

مقدمة الفصل

وجدت وظيفة الموارد البشرية بوجود الانسان العامل فهي ليست بالمفهوم الحديث، والاهتمام بإدارة الموارد البشرية لا يعتبر حديثاً أيضاً فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، والتحويلات التي عرفتها المؤسسة وتغيرات المحيط التي أثرت على ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... إلخ؛ وما رافق ذلك من زيادة وعي وتطور لطبيعة الأفراد، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية وظيفة رئيسية لا تقل أهمية ومكانة استراتيجية عن باقي الوظائف الأساسية كالتسويق والانتاج والمحاسبة، بل وأكثر لأنها تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لهذه الوظائف باعتباره مصدراً للإبداع والتميز.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تطور ممارسات وظيفة الموارد البشرية وما رافقه من تطور في مفهوم هذه الوظيفة، وكذا التعرف على الأدوار المتنامية لوظيفة الموارد البشرية.

المبحث الأول: التطور التاريخي لممارسات وظيفة الموارد البشرية

المتتبع للتاريخ يجد أن وظيفة الموارد البشرية وممارساتها تغيرت وتطورت نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تغيير النظرة للفرد من كونه آلة انتاج إلى إنسان ومورد هام من موارد المؤسسة، ورافق ذلك تغير وتطور في الممارسات الخاصة بتسييره. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم المحطات (المراحل) التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية والممارسات التي كانت في كل مرحلة.

المطلب الأول: مرحلة ما قبل ظهور إدارة الأفراد

الفرع الأول: مرحلة العبودية

في هذه المرحلة تمت مساواة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الانتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور أو أي ممارسة من ممارسات وظيفة الموارد البشرية، وبالتالي فإن مجتمع يسوده هكذا نظام ليس بحاجة إلى وظيفة مستقلة للموارد البشرية.

وفي هذه المرحلة انحسر دور المسؤول عن الأفراد (الرقيق) في شراء العبيد (الرقيق) بالعدد والمواصفات التي يحتاجها العمل، وتعويض من يموت منهم بجدد، دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجورا أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من الممارسات.⁽¹⁾

الفرع الثاني: مرحلة الطوائف وتزايد الصناعات المنزلية واليدوية

برزت - في نظام الصناعة اليدوية - فئة من الصناع، أو المهنيين العبيد وأصحاب حرف يملك كل واحد منهم الخبرة والمهارة، بالإضافة إلى أدواته ورأسماله، ويتولى إدارة العمل بنفسه، وقد رافقت هذه المرحلة تبديلا ملحوظا في طبيعة العلاقة بين رب العمل والعمالين لديه، ولا سيما في نظام الطوائف^(*) حيث شكلت كل طائفة قانونها الذي يوضح شروط دخول المهنة وأجور العاملین ومستويات انتاجهم⁽²⁾. وبسبب

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 55.

(*) يقصد بالطائفة نوع من الجمعيات التعاونية وهي تضم مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، ويوجد في الطائفة الواحدة المعلم والمتدرب (المساعد) والأجير.

(2) مهدي حسن زويلف، (1994)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان (الأردن)، ص10.

الحجم المصغر للمؤسسة ولكونها أسرية وبصفة خاصة بسبب ضعف المنافسة، لم يكن أصحاب الحرف في تلك المرحلة بحاجة إلى أنظمة أجور أو تعيين بل كانوا بحاجة إلى⁽¹⁾:

- برامج تأمين لتوفير تعويض للعاملين عند الشبخوخة والإصابة بحوادث.
 - قواعد لتحديد دور "المعلم" في تأهيل "المساعد" لمنع الاستغلال.
 - قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو "معلم" في صنغته.
- وقد عالج أصحاب الحرف والعمال هذه الحاجات بتكوينهم للطائفة.

الفرع الثالث: مرحلة الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من الكتابات التي نهبت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، والعنصر البشري العامل بشكل خاص، وقد كان لكتاب آدم سميث عام 1776 المعنون بثروة الأمم أو باسمه الكامل "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم" (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)⁽²⁾ ومن بعده كتاب شارلز باباج عام 1832 اقتصادية الآلة والتصنيع وكتاب أندرو عام 1835 فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بوظيفة الموارد البشرية. كما تميزت هذه المرحلة بثلاث خصائص: تطوير المكائن، ربط القوى العاملة بالمكائن، إنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد، ونتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية، وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها.⁽³⁾

وقد كان للثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الأثر البالغ في انتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج، وكذلك وجود مشكلات عمالية متعددة، مما أدى إلى ظهور التكتلات العمالية والاتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال، وكذا ضرورة وجود إدارات متخصصة ومحددة لحل هذه المشكلات ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال.⁽⁴⁾

وتعتبر شركة فورد **Ford** لصناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية أول مؤسسة صناعية تدرج وتقن ممارسات وظيفية الموارد البشرية في إدارة مستقلة، وذلك عام 1914 تحت مسمى "مصلحة أو إدارة الاستخدام"، هذا الأخير الذي أطلقه عليها مؤسس هذه المؤسسة هنري فورد **Henry Ford**؛ فمع توسع حجم أعمال هذه المؤسسة واستخدام أعداد كبيرة من العمال، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث

⁽¹⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁽²⁾ <https://ar.wikipedia.org/wiki.2012/01/21> اطع عليها بتاريخ

⁽³⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁽⁴⁾ محفوظ أحمد جودة، (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ص 27.

هذه الإدارة؛ لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، حيث أنه ومع تزايد حجم العمل وعدد العمال لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة "فورد" 400 % سنة 1913؛ هذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين العمال وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة؛ فحالات ترك العمل العالية جدا تطلبت إعادة توظيف مستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل.

