين في أداء وظائفهم بسهولة و يسر. خلاصة القول أن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري في هذا المدخل كانت نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان لا يعدوا إلا أن يكون آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.

## ب- مدخل المبادئ الإدارية:

لقد حاول العالم الفرنسي "هنري فايول" *Henry Fayol* أن يطور نظاما فكريا إداريا يكن تعليمه ودراسته، فقام بتقسيم وظائف الإدارة إلى ستة وظائف أساسية:

- الوظائف الفنية كالإنتاج والتصنيع.
- الوظائف المالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به.
- الوظائف التجارية مثل الشراء والبيع والمبادلة.
- الوظائف المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية.
- الوظائف المحاسبية المتعلقة بتقدير التكاليف والإحصاءات...إلخ
- الوظائف الإدارية وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.



والى جانب هذه الوظائف فقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل، و من أهم هذه المبادئ ما يلي:

- تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء و وظيفة محددة، و يهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

- تلازم السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.

- الانضباط (أو النظام): المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.

- وحدة الأمر: بمعنى أن يتلقى الموظف الأوامر من شخص واحد فقط.

- وحدة القيادة: يجب أن يكون هناك رئيس واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من العمليات تستهدف نفس الغرض.

- الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب.

ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.

- درجة مناسبة من المركزية: حيث اعتبر فايول وجود المركزية أمر طبيعي يوجد في كل كائن طبيعي أو اجتماعي، فكل الأحاسيس تتجه نحو المخ أو نحو القيادة، ومن هذا المخ أو هذه القيادة تتجه الأوامر كلها التي تحرك كل أجزاء هذا الكائن.

- التسلسل الرئاسي: وذلك ضماناً للسرعة في إنجاز العمل.

- الإنصاف: والذي يتطلب كثيراً من حسن الإدراك، كثيراً من التجربة والخبرة، وكثيراً من الطيبة.

- استقرار العاملين: وذلك لما له من أهمية في كسب الخبرة اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.

- خضوع المصلحة العامة للمصلحة الخاصة: بمعنى منح الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية.

- تشجيع المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

- تشجيع روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

- وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.  
ومن خلال استعراض مجموعة المبادئ الإدارية التي حددها فايول يتضح أنه أسهم مساهمة فعالة في تطوير الفكر الإداري من أجل توفير بيئة مناسبة لتشجيع العاملين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

### ج- مدخل التنظيم البيروقراطي:

اقترح ماكس فيبر "*Max Weber*" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، و قد حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، و لهذا السبب اقترح "فيبر" مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل .

والبيروقراطية من الناحية اللغوية كلمة تتكون من شقين الأول *Bureau* ويعني مكتب والثاني *Cracy* ويعني القوة أو السلطة، وبذلك فالبيروقراطية تدل في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب.  
ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية من خلال المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.
- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- الرسمية في التعامل.
- تعتمد التوظيف على الكفاءة والترقيات على الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبرغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل ، وعدم تشجيع العاملين على التجديد والابتكار.

وهذا الواقع هو الذي دفع الكاتب فرانك سنبرغ *Frank Sonnenberg* بوصفها قائلاً:  
"البيروقراطية تسحق الطموحات وتعيق الإبداع وتخنق العبقرية وتعيق الاستجابة السريعة، ومع الأسف في اللحظة التي تستفحل فيها البيروقراطية في المؤسسة يصبح من الصعب جدا الإقلاع عنها، وهي تجعل الناس يطمعون في الحصول على النفوذ ويفضلون مصالحهم الشخصية على المجموع".

ورغم السلبيات التي حملتها مداخل الفكر الكلاسيكي إلا أنها أسهمت في تطور الفكر الإداري حيث كانت الأساس الذي قام عليه مدخل العلاقات الإنسانية التي ستقل المورد البشري من مجرد آلة اقتصادية إلى كائن اجتماعي.

## 02: مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة:

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثر على أداء وكفاءة المنظمات، وقد وجد هذا الاتجاه صدا كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل " .

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في أحد المصانع الأمريكية (مصنع هاوثورن) في عام 1924، فقد لاحظت إدارة هذا المصنع تدهور إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ لفترات طويلة، ولذلك طلبت من فريق باحثين من جامعة "هارفارد" دراسة إنتاجية العاملين واقتراح سبل علاج تدهور الإنتاجية.

