



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة الاعمال

مقياس ادارة الموارد البشرية

الفوج: 02



تلخيص مقال بعنوان :

ادارة الموارد البشرية (المفهوم ، التطورو الاستراتيجية)

بقلم : احمد قريني

تحت اشراف الاستاذ :

بن صوشة رياض

تلخيص الطالبة :

ديديش سندس وصال

السنة الجامعية: 2024 / 2023

تقديم المقال :

1. التعريف بصاحب المقال :

➤ احمد قرينعي:

استاذ محاضر بجامعة ابن خلدون بتيارت ، بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية (1) ، نال دكتوراه الطور الثالث تخصص العمل وتسيير الموارد البشرية بجامعة زيان عشور بالخلفة خلال الموسم الدراسي 2018/2017 (2) ، قدم الكثير من الاعمال نذكر بعضها : مفهوم الصحة النفسية ودلالاتها بين مدارس علم النفس والمنظور الاسلامي ، المراكز الوسيطية لعلاج المدمنين بالجزائر (مركز الاغواط نموذجاً) ، نموذج مقترح لتقييم الاخطار النفسية الاجتماعية في بيئة العمل لدى الطاقم الطبي التكويني البيداغوجي التحضيري للاساتذة المتربصين والضغط المهني ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة .(3)

2. التعريف بالمجلة :

مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية وتعد مجلة دورية محكمة تعني نشر البحوث النفسية والسوسولوجية والفلسفية ، تصدر عن قسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تظم كل من : الرئيس الشرفي الدكتور ميموني عبد النبي / مدير جامعة ابن خلدون الجزائر ، رئيس هيئة التحرير الدكتور سماتي حاتم / جامعة ابن خلدون ؛ الجزائر ، مدير التحرير الدكتور مرزوقي محمد / جامعة ابن خلدون ؛ الجزائر ورئيس الهيئة العلمية الدكتور سعد الحاج / جامعة ابن خلدون الجزائر .
لها محددات نشر تتمثل في : تقبل المجلة المقالات المحررة باللغات العربية او الانجليزية او الفرنسية ، تحت المجلة الباحثين على اتباع الشروط والمعايير الواردة في دليل النشر الخاص بالجمعية الامركية لعلم النفس (APA) في طبعتها السادسة ، تقبل المجلة المقالات باحجام لاتزيد عن عشرين صفحة ، لاتقبل المجلة البحوث المنشورة سابقا او التي هي قيد الدراسة في مجلة اخرى ، يقدم العمل في ملف وورد فقط ، حجم الخط (16) ونوع الخط (Microsoft Uighur) وان تترك مسافة واحدة بين الاسطر وتفعيل روابط الويب بوضع خط تحتها لكي يتم فتحها ، تزرع الصور التوضيحية والجداول والاشكال حسب ورودها في النص ولا توضع في الاخر ، عدم استخدام الهوامش ويمكن استخدام التوضحات في النص كما يجب اضافة الوصف التفصيلي في الملاحق المنفصلة (4) .

وتهدف الى : نشر البحوث العلمية في جميع التخصصات , الجدة والحداثة في طرح , توثيق الروابط الفكرية ونشر الثقافة العلمية ، ايجاد قنوات اتصال بين المختصين في مجالات العلوم الاجتماعية وغيرها , متابعة الاحداث العلمية من مؤتمرات علمية وندوات وغيرها , تشجيع عملية التثاقف بين الاساتذة والمفكرين والمثقفين, تهدف اخيرا الى الترقى في مصاف المجالات العالمية. (5).

عنوان المقال : ادارة الموارد البشرية (المفهوم ، التطور والاستراتيجية)

عنوان المقال له متغير واحد وهو ادارة الموارد البشرية ، حيث تطرق الى مفهومه وتطوره عبر التاريخ .

➤ اما عن صياغة العنوان فقد صيغ بطريقة واضحة حيث وضح من خلاله المسار العام للمقال وتعد كذلك الصياغة البسيطة

حيث استعمل الكلمات المعبرة بدقة والشاملة لكل جانب من محتوى الدراسة واكيد هو مطابق لما تم عرضه ومعالجته

داخل المقال لكن هنا تعليق بسيط لو انه اكتفى فقط بالتطور لانها تشمل ايضا الاستراتيجية التي قصد بها مرحلة الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية حيث انها احد اشكال تطور ادارة الموارد البشرية في الوقت الاني .