إلى جانب ذلك أدركت شركة "فورد" ضرورة وجود هذه الإدارة للتفاوض مع النقابات العمالية حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال. وقد حدث العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية حذو شركة فورد، بعد أن نجحت تجربة هذه الأخيرة، فقامت هذه المؤسسات باستحداث مصالحي (إدارات) الاستخدام، خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.⁽¹⁾

ورغم أنه تم دمج مجموعة أوسع من الوظائف والممارسات في إدارة شؤون الموظفين بما في ذلك تسيير المرتبات، والتدريب الأساسي (المتعلق بالوظيفة) والمشورة بشأن العلاقات الصناعية، إلا أن التركيز الرئيسي كان في المستوى التشغيلي فقط، مما مهد لبداية ظهور إدارة الأفراد.⁽²⁾

المطلب الثاني: مرحلة إدارة الأفراد

مرت هذه المرحلة بالعديد من المحطات التي مهدت لولادة إدارة الأفراد نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: ظهور مدرسة الإدارة العلمية

يعد فردريك تايلور Frederick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية؛ حيث ركز على التعاون بين الإدارة والعمال، ويعتقد تايلور أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الإدارة والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة، وإزالة الصراع بين الإدارة والعمال، كل هذا يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجر من خلال زيادة الأرباح.⁽³⁾

وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، كما أوصى باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجر ومن هذا المنطلق ابتكر نظام الأجر التفاضلي ونظام الأجر

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 43.

⁽²⁾ Michael G Dilcock, HRM & Personnel Management: A Comparative Analysis, International Journal of Applied HRM, Volume 1, Issue 2, p2. <http://www.managementjournals.com> اطلع عليه بتاريخ متاح على: 2012/01/21

⁽³⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006)، مرجع سابق، ص 58.

على أساس القطعة، وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز إلا أنه عرف وفي نفس الوقت سخط وتذمر العاملين، لذلك اهتمت الإدارة العلمية بدراسة التعب والجهد وتحليل العمل وتوصيف الوظائف وتطوير الحوافز والأجور.⁽¹⁾

والدارس لمبادئ الإدارة العلمية يلاحظ بأنها ركزت على إدارة الأفراد العاملين بدلا من إدارة الموارد البشرية؛ وفيها وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد والتي برزت فيها العديد من الممارسات متمثلة في تصميم أساليب العمل، ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز، والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المؤسسة. ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الانتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل.

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل، وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي والمادي في التعامل مع الفرد العامل.

الفرع الثاني: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها "مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية، النفسية والاجتماعية".⁽²⁾

فنتيجة للمشاكل التي انعكست بالنقد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع هاوثورن Howthorne الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين. وبتأثير دراسات الهاوثورن بقيادة " التون مايو" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، وأن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود

⁽¹⁾ بوراس فايزة، (2015)، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غ م، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، ص 55.

⁽²⁾ بلقاسم سلاطونية، (2003)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 41 40.

بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل المسؤولين، وبذلك فقد ساهمت تجارب " التون مايو " وزملائه في بلورة مفاهيم تسييرية جديدة، وفي تعزيز دور وظيفة الأفراد بصفة خاصة؛ فإذا أرادت المؤسسة الوصول إلى أهدافها وتحقيق استراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة " العلاقات الإنسانية " اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل، ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بألوية الدوافع الاجتماعية - وإن لم تكن الوحيدة - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته، والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه، وبالتالي كل له حاجات وخصائص تميزه عن غيره من الأفراد، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة، أن تحقيق أهداف المؤسسات غير الرسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المؤسسة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة؛ وكان لهذه الأسباب وغيرها أثرا في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية، بعدما أصبحت هذه الأخيرة غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في وظيفة الأفراد، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلى أفضل النتائج.⁽¹⁾

جدول رقم (01): مقارنة بين منظور العلاقات الإنسانية والمنظور الذي سبقها

(1) وائل محمد جبريل، (2009)، إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور والمفهوم والوظائف)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على <http://hrdiscussion.com> اطع عليه بتاريخ 2012/01/21.

الفلسفة القديمة	فلسفة العلاقات الانسانية
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان)، وأهملت الجوانب اللامادية.	تهتم بالإنسان كبشر له قدرات ذهنية وامكانيات في التفكير، ويتأثر بعوامل ليست فقط مادية ولكن أيضاً بالمشاعر والأحاسيس والعواطف.
ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية، وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله وحتى نفسيته.
ركزت الممارسات المتعلقة بالأفراد على زيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	الممارسات المتعلقة بالأفراد توجهت للتركيز على الجانب اللامادي المتعلق بالأفراد، ومثلت أساساً لشحن قدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها بما يخدم اهداف المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بلقاسم سلاطنية وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة (مصر)، ص53.
- وائل محمد جبريل، (2009)، إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور والمفهوم والوظائف)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على <http://hrdiscussion.com> اطلع عليه بتاريخ 2012/01/21.

إن المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأنها لم تلغ الأفكار التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية من حيث وظيفة الأفراد، وإنما أكدت على جانب مهم في حياة الفرد العامل والمتمثل في علاقاته داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على المواءمة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة. لذا فإن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي وضغوطات الجماعة وأهمية المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين مما أدى إلى ظهور نظرية y و x (1) لتظهر بعد ذلك نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة لظروف عمل عادلة وأداء عادل. ولا تزال نظرية Z في الإدارة " أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة " تعتبر أفضل النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية، والتي أثبتت

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار حامد، عمان (الأردن)، ص2.

مدى فائدتها للمؤسسات والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها الألفة، المودة والثقة الكاملة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: ولادة إدارة الأفراد

تجدر الإشارة إلى أنه وخلال الحرب العالمية الثانية، ونتيجة لإفرازات هذه الأخيرة ظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الأفراد والعلاقات الانسانية، من أجل رفع انتاجية العنصر البشري في المؤسسة، لتجد المؤسسات الأوروبية والأمريكية نفسها أمام ضرورة دعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها. ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام 1943 وصل عدد أخصائي شؤون الأفراد الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص، وعرفوا في ذلك الوقت باسم: ضباط الأفراد (موظفو الأفراد)، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة الاستخدام.