وقد استهدف فريق الباحثين في بداية الأمر تطبيق مبادئ مدخل الإدارة العلمية في مجال تحسين ظروف العمل المادية وذلك بغرض رفع كفاءة العاملين في هذه المصانع. ولذلك فقد اختبر الباحثون القائمون على هذه الدراسة أثر تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة و التهوية ودرجات الرطوبة ) على إنتاجية العاملين.

وعلى عكس ما هو متوقع فقد فشل الباحثون في إثبات العلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية و بين تحسين إنتاجية العاملين، غير أن فريق البحث توصل بعد عدة تجارب إلى حقيقة إدارية هامة مفادها

أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابيا على إنتاجيتهم وقد كان لنتائج هذه الدراسة الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باسم "حركة العلاقات الإنسانية".

وفي عام 1927 تكون فريق آخر من جامعة "هارفارد" برئاسة "التون مايو" *Alton Mayo* لعمل بحوث إضافية على إثر الإجهاد على أداء العاملين، وعند تصميم الدراسة راعى فريق البحث استبعاد أثر المتغيرات النفسية التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين والتي أثرت على نتائج دراسات مصنع هاوثرن، وقد تم عزل ستة عاملين في غرفة اختبار وتم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل وساعات التوقف عن العمل، ثم تم بعد ذلك قياس إنتاج هؤلاء العاملين، ومرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية وبين إنتاجية العاملين، فقد لاحظ الباحثون أن إنتاجية العاملين قد زادت بغض النظر عن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية .

وقد استنتج "التون مايو" وزملاؤه من نتائج تلك الدراسة أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم، وقد تم تحديد متغيرين أساسيين أثرا على أداء العاملين هما:

- **العمل الجماعي:** حيث تفاعل العاملون معا نتيجة وضعهم في غرفة واحدة، و نمت علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم.

- **نمط الإشراف التعاوني:** أدى تواجد العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة من اهتمام بهم و تزودهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل.

وبصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع "هاوثرن" إلى أهمية العلاقات الإنسانية و تأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة لذلك فقد ظهرت العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة، و من أهم هذه المفاهيم :

- العمل الجماعي و فرق العمل.

- القيادة الديمقراطية.

- اتجاهات و دوافع العاملين.

- الروح المعنوية للعاملين.

- تنظيمات العمل غير الرسمية .
- الرضا الوظيفي .

### 3- مداخل الحديثة

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا كبيرًا في العقود الأخيرة، حيث تحوّلت من وظيفة تقليدية تهتم بالإجراءات الإدارية مثل التوظيف والأجور، إلى وظيفة إستراتيجية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

ومن هذا التحول نشأ ما يُعرف بـ المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، الذي يرى أن العامل البشري ليس مجرد عنصر مساعد، بل هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية في بيئة العمل الحديثة.

#### 01: مفهوم المدخل الإستراتيجي

المدخل الإستراتيجي هو رؤية شمولية لإدارة الموارد البشرية تربط بين سياساتها وممارساتها وبين الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة. أي أن القرارات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء يجب أن تُبنى على أهداف المنظمة بعيدة المدى، مثل النمو، الجودة، الابتكار، والقدرة التنافسية.

#### تعريف مبسط:

هو توجيه إدارة الموارد البشرية لتكون شريكًا إستراتيجيًا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

#### خصائص المدخل الإستراتيجي

1. التركيز على المستقبل :يخطط للموارد البشرية على المدى البعيد وليس فقط للحاضر.
2. الارتباط بالبيئة الخارجية : يأخذ في الاعتبار التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

3. التكامل بين الوظائف :يجعل جميع أنشطة الموارد البشرية مترابطة ومتسقة مع الإستراتيجية العامة.

4. الاعتماد على التحليل والتخطيط :يستند إلى دراسات علمية وتحليل بيانات عند اتخاذ القرارات.

5. اعتبار الموارد البشرية أصلاً استراتيجياً :يُنظر إلى الأفراد كمصدر للابتكار والتميز وليس كتكلفة.

