

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم  
وتسيير الموارد البشرية



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

رقم التسلسلي:

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت عنوان

أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

مصباح جلاب

إعداد الطالب:

رضوان بن بوزيد

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَعُرْفَانٌ

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في هذا العمل المتواضع

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد وبالأخص

الأستاذ المشرف **جلاب مصباح**

الذي فتح لنا باب فكره الواسع وغمرنا بتواضعه

ولم ييخل علينا بنصائحه فجزاه الله كل خير

كما نتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الكرام بالكلية وزملاء الدراسة

# قائمة المحتويات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

مقدمة

أ

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 4 1 . الإشكالية .
- 5 2 . فرضيات الدراسة .
- 6 3 . أهمية الدراسة .
- 6 4 . أهداف الدراسة .
- 7 5 . أسباب اختيار الموضوع .
- 8 6 . تحديد المفاهيم والمصطلحات .
- 7 7 . الدراسات السابقة .

## الفصل الثاني

### تخطيط الموارد البشرية

- 12 . تمهيد .
- 13 1 . تعريف التخطيط الموارد البشرية .
- 14 2 . خطوات التخطيط الموارد البشرية .
- 18 3 . خصائص التخطيط الموارد البشرية .
- 19 4 . أهمية التخطيط الموارد البشرية .
- 20 5 . العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التخطيط .
- 22 6 . أهداف التخطيط الموارد البشرية .
- 23 7 . فوائد تخطيط الموارد البشرية .
- 25 8 . مجالات تخطيط الموارد البشرية .
- 26 9 . مقومات التخطيط الموارد البشرية .

- 27 10. الاتجاهات الحديثة عند تخطيط الموارد البشرية .
- 27 11. معوقات ومشكلات التخطيط الموارد البشرية.
- 29 خلاصة الفصل .

### الفصل الثالث

#### إدارة الموارد البشرية

- 31 تمهيد
- 32 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية .
- 33 2. النظرة التاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية .
- 35 3. خصائص إدارة الموارد البشرية
- 36 4. أهداف إدارة الموارد البشرية .
- 37 5. أهمية إدارة الموارد البشرية .
- 39 6. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.
- 41 7. دور إدارة الموارد البشرية .
- 42 8. وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 48 9. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .
- 49 خلاصة الفصل .
- 50 خاتمة
- 51 قائمة المراجع

## مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطه بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات .ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمسة وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تادية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات والتي تتطلب من المدير في حد ذاته دراية كبيرة بمجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف مسطرة في أول وظيفه وهي "التخطيط"،ولعل أهم عنصر من عناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري، ومن هنا يأخذ موضوع التسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة لأنه يعنى بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لها .ولقد خلق مصطلح التخطيط القوى العاملة اهتماما بالغاً لدى باحثين في علوم الإدارة والتسيير ، مما اثر المعرفة العلمية ببحوث ساعدت ومازالت تسهم في تطور وتحسين العمل الإداري من زاوية الموارد البشرية ،وعلى هذا الأساس وقع اختيارنا لهذا الموضوع من أجل معالجه وفهم أهمية التخطيط للمورد البشري في إدارة الموارد البشرية.

وعليه جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى ثلاث فصول هي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وشملت الإشكالية وتساؤلات وفرضيات وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم والمصطلحات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية وشمل مفهومه وخطواته وخصائصه وأهميته وعوامله وأهدافه وفوائده ومجالاته ومقوماته واتجاهات الحديثة ومعوقات.

الفصل الثالث: خصص لإدارة الموارد البشرية من خلال المفهوم ونظرة التاريخية حول ظهور المفهوم وخصائصه وأهدافه وأهميته والعوامل المؤثرة فيها ودورها ووظائفها والتحديات التي تواجهها.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1 . الإشكالية .
- 2 . فرضيات الدراسة .
- 3 . أهمية الدراسة .
- 4 . أهداف الدراسة .
- 5 . أسباب اختيار الموضوع .
- 6 . تحديد المفاهيم والمصطلحات .
- 7 . الدراسات السابقة .

