

# مقياس تسيير الموارد البشرية 01

نسخة محسنة 1  
د. فاطنة بن عمر



# قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	<b>I-المكتسبات القبلية</b>
11	<b>II-تمارين</b>
13	<b>III-ماهية تسيير الموارد البشرية</b>
13.....	أ. مفهوم الموارد البشرية.....
14.....	ب. الفرق بين مفهوم الموارد البشرية و مفهوم رأس المال البشري.....
15.....	پ. مفهوم وظيفة الموارد البشرية.....
15.....	ت. خصائص وظيفة الموارد البشرية.....
16.....	ث. مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية.....
17.....	ج. نشاط التقويم الذاتي.....
19	<b>IV-تمارين :تمارين الاختبار النهائي</b>
21	خاتمة
23	حل التمارين
25	قاموس
27	معنى المختصرات
29	قائمة المراجع

# وحدة

بعد دراسة الطالب لمقياس تسيير الموارد البشرية يكون قادرا على :

- معرفة و فهم المعارف المتعلقة بمادة تسيير الموارد البشرية
- قدرة الطالب على الربط بين المعارف النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية

# مقدمة

الأهداف الخاصة بالمحور الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية:

من خلال هذا العمل يتمكن الطالب من:

- التعرف على مفهوم المصطلحات و المعارف المتعلقة بمادة إدارة تسيير الموارد البشرية
- تفسير ماهية تسيير الموارد البشرية و خصائصها
- وظيفة تسيير الموارد البشرية
- مجالات تدخل إدارة تسيير الموارد البشرية المختلفة
- 

يعتبر المورد البشري المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة الذي يخلق القدرة التنافسية بحكم أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة و أساس هذه القدرة وفق النتيجة الأساسية لحركة التغيرات في عالم المنظمات اليوم و هي البروز و الإنفتاح، و التحرر و المرونة، و أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمراريته هو المورد البشري الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر دورة حياة المنظمة، و نظرا لأهمية هذا المورد تسابق الباحثين و المسؤولين بالتفكير في كيفية استغلال و تطوير القدرات و المواهب البشرية من خلال تسييرها بطريقة ملائمة و فعالة تضمن بقاء المورد البشري داخل التنظيم و الحفاظ على مستوى أداء عال الجودة و الإتقان و عليه كل تلك المتطلبات تقع على عاتق إدارة تسيير الموارد البشرية التي يستوجب عليها الإجتهد المتواصل للوصول إلى تحقيق أهداف استراتيجية التخطيط انطلاقا من التعرف على ماهية تسيير الموارد البشرية .

# المكتسبات القبلية

- لدراسة ماهية الموارد البشرية يجب على الطالب أن يكون على دراية ب:
- مبادئ أولية عن إدارة تسيير الموارد البشرية
- مفاهيم عامة حول المنظمة و إدارة تسيير الموارد البشرية

# تمرين



## التسميات الأولى لمصطلح الموارد البشرية عبر تطور الفكر الإداري

مسمى "إدارة الأفراد" و ذلك في مطلع القرن 17 توالى الهتافات التي تنادي بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري كردة فعل على الاهتمام بالمرودية الإنتاجية على حسب احتياجات و متطلبات الفرد الأساسية و الضرورية آنذاك. القوى العاملة و لذا فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات مختصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية. علم إدارة الأفراد بأن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة لن يتم و لن يكون إلا بإختبار سليم للعمال من جهة و التوزيع السليم للمهام عليهم من جهة أخرى من خلال دراسة الحركة و الزمن في زيادة الإنتاج و التي كان لها أثر واضحاً على واقع المنظمات في زيادة الإنتاج. ثم المورد البشري كمدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و عنصراً داعماً للمدخلات الأخرى و هو الوحيد من ضمن كل موارد المنظمة القادر على ضمان الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة إذا تم الإهتمام به و تسييره بشكل جيد و فعال.

# ماهية تسيير الموارد البشرية



يعتبر المورد البشري المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة الذي يخلق القدرة التنافسية بحكم أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة و أساس هذه القدرة وفق النتيجة الأساسية لحركة التغيرات في عالم المنظمات اليوم و هي البروز و الانفتاح، و التحرر و المرونة ، و أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر دورة حياة المنظمة، و نظرا لأهمية هذا المورد تسابق الباحثين و العلماء في تعريف المورد البشري بعد تعريفات و تحليلات تظهر ميزات و أهميته في عالم المنظمة فالمورد البشري يعتبر بالدرجة الأولى طاقة ذهنية brain power و قدرة فكرية cognitive power و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي .

و أن الانسان بتواجده في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بالأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو عنصر خلاق يتميز بالمبادرة و السعي إلى الإنجاز و التطوير، فالاختيار و الاعداد و التدريب و إسناد العمل الجيد للإنسان كفرج عامل المتوافق مع مهاراته و رغباته كقيل بتوجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر لا يحتاج إلى تدخل من المشرف أو الرقابة المستمرة لضمان أدائه لعمله بإتقان.[1][1]

védios.mp4

الفيديو التوضيحي رقم -1-

## أ. مفهوم الموارد البشرية

يؤكد العالم و الباحث جيفري بيفر على أهمية الموارد البشرية من خلال تعريفه لها " على أن نجاح المنظمة و تحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية و هي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة لذا وجب الاستثمار في المورد البشري و العناية به، و يضيف: " أن أهمية مواردنا البشرية و كيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو تسيير جد خاص كونه يتعامل مع مجموعة من الأفراد الذين يعملون بالمنظمة و المكلفون بنشاطها و تطورها و بقائها مستمرة في ظل المنافسة الدائمة من خلال مجموعة أنشطة تتميز بالتعقيد و الديناميكية و الارتباط ببعضها البعض تهدف إلى وضع المورد البشري على خط استراتيجية المنظمة لأنها بحاجة للمهارات الضرورية سواءا الجماعية أو الفردية لكي تعمل و تحقق أهدافها وكذا التعرف على المهارات كمرحلة قبلية لكا عملية لتجهيزها لتحقيق ما يلزم.

و لتوضيح مفهوم الموارد البشرية يجب التطرق إلى ثلاث مفاهيم أساسية :

1. النشاط: الذي يتطلب تدخل الأفراد لإنجازه
2. الأفراد: العنصر الأساسي في تطوير عملية التسيير و التي تغطي جملة من الأنشطة: ( التوظيف، التوجيه، الرواتب، تسيير المسار المهني، ضمان شروط العمل، التكوين، ضمان العلاقات الاجتماعية، التقييم)
3. الزمن: حيث يعتبر العنصر الأساسي و الثالث في تسيير الموارد البشرية، حيث أن النشاطات التي يقوم بها الأفراد تتزامن مع البعد الزمني و عليه نستنتج أن تسيير الموارد البشرية يؤدي في آجال زمنية محددة.

[2][2]



مفهوم الموارد البشرية

## ب. الفرق بين مفهوم الموارد البشرية و مفهوم رأس المال البشري

هناك مفهوم كثيرا يتقاطع مع الموارد البشرية و هو رأس المال البشري والذي يعرف على أنه مجموع الدرايات العملية المتراكمة لدى مجموع أفراد المنظمة حيث تعتبر ليست مالكة له لكنها مطالبة بالعمل على المحافظة عليه و تطويره و ذلك بتوفير عدة وسائل مختلفة.

ايضا يعرف بأنه مجموع المهارات و القدرات التي يملكها الفرد بعناية الانتاجية و الذي يمكن أن تكون موروث أو مكتسب خلال المسار الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف .

في حين نجد أن الموارد البشرية هي مجموع العاملين من مختلف الفئات ، المستويات، التخصصات الذين تعتمد عليهم المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها .

غير أن *jean marie peretti* يؤكد على إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد ( المهارات و المواهب).

كما يعتبر بيتر دروكر *peter drucker* زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف *mbo* أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي و ان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الفرد، و هي الموارد الكامنة في أي منظمة و هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها لذا يجب التركيز على الفرد و ليس على المادة.

و يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ، و يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم و خبرتهم و سلوكهم و اتجاهاتهم و طموحاتهم و كذلك يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم المهنية و الوظيفية و تستعمل المنظمة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها و تصميم و تنفيذ استراتيجياتها. (3)[3][3]

المورد البشري	رأس المال البشري
المورد	رأس المال
تسيير المهارات	التسيير بالمهارات
الجماعات	الأفراد
التكوين مسير من طرف المنظمة	التكوين مسير من طرف الأفراد
إرضاء الزبائن	إرضاء الأفراد
المحافظة على السوق	تقدير الاحتياجات
إغفال المواهب	إكتشاف المواهب
علاقات على المدى القصير	توفير الأفراد
المستوى القاعدي	مستوى إستراتيجي
التسيير بالرقابة	التسيير بالتفويض و الإستقلالية





## ب. مفهوم وظيفة الموارد البشرية

يعتبر بعض الباحثين وظيفة الموارد البشرية واحدة من وظائف المنظمة و هي وظيفة استشارية مساعدة بدأت تحتل مكانة رئيسية و هامة في نظام الصناعة الحديثة ، على الرغم من حداثة عهدها نسبيا . و عرفت بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المنظمة، لكن هذا التعريف لم يحدد نشاطات هذه الوظيفة و إنما اكتفى فقط بذكر طبيعتها و هدفها المتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.(4)[4]

أما J. c. pierre فيعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمنظمة و ذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل . و يعرفها بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و الطاقات و المعلومات الموجهة نحو:

الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية ( رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المنظمة.