### أهمية المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

1. تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين.
2. دعم الميزة التنافسية عبر تطوير مهارات ومعارف العاملين.
3. تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري بفضل المعلومات والتحليل الإستراتيجي.
4. تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي من خلال سياسات واضحة وعادلة.
5. رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية.

### خامساً: أبعاد المدخل الإستراتيجي

يمكن تلخيصه في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد التكاملي:  
يدمج إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة العامة.
2. البعد التنبؤي:  
يتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة ويخطط لتوفيرها.
3. البعد التطويري:  
يركز على تنمية مهارات العاملين وتمكينهم من مواجهة التحديات المستقبلية.

## خطوات تطبيق المدخل الإستراتيجي

### 1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

تحديد الفرص، التهديدات، نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية.

### 2. تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### 3. صياغة إستراتيجية الموارد البشرية:

- استقطاب الكفاءات.
- تطوير التدريب والمهارات.
- وضع نظم عادلة للأجور والتحفيز.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء.

### 4. تنفيذ الإستراتيجية:

عبر خطط عملية وسياسات واضحة داخل المنظمة.

### 5. التقييم والمتابعة:

قياس مدى تحقيق الأهداف وتعديل الخطط عند الحاجة.

سابعاً: العلاقة بين الإستراتيجية والموارد البشرية

تقوم هذه العلاقة على مبدأ "التوافق الاستراتيجي" أو Strategic Fit، أي:

أن تتطابق سياسات وممارسات الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة.

مثال:

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة تميزًا في الجودة → يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على التدريب والتطوير.

- إذا كانت الإستراتيجية خفض التكاليف → تُوجّه الموارد البشرية نحو الكفاءة والإنتاجية.

## أدوات المدخل الإستراتيجي

1. تحليل SWOT لتحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بالموارد البشرية.

2. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

3. بطاقات الأداء المتوازن. (Balanced Scorecard)

4. إدارة الكفاءات. (Competency Management)

5. التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) باستخدام البيانات في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.

## دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي

في ضوء هذا المدخل، لم تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة تنفيذية فحسب، بل أصبحت شريكًا أساسيًا في صياغة القرارات الإستراتيجية من خلال:

- المشاركة في وضع الخطط طويلة المدى.

- تقديم استشارات للإدارة العليا حول القوى العاملة.

- ضمان أن ثقافة المنظمة تدعم تحقيق الإستراتيجية.

- المساهمة في الابتكار وتحسين الأداء العام.

## مزايا المدخل الإستراتيجي



1. يربط الأهداف الفردية بأهداف المنظمة.
2. يجعل الموارد البشرية مصدرًا للابتكار والمنافسة.
3. يرفع درجة المرونة في مواجهة التغيرات البيئية.
4. يعزز القيادة والتخطيط طويل المدى.

### التحديات التي تواجه تطبيق المدخل الإستراتيجي

1. ضعف الوعي الإستراتيجي لدى بعض الإدارات.
2. قلة التنسيق بين الموارد البشرية والإدارة العليا.
3. صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
4. مقاومة التغيير من طرف بعض العاملين.

### أمثلة تطبيقية

- شركة Google: تعتمد على إستراتيجية الابتكار، وتستثمر في حرية العمل والإبداع لدى موظفيها.
- شركة Toyota: تستخدم إستراتيجية الكفاءة التشغيلية وتدعمها ببرامج تدريب مستمرة.
- شركة IBM: طورت إستراتيجيات للموارد البشرية تعتمد على التحول الرقمي وإدارة المواهب عالميًا.

### المدخل السلوكي

مع تطور الفكر الإداري، بدأ الاهتمام بالعنصر الإنساني داخل المنظمات يتزايد، بعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على الكفاءة والإنتاجية دون مراعاة السلوك والدوافع الإنسانية.

ومن هنا ظهر ما يُعرف بـ المدخل السلوكي في الإدارة، الذي يُعد تطورًا طبيعيًا لمدخل العلاقات الإنسانية، حيث لم يكتفِ بمجرد الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، بل سعى إلى فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة على أسس علمية ونفسية.

المدخل السلوكي هو الأساس الذي انبنت عليه كثير من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل التحفيز، القيادة، الرضا الوظيفي، الاتصال، والتفاعل الجماعي.