وبعد الحرب العالمية الثانية وتحديدا في الفترة 1950-1980 زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها ذو طابع تخصصي، وظهر تخصص الأفراد كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال، واشتمل على مبادئ وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية Personnel mangement and industrial relations"، لتعرف فيما بعد بإدارة الأفراد Personnel mangement. ورافقتها ممارسات منفذة لسياسات الإدارة العليا في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات.⁽²⁾ فعلى سبيل المثال بينت الدراسات انه بحلول نهاية عام 1980 أنفقت العديد من المؤسسات الرائدة في ألمانيا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية ما يصل إلى 3% من قيمة التداول على التدريب.⁽³⁾

ومما فعل دور وظيفة الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية هو تزايد تدخل الحكومات بالدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف حيث سنت القوانين والتشريعات لحماية الأفراد العاملين في المؤسسات، وألزمت أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهؤلاء الأفراد، وقد طلبت الحكومات أيضا من أصحاب المؤسسات آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء المفاوضات مع النقابات والتوصل

(1) جمال حدار، (2012-2013)، الإدارة الوظيفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 9.

(2) عمر وصفي عقيلي، (2005)، مرجع سابق، ص 45. بتصرف

(3) S.R. de Silva, (2011), **Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives**, international labour organization act/emp publication, Bangkok, p6.

لحل النزاع بينهم وبينها، ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والأفراد. (1)

فكانت من بين الأهداف الأساسية لوظيفة الأفراد في ذلك الوقت ما يلي: (2)

- تحقيق كفاءة الإنتاج من السلع والخدمات، وفي الوقت نفسه تحديد شروط وظروف العمل الملائمة لمصلحة صاحب العمل، الموظفين والمجتمع ككل، من خلال توافق الآراء الذي يتحقق من خلال التفاوض.

- إنشاء آليات للتواصل والتشاور والتعاون من أجل حل القضايا المتعلقة بالعمل في المشاريع ومستوى الصناعة، وتحقيق التوافق في الآراء بشأن سياسة العمل على المستوى الوطني.

- تجنب النزاعات والخلافات بين أرباب العمل والموظفين وممثليهم وتسويتها، حيثما كان ذلك ممكناً من خلال التفاوض وآليات تسوية النزاع.

- توفير الحماية الاجتماعية عند الحاجة مثلاً في مجالات الضمان الاجتماعي والسلامة والصحة... الخ

- إقامة علاقات مستقرة ومنسجمة بين المؤسسة والعمال ونقاباتهم، وبينها وبين الدولة.

المطلب الثالث: ولادة إدارة الموارد البشرية (بعد 1980)

الفرع الأول: تبلور وظيفة الموارد البشرية

في عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية Humains resources management" (3) وهذا التغير لم يكن في المسمى فقط، بل كان في المضمون أيضاً، فبعدما كان دور وظيفة الأفراد محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها الإدارة العليا، تغير هذا الدور في إدارة الموارد البشرية ليشمل التخطيط والتنفيذ معاً، وبهذا أصبحت لوظيفة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعمل في إطار متناسق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا، بل يمكن القول من الأعضاء المؤثرين، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

وأصبح الأفراد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها من ذوي التخصص؛ بمعنى أنهم إخصائيون درسوا وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية. كما توجهت الجامعات آنذاك إلى

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص46.

(2) S.R. de Silva, op-cit, p 8-9.

(3) Chloé Guillot-Soulez, (2009), La Gestion des Ressources Humaines, 2^e édition, Gualino lextenso éditions, Paris, p 19.

إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحلالها بـ "إدارة الموارد البشرية" مع مراعاة تغيير مضمون المقررات تماشياً مع التوجهات الجديدة. (1)

ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات على اختلاف مجالات عملها وأحجامها، والانتقال بالاقتصاد من الطابع المحلي إلى العالمي خاصة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة والانترنت، والتوجه إلى مدخل الجودة الشاملة والتركيز على الزبون أكثر من أجل ضمان البقاء للمؤسسة، وكذا تزايد قوة وضغط النقابات، والتدخل الحكومي، لم يعد يجدي أن ينظر إلى العاملين كأفراد ينجزون ما هو محدد لهم، بل أصبح لزاماً على المؤسسة أن تنتظر لهم كشركاء في العمل وموارد أساسية من موارد المؤسسة وأهم موجوداتها وأصولها، فهم أساس لتحقيق القيمة المضافة لها، فمستوى أدائهم له علاقة قوية بتحقيق الجودة والوصول إلى رضا الزبون، لذا أصبح المورد البشري والممارسات المتعلقة بإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المؤسسات المعاصرة. وفي دراسة على عدد من المؤسسات الأمريكية عام 1986 وجد أن 38% منها تحولت من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، و 81% من 38% هذه أصبح مدير إدارة الموارد البشرية بها نائبا للمدير. (2)

وليس هذا فقط بل ومع مطلع القرن العشرين وفي سنة 2000 ظهر توجه جديد اعتبر إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية، ليتغير مسماها إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتطورت معها ممارسات ووظيفة الموارد البشرية؛ حيث أصبحت الفلسفة الجديدة لوظيفة الموارد البشرية تركز على الدعائم التالية:

- الفرد طاقة ذهنية قادرة على الابداع.
- الفرد يعمل برغبة في الإنجاز.
- الفرد يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الفرد يبذل حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما ركز مدخل إدارة الموارد البشرية على تسيير العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته و وحدته وتكامله واندماجه بالمؤسسة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة. (3)

(1) محمود حسين عيسى، (2007)، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، (بتصرف) متاح على <http://www.alukah.net>، اطلع عليه بتاريخ 2013/09/13.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص47. (بتصرف)

(3) بودوح غنية (2012)، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غ منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص60. (بتصرف)

والملاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية أن هذه المدرسة لم تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مُدخلًا من مدخلات العملية الإنتاجية، ومورداً داعماً للمدخلات الأخرى، مما جعل وظيفة المورد البشري مركز جذب داخل المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية⁽¹⁾، وبهذا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن وظيفة الأفراد في عناصر أساسية سنحاول توضيحها لاحقاً.