## 1/الإشكالية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بنوعيه العادي والاستراتيجي داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية أو في أي نوع من المؤسسات الجزائرية، إحدى الدعائم الأساسية في تسييرها وأدائها المنوط بها، في محيط هادئ ومنسق باعتبار أنها تساهم في تنمية ، ويجدر التأكيد على أنه لا عمل لاي مؤسسة كانت الا بتوفير النوعية الحسنه ،أن لم نقل الجودة لتخطيط الموارد البشرية ،نظرا لما تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق مجموعه من الأهداف للمنظمة ،هذه الأخيرة أصبح مفروضا عليها الربط بين جهود التخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية .وذلك لضمان توفير حاجه إستراتيجية للمنظمة من الإعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوى المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة ،ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية ،حيث يساهم التخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين الحاجات الإستراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على . اختلاف أنواعها وعلى ما سيكون متاحا مستقبلا من الموارد البشرية ومن جهة أخرى فان التطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية التي تتصف بالسرعة التغيير والتعقيد زادت من اهتمام والبحث في مجال التخطيط ،فالمنظمات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة في ضل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة ،فأغلبية المؤسسات الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى ،والذي يساعدها في فهمها لمتغيرات محيط خارجي والداخلي لها، ولذلك تتمكن من بناء استراتيجيه فعاله تساهم في تحقيق أهدافها وتكيفها مع متطلبات البيئية ومن هنا أصبحت الغاية من عملية التخطيط تتمثل في تحقيق المزايا العديدة خاصة من خلال تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يتم بواسطة التعرف على الإمكانيات هذه المنظمة الداخلية ونقاط قوتها والتي يمكن توظيفها ونقاط الضعف التي يجيب معالجتها .ورغم وضوح المزايا من عملية التخطيط ،ورغم حرص للمنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مراكزها التنافسي ،بما

يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها إلا أن الواقع يبرز أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمه لأخرى، وهذا راجع إلى أن معظمها تتوفر على متطلبات الإعداد المحكم للخطة سواء على مستوى صياغتها أو تنفيذها أو تقويم ومن ثمة جاءت هاته الدراسة لتسلط الضوء على أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي التخطيط الموارد البشرية كمحاولة من الباحث للتعرف على واقع التخطيط وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمعوقات والمشاكل التي تواجه ودوره في المنظمة.

وعليه نصل إلى طرح الإشكالية التالية وهي :

ما هي أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية ؟

\* تتفرع الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

. ما هو واقع التخطيط للمورد البشري في المؤسسة ؟

. ما هو دور التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

## 2/ فرضيات الدراسة :

أ. الفرضية الرئيسية :

تكمن أهمية التخطيط للمورد البشري في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن نقص أو زيادة في القوى العاملة

ب . الفرضيات الفرعية:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للمورد البشري مما يساهم في الرفع من الأداء لموردها البشري

يمثل دور التخطيط للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة.

**3/ أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في إحدى مواضيع الإدارة الحديثة نسبيا وهو التخطيط المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه، فلذلك نجد أن إخضاعه للدراسة ميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها القطاع العام في الجزائر والتي يستوجب تبني مفهوم التخطيط من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية -تعد مراحل التخطيط بمختلف خطواتها من المواضيع إلهامه المتعلقة بمجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جوانبها التطبيقية في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية للإطارات مؤسسة، وكذا مدى وعي مسيريهيها بمدى استخدام التخطيط.

**4/ أهداف الدراسة :**

- 1/ التعرف على واقع عملية التخطيط السليم المورد البشري في إدارة الموارد البشرية.
- 2/ معرفه العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المورد البشري.
- 3/ إبراز المعوقات التي تواجه وتعيق التخطيط المورد البشري.
- 4/ إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين التخطيط المورد البشري وباقي الأنشطة في إدارة الموارد البشرية.
- 5/ التعرف على دور التخطيط المورد البشري في توفير الموارد البشرية وفي الرفع من أدائها في المؤسسة.
- 6/ التعرف على مفهوم وأهمية التخطيط المورد البشري.

## 5/ أسباب اختيار الموضوع :

1/ ملاحظتي لواقع التخطيط الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الوطنية والرغبة الشخصية للنظر في مدى مطابقة عملية التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية لمعايير علمية أو أنه مجرد نشاط روتيني عشوائي .