## مفهوم المدخل السلوكي

يشير المدخل السلوكي إلى الاتجاه الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وتحليل العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في هذا السلوك، بهدف توجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة ومتوازنة.

تعريف مبسط:

المدخل السلوكي هو مدخل إداري يركز على فهم دوافع العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنظمة، من أجل تحسين أدائهم وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

ثالثاً: نشأة المدخل السلوكي وتطوره

- تعود جذوره إلى المدخل الإنساني الذي ظهر في الثلاثينيات مع إلتون مايو وتجارب هوثورن.
- إلا أن المدخل السلوكي تطور في الخمسينيات والستينيات، مع استخدام مفاهيم من علم النفس، علم الاجتماع، وعلم السلوك التنظيمي.
- اهتم هذا المدخل بالتحليل العلمي للسلوك وليس فقط بالمشاعر أو العلاقات.
- تأثير بحوث رواد مثل:

○ أبراهام ماسلو (نظرية الحاجات).

- فريدريك هرتزبرغ (نظرية العاملين).
- دوغلاس ماكغريغور (نظرية X و Y).
- كريس أرجريس وريتشارد بيكارد في دراسات النضج الوظيفي والاتصال.

### الفلسفة الأساسية للمدخل السلوكي

1. الإنسان ليس كائناً آلياً، بل يملك دوافع ومشاعر تؤثر في سلوكه وأدائه.
2. السلوك في المنظمة يمكن دراسته، فهمه، والتنبؤ به من خلال القوانين النفسية والاجتماعية.
3. الأداء العالي يتحقق عندما يتم تحفيز الأفراد بطريقة تتناسب مع حاجاتهم.
4. البيئة التنظيمية يجب أن تشجع على التفاعل، التواصل، والمشاركة.
5. تحقيق التوازن بين حاجات الفرد وأهداف المنظمة يؤدي إلى الرضا والإنتاجية معاً.

### أهداف المدخل السلوكي

1. فهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل وتحليل العوامل المؤثرة فيه.
2. تحسين الأداء من خلال إدارة الدوافع والاتجاهات.
3. تعزيز الرضا والانتماء لدى العاملين.
4. الحد من النزاعات والصراعات التنظيمية.
5. تطوير القيادة والاتصال الفعال.

### مجالات اهتمام المدخل السلوكي

المجال	المحتوى
Motivation التحفيز	دراسة حاجات العاملين (ماسلو، هرتزبرغ) وتطوير برامج تحفيزية فعّالة.
Leadership القيادة	تحليل أنماط القيادة وتأثيرها على سلوك الأفراد.
الاتصال	تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين لتقليل الغموض.
Communication	فهم ديناميكيات الجماعات داخل المنظمة وتأثيرها في الأداء.
التفاعل الجماعي	قياس مستوى رضا العاملين وعلاقته بالإنتاجية.
الرضا الوظيفي	دراسة السلوك الإيجابي أو السلبي تجاه العمل والمؤسسة.
الاتجاهات والسلوك التنظيمي	

### نظرة المدخل السلوكي إلى الموارد البشرية

من وجهة نظر هذا المدخل، تُعتبر الموارد البشرية قلب المنظمة، وهي المصدر الحقيقي للإبداع والتغيير. لذلك يجب أن تركز الإدارة على:

- فهم الدوافع النفسية لكل موظف.
- خلق بيئة عمل تشجع التواصل والثقة.
- دعم المشاركة في صنع القرار.
- الاهتمام بتطوير مهارات القيادة والتحفيز.

تطبيقات المدخل السلوكي في إدارة الموارد البشرية

1. تحليل السلوك التنظيمي لتصميم سياسات تحفيزية مناسبة.
2. تطوير برامج تدريبية تركز على المهارات الإنسانية والسلوكية.
3. تحسين القيادة من خلال التدريب على الذكاء العاطفي.
4. إدارة النزاعات عبر الحوار والوساطة.
5. قياس الرضا الوظيفي لتقليل الدوران وتحسين الأداء.
6. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة.

### **مزايا المدخل السلوكي**

1. يعزز فهم الإدارة للعنصر البشري ودوافعه.
2. يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
3. يقلل من مشكلات الغياب والدوران والنزاعات.
4. يزيد من الولاء والانتماء التنظيمي.
5. يرفع الإنتاجية من خلال التحفيز المعنوي والرضا النفسي.