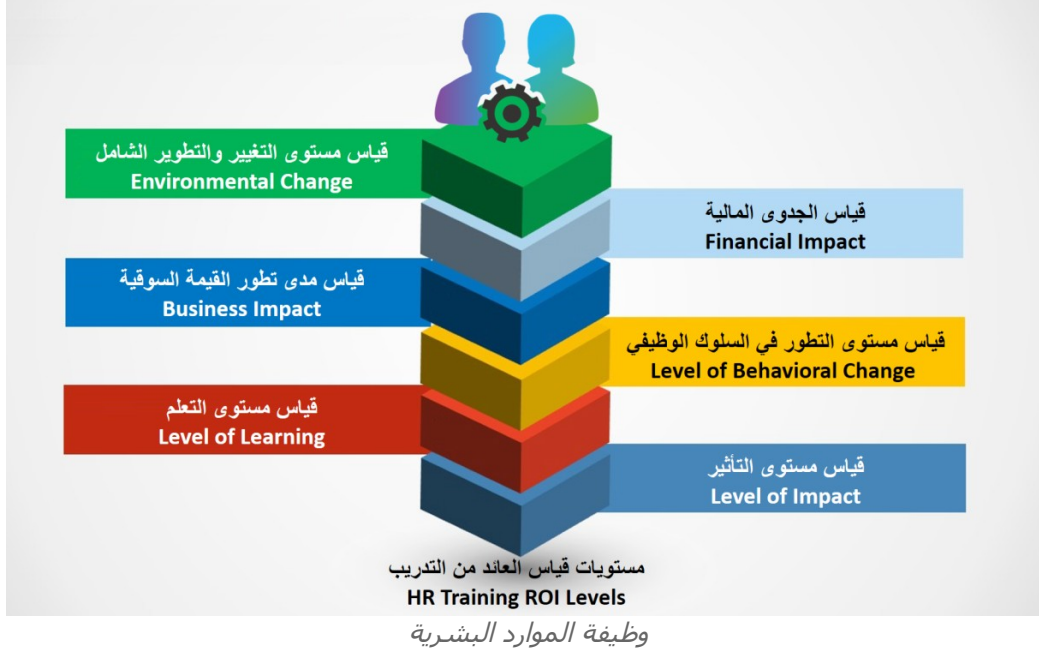
حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و بين الافراد و محيط العمل ( التكنولوجيا، البيئة، الثقافة، الأهداف) و إدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، و يتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمنظمة.

و نجد أن وظيفة الموارد البشرية تعرف بأنها: "الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد، العلاقات الاجتماعية، و تطبيق سياسات الموارد البشرية، و ذلك بالتعاون مع المسييرين الجواريين.(5)[5]

لمشاهدة الفيديو التوضيحي لمفهوم المورد البشري إضغط هنا<sup>1</sup>

## ت. خصائص وظيفة الموارد البشرية

- لوظيفة الموارد البشرية عدة خصائص أهمها:
1. استراتيجية
  2. مقسمة
  3. مبدعة
  4. تسيير فردي و جماعي
  5. تسيير العناصر الكمية و النوعية
  6. تفكير قصير و بعيد المدى
  7. تسيير رسمي و غير رسمي
  8. حافظة للقيم الثقافية



## ث. مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية

إن مجالات وظيفة الموارد البشرية عديدة و متنوعة أهمها:

1. إدارة الأفراد
2. تسيير الموارد البشرية
3. تسيير المنظمات
4. تسيير التغيير(6)[6]



photo GIF



## ج. نشاط التقويم الذاتي

### وحدة

- قدرة الطالب على :
- التعرف على ماهية الموارد البشرية
  - التعرف على إدارة الموارد البشرية

### تمرين 1

[23 ص 1 حل رقم]

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بعدة تعاريف؟

بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات و إجراءات المنظمة و مسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى	<input type="radio"/>
بأنها الإدارة المختصة بإستقطاب و مقابلة الأفراد وفق سياسات و متطلبات المنظمة و العمل على تنمية و تطوير المهارات و قابليات العاملين و تحفيزهم.	<input type="radio"/>
بأنها الإدارة المعنية بالحوكمة و عمليتي التدقيق و الفحص الإجتماعي	<input type="radio"/>
الإدارة التي تعمل على تقييم و تقويم الأداء الفردي و الجماعي للأفراد داخل المنظمة	<input type="radio"/>
الإدارة التي تقوم بعملية القيادة و الإشراف و الرقابة على العاملين أثناء أوقات العمل	<input type="radio"/>

# تمارين: تمارين الاختبار النهائي

## IV

[ 23 ص 2 حل رقم ]

### تمرين

أكد *jean marry perity* أن إطلاق إصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد التالية:

1. القدرات
2. المواهب
3. الاستعدادات
4. القابلية
5. الإدراك و الملكات العقلية

إجابة صحيحة

إجابة صحيحة

إجابة صحيحة

إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

### تمرين

إختر الإجابة الصحيحة على السؤال التالي:  
يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بعدة تعاريف اختر الأصح ؟

1. بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى

2. بأنها الإدارة المختصة باستقطاب ومقابلة الأفراد وفق سياسات ومتطلبات المنظمة والعمل على تنمية وتطوير مهارات وقابليات العاملين وتحفيزهم

### تمرين

تعتبر العوامل الثلاثة: النشاط و الأفراد و الزمن المفاهيم الأساسية التي تحدد مفهوم الموارد البشرية .  
إشرح ذلك؟



# خاتمة

نستخلص مما تم تناوله سابقاً أن الموارد البشرية مزيج من المدخلات الفردية الإنسانية و المادية التي تعمل المنظمة على إستغلالها من أجل الحفاظ على مكانتها بين المنظمات الأخرى و ضمان إستمراريتها و تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية الخدمائية أو المبيعات ( السلع)، الأمر الذي يستدعي بذل جهود فكرية و مادية مالية لتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها مسبقاً من قبل الهيئات المسؤولة من خلال دعم مواهب و قدرات المورد البشري اعتماداً على التدريب و التحفيز و التكوين و الرقابة و التوجيه، و تعد هاته الجهود وظيفة الموارد البشرية في مجال إدارة التسيير .

# حل التمارين

< 1 (ص 17)

بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات و إجراءات المنظمة و مسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى	<input type="radio"/>
بأنها الإدارة المختصة باستقطاب و مقابلة الأفراد وفق سياسات و متطلبات المنظمة و العمل على تنمية و تطوير المهارات و قابليات العاملين و تحفيزهم.	<input checked="" type="radio"/>
بأنها الإدارة المعنية بالحوكمة و عمليتي التدقيق و الفحص الإجتماعي	<input type="radio"/>
الإدارة التي تعمل على تقييم و تقويم الأداء الفردي و الجماعي للأفراد داخل المنظمة	<input type="radio"/>
الإدارة التي تقوم بعملية القيادة و الإشراف و الرقابة على العاملين أثناء أوقات العمل	<input type="radio"/>

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح إدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء و الإتجاهات متأثرة بالاختلاف الفكري و العملي حيث يرى نيجرو negro " أنها فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل".

< 2 (ص 19)

تمرين

إجابة صحيحة	<input checked="" type="checkbox"/>
إجابة صحيحة	<input checked="" type="checkbox"/>
إجابة صحيحة	<input checked="" type="checkbox"/>
إجابة صحيحة	<input checked="" type="checkbox"/>
إجابة خاطئة	<input type="checkbox"/>

تمرين

1. بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى



2. بأنها الإدارة المختصة باستقطاب ومقابلة الأفراد وفق سياسات ومتطلبات المنظمة والعمل على تنمية وتطوير مهارات وقابليات العاملين وتحفيزهم



### تمرين

1. النشاط الذي يتطلب تدخل الأفراد لإنجازه . 2. الأفراد: العنصر الأساسي في تطوير عملية التسيير . 3. الزمن: النشاطات تتزامن مع البعد الزمني





# قاموس

**brain power**

طاقة ذهنية

**cognitive power**

قدرة فكرية

# معنى المختصرات

School of management by objectives

mbo -

# قائمة المراجع

- [1] علي السلمي ( 1997): إدارة الموارد البشرية. ط 2. مكتبة الإدارة الجديدة. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. مصر: القاهرة.
- [2] إسماعيل حجازي، سعاد معاليم( 2013): تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر و التوزيع. الأردن: عمان.
- [3] نور الدين حاروش( 2016): إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر: برج الكيفان.
- [4] ماهر أعليش(1971): إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، مصر: القاهرة
- [5] نوري منير( 2010): تسيير الموارد البشرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر: الشلف.
- [6] إسماعيل حجازي، سعاد معاليم( 2013): تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر و التوزيع. الأردن: عمان.