**المستوى الطور الثالث**

**السنة الدراسية 2021-2022**

**سلسلة دروس في مقياس**

**آلية تحسين المورد البشري لقطاع العدالة**

**الدرس الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.**

**إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع ويعتبر من أهم وظائف الادارة لاعتمادها على العنصر البشري و أثمن مورد لديها، مهمته كيفية استقطاب الموظفين  .**

**ويكمن دورها في إدارة الأفراد داخل مكان العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز خبرات موظفيها بغرض تحقيق أهداف المنظمة وهناك العديد من التعاريف أعطيت لإدارة الموارد البشرية،و لدراسة موضوع الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنة أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى.  
فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات عملية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة به، وعلم الموارد البشرية نجده في الإدارة العمومية أو في إدارة الأعمال. وللإحاطة بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية نتناول أولا تعريف الإدارة العمومية و تمييزها عن إدارة الأعمال ، ثم تعريف إدارة الموارد البشرية )ثانيا ( وثالثا أهداف إدارة المورد البشري.**

1. **تعريف الإدارة العمومية وتمييزها عن إدارة الأعمال:**

**قبل التطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية نقف عند بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية، وهي تعريف الإدارة العمومية ثم التمييز ما بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال.**

**1-1 تعريف الإدارة العمومية:**

من بين التعاريف التي أعطيت للإدارة العمومية هي أنها "تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية")[[1]](#footnote-1)(. كما عُرِّفت بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها")[[2]](#footnote-2)(

من خلال هذه التعاريف فمدلول الإدارة العمومية يرتبط بالدولة من حيث أن الإدارة العمومية هي مزيج من القوانين و اللوائح التنظيمية و العلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة.

**1-2 التمييز ما بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال:**

رغم أن إدارة الموارد البشرية تتعلق بالإدارة العمومية وإدارة الأعمال إلا أن هناك نقاط تشابه ونقاط إختلاف بينهما.

**أ - أوجه التشابه بين إدارة الأعمال والإدارة العمومية:**

الإدارة العامة تشبه إدارة الأعمال إلا أن الإدارة العمومية ظهرت قبل إدارة الأعمال و قد ظهرت العديد من المدارس الفكرية لإدارة (المناجمنت)3 إلا أن هنا تشابه من حيث المبادئ فكل منهما يسعى الى ما يلي:

1. يتم العمل الإداري في كلا المجالين من خلال مجموعة من الوظائف المتمثلة في التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة،
2. يخضع كلا النظامين لمبادئ تقسيم العمل والتخصص ووحدة القيادة ونطاق الإشراف، و مبدأ اقتران السلطة بالمسؤولية، بحيث لا مسؤولية بدون صلاحيه ولا صلاحية بدون مسؤولية.
3. إن كل من الإدارة العامة والإدارة الخاصة تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وفي أقل وقت وبأفضل الإنتاج كما ونوعا.

**ب- أوجه الاختلاف يتجسد في عدة أمور أهمها ما يلي:**

1. **من حيث الإطار القانوني:**إن الإطار القانوني الذي يستند إليه الإدارة العامة هو القانون العام واختصاصاتهم والسلطات المقررة يحكمها القانون حيث لا يمكن تعديلها أو الغائها إلا باتباع إجراءات محددة إلا أن إدارة الأعمال يحكمها الإطار القانوني الذي وضعه مجلس إدارة المؤسسة أو الشركة بشرط أن لا يتعارض مع القانون العام في الدولة.
2. **من حيث الهدف:** إن الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة العامة مبدئيا هو المصلحة العامة أما الإدارة الخاصة الهدف الأساسي من إنشائها هو تحقيق الأرباح فهي تقوم بتطوير أساليب عملها وأعمالها بهدف تحقيق الربح بشكل أساسي في حين الإدارة العامة فهي تحاول جاهدة تطوير أساليب العمل بهدف تقديم خدمات عمومية ذات جودة لإرضاء الجمهور**.**
3. **من حيث الهيكل التنظيمي**: غالبا ما نجد الهياكل التنظيمية في الإدارة العمومية معقدة ومتشابكة في حين تكون في الإدارة الخاصة تتسم بالبساطة والرشد.
4. **من حيث نوع القرارات المتخذة:** إن الصفة الأساسية للإدارة العامة هي صبغتها الرسمية والسياسية لذلك نجد أن القرارات الإدارية غالبا ما تكون لا تتسم بالموضوعية، أما الإدارة الخاصة فتسييرها فكرة الربح وتكون قراراتها وتصرفاتها موضوعية بشكل مطلق اذ أنها تنتقي أفضل السبل والوسائل لتحقيق المزيد من النجاح.
5. **من حيث المسؤولية:** تخضع الإدارة العمومية لرقابة ومسؤولية قانونية متعددة الأشكال منها إدارية و سياسية أو قضائية حيث تلتزم بتزويد المواطنين بالمعلومات تمكنهم من استخدام حق الرقابة بينما لا تخضع إدارة الأعمال لمثل هذه المسؤوليات.
6. **من حيث طبيعة العمل:** يتسم عمل المؤسسات الحكومية بالاحتكار بينما تسود المنافسة عمل المؤسسات الخاصة.

**ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية.**

نشير أولا بأن تسمية إدارة الموارد البشرية هي الأكثر شيوعا، حيث يوجد تسميات عديدة مثل إدارة شؤون العاملين إدارة القوى العاملة وإدارة الوظيفة العامة إلى جانب مصطلح آخر قريب منه وهو تنمية الموارد البشرية إلى أن هذا الأخير يدل على الحركية المستمرة وتطوير دائم بخلاف مصطلح إدارة الموارد البشرية الذي ينصرف إلى وظائف الإدارية للطاقات البشرية من منظور الانتاجية والكلفة فقط .

ويمكن تعرف إدارة المـوارد البشريـة بأنها "  الوظيفة التـي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل"1 كمـا تعرف بأنها "الإدارة التـي تؤمـن بـأن الأفـراد العامليـن فـي مختلـف المستويـات هـم أهـم المـوارد، ومـن واجبهـا أن تعمـل علـى تزويدهـم بكافـة الوسائـل التـي تمكنهـم مـن القيـام بأعمالهـم، لمـا فيـه مصلحتها و مصلحتهـم، وأن تراقبهـم وتسهـر عليهـم باستمـرار لضمـان نجاحهـا ونجاحهـم ونجـاح المصلحـة العامـة "2كمـا يمكـن تعريفهـا علـى أنها: "جميـع الأنشطـة الإداريـة المرتبطـة بتحديـد احتياجـات المؤسسـة مـن المـوارد البشرية وتنميـة قدراتها ورفـع كفاءاتها ، ومنحهـا التعويـض والتحفيـز والرعايـة الكاملـة بهدف الإفـادة القصـوى مـن جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"3

وقد قام معهد إدارة التعليم Institute of Personnel Management بتعريف إدارة الموارد البشرية في بريطانيا بأنها ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأفراد في العمل وبعلاقتهم داخل المنظمة.

1 Sid Ahmed Benraouane, Le management des ressources humaines, Office des publications universitaires, Alger, 2010, p. 27. 2

2عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010 ،ص 20.

3سليمان حماد المبيضين، "قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية: المساهمة العامة الأردنية أطروحة دكتوراه غير منشورة،2010الأردن،2010 ص،17.

أو يعني بإدارة الموارد البشرية HRM هي ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يشتمل على عدد من الوظائف والأنشطة.وقد عرفها Schuler, بأنها تلك التي تستخدم بهدف إدارة العنصر البشري بصورة فعالة ولها تأثير بما يساعد هذا المنظمة، ويضمن مصلحة العاملين، ومصلحة المجتمع وعرفها Flippo بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتحديد، وتطوير ومكافأة، وتكامل وإدارة الموارد البشرية بهدف المساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة ،وعرفها حسن إبراهيم بلوط بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتنقسم إلى خمس مجموعات:

* الموارد الاحترافية،
* الموارد القيادية الموارد الاشرافية ،
* الموارد المشاركة،
* الاتحادات العمالية**.**

ويفهم من ذلك إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم .ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

**ثالثا: أهداف إدارة المورد البشرية:**

تحتـل المـوارد البشريـة مكانـة هامـة في كل أنواع المؤسسات، فهي تعتبر العنصر الأساسي لنموّها وتطوّرها، وقد اكتسبت مكانـة هامـة ضمـن مختلف أنشطـة المؤسسات، وقـد اكتسبت أهميـة متميزة نظرا للـدور الحيـوي الـذي تؤديـه. فهي تساهم في تحقيق الفعالية، فهي تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تطور وتنمية أداء الموظفين فيعتبر المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لذلك فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة. و من الأهداف الأساسية للموارد البشرية هي:

1. **الاستمرارية** في توفير الموارد البشرية بالكفاءة من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع، وأهداف العاملين بكل فاعلية وكفاءة.

**2 -الأهداف التنظيمية**: كتأدية إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل ومترابط مع باقي الإدارات المختلفة، وتقديم الإرشاد والنصح بكل ما يخص شؤون الأفراد.

**3-الأهداف الوظيفية:** كضمان الاستمرارية في تدفق القوى البشرية للمؤسسة بواسطة الاختيار والتعيين والاستقطاب، والمحافظة على الاستمرارية في رغبة العاملين في العمل عن طريق توفير نظام كامل لتعويضات، وضمان الاستفادة من الجهود البشرية من خلال تطويرها وتدريبها.

1. **الأهداف الإنسانية:** إتاحة الفرص من أجل تقدم الأفراد في مجال أعمالهم بواسطة تهيئتهم من أجل زيادة دخولهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم، وتوفير سياسات موضوعية تستعمل بهدف الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار.
2. **الأهداف الاجتماعية:** كرفع مستويات المعيشة، ومساعدة الأفراد في اختيار الوظائف المناسبة لهم، والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

1. )) فوزي الحبيش، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص.26 [↑](#footnote-ref-1)
2. )) أحمد حبيب، "التنمية الإدارية" منشور في الموقع التالي:http://www.ahmedhabib.net/UB/southread.php

   3س. مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية

   ، 2013،ط 3 ،ص ص 66-67 [↑](#footnote-ref-2)