3. اشكالية المقال :

لم يتطرق المقال الى اشكالية ، حيث اقترح الاشكالية التالية : كيف يمكن تحليل مفهوم ادارة الموارد البشرية والتطورات التي

شهدتها عبر العصور ووصلا الى الحاضر ؟

4. منهج التحليل : دمج الباحث في هذا المقال منهجين الوصفي والتاريخي :

تعريف المنهج الوصفي : هو ذلك الطريقة العلمية التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة معينة وفق خطوات محددة يقوم من

خلالها بتحليل المعطيات والبيانات التي بجوزته والمتعلقة بالظاهرة محل الدراسة ، وذلك لاجل الوصول الى الحقيقة العلمية (6) .

تعريف المنهج التاريخي : هو المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والوقائع في سياقها التاريخي ، من خلال دراسة نشأة الظاهرة

وتطورها والعوامل المساهمة في ذلك ، وتحليل ماضي الظواهر من اجل تفسير الوضع القائم لها في الحاضر والتعرف على

اتجاهاتها المستقبلية (7).

تعليقي حول استخدام الباحث لمنهجين ارى انه من المفيد دمج الاثنين معا للحصول على فهم شامل للموضوع.

تلخيص المقال :

مقدمة:

ادارة الموارد البشرية هي وظيفة ادارية مهمة تركز على المورد البشري كمورد رئيسي لان له دورا حاسما في تعزيز الانتاجية في المنظمة ، تهدف ايضا الى تعزيز القرارات التنظيمية وتمكين الشركات من جذب وتأهيل الموارد البشرية بكفاءة لتحقيق اهداف وريح المنظمة ، كما تتضمن استراتيجيات متعددة لادارة وتطوير هذا المورد الهام.

1. مفهوم ادارة الموارد البشرية : قبل التطرق لمفهوم هذه الادارة نعتمد في البداية على تعريف الموارد البشرية .

- الموارد البشرية : هي جميع الافراد العاملين في المنظمة ، وتم توظيفهم لاداء وظائف واعمال تحت تأثير الثقافة التنظيمية و مجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم ادائهم وتنفيذ وظائف المنظمة لتحقيق اهدافها و هذا كله قائم لوجود منفعة متبادلة بين الموارد البشرية والمنظمة .
- ادارة الموارد البشرية : هي ادارة ووظيفة اساسية في المنظمات ، وترتكز على ادارة جميع الموارد البشرية ، منذ توظيفهم حتى انتهاء خدمتهم ، تتضمن هذه الادارة مجموعة من الانشطة والممارسات المتنوعة المصممة لتحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين واهداف المنظمة وضمان استدامة وتوفير الموارد البشرية بالاعداد والكفاءات المناسبة وتقديم دعم واشراف على جميع جوانب العلاقة بين الموظفين المنظمة .

2. التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية : مرت صيغة العلاقة بين الادارة العيا والعاملين بالعديد من التطورات نتيجة

العوامل عديدة ومتشابكة الى ان وصلت الى مصطلح ادارة الموارد البشرية وبعدها الاستراتيجية ،ويمكن تلخيص هذا التطور في:

➤ الثورة الصناعية : في منتصف القرن التاسع عشر ، بدأت الثورة الصناعية احدثت تغييرات كبيرة في الصناعة انذاك ، لم

تكن مفاهيم إدارة الموارد البشرية معروفة، ولكن هناك صيحات في بريطانيا وبلدان أخرى تدعو للرعاية وتحسين ظروف العمل

في المصانع نتيجة للضغط الحكومي والاهتمام المتزايد بالجانب الإنساني للعمل .ظهر مفهوم تحقيق الرفاهية الصناعية، الذي

يهدف إلى تحسين ظروف العمل والصحة في المصانع وتم تصميم برامج لرعاية العمال وتحسين ظروفهم، مما دَلَّ على تحول

نحو التفكير في العمال كأفراد بشريين بدلاً من مجرد آلات عند اصحاب الأعمال.

➤ حركة الادارة العلمية : في بداية القرن الماضي، ساهمت حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" في تطوير إدارة

الموارد البشرية. قدّم دراسات الوقت والحركة لتحسين الكفاءة. العمال كانوا يخضعون لرقابة دقيقة، والذين لم يلتزموا بالمعايير

القياسية كانوا عرضة للطرد، بينما كان للمفوقين مكافآت تشجيعية ، وقتها كانت مهمة إدارة الموارد البشرية تقتصر على التوظيف والتدريب والصحة والسلامة. ولكن بغض النظر عن أداء العامل، حاولت الإدارة تقديم بعض الخدمات الإضافية كالإجازات والقروض والتأمين، ولكن هذه الخدمات كانت تقدم طواعية من الإدارة وليست نتيجة لضغوطات العمالية أو حكومية.

➤ مدرسة العلاقات الانسانية : حركة هورثون هي دراسات اجريت في شركة الكهرباء الغربية الاميركية ، توجهت نحو فهم اثر العوامل النفسية والاجتماعية على أداء العمل. أظهرت أهمية الروح المعنوية للعمال والتفاعل بين أهدافهم وأهداف المنظمة. غيرت نظرة أصحاب الأعمال نحو دور العنصر البشري في المنظمات أهمية الجانب الروحاني والإنساني في العمل.

➤ الحرب العالمية الثانية : ظروف الحرب الثانية كانت تشابه ظروف الحرب الأولى من ناحية زيادة الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية. وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية أنها بحاجة إلى دعم إدارات الاستخدام. في بريطانيا على سبيل المثال، كان هناك حوالي 5500 أخصائي في مجال شؤون الموارد البشرية في المصانع البريطانية في عام 1983، حيث كانوا يعرفون بضابطي الموظفين الشخصيين، وكان دورهم يتعلق بإشراف على شؤون الاستخدام.

➤ ولادة ادارة الافراد : بعد الحرب العالمية الثانية، تطور دور إدارة الاستخدام في المصانع بشكل كبير. ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال يعرف بتخصص الأفراد. تغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية و تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية وبدأت بتشديد التنظيمات والتشريعات لحماية حقوق الموارد البشري في المنظمات وتوفير مزايا أفضل للموظفين و أصبحت إدارة الأفراد تعمل كوسيط بين النقابات العمالية وأصحاب الأعمال للتسوية بينهم وتنفيذ السياسات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل.

➤ ولادة ادارة الموارد البشرية : بعد العام 1980، تغير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية (HRM)" ، وهذا التغيير أثر على دورها في المنظمات. أصبحت إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأصبح مديرها جزءًا من الإدارة العليا ومشاركًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. الاختصاصيون في مجال إدارة الموارد البشرية أصبحوا جزءًا أساسيًا من

الإدارة، والمصطلحات تغيرت لتعكس هذا التحول، مع التركيز على إرضاء الزبائن وزيادة الجودة والتحسين المستمر. هذا التغيير جاء نتيجة التحولات العالمية وزيادة التنافسية والتدخل الحكومي وتأثير النقابات، حيث أصبحت الموارد البشرية تعتبر أحد أهم أصول المنظمة وشركاء في النجاح وتحقيق القيمة المضافة.

تطورت إدارة الموارد البشرية نتيجة العوامل التالية : ادراك أهمية الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استدامتها ، ضمان حقوق العمال والامتثال للقوانين واللوائح الحكومية ،وجود النقابات وضرورة التفاوض معها بشأن شؤون الموظفين، التحول التكنولوجي والمنافسة تجعل إدارة الموارد البشرية ضرورية للمنظمات، نمو حجم المنظمات وزيادة عدد الموظفين، الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري ، إدارة الموارد البشرية أصبحت جزءاً استراتيجياً لإدارة المنظمات واستثمار أهم أصولها وهي المورد البشري.

3. استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

➤ تعريفها: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنفيذ لسياسة المنظمة تجاه موظفيها، بهدف تحقيق اهدافها

والتكيف مع التحديات المحيطة بها، مثل المنافسة في السوق

➤ خصائصها : طويلة الأمد وتوجه نحو المستقبل، التكامل والتنسيق مع إستراتيجية المنظمة، مرونة لمواجهة التحديات الحالية،

إنشاء بيئة عمل ملائمة، احترافية وتخصص في إدارة الموارد البشرية،تعاون مع الأقسام الفرعية لتحسين إدارة الموظفين ،تعمل على رضا الزبائن ،معالجة مشاكل العمال واعتبار نفقاتهم عبارة عن استثمار .

➤ مراحلها : تتضمن دراسة وتحليل متطلبات المنظمة والبيئة، إعداد الإستراتيجية، تنفيذها، وتقييم نجاحها.

➤ متغيرتها : تتمثل في تصميم الأعمال وهيكل المنظمة، الثقافة التنظيمية، الفروقات بين الموارد البشرية،العوامل الاقتصادية،

العوامل التقنية والتكنولوجية، العوامل الاجتماعية والسكانية، القوانين والتشريعات المنظمات العمالية (النقابات) .

➤ النظرة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية : تحدد بالقوانين الحكومية وثقافة المؤسسة وعدد الموارد البشري ومدى اهميته .

الاسئلة والاجوبة :

الاسئلة :

1. ماهي الاضافة التي قدمتها كل محطة من المحطات التاريخية وساهمت في تجدد النظرة حول العنصر البشري ؟

2. كيف تآثرت متطلبات العنصر البشري بالتحويلات التي جلبتها الثورة الصناعية ؟
3. كيف شارك فريدريك تايلور في ظهور مدرسة العلاقات الانسانية ؟
4. ماهي اهمية فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين وفقا لما جاء به التون مايو ؟
5. كيف تطورت مفاهيم ادارة الموارد البشرية بناء على التجارب والتحديات التي ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية ؟
6. ماهي الحاجة التي الحت على ظهور مصطلح ضابطي الموظفين الشخصيين وفي أي مرحلة كانت ؟
7. ماهي الادارة التي مثلت دور الوسيط في صراع النقابات العمالية و اصحاب الاعمال وفي أي محطة اشتدت هذا الصراع؟
8. ماهي الخاصية الاهم التي ميزت ادارة الوارد البشرية عن باقي الادارة حسب المقال ؟
9. ماهي ملامح اخر مرحلة بنسبة للمقال ؟
10. لماذا لادارة الاستراتيجية هي المرحلة الاخير في هذا التطور ؟

الاجوبة:

1. تمثلت الاضافات التي قدمتها كل مرحلة في :
الثورة الصناعية : قدمت تطور كبير في الصناعة وهذا ادى الى تفوق الجانب الالي على الانسان وهنا وجب ظهور ادارة جديدة تعزز ظروف العاملين.
حركة الادارة العلمية : قدم تايلور دراسة الحركة والوقت والتي ادت الى الرقابة الدقيقة وركزت على التحفيز المعنوي كل هذه الاضافات احدثت رد فعل يدعو الى الاهتمام بالجانب المعنوي.
مدرسة العلاقات الانسانية : اهتمت رضا العاملين وتقديم لهم تحفيزات معنوية و مادية وهذا اثر على اهداف المنظمة والتالي اصبحت هناك الحاجة لادارة جديدة لتحدث توازن بينهم.
الحرب العالمية الثانية : الحت ظروف الحرب العالمية الثانية على الاتجاه نحو التخصص في العمل وهذا ادى الى ظهور منصب ضابطي الموظفين المختصين.

ادارة الافراد : تطور دور ادارة الاستخدام نتيجة زيادة تدخل الحكومة وضغط النقابات العمالية و ظهور مجال تخصص الافراد وانتقل هذا التطور الى تغير في الاسم واصبح ادارة الافراد .

ادارة الموارد البشرية : اضافة هذه المرحلة الطابع الاستراتيجي الى ادارة الافراد واهتمت بالابعاد المستقبلية والموقع المستقبلي للمنظمة.

2. تأثرت متطلبات العنصر البشري خلال الثورة الصناعية حيث اصبحوا ينادو بتحسين ظروف ومناخ العمل واعداد برامج انسانية لرعاية والاهتمام بشؤونهم ومراعات الجانب الانساني في المنظمة .

3. شارك فريدريك تايلور في ظهور مدرسة العلاقات الانسانية فاهتمامه وتركيزه على الجانب المادي لتحفيز و الرقابة الدقيقة للعمال واجهاده في العمل دون مقابل مساوي لذلك هذا ما ادى الى وبرز ضرورة الاهتمام والالتفات الى الجانب المعنوي و الانساني وهذا هو السبب الرئيسي لبروز مدرسة العلاقات الانسانية .

4. اهمية فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين وفقا لما جاء به التون مايو تنعكس على مردود انتاجية وجودتها ، الارتباط بين اهداف المنظمة و اهداف العاملين ، توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين و كسب ولائهم ، زرع الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، تحقيق رضا العاملين.

5. تطورت مفاهيم الادارة البشرية خلال الحرب العالمية الى ادارة الاستخدام ويعني تلك الجهود والسياسات لضبط وتنظيم الموارد البشرية .

6. الحاجة التي الحت على ظهور مصطلح ظابطي الموظفين الشخصين هي زيادة الحاجة الى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الانسانية وجاء خلال الحرب العالمية الثانية .

7. الادارة التي مثلت دور الوسيط بين صراع النقابات العمالية و اصحاب الاعمال هي ادارة الافراد ، كان هذا الصراع قائم منذ مرحلة الطوائف أي بعد نظام الرق ولكنه اشتد عند ولادة ادارة الافراد .

8. الخاصية الالهة التي ميزة ادارة الوارد البشرية عن باقي الادارة حسب المقال هي التوجه نحو المستقبل .

9. ملامح اخر مرحلة تتمثل في النظرة المستقبلية، المرونة مع كل المتغيرات البيئية، تحقيق رضا الزبائن والاستثمار في المورد البشري

10. لانها تدرس المستقبل أي تاخذ كل المتغيرات بعين الاعتبار وهذا ما يضمن لها الاستدامة

تحليل المقال :

1 _ من خلال تحليلي للمقال وما ورد في المحاضرة خلال طرح مراحل تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية هناك اختلافاً في تقسيم المراحل حيث:

- ✓ تناولت المحاضرة مرحلتين قبل الثورة الصناعي وكان لهما دور في هذا التطور وهما نظام الرق ونظام الطوائف
- ✓ تناول المقال الحرب العالمية الثالثة
- ✓ دمج المقال مرحلة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومرحلة الادارة للموارد البشرية اما في المحاضر تطلقنا لكل واحد على الافراد
- ✓ كما هناك مراج اخرى تطرح مرحلة الحرب العالمية الاولى اثناء مراحل تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية من بينها نعيمة يجياوي في سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية (8).

قائمة المراجع :

1. رحيم مختارية وصحراوية فريجة ، الصراع التنظيمي وعلاقته بالإتصال التنظيمي دراسة ميدانية بمتوسطة آيت عمران محمد تيارت – الرحمة ، اطروحة لنيل شهادة ماستر ، تحت اشراف د.قرينعي احمد ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر ، 2022_ 2021 ، صفحة الواجبة .
2. احمد قرينعي ، نموذج مقترح لتقييم الأخطار النفسية الاجتماعية في بيئة العمل لدى الطاقم الطبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تحت اشراف د. عمر بن شريك ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم علم النفس و الفلسفة جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2017_ 2018 ، صفحة الواجبة .
3. اطلاع على اعمال احمد القرينعي في الرابط التالي بتاريخ 11- 10 - 2023:

https://theses-algerie.com/?size=n_10_n&filters%5B0%5D%5Bfield%5D=authors&filters%5B0%5D%5Bvalues%5D%5D=%D9%82%D8%B1%D9%8A%D9%86%D8%B9%D9%8A%2C%20%D8%A3%D8%AD%D%5D%8%AF&filters%5B0%5D%5Btype%5D=all

4. مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية – جامعة ابن خلدون – تيارت – المجلد 02 – العدد 05 ، صفحتين 2 و 3 تم اطلاع بتاريخ 11- 10 - 2023 في الرابط التالي :

<https://drive.google.com/file/d/1tpGANVN3YyVctEvVMKjDgnqPJJIE9paAf/view?usp=drivesdk>

5. الاطلاع على اهداف مجلة المنارات لدراسات العلوم الاجتماعية في الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/685#:~:text=Description,%D8%B9%D9%86%20%D8%AC%8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D8%A8%D9%86%20%D8%AE%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%86%20%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D8%AA%20>

6. فليح كمال ، ملخص محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي ، كلية الحقوق ، تخصص قانون التأمينات . جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة 1 ، سنة الجامعية 2021 – 2022 ، صفحة 7

7. عبدالله قفش ,مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حاسية بن بوعلي ، شلف ، السنة الجامعية 2016-2017 ،صفحة 75.
8. نعيمة يجياوي، محاضرات في ادارة الموارد البشرية ، تخصص اقتصاد النقل والخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة ، صفحة 03