الفرع الثاني: نماذج إدارة الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لـ (Legge) هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية، هما:⁽²⁾

أولاً: النموذج الصعب "Hard"

يركز النظام الصعب (الصارم) لإدارة الموارد البشرية على الأهمية القصوى للتطابق بين ممارسات وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام وظيفة الموارد البشرية لتوجيه أهداف واستراتيجيات المؤسسة. وفقاً لذلك فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

ثانياً: النموذج السهل "Soft"

يركز النظام السهل لإدارة الموارد البشرية على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات التدريب، الاتصال والمشاركة، وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. وفقاً لهذا النموذج تتعامل المؤسسة مع العاملين كمورد، ويشكل إبداع وولاء ومهارات العنصر البشري ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

تتماشى وظيفة الموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية، ووظيفة الأفراد مع إدارة الأفراد، لذا سنحاول توضيح اختلاف إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في عناصر رئيسية، أجمع العديد من

⁽¹⁾ وائل محمد جبريل، مرجع سابق.

⁽²⁾ سالم صلال راهي، (2012)، التكامل بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية، أروك للعلوم الإنسانية، جامعة القادسية، المجلد 5، العدد 2، ص 332-333.

الباحثين والدارسين على تحديدها في النقاط التالية:⁽¹⁾

أولاً: منظور الوقت والتخطيط

في الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المؤسسة على المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.

ثانياً: العقد النفسي

تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانجذاب للعمل، كما تركز إدارة الأفراد على زيادة إنتاج الموظفين في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الفعالية والإنتاجية والثقافة والمشاركة.⁽²⁾

ثالثاً: أنظمة الرقابة

تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية وأقل رسمية في إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: منظور العلاقات بين الأفراد

تتميز العلاقات في إدارة الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقة الضعيفة في العاملين، بينما أصبحت تبادلية ومبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين ممارسي وظيفة الموارد البشرية والموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.

ويشمل هذا التبادل في العلاقة، ليس فقط العمل والوقت ولكن أيضاً -على سبيل المثال لا الحصر- الكفاءة والمعرفة والمعلومات والتعلم والمشاركة، فالناس كثيراً ما يمضون أكثر من ثمانٍ أو عشر ساعات في اليوم في المؤسسة، ولذلك فهي شديدة التأثير عليهم من خلال هذه العلاقة التبادلية؛ لأن هذا العدد من الساعات في كثير من الأحيان أكثر من عدد الساعات التي يمكن أن يقضيها الأفراد مع عائلاتهم وأقاربهم وأصدقائهم، لذا فإن مشاركتهم في تشكل هذا النوع من تبادل العلاقات تعتبر مهمة

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006)، مرجع سابق، ص 62 63.

(2) Brian Tracy, *Difference Between Personnel Management And Human Resource Management* اطلع عليه بتاريخ 2013/10/01. متاح على: <http://accountlearning.blogspot.com>

وحاسمة جداً، لأنها تتطوي على أكثر من مجرد معايير أخرى تسيطر عليها العقلانية الاقتصادية.⁽¹⁾

خامساً: الهياكل والأنظمة المفضلة

تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي العلاقة في إدارة الأفراد مبنية على الأوامر، أما في إدارة الموارد البشرية فمبنية على التعاون والتشارك.

سادساً: الأدوار

تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المؤسسة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

سابعاً: طبيعة الوظائف

تتميز ممارسات وظيفة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تميل ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات التنافسية⁽²⁾ والبيئية بما تتضمنه من أبعاد اقتصادية واجتماعية وأخلاقية). كما تتميز إدارة الموارد البشرية بالشمولية لأنها أصبحت كوظيفة مستقلة وتشرف على باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة؛ بحكم أن جميع الوظائف تضم أفراداً (موارد بشرية) والتي تعتبر أساس إدارة الموارد البشرية.⁽³⁾

وقد حاول Legge تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:⁽⁴⁾

- استراتيجية التكامل: تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- الولاء: ولاء العاملين لأهداف المؤسسة.
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

(1) جاب باوى، ترجمة أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية والأداء - تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك، ص3.

(2) سمالي يحضيه، (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، ص ص 76-77.

(3) بوراس فايذة، مرجع سابق، ص11، (بتصرف).

(4) سالم صلال راهي، مرجع سابق، ص 334. (بتصرف).

- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة وصورتها الذهنية.
أما Guest فيلخص أهم الفروقات بين وظيفة الأفراد ووظيفة الموارد البشرية، من خلال تركيزه على أهم الفروق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (02): أهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

المنظور	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الوقت والتخطيط	المدى القريب رد الفعل مخصصة حدية	طويل الأمد استباقي استراتيجي متكاملة
العقد النفسي	الامتثال	الالتزام
أنظمة الرقابة	خارجية (من قبل أفراد آخرين) ورسمية	داخلية (تتبع من داخل الفرد) أي ذاتية
علاقات الموظفين	تعددية، جمعية ثقة منخفضة	تبادلية ثقة عالية
الهيكل (التنظيمات) المفضلة	البيروقراطية (مركزية) الأدوار محددة بشكل رسمي	عضوية (لا مركزية) الأدوار مرنة
الأدوار	تخصصية مهنية، والإدارة تنفيذية فقط	متكاملة بشكل كبير، والإدارة إضافة لكونها تنفيذية يغلب عليها الطابع الاستشاري
معايير التقييم	تدنية التكاليف	تحقيق أقصى استفادة (محاسبة الأصول البشرية)

Source: Michael G Dilcock, **HRM & Personnel Management: A Comparative Analysis**, International Journal of Applied HRM, Volume 1, Issue 2, p14.

نلاحظ من الجدول أن Guest أضاف منظوري الهياكل التنظيمية ومعايير التقييم، حيث أن الأولى في إدارة الأفراد تمتاز بأنها مركزية ورسمية في حين نجدتها في إدارة الموارد البشرية عضوية (لا مركزية)، وهذا الاختلاف أو بالأحرى التحول في طبيعة الهياكل التنظيمية يمكن رده إلى تغير النظرة إلى الفرد (كما سبق وذكرنا) من عامل انتاجي غير قادر على اتخاذ القرار، إلى مورد بشري يملك من المؤهلات والقدرات ما يجعله قادر على اتخاذ القرار والابداع. أما ثاني عنصر أضافه Guest فهو معايير التقييم فبعد أن كانت إدارة الأفراد تركز على العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد، أصبحت في إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة والقدرات والمهارات البشرية، باعتبار هذه الأخيرة هي أساس التميز.

مما سبق يمكن القول أنه بالحديث عن وظيفة الأفراد ووظيفة الموارد البشرية فنحن لا نتكلم عن شيئين منفصلين؛ فوظيفة الموارد البشرية ماهي إلا مرحلة متقدمة من مراحل تطور وظيفة الأفراد، فالتغير الذي رافق وظيفة الأفراد والذي نتج عنه تغير التوجهات والممارسات المتعلقة بالأفراد وظهور ممارسات جديدة، والذي كان بدوره نتيجة لتغير النظرة للفرد العامل؛ من عامل يسعى للحصول على مقابل مادي، إلى مورد بشري هام وحيوي للمؤسسة ومصدرا للإبداع وخلق القيمة والتميز، جعل وظيفة الأفراد تتحول إلى وظيفة الموارد البشرية ونتج عن هذا التحول أنشطة جديدة تمارس ضمن إدارة الموارد البشرية، وهذه الأنشطة هي: (1)

- 1- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لأن تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاج والنمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد وتدريبهم، بل على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المؤسسة كأنظمة والقواعد والإجراءات والهياكل التنظيمية والاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف.
- 3- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي، من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم المختلفة.
- 4- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع، وإضافة خدمات ومنافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة ومن أمثلة هذه الخدمات؛ المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في مؤسسات أخرى.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 63-64.

المبحث الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها؛ ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد؛ إذ أنها هي من يعكس صورة المؤسسة وتترجم سياساتها إلى أفعال وإنجازات؛ وحتى تتمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لا بد لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارساتهم وأدائهم؛ ولذلك وجب الاهتمام بجانب الموارد البشرية في المؤسسة لتبرز وظيفة الموارد البشرية كأحد الأسس الضرورية لبقاء ونماء المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف وظيفة الموارد البشرية

الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً، وقد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL أو القوى العاملة الذي كان سائداً من قبل. عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد - وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة - بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المؤسسات، ليصبح مسؤولو الموارد البشرية شركاء كاملين في القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، ويصبح ممارسي هذه الوظيفة عناصر فاعلين فيها. وقبل التطرق إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية أو كما يصطلح على تسميتها بعض الباحثين إدارة الموارد البشرية، أو تسيير الموارد البشرية (وإن كان هناك فرق بين هذه التسميات وسنأتي على ذكره لاحقاً) سنحاول توضيح المقصود بالموارد البشرية؛ إذ يمكن النظر إلى "الموارد البشرية" من جانبين هما: (1)

- الجانب المجتمعي الكلي؛ حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.

- الجانب المؤسسي الجزئي؛ حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، أي كل من ينتمي للمؤسسة سواء يعمل فعلاً أو مسجل بها (خاضع لتدريب، عطلة،...).

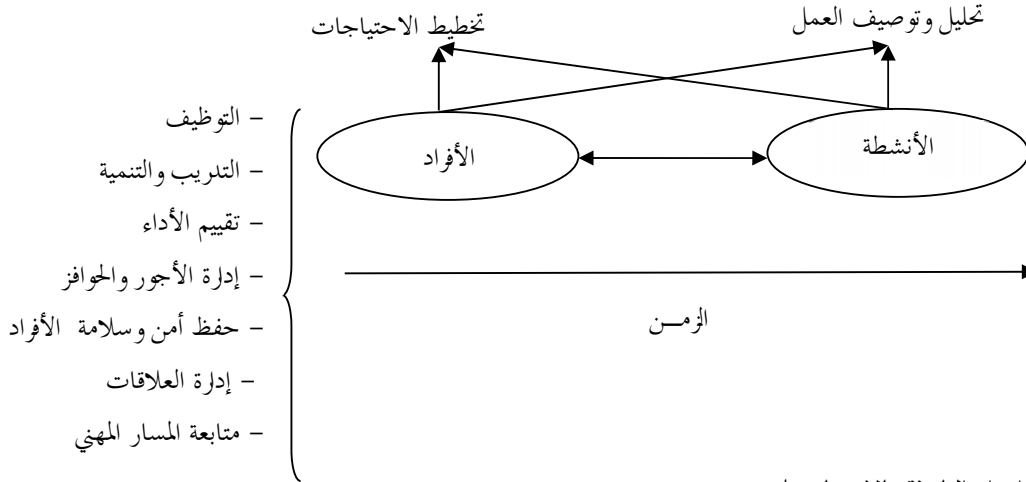
وعموماً يمكن تناول مفهوم وظيفة الموارد البشرية من ثلاث مستويات: الأنشطة (الأعمال)، الأفراد

(الموارد البشرية) والزمن (التوقيت). (2)

شكل رقم (01): وظيفة الموارد البشرية

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 19. (بتصرف)

(2) Maurice Thévenet et autres, (2009), **fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2^e édition, Pearson Education France, Paris, p6.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Maurice Thévenet et autres, (2009), **fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2^e édition, Pearson Education France , Paris, p7.

من الشكل فإنه لا يمكننا الحديث عن وظيفة الموارد البشرية في حالة غياب إحدى العناصر التالية: الأفراد، الأنشطة والزمن؛ فلحديث عن وظيفة الموارد البشرية يجب أن يكون هناك نشاط يتطلب مساهمة الأفراد، وفي المقابل الأنشطة الممارسة من الأفراد هي أساس وظيفة الأفراد، ولأجلها يتم وضع وتسطير سياسات وممارسات هذه الأخيرة من تخطيط، توظيف، تدريب،.... وكل ذلك مرتبط بزمن للأداء.

ومن التعاريف التي وردت في وظيفة الموارد البشرية نذكر:

- تعرف في قاموس الأعمال بأنها عملية توظيف وتطوير الموارد البشرية بحيث تصبح أكثر قيمة للمؤسسة. وتشمل وظيفة الموارد البشرية إجراء تحليلات العمل، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، توظيف الأشخاص المناسبين لهذا العمل، التوجيه والتدريب، الاهتمام بالرواتب والأجور، توفير المزايا والحوافز، تقييم الأداء، حل النزاعات، والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات، ويجب أن تتوفر صفات أساسية في المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه الصفات المعرفة الواسعة بالصناعة، القيادة، مهارات التفاوض الفعال....⁽¹⁾

- أول تعريف لوظيفة الأفراد هو الذي نشره معهد إدارة الأفراد (IBM) في بريطانيا عام 1954 والذي يعرفها بأنها: " ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والهادف إلى جعلها منسجمة مع الإدارة الخيرة للعاملين جميعهم لتمكينهم من تقديم أعلى ما يستطيعون من عطاء مساهمة

(1) <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.htm> 1

اطلع عليه بتاريخ: 2015/08/08

منهم في تحقيق كفاءة المشروع وفاعليته". وقد أعاد هذا المعهد النظر في هذا التعريف بعد ثلاث سنوات من نشر تعريفه الأول أي عام 1957، إذ تم التركيز على إدارة الأفراد فأصبحت كمصطلح تعني: "ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم داخل المؤسسات المتنوعة، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل من خلال توحيد جهود العمال والعاملات وتمكينهم -أفرادا وجماعات- من تقديم أفضل ما يستطيعون من عطاء وتحسين ظروف عملهم وترغيبهم بأعمالهم".⁽¹⁾

نلاحظ أن التعريفين ركزا على وظيفة الأفراد من خلال التركيز على إدارة العلاقات في العمل وظروف العمل، وكذا على تعظيم الانتاجية.

- يعرفها فليبو (E-Flippo) بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم، وتوعيتهم، والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.⁽²⁾ والمهمة الرئيسية لمديري وظيفة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية.⁽³⁾

نلاحظ أن التعريف ركز على الجانب الإداري لا الوظيفي لوظيفة الموارد البشرية؛ أي أن التعريف يتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- كما يعرفها كل من (Smith-G and Grant-J) بأنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة، وأيضا توصيف لما يقوم به العاملین المتخصصين في إدارة الأفراد.⁽⁴⁾

ركز التعريف هنا على الجانب الوظيفي؛ أي على وظيفة الموارد البشرية كممارسة لكافة المسؤولين بالإضافة إليها كوظيفة للمتخصصين في إدارة الأفراد.

- أما جاري ديسلر (Gary Dessler) فيرى أن وظيفة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الخمس للمديرين (التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات، القيادة والرقابة) وهي تشير - أي وظيفة الموارد البشرية- إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة والمسؤولين لممارسة وظائفهم على أكمل وجه، وتتضمن: الاستقطاب، الاختيار،

⁽¹⁾ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، (2013)، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 14.

⁽²⁾ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، (2014)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة (مصر)، ص 26.

⁽³⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 16.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

التدريب، مكافأة الأفراد وتقييم أدائهم، وكذا تمتد لتشمل علاقات العمل وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين.⁽¹⁾ كما يعرفها بأنها "تنفيذ السياسات والممارسات ذات الصلة بالجوانب المتعلقة بالأفراد أو الموارد البشرية، والمحددة لموقف الإدارة، ومن هذه السياسات والممارسات التوظيف والفحص والتدريب والتقييم".⁽²⁾

- أما (Sims) فيرى بأن وظيفة الموارد البشرية هي الفلسفة والأنظمة والاجراءات والممارسات المرتبطة بإدارة أفراد المؤسسة، وأن هذا المصطلح يتعلق بشكل خاص بجميع الأنشطة التي تساهم بشكل ناجح في تحفيز وجذب الأفراد والمحافظة على أداء عالي الجودة للموارد البشرية، بما يؤدي إلى النجاح التنظيمي.⁽³⁾ نلاحظ من التعاريف تباين وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم وظيفة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها بأنها الوظيفة المتعلقة بإدارة علاقات العمل، وهناك من يعرفها بأنها العملية المعنية بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة (أي يعرفها كوظيفة)، وهناك من يعرفها بأنها الإدارة (الجهة) المسؤولة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة كماً ونوعاً، ويمكن تلخيص أسباب هذا التباين فيما يلي:

- أن التعاريف تغيرت بتغير النظرة للفرد العامل، وتطورت بتطور ممارسات وظيفة الموارد البشرية.
- تخصص الباحثين والدارسين.
- اشكالية وجود فرق بين وظيفة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية (المصطلحات)؛ فرغم عدم التفرقة بين المصطلحات المذكورة من قبل العديد من الباحثين إلا أننا نجد البعض يفرق بينها، فإدارة الموارد البشرية هناك من يقصد بها عملية تسيير الموارد البشرية وهناك من يقصد بها الجهة الرسمية أو الطاقم الإداري أو الجانب التنظيمي المسؤول عن عملية التسيير هذه. ووظيفة الموارد البشرية نجد البعض يقصد بها العملية التسييرية للموارد البشرية في حين هناك من يقصد بها إدارة الموارد البشرية. ورغم هذا التباين في المصطلحات والتعاريف إلا أننا نجد أن جميعها تتفق في

(1) جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص45.

(2) J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker, (2013), **Human resource management**, international programmes, university of London, p12.

(3) جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسن، (2014)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كلية جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، جامعة واسط، ص5.

وجود ممارسات لوظيفة الموارد البشرية تتعلق بالأفراد داخل المؤسسة، وتهدف إلى الحصول عليهم، وتمييزهم، المحافظة عليهم.

وبعد استعراضنا لبعض التعاريف لوظيفة الموارد البشرية ارتأينا تحديد تعريف وفقا لتوجهات البحث كما يلي:

يقصد بوظيفة الموارد البشرية الاجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد بما يساعد على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة، وتتمحور هذه الممارسات حول الحصول على الموارد البشرية، وتمييزهم والمحافظة عليهم.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة الموارد البشرية

الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج، وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة العمل، الأمر الذي دعا أحد مسؤولي المؤسسات إلى القول: "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة في تطوير الصناعة لسنوات عديدة، إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، لأن قدرة المؤسسة على تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة بالنسبة للإنتاج.. إنني لا أعلم أن مشروعا أساسيا تقع وراءه أفكار جيدة وقوة ونشاط وممارسة، عليه أن يتوقف بسبب عجز أو قصور في السيولة، وأنا أعلم أن هناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها أو توقفت جزئيا بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل ذات كفاءة ومتحمسة".⁽¹⁾

الفرع الأول: أهداف ووظيفة الموارد البشرية

عموما يمكن القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمسؤولين بصفة عامة من خلال ممارسات ووظيفة الموارد البشرية هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها المؤسسة وهي تنقسم إلى:⁽²⁾

الهدف الأول هو تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة؛ فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز

(1) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص 46-47.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 29 30 .

دور وظيفة الموارد البشرية من خلال ما يقوم به المسؤول عنها من ممارسات، تجعل المورد البشري قادراً على الأداء بإنتاجية عالية.

أما الهدف الثاني فهو تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات عالية يجب أن يكون بمستوى من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، وهنا يبرز دور وظيفة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية لمواردها البشرية، لغرس أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن لدى أفرادها، وأن خدمة العملاء والتأكيد على أن تحقيق الرضا لديهم مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا.

وهنا يؤكد (عمر وصفي عقيلي) على أن الإنفاق على الموارد البشرية وتسييرها يمثل استثماراً عائده كبير جداً يتمثل في تحقيق الأداء الأعلى، وبالتالي فإن أي تقصير أو تقصير في هذا الاستثمار ستكون عواقبه وخيمة مستقبلاً على المؤسسة.

أما على مستوى المؤسسة فتتجلى أهداف وظيفة الموارد البشرية في:

- مساعدة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.
- المساعدة في الحصول على الأفراد الأكفاء.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- تحقيق المشاركة والولاء للأفراد في المؤسسة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة للعاملين.
- وضع سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للأخطار.
- إتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المؤسسة. (1)
- تدريب الأفراد العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية، ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم.
- العمل على تطوير المؤسسات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الموارد البشرية.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الأفراد في المؤسسات والمنشآت الإدارية. (2)

(1) محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في

إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية، ص 37. متاح على www.abahe.co.uk

(2) محمد سرور الحريري، (2012)، الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 21.

وعليه تتمثل أهداف المؤسسة من خلال الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية- سواء كإدارة أو كوظيفة- في جذب المرشحين والاحتفاظ بالحيدين منهم، ودفعهم للعمل (الأهداف الخاصة)، وهناك أهدافا أشمل تتعلق بالإنتاجية ونوعية حياة العمل، والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية (الأهداف المنظمة)، وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات النمو والتنافسية والربحية والمرونة (الأهداف العامة).

الفرع الثاني: أهمية وظيفة الموارد البشرية

تتمتع وظيفة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل الوظيفة التي تعنى بأهم وأعلى أصول المؤسسة. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد العلاقة بين وجود ممارسات ناجحة لوظيفة الموارد البشرية ومستويات نجاح المؤسسات بغض النظر عن حجم تلك المؤسسات. فقد أوضح ألفرت (Alvert) في تقرير تناول 100 مؤسسة أمريكية ناجحة سنة 1990 أن هذه المؤسسات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية: (1)

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المؤسسة مباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات المؤسسة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.
- تخويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

ويرى (علي السلمي) أن أهمية وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

- 1- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الانتاجية؛ وهذا معناه أن الانسان بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- 2- اكتشاف أهمية وقدرة وظيفة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية، وهذا يوضح أن وظيفة الموارد البشرية من خلال ممارساتها الفعالة تستطيع أن توفر

(1) سعيد بن عبيد بن نمشة، (2007)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص 23 24.

للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق للمؤسسة قدرة أعلى في تحسين الإنتاجية والتميز في الأداء. (1)

المطلب الثالث: دور وظيفة الموارد البشرية

رافق تحول وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية تطورا في دورها ومكانتها في المؤسسات، كما اتسعت القضايا والمهام المسندة لها تدريجيا مع تطور تأثير هذه الوظيفة في عمليات صنع القرار. (2)

وتزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واستدامتها، أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة استراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج، وهو ما يفسره الاهتمام المتنامي بهذه الوظيفة والبحث الدؤوب عن أفضل الممارسات المتعلقة بها، والدور التنظيمي المتزايد لها والذي تحكمه مجموعة من العوامل سنأتي على ذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

تشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية: (3)

- **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية.

- **الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كتحضير القوى العاملة، الاستقطاب، التدريب، والتحفيز.

- **الدور الوظيفي:** من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية والممارسات المتعلقة بتسييره.

- **الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- ✓ قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ اهتمام مديري وممارسي وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية فقط.

- **الدور الاستراتيجي:** يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي

(1) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 32-33.

(2) Chloé Guillot-Soulez, op cit, p 20.

(3) سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 79 80.

والتشغيلي. إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاماً على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الدور التنظيمي لوظيفة وإدارة الموارد البشرية

قد تؤدي وظيفة الموارد البشرية على نحو من عدم التركيز الإداري في مؤسسة ما، فيقوم كل مدير أو مسؤول بوظيفة الموارد البشرية في حدود وحدته التنظيمية، كما قد تؤدي بشكل تركيزي. وإلى جانب هذا قد يجد المتتبع اختلافاً في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية فقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس جغرافي، وقد يتم على أساس وظيفي فتجد أقساماً لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب والسلامة المهنية... وهكذا. وقد تتعدد هذه الأقسام بتعدد هذه الأنشطة فقد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسماً تنظيمياً واحداً أو أكثر من نشاط وفقاً لحجم المؤسسة إن كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس المتعاملين أو الزبائن، وقد تجد إدارة موارد بشرية للموظفين وإدارة موارد بشرية للخبراء وإدارة موارد بشرية للعمال وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس مركب معتمداً على أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة.

ورغم أن وظيفة الموارد البشرية موجودة بوجود الموارد البشرية، إلا أنه ينبغي أن يُفهم أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها فهذه مؤسسة صناعية أو تجارية وتلك دائرة حكومية... وهكذا. وحين تكون الإدارة في مؤسسة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عدداً من العوامل قبل أن تقرر النمط التنظيمي المناسب. وتتحصر هذه العوامل فيما يلي: (1)

1- أسلوب وإجراءات العمل في المؤسسة؛ فإدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المستمر تختلف عنها في منظمات الإنتاج المتقطع وذلك بسبب الاستقرار النسبي للنوع الأول من الإنتاج والتغير النسبي للنوع الآخر.

2- منتجات المؤسسة من السلع والخدمات وطريقة تسويق هذه السلع وتلك الخدمات. فقد تتبع المؤسسات أسلوب عدم التركيز الإداري إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها لمجموعات مختلفة من

(1) نادر أحمد أبو شيخة، (2006)، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 20، العدد 2، ص ص 165 166.

المستهلكين. وقد تتبع أسلوب التركيز الإداري إذا كانت تقدم سلعة أو خدمة واحدة تسوقها لعدد كبير من المستهلكين المتماثلين.

3- حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها، فقد يكون مناسباً وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تتمتع بقدر كبير من عدم التركيز الإداري إذا كان عدد العاملين كبيراً وكان الاختلاف كبيراً في مهاراتهم وتخصصاتهم ونوع الوظائف التي يشغلونها. في حين يحسن اتباع أسلوب التركيز الإداري إذا كان معظم العاملين متماثلين في التخصص متقاربين في المهارات ومن ثم يمكن أن يخضعوا لمعاملة أو سياسة واحدة كما هو الحال في الإدارات الحكومية ومنظمات الإنتاج المستمر.

4- فلسفة الإدارة العليا ومدى إيمانها بأهمية وجود إدارة مستقلة تعنى بوظيفة الموارد البشرية أو إسناد هذه الوظيفة إلى شخص متخصص أو إلى لجنة دائمة أو مؤقتة.

وعموماً يتفق كثير من كتاب إدارة الموارد البشرية بأن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد ويتأثر بمجموعة من العوامل من بينها: (1)

أولاً: أدوار إدارة الموارد البشرية

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة فالمؤسسة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الانتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- **دور الأعمال:** يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.

- **الدور التشغيلي:** يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى وضع نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

(1) يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 99-101.

فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المؤسسة إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المؤسسة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.

- **الدور الإداري:** ويسمى بالدور (متوسط المدى) إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكيد في دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب، واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

اعتماداً فإن التنوع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن إدارة الموارد البشرية التي تمارس دوراً وحيداً، أو أن تحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد نشاطات قليلة بهذا نجد المؤسسات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري فيها، بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

ثانياً: حجم المؤسسة

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره و/أو المبيعات التي تحققها، و/أو حجم رأس المال، و/أو عدد العاملين ويؤثر حجم المؤسسة (بغض النظر عن المقياس المستخدم في تحديده) في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فزيادة حجم المؤسسة وتتنوع نشاطها يفرض في بعض الأحيان التزام المؤسسة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقاً أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها.

ولكون الحجم أحد العوامل الموقفية فإنه يتأثر بالتغيرات البيئية، حيث يعتبر توسيع الحجم أحد أهم عوامل الاستجابة التي تتبناها المؤسسة لاحتواء تلك التغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرص. لذا فإن كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها؛ ليصبح كل مسؤول ممارس لوظيفة الموارد البشرية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها .

ثالثاً: كثافة المورد البشري

تتباين المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات؛ وكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط

استخدام العنصر البشري، وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه، لذا فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المؤسسات التي تستخدم المورد البشري بكثافة؛ وتسمى تلك المؤسسات بالمؤسسات ذات العمل الكثيف.

يقود التنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة اعطائها الاهتمام اللازم لممارسة تلك النشاطات عادة. فيعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفي بنائها التنظيمي، واعتمادا فإن المؤسسات ذات الكثافة في المورد البشري تميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية .

رابعاً: المستوى التقني

تلعب التقنية دوراً أساسياً في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. اعتماداً فإن المؤسسات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات إما المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي.

خامساً: خصائص سوق العمل

تتغير التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض لموارد البشرية فيها مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المؤسسات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية واقتضاره على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسيات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء .

أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم استقرار وعدم وضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية - وهو ما يميز أسواق العمل اليوم- تتنافس المؤسسات للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف. وفي ظل مثل هذه الأسواق تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات. وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة.

سادساً: توافر الكوادر الإدارية الكفوة

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانياً، اعتماداً فإن توفر الكادر

المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

يستخلص مما تقدم بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وكذا نطاق وظيفة الموارد البشرية دالتين للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية وكذا نطاق ممارسات وظيفة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

لطالما كانت الموارد البشرية بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية محل اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء، وقد أوليت لها الكثير من الاعتبارات، ودرست في كثير من النواحي والمجالات التسييرية منها، الاجتماعية وكذلك النفسية. وقد تمخض عن ذلك عدة أفكار وتطويرات تجعل من العاملين ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل وبالأحرى ضمانا لوجودها وبقائها، وأوليت ممارسات وظيفة الموارد

البشرية (كالاستقطاب، التدريب والتحفيز، ...) اهتماما أكبر، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المسطرة. وتماشيا مع ظهور المرحلة الجديدة للاقتصاد والتي وسمته باقتصاد المعرفة ظهرت العديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي أكدت الدراسات على أهمية تبنيها للأفراد كالقيادة التحويلية، تمكين العاملين، تشجيع التعلم التنظيمي والتي تؤدي في إطار متكامل للوصول إلى تحقيق مستويات الأداء المرجوة.