2/ موضوع التخطيط لموارد البشرية يندرج ضمن محوره العام هو إدارة الموارد البشرية وبالتالي هو ضمن الاختصاص.

3/ ضعف الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسة العمومية في الدول النامية خاصة الجزائر.

4/ قله الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات الجزائرية .

5/ إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التخطيط .

6/ الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع أهمية التخطيط للمورد البشري في إدارة الموارد البشرية.

7/ ارتباط الموضوع بموضوع للتخصص.

8/ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ومحاولة إضافة لبنه جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

**6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :****أ . التخطيط :**

**لغة :** يقدم ابن منظور في (لسان العرب) مجموعه من التعاريف اللغوية لكلمة التخطيط: مشتقة من الفعل خط وخطط الذي يحيل إلى مجموعه من الدواب المعجمية ،كالخط الذي هو عبارة عن طريقه المستطيلة في الشيء والجمع خطوط .

**اصطلاحا:** هو عبارة عن مجموعه من الطرائق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي يلجأ إليها المدير أو المخطط من أجل تحقيق مجموعه من الأهداف والغايات على المستوى البعيد والمتوسط والقريب .

**ب . المورد البشري:**

وهو الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في المؤسسة ،فتحرص الموارد البشرية على متابعه السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقاتهم المالية .

**ج . تخطيط الموارد البشرية:**

هي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في الوظائف الإدارية الموارد البشرية المختلفة.

**د . إدارة الموارد البشرية:**

هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم ،وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم،تخطيط القوى العاملة،التدريب والتنمية الإدارية،مكافأة والأجور ،وتعويض الموارد البشرية.....الخ.

## 7. الدراسات السابقة :

1/ دراسة كحول زهرة 2017 : بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي التي هدفت إلى معرفة المقصود بإدارة الموارد البشرية وأثرها على التغيير التنظيمي وتمثلت نسبته في 10 من أصل 300 موظف أختيرو بطريقة عشوائية من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة الجلفة ، وتم استخدام الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات وفي منهج دراسة الحالة ومن أبرز نتائجها :

- التغيير التنظيمي جهد منظم لتحقيق وتحسب الأداء.

- وظيفة التكوين دور فعال في تحقيق التغيير التنظيمي.

- تساهم التكنولوجيا في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

2/ دراسة زعباط عزدين 2005: بعنوان تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ، بجيجل والتي هدفت إلى التطرق إلى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم من خلال تحديد الهدف والأدوار التي يلعبها هذا الأخير في تخطيط الموارد البشرية

ومن أهم ما نتج عن هذه الدراسة مايلي :

- تخطيط نشاط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدامها أساس التنافسية مما يعطيها بعد إستراتيجي في قيادة الشركة .

- تخطيط الموارد البشرية تعكس الخطة كفعل المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا.

- نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر حيز مكملا للتخطيط الاقتصادي .

3/ دراسة هاشم عبد العزيز 2005: بمصر بعنوان إدارة الموارد وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية والتي هدفت إلى المساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية .

ومن أهم نتائجها

- غياب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية علميا .
- قصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة .
- عدم توفر مقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية.

4/ دراسة جمال خليل عدوان 2008: بفلسطين بعنوان : واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات غزة والتي هدفت إلى التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة في المستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي ولفت انتباه القائمين في هذه المؤسسة لأهمية وجود تخطيط للقوى العاملة على أسس علمية ومهنية واضحة .

ومن أهم النتائج مايلي :

- المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة ومنهجية متكاملة وواضحة ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو إعلامهم بالمخططات المستقبلية للمؤسسة .
- تعتمد مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومية في محافظات غزة في إحتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى .
- خطط الإحتياجات للقوى العاملة يتم مراجعتها وتعديلها في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل.

## الفصل الثاني

### تخطيط الموارد البشرية

تمهيد .

1. تعريف التخطيط الموارد البشرية .
2. خطوات التخطيط الموارد البشرية .
3. خصائص التخطيط الموارد البشرية .
4. أهمية التخطيط الموارد البشرية.
5. العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التخطيط .
6. أهداف التخطيط الموارد البشرية .
7. فوائد تخطيط الموارد البشرية .
8. مجالات تخطيط الموارد البشرية.
9. مقومات التخطيط الموارد البشرية.
10. الاتجاهات الحديثة عند تخطيط الموارد البشرية .
11. معوقات ومشكلات التخطيط الموارد البشرية.

خلاصة الفصل .

**تمهيد:**

لابد أن يكون مفهوما منذ البداية أن وظائف إدارة الأفراد من وظائف مستمرة ومتكاملة، فمع بداية تأسيس المنظمة سيتوجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ووظيفة تخطيطه تقوم بها الإدارة العليا بمشاركة غدارة الأفراد إن وجدت أو خبير استثماري في مجال الموارد البشرية والتنظيم أو من جهة ثانية تمارس هذه الوظيفة أيضا كون المنظمة في حالة استقرار ونمو وذلك لأسباب كثيرة يأتي في مقدمتها خصائص المنظمات في العصر الحديث وعلاقتها بالمتغيرات سيعكس سيرورة ودينامكية التنظيم والأفراد في المستقبل أو في هذا الإطار يجب الإلمام بكل ما يحط بالتخطيط من خلال مفهومه وخصائصه و أهدافه وأهميته وغيرها من العناصر للوصول لأهداف المسطرة وفي هذا الفعل سننظر لمجمل العناصر التي يحتويها التخطيط الموارد البشرية .

**1/ تعريف تخطيط الموارد البشرية :**

تعريف رواية حسن : تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف الصناعية وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن التخطيط الموارد البشرية تهز نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا ( الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

( رواية حسن ، 2004،ص75)

تعريف حسب الصحاف " هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية والعمالة المطلوبة المتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيرها.

(حبيب الصحاف ،1997،ص 06)

ويعرفه جمال الدين محمد مرسي: هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد.

( جمال الدين مرسي ،2003،ص 148)

ويمكن أن نعرف التخطيط المورد البشري حسب كمال بدير "بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاية .

( كمال بدير ، 1997،69)

ويعرفه علي السلمي "هو عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدبير العدد اللازم بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة."

( علي السلمي ، ص 150 )

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بعض النقاط وهي أن تخطيط الموارد البشرية هو:

- عملية منظمة وموضوعية .
- عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل من خلال عملية التنبؤ.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنشأة ككل.
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد بشرية وهما الكم والنوع.
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنشأة وأوضاع السوق والمجتمع .

## 2/ خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية :

2- 1 / تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة :

يتطلب تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمال في ضوء:

- الهيكل التنظيمي من حيث الأهداف والتقسيمات الإدارية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف.
- دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها ومطالبها وشروطها ورجة صلاحية العاملين للقيام بها.

- دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية وسياستها.

2- /2 دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية :

يتطلب ذلك دراسة :

- حجم ونوع الموارد البشرية من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات والفروع المختلفة للمنظمة .

- مدى محاسبة الأنواع المتاحة للأعمال والوظائف من خلال تقارير الكفاءة .

- بيانات سجلات العاملين لمعرفة احتمالات الرقية وتحمل مسؤوليات أعلى .

- تفصيلات التدرج الوظيفي أو ما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن .

2. /3 دراسة اتجاهات التغيرات في التركيب الحالي للقوى العاملة :

ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وموضوعية لأي تغيرات محتملة في القوى العاملة من حيث :

- الهيكل الحالي

وهناك من يصنف خطوات التخطيط للمورد إلى:

1- تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط المورد البشري.

2- رسم خطة برنامج الإنتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقعة ولنفس الفترة المع عنها التخطيط .

3- تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية .

4- تحليل معدلات الغياب، دورات العمل والإحلال.

5- تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية.

6- مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.

7- اتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن هذه العناصر ومدى ترابطها.

(كامل بربر 1997، ص 72)

وهناك ايضا أربع خطوات وتعتبر الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية كالآتي :

1/ التحليل البيئي وتحديد الموقف :

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة لتحليل الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تحديد الكم والنوع للموارد البشرية وهل الكم الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف أي الظروف البيئية الداخلية ) وكذلك تحليل الظروف البيئية الخارجية ( الفرص والتهديدات ) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة ، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية لجذب الكفاءات .

2/ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

يتم في هذه المرحلة تحديد عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من أعمال المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية.

أما الأساليب النوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ يتم الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب دلفي الذي يعتمد على توزيع الإستبانة على الخبراء للحصول على بيانات تستخدم في التنبؤات النهائية .

أما الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية فهي متعددة وتعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب للموارد البشرية أو مستويات الأرباح أو معدلات الإنتاج وغيرها .

### 3/ تحديد عرض الموارد البشرية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وغالبا ما تتحكم فيه العوامل التالية:

أ/ التعيين الجديد للعاملين :وهذا يتميز بالسهولة واليسر للتنبؤ فيه من خلال تحديد طبيعة الحاجة المستمرة خلال المدى القصير من الموارد البشرية المراد تعيينهم .

ب/ عودة العاملين لعملهم : ويتمثل في عودة العاملين المجازين إجازة طويلة لعملهم بعد انقضاء فترة الإجازة ( إجازة دراسية، إجازة أمومة وغيرها

ج/ الانتقال من خارج المنظمة وتتميز بصعوبة التنبؤ بها سيما إذا حصلت حالات الانتقال لأسباب تتعلق بأشياء وحدات إدارية وتنظيمية جديدة.

إن عرض القوى العاملة زيادة أو نقصان يخضع لمتغيرات يمكن حسابها والتنبؤ بها وأخذ الاحتياطات اللازمة لها والبعض منها يتعذر التنبؤ بها بصورة دقيقة ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على الأساليب العلمية بعيدا عن الحدس والتخمين في رصد ظاهرة عرض الموارد البشرية .

### 4/ إعداد خطة العمل:

بعد استكمال إجراءات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وعرضها يتم تحليل المعلومات والتوفيق بين جانبي العرض والطلب فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف ونقص في وظائف أخرى ولا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الفائض وسد النقص.

( عبد الكريم عبد الرحيم 2017 )

### 3- خصائص عملية التخطيط للموارد البشرية :

- \* عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية
- \* عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية
- \* ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام
- \* تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة
- \* عملية إستراتيجية ومستمرة .

( محمد موسى أحمد ، 2014، ص150 )

وهناك من يصنف الخصائص إلى :

3.1 خاصية العملية المفتوحة : على اعتبارات عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية ،فهي تتأثر وتتفاعل بمجموعة من العناصر البيئية المحيطة بالمنطقة والتي تطبع عملية التخطيط بالخصائص وخبرات محددة وواضحة المعالم .

3.2 خاصية العملية المتطورة المستمرة : إن من أصعب التحديات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية هي التقدم التكنولوجي ومواكبة هذا التطور السريع، يتطلب مزيد من التأهيل والتدريب والتخطيط للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كالظروف وأساليب الفنون الإنتاج ونماذج علاقات العمل داخل الفريق أو المنظمة.

( قرين علي ، 2014، ص78 )

3.3 خاصة الاستجابة للتطورات الحديثة : إن هدف تخطيط موارد البشرية هو توفير ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية ماهرة ، قادرة على تنفيذ المهام وقادرة على مسايرة الواقع بالمنافسة الشديدة وما تفرضه من تحديات .

#### 4 / أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في مايلي

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع ، وذلك لأنه ساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ تدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل، والترقية ، والتدريب .

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية ، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

- يتم التخطيط للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلذا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها .

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .

- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل ( أحمد ماهر ، 2004، ص 91،90)

- يقوم التخطيط بتحقيق التوازن عام أو إحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارة العليا والعامة والإشرافية والتنفيذية

(محمد حريري، 2012، ص51)

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات ،قابليات ، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل وال

( عبد الكريم عبد الرحيم ، 2017 )

#### 5/ العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط :

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط والتي من أبرزها مايلي:

أولا : العوامل الداخلية :

- 1-أهداف المنظمة : حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لتقييمها بمنعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

- 2-الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد المواد البشرية مما يؤثر على أنشطة أخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز .. الخ .
- 3-التغيرات التنظيمية : وتعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية ، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .
- 4-حجم العمل : يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الأضرار بالهيكل التخطيط ومهمته.

( محمد أيمن وآخرون ، 2017 )

ثانيا : العوامل الخارجية :

- 1-عوامل اقتصادية : تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ،ارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر لاختيار من الموارد البشرية .
- 2- سياسة العمالة في الدولة : وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... الخ
- 3-عوامل تقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم

4- أوضاع سوق العمل : ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية .

5- عوامل تنافسية : تتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات تصنع اكبر كفاءات بشرية مدربة وماهرة.

6- العوامل الاجتماعية والسكانية :يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية لأخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض والعجز.

(محمد أيمن عشوش، 2017، ص

(186

#### 6/ أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- 1- تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب .
- 2- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية(الاستقالة ،التقاعد)
- 3- تقدير التكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها
- 4- الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين
- 5- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية كتغيير في الآلات
- 6- إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل.

( مصطفى يوسف كافي، 2014، ص88)

- 7- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة ،الأمر الذي يستحق لاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام .

8-ضمان توفير الأساس الجيد لاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما

يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.

9-تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما

يتضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين .

( القحطاني ،2015،ص 75 )

10- الاستفادة من العاملين الذين تم وتضيفهم للاستفادة الكاملة.

( باري كتواي،2006، ص26 )

### 7/ فوائد تخطيط الموارد البشرية :

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي :

1-إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه

هذه الخطط إلى ما يأتي :

أ- ما هو العمل المطلوب؟

ب- وبواسطة من سيتم إنجازه؟

ت- وبأي معايير سيتم إنجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل إعداد ونوعيات عمالة .

2-إتاحة أمام المنشأة لمواجهة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة

فما يتعلق بالاحتياجات والاختيار، التعيين، والتدريب، التنمية، وتنظيم

العمل،والحوافز، والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها

وفاعليتها.

3-إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من هذه الاستفادة من المصادر البشرية

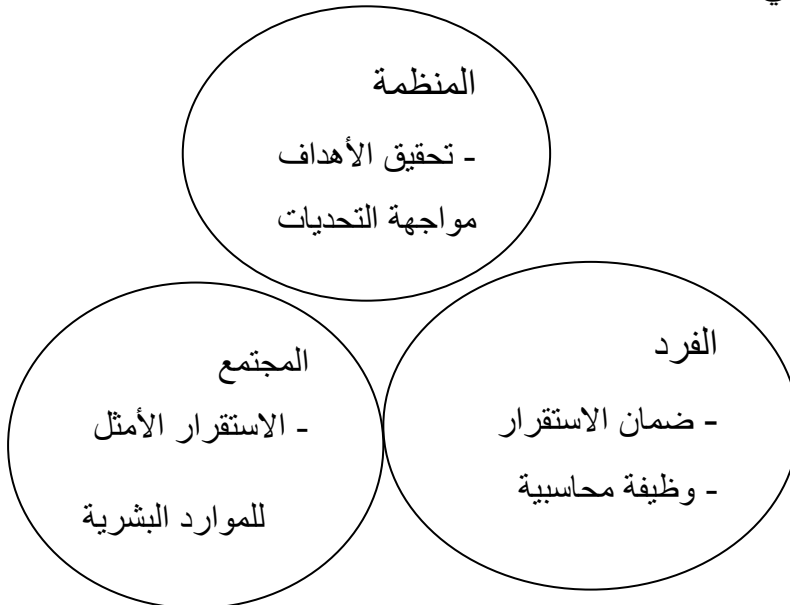
المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم .

4- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمال لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضا العاملين.

5- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقدمة والعجز في بعض الفئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

(عبد الحميد خليل، 2018، ص 53)

وبهذا فإن التخطيط للموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرد ، المنظمة ، المجتمع ، ويمكن أن يوضح في الشكل التالي :



شكل رقم (1) فوائد تخطيط الموارد البشرية

## 8/ مجالات تخطيط الموارد البشرية:

أظهرت إحدى الدراسات الميدانية الحديثة أن الشركات الكبرى تستخدم التخطيط الإستراتيجي في مجالات مختلفة من أهمها تخطط عمليات إحلال وتدريب المديرين ،واستقطاب العمالة والتنمية والتدريب والأجور والحوافز،وتخطط للمسار الوظيفي للعاملين والمزايا العينية،والعلاقات العملية وفي مجال الصحة والأمن،وبها الكثير من الشركات بخطة لإحالة العاملين إلى التقاعد ويوضح الجدول التالي أهمية بعض المجالات السابقة على عينة أكبر الشركات الأمريكية.

جدول رقم (1) استخدامات تخطيط الموارد البشرية في عينة من الشركات الأمريكية

بيان	عدد	نسبة %
إحلال المديرين	136	95.1
إستقطاب العاملين	130	90.0
التدريبية والتنمية	130	90.0
الأجور والحوافز النقدية	84	58.5
المزايا التي يحصل عليها العمال	56	39.3
العلاقات العمالية	50	35.0
الصحة والأمان	31	31.7

المصدر :بيانات الجدول مأخوذة من دراسة stella n.nkomo

(إسماعيل علي بسيوني، 2008 ص 84)

ويتضح من بيانات الجدول أن أهم المجالات التي يستخدم فيها التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط عمليات إحلال المديرين عند تركهم الخدمة لأي سبب من الأسباب (95 %) ويجيء بعده التخطيط لاستقطاب العمالة اللازمة للشركة، وتخطيط التدريب والتنمية بنفس الأهمية

تقريباً (90%) من العينة ثم يجيء بعده ذلك بجزئية تخطيط الأمور والحوافز (59% من العينة تقريباً) وحظي تخطيط عملية الصحة والسلامة والأمن الصناعي بالمرتبة الأخيرة حيث اهتم بها حوالي 22 % من العينة وتعتقد أن البند الأخير قد زادت أهميته لدى الشركات في السنوات الأخيرة حيث كثر الحديث وزادت الشكوى من زيادة تكاليف الرعاية الصحية، وربما كان سبب انخفاض نسبة الشركات التي تهتم به هو إدماج بعض الشركات له مع تخطيط المزايا العمالية.

( إسماعيل علي بسيوني، 2008، ص 72 )

### 9/ مقومات تخطيط الموارد البشرية :

- 1- إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودعمها لعملية التخطيط مادياً ومعنوياً
- 2- توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية .
- 3- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية .
- 4- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.
- 5- التكامل بين خطة المنشأة، وخطة الموارد البشرية واعتبار إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً عند صياغة، وتحليل وتقييم إستراتيجية المنشأة .
- 6- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 7- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتأثيرها على خطة الموارد البشرية .
- 8- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دورياً وفي ضوء التغيير في الأسس التي بنيت عليها الخطة.
- 9- يجب إعداد خطط زمنية الموارد البشرية في الأجل القصير والطويل .

(مصطفى كامل وآخرون، 2018، ص 89)

**10/ الاتجاهات الحديثة عند التخطيط الموارد البشرية :**

- . التكامل بين الإستراتيجية العامة للمنشأة وخطة الموارد البشرية.
- . الاهتمام بتكوين محفظة من المهارات البشرية تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
- . التوسع في استخدام البرامج الجاهزة عن تخطيط الموارد البشرية .
- . التوسع في استخدام قواعد البيانات عند تخطيط الموارد البشرية .
- . سهولة عملية إدارة تحركات العاملين بين الوظائف المختلفة للتخلص من الفائض وسد العجز نظرا للبعد عن التخصص الوظيفي وتطبيق مفهوم التدوير الوظيفي، والاتجاه نحو إلغاء مفهوم الوظائف.

(مصطفى كامل وآخرون ،2018،ص 107)

**11/ معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية :**

- تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:
- . وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له اكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية في مجال التعليم أو التدريب.
- . قصور المعلومات والبيانات عند العرض والطلب في سوق العمل حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقدير لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى

تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.

. التعدد والتغير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرص زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.

. انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة .

. التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي

( محمد بن دليم القحطاني ،2019،ص 79 )

## خلاصة الفصل:

يتضح مما تقدم أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الإدارة هذه الموارد وعلى أساس تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي...الخ.

وهذا يقودنا للقول بان تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفية تخطيط المسار الوظيفي.

## الفصل الثالث

### إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية .
  2. النظرة التاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية .
  3. خصائص إدارة الموارد البشرية
  4. أهداف إدارة الموارد البشرية .
  5. أهمية إدارة الموارد البشرية .
  6. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.
  7. دور إدارة الموارد البشرية .
  8. وظائف إدارة الموارد البشرية.
  9. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .
- خلاصة الفصل .

**تمهيد :**

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي استهدفت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين وذلك لما لها من أهمية بالغة حيث أنها تشتمل على مجموعة من الأنشطة تسهر من خلالها على الاستقرار الوظيفي لها ولعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا وتمتلك هذه الأخيرة مهمة ومسؤوليات في أي مؤسسة كانت ذات مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة على جميع المديرين والإداريين ورؤساء مشرفين في كافة المستويات ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها ولا يكفي أبدا كما يعتقد البعض التركيز على الموارد كمدخل لرفع الإنتاجية ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية انه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير وإدارة العناصر البشرية .

**1/ مفهوم إدارة الموارد البشرية :**

يتباين الكتاب في تحديد المفاهيم لإدارة الموارد البشرية ويعزى هذا التباين في اغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة ،وتعرف إدارة الأفراد بكونها : "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين داخل المنظمة.

( خالد عبد الرحيم الهيني،2005، ص30 )

و تعرف كذلك " الحصول على القوة البشرية العاملة من حيث النوع والكم ، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة ."

( حضير كاظم حمود ، 2007، ص 20 )

ويعرفها فيصل حسونة بأنها "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهارات وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

( فيصل حسونة،2008،ص6 )

يرى وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ،من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة،بشكل يتوافق الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيق أهدافها."

( عمرو وصفي عقيلي،2005، ص 34 )

يعرفها هود جينز " إن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الأمثل والفاعل للعاملين بها ،يحقق أهداف المنشأة والعاملين داخلها ".

( قصي قحطان خليفة ، 2015،ص67)

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف التنظيم ،تقوم بإمداد المنظمة بالمواد البشرية التي تحتاجها وفق عدة مراحل تقوم بها لاختيار وانتقاء أفضل العناصر من عملية التخطيط إلى تقييم الأداء والتدريب والتحفيز لذلك هي مركز الرئيسي للمنظمة فهي بمثابة القلب النابض لهذه الأخيرة.

## 2/ نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية:

سأقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات كي أوضح مراحل تكوينها ونموها،نضوجها، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية

( محمد سعيد سلطان ،1993، ص 41)

أ. مرحلة التكوين :

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900م ، وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بإخصائين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب و النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الإخصائين قليل ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه المتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

نجد انه في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

ب . مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين العام 1900م والعام 1946م فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد.

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل: سياسة التوظيف ، التدريب ، الترقيّة ، والمكافآت..... الخ، وأصبح مسئول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات والإجراءات تطبيقها فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية والمنظمة.

وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية والفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها ، فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطور الحاصل على مستوى المجتمعات والمنظمات.

( عبد الفتاح بومخيم، 2001، ص 9 )

ج . مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946م وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة ، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا .

هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم لتحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يكمن بتحرير الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة ، القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية .

( محمد سعيد سلطان ، 1993، ص 43 )

### 3/ خصائص الميزة لإدارة الموارد البشرية :

من أهم الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية مايلي:

. نشاط مشتق من الإدارة العليا.

. يعد الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمدربين والقادة .

. تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.

. دائماً ما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم القوية.

. التأكد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين .

. علاقات العامل فردية الاجتماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة .

. توزيع المسؤولية في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل التأكيد على فريق العمل.  
 . اختلاف المكافآت على أساس الأداء والتنافس والمهارة ويتضح من خصائص إدارة الموارد البشرية أنها نشاط مرتبط بالإدارة العليا وهي مسؤولية عن النشