

# وظيفة إدارة الموارد البشرية

محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية

**الهدف العام من المحاضرة:**

إلمام الطالب بمفهوم إدارة الموارد البشرية ، والمهام المنوطة بها.

**الأهداف الخاصة:**

تتمثل الاهداف الفرعية لهذه المحاضرة في تعريف الطالب ب:

مختلف المفاهيم المربطة بالموارد البشرية

أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.

**مخرجات المحاضرة:**

يكون الطالب قادرا على التمييز بين مختلف المصطلحات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية مع القدرة على

إيجاد العلاقة بينها وبين بقية الوظائف.

**مخطط المحاضرة:**

1. مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

3. أهمية وظيفة وظيفة إدارة الموارد البشرية

4. وظائف وظيفة إدارة الموارد البشرية.

5. تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية

## I. مفهوم المورد البشري:

الموارد البشرية هو مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذين يشكلون قوة العمل في المنظمة، كذلك هو مستعمل في اقتصاديات العمل، مثل قطاعات الاعمال، او حتى القطاعات الحكومية. الموارد البشرية هي أيضا اسم لوظيفة داخل المنظمة مكلفة بالافراد، مع المسؤولية الشاملة عن وضع الخطط والإستراتيجيات والسياسات المرنبطة بتسيير هؤلاء الأفراد المستخدمين من طرف المنظمة.<sup>1</sup>

كما ان الموارد البشرية تشير إلى قوة العمل؛ أي القدرات البدنية، والقدرات الذهنية التي تنتج سلعا وخدمات للشركات.

## II. مفهوم رأس المال البشري:<sup>2</sup>

يوجد العديد من الموارد التي تؤثر في الأداء التنظيمي للمؤسسات، لذا ستكون المؤسسة ملزمة بتسيير عدة أشكال من الموارد:

1. الموارد المادية: المباني، الأراضي، الادوات المكتبية، الحواسيب، السيارات، التجهيزات...

2. الموارد المالية: النقود، الأسهم، والاوراق المالية، والمصادر المالية المختلفة...

3. الموارد غير الملموسة: مثل نظم المعلومات، البراءات والملكيات الفكرية، القدرات البحثية المتخصصة...

4. الموارد البشرية: وتتمثل في المواهب، القدرات، الخبرة، الخبراء المهنيون، العلاقات...

كل هذه الأصول مهمة بدرجات متفاوتة ضمن مختلف المؤسسات، ولكن المورد البشري هو الذي يجمع بين كل الموارد الأخرى معا، ويوجه استخدامها نحو تحقيق النتائج؛ حيث انه في الكثير من الاحيان يرجع الفارق في القيم السوقية بين مؤسسة وأخرى للإستخدام الفعال للرأس مال البشري.

إن الرأس مال البشري ليس فقط الافراد علمستوى المؤسسة، وإنما ما يجلبه هؤلاء الأفراد ويساهموا به في نجاح المؤسسة.

وعليه يمكن القول ان رأس المال البشري هو القيمة الجماعية للقدرات، المعارف، المهارات، والحوافز، للقوة العاملة في المنظمة.

1

2

### III. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من الإستراتيجيات، والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا على انها " عملية توظيف الأفراد، تدريبهم، تعويضهم، تطوير السياسات المرتبطة بهم، مع تطوير استراتيجيات الإحتفاظ بهم"<sup>4</sup>.

في حين يعرف storey إدارة الموارد البشرية بأنها " مقارنة مميزة تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية من خلال النشر الإستراتيجي لأعلى إلتزام، وقدرات عمالية باستخدام مجموعة متكاملة من الثقافات، الهيكلية، وتقنيات إدارة الافراد"<sup>5</sup>. في حين Byars & Rue يريان بان إدارة الموارد البشرية هي " أنشطة المنظمة المصممة لتوفير الموارد البشرية والتنسيق بينها"<sup>6</sup>. كما أنه من وجهة نظر كل من Boxall & Purcell فإن "إدارة الموارد البشرية تضم أي شئ وكل شئ مرتبط بإدارة علاقات الأفراد داخل المنظمة"<sup>7</sup>.

من التعاريف السابقة نلاحظ ان مفهوم إدارة الموارد البشرية قد تطور بتطور الممارسات على مستوى المنظمات، فمن مهمة توفير الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة و مرافقتهم وتدريبهم ومحاولة توفير الظروف الملائمة لهم للرفع من إنتاجيتهم، للوصول إلى الإهتمام بجوانب اخرى اصبحت تعد محددات للمستقبل التنافسي للمؤسسة مثل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة المواهب، والإهتمام بالخدمات الإجتماعية للعمال، لأن المؤسسة أصبحت تدرك ان مستقبلها في عمالها.

### IV. أهداف إدارة الموارد البشرية:<sup>8</sup>

تشتق أهداف إدارة الموارد البشرية من الفلسفات التي تربط نشأة وتطور الموارد البشرية معاً، كنظام وكمهنة.

1. محاولة تحقيق الرسالة، الرؤية، الأهداف، والغايات التنظيمية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق

ذلك مستخدمة الأفراد كموارد قيمة، على خلاف النظرية التقليدية لإدارة المستخدمين، حيث ينظر

للموظفين على انهم أدوات ضرورية لإنجاز العمل في المنظمات. ومسيروا الموارد البشرية على

3  
4  
5  
6  
7  
8

مستوى المنظمة يدركون ويقدرّون الحاجة إلى وضع الأفراد كأولوية ضمن عملية تحقيق الاهداف التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية كقوة مرتبطة بالقوة العاملة ، وعليه وضع العمال كأولوية ضمن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وجعلهم يشعرون بذلك، يعد خطوة أبعد في وضع المنظمة في الطليعة بين المنافسين.

2. استعمال قدرات الموظفين: فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها القدرة على الاستخدام الامثل لطاقت مستخدميهها، وهذا ما يتجلى في المقاربات والمناهج المختلفة المستخدمة في تصميم العمل، التوظيف، وتحديد الموقع أو الموضع، وهذا يشتمل إعادة تصميم العمل، توظيف الافراد متعددي المهارات؛ الذين لديهم القدرة على العمل في مواقع مختلفة وقيامهم بالاعمال ذات الصلة، العمل الجزئي، والتعاقد من الباطن.

3. ضمان إلتزام العاملين بوظائفهم وأعمالهم: سواء كان ذلك ضمن الفرق أو الاقسام أو كامل المنظمة، والسعي للإلتزام الكلي للعامل، والغرض منه تقليل النزاعات غير الضرورية بين العمال والإدارة والتي قد ينتج عنها انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، وكذلك التقليل من معدل دوران العاملين وانخفاض الإنتاجية في نهاية المطاف. ويتم تعزيز الإلتزاماتتباع استراتيجيات مختلفة، بما في ذلك رعاية الموظفين من خلال التدريب، والتوجيه، وتوفير المكافآت النقدية.

4. ضمان تكامل وتضافر النظم، العمليات، والأنشطة التنظيمية: ويكون ذلك من خلال ثقافة تنظيمية قوية؛ والثقافة التنظيمية مكونة من القيم، المواقف والتصرفات، الاعراف، الاساطير والممارسات التي تؤدي ضمنها الأشياء.

كما ينظر للفئات المختلفة من الأعمال، المهن و الأقسام على أنها متكاملة وليس مفككة، ويتم استخدام الرموز التنظيمية والأغاني، والقطع الاثرية وما إلى ذلك لتعزيز ثقافة التفرد مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بوظائفهم في المؤسسة.

5. الاستخدام الامثل للموارد المتاحة: في لغة الاقتصاد الموارد دائما نادرة، والمؤسسة لا يمكنها النجاح إذا كانت الموارد ( المستخدمين، الأموال، الآلات، التجهيزات، الطاقة،...) مستخدمة أكثر أو أقل من اللزوم، أو استخدمت في الوقت الخطأ، أو المكان الخطأ، وكل من الحالات السابقة يمكن ان يظهر وجود هدر في الموارد، لأن البعض سيتم استنفاذه بسهولة، أو تركه خاملا بلا داع، أو قد يتم استخدامه بشكل غير حكيم. في هذه الحالة ربط الموارد بالأداء هو آلية للتحكم في الكفاءة

التنظيمية، وفي أكثر الأحيان بل في أغلبها يستخدم الوقت، النشاط، المخرجات، وجدول الميزانية لربط ومطابقة الموارد بالأداء.

إن كل ملاحظة لقلة الإستخدام، أو إفراط الاستخدام للموارد له أثره من حيث الكيفية التي تم بها استخدام الموارد البشرية، فالموظفين غير المستغلين يمثلون موردا مهدرا من حيث تكلفة الفرصة البديلة، لأنه حتى لو كان لدى الموظف ما يكفي من العمل نظير الراتب الذي يحصل عليه ، فإنه لن تتحقق قيمة مضافة عن العمالة، هذا من جهة، ومن جهة اخرى فإن الموظف لن يستفيد من إمكانياته بشكل كامل مما يفوت عليه الحصول على المكافآت. بينما الإستخدام المفرط للمستخدمين يؤدي إلى التوتر، القلق، التعب، ومشاكل صحية اخرى أو حتى خطر فقدان الحياة، بالتالي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية الإستخدام الامثل للأفراد<sup>9</sup> من خلال اتخاذ التدابير اللازمة بناء على رأي مسيري خط الاول.

6. تحسين التعاضد أو التآزر ( خاصية التجميع، synergy ) على جميع المستويات: ممارسات إدارة الموارد البشرية مستمدة من علم التحكم الآلي التنظيمي ( organisationnel cybernetics ) ونظرية النظم، ومن منظور إدارة الموارد البشرية كل وظيفة، وحدة تنظيمية، قسم، وجميع فئات الموظفين ينظر إليها في جانبها الكلي أو المجمل، فالعمل الجماعي أو العمل معا بدلا من العمل الفردي هو طريقة للإستفادة من التعاضد وتحسينه في كل المستويات، وبرامج التدريب الخارجية تعد كأحد المبادرات من أجل تحسين التآزر على المستوى الوظيفي.

7. التميز التنظيمي: تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي من خلال مجموعة من المفاتيح كالإبداع، الإبتكار، والعمل الجماعي، والإدارة عالية الجودة، فمواقفة حاجات الزبائن وتوقعاتهم المتغيرة تتطلب وجود الإبداع والإبتكار والعمل الجماعي، والإهتمام بالجودة.

هذا الهدف هو لتمكين المسيرين أن يكونوا مرنين في التكيف مع التغيرات، وهذا مطلوب ضمن سعي المؤسسة لتحقيق التميز في وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتبع التغير السريع في البيئة التنظيمية يتطلب القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل فوات الأوان. وتسعى المرونة والتكيف إلى الحد من قواعد ولوائح العمل البيروقراطي غير المرن

**“If you want creative workers, give them enough time to play.”**

**John Cleese**

## ٧. وظائف إدارة الموارد البشرية:10

1. **توفير العمال:** توفير للمؤسسة العمال اللازمين بالعدد والنوعية وفي كل الاوقات. وذلك عن طريق كل النشاطات المتعلقة باستقطاب الأفراد، واختيار المناسبين وفقا للمعايير المحددة وتعيينهم. وفي هذا الصدد يجب الإشارة أنه يقع على عاتق مسيري الخط الاول ( first line managers ) مسؤولية تحليل العمل بشكل فعال، إضافة لتوصيف العمل وخصائصه بشكل واضح كفاية.
2. **إدارة المستخدمين:** وتشير للمسائل المكتتبية المعنية بإدارة الموظفين، بداية من توقيع العقد، علاقات العمل، وحتى انتهاء الخدمة، إعداد كشوف المرتبات والاجور، الاقتطاعات ضريبية، والضمان الإجتماعي.
3. **وضع معايير الأداء، التعويضات والخصومات:** تحاول تحقيق هيكل اجور يحقق الاهداف الثلاثة، داخليا يكون عادلا، وخارجيا يكون تنافسيا ومحفزا. إضافة لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع معايير الأداء التي على أساسها يتم تقييم الأداء و تحديد المكافآت.
4. **قيادة الموارد البشرية وتطويرها:** إعداد الافراد الذين باستطاعتهم جعل المنظمة تنمو، وذلك كونهم محفزين بالعمل الذي يقومون به، وهم يتطلعون إلى مواقع ذات مسؤولية أكبر.
5. **التدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم:** تهتم إدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج التدريب الخاصة بالأفراد من أجل تحسين وتطوير مهاراتهم، وذلك بناء على آراء واقتراحات مسيري الخط الاول الذين يتابعون تنفيذ الاعمال يوما بيوم، وهم على دراية شاملة بالمعارف، القدرات والمهارات المطلوبة لأداء مهام محددة بشكل فعال من طرف الأفراد والفرق. إضافة للكفاءات المطلوبة في المستقبل<sup>11</sup>.
6. **إدارة علاقات العمل:** تقوم بمعالجة الصراع الفردي، مثل عدم رضا الفرد عن وضعه الوظيفي في الشركة، وكذلك الصراعات الجزئية المتعلقة بجزء من موظفي الشركة، أو استياء القوى العاملة باكملها.
7. **الاهتمام بالخدمات الإجتماعية:** وتشير إلى تلك التدابير التي تطبقها المؤسسة طوعيا لتلبية الإحتياجات الإجتماعية للموظفين وبالتالي يحقق مناخ إجتماعي ومناخ عمل افضل داخل المؤسسة.

10

11

## VI. أهمية إدارة الموارد البشرية:12

نشأت إدارة الموارد البشرية وكانت لها الاولوية في تطوير علاقات عمل إيجابية، وقد حسنت بنجاح إنتاجية واداء المورد البشري، كما لهادور كبير في نجاح العلاقات بين الأفراد، وقد حققت الميزة التنافسية للمؤسسة لما عملت هذه الأخيرة والتزمت بممارساتها، هذه الممارسات تتضمن التوظيف والإختيار، وتشجيع العمال على تقبل الاختلاف والتنوع في مكان العمل من أجل تسيير وإدارة المعرفة والإبداع، كما تركز بشكل أكبر على تطوير الأفراد وإشراكهم.

بالتركيز على العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية يمكن توفير الحلول، من خلال اليقظة، والمنهج المدروس لتسيير إدارة الموارد البشرية للمستخدمين، مما يمكن من تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية.

لقد أصبحت أهمية إدارة الموارد البشرية واضحة جدا بسبب المحيط المعقد وغير الأكيد، والمتأثر بإفرازات العولمة، التقدم التكنولوجي، المنافسة... إلخ، وعليه المنظمات بحاجة للمزيد من التقدم على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية. وحاليا المؤسسات تعمل وتوسع اعمالها عبر العالم، فهي في مواجهة ثقافات، قيم، وسلوكات مختلفة للأفراد، والتي يحملونها معهم لمكان العمل، وقد أصبحت إدارة وتسيير هذه العلاقات، السلوكات، الثقافات، والقيم المختلفة تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات يتطلب منها إتخاذ قرارات حكيمة، وحذرة في نفس الوقت لحل كل المشاكل المرتبطة بذلك.

في عالم الأعمال المتميز بالتغير، المؤسسة ملزمة بالتركيز على مهارات عمالها للتعامل مع تعقيدات البيئة التي تعمل ضمنها وتكون ضمن السباق، والعمال يعدون ضمن أصول المؤسسة، وهي ستخفق دون قوة عمل، ومنه وجب على المؤسسة عدم الإعتماد فقط على التكنولوجيا و التقنية، لأنها تحتاج لقوة عمل لتسيير أعمالها بنجاح، والعمال اليوم هم اكثر إنتاجية من السابق لأنهم يفهمون ما تطلبه المؤسسة ويتطلبه التغير في عالم الأعمال، وعليه فهم يدركون أنه عليهم ان يكونوا مستجيبين لذلك وأن عليهم امتلاك مهارات متعددة إن أرادو الإستمرار في وظائفهم.الإدارة الفعالة تتطلب إدارة وتسيير مواهب ومهارات مختلفة، الشركاتترغب في الإحتفاظ بالأفراد متعددي المواهب، والذين لهم دورا حيويا في نجاح المؤسسة وهذا من صلب اهتمامات إدارة الموارد البشرية.

**“If you want creative workers, give them enough time to play.”**

**John Cleese**

كما أن عدم الرضا والإستياء أصبحا يظهران بشكل واسع بين العمال، وهذا ما يؤدي إلى خلق الإضطرابات بينهم، وضعف إنتاجيتهم، و تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في الكشف عن هذه المشاكل ثم وضع الإستراتيجيات اللازمة لحلها بليوننة ورفق. كما أصبحت تركز إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على اداء العاملين والتأكد من عدالة وإنصاف نظام المكافأة والعقاب.

لقد أصبح قسم إدارة الموارد البشرية فعال جدا في تقليص معدل دوران الأفراد، وبالتالي يتولى برامج تطوير وتدريب العمال لجعلهم يعملون بإنتاجية وفعالية كافية للمؤسسة.

مشكلة اخرى للموظفين وهي إشراكهم والتزامهم اتجاه وظائفهم، قسم إدارة الموارد البشرية يشرك الموظفين ويساعد في التعرف على القادة لخلق بيئة وظيفية مناسبة وودية.

يجري قسم إدارة الموارد البشرية تحليلا وظيفيا للحصول على الأفراد المناسبين للامكان المناسبة.

تؤكد هذه التحديات مدمجة ضرورة تطوير الشركات لموارد بشرية تنافسية للتعامل مع بيئة معقدة وغير مؤكدة وهذا ما تضمنه إدارة الموارد البشرية.

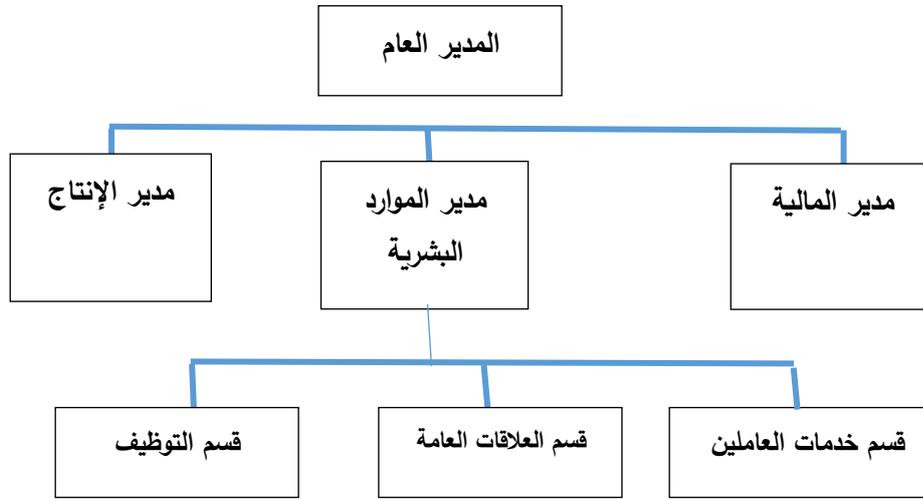
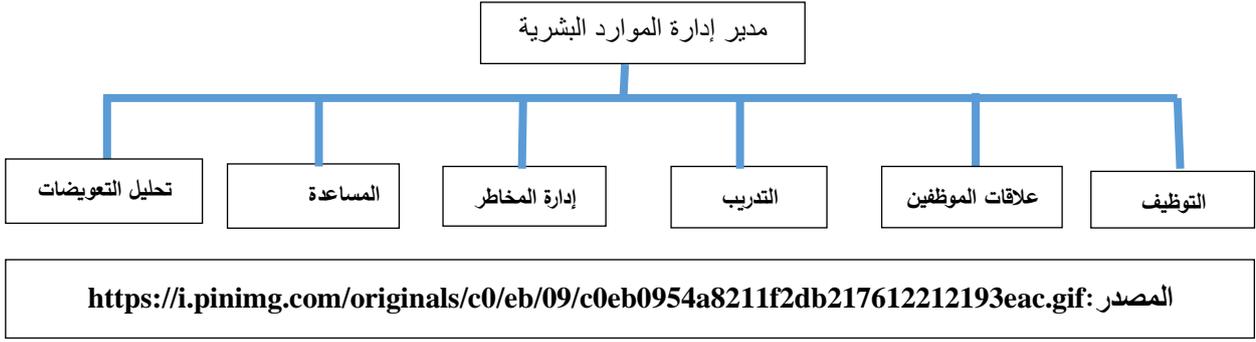
## VII. تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية

يحتاج الأفراد العاملين معا في المنظمات إلى نظام منهجي وهيكل محدد، يمكنهم من الاتصال بعضهم ببعض وتنسيق جهودهم. والعلاقات المحددة بين عناصر المنظمة - الأفراد، النشاطات، الهيكل، المعلومات، عمليات التحكم - يشار إليها بالهيكل التنظيمية، وتعني الهيكل التنظيمية الترتيب المنتظم للأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق أهداف معينة<sup>13</sup>، او كما تشير المقاربة الكلاسيكية للهيكل التنظيمية على أنها إطار لعلاقات السلطة وتقسيم العمل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

يتم تمثّل الهيكل التنظيمية او الإطار الذي يتم من خلاله تنفيذ المهام الإدارية والتشغيلية في هيكل تنظيمي يوضح العلاقات الرسمية في المنظمة، ويظهر أهمية كل وظيفة أو قسم فيها، وكما أسلفنا ذكره في المحاضرات السابقة فإن الهيكل التنظيمي يتحدد بناء على مجموعة من الإعتبارات مثل إستراتيجية وهيكل المؤسسة، حجمها وتعقدتها، التكنولوجيا، تأثيرات المحيط<sup>14</sup>، عمر المؤسسة، ومقدار الأعمال التي تمارسها، مضافا إليه عدد العمال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، والأشكال الموالية تمثل بعض النماذج للهيكل التنظيمية.

13

14



المصدر: محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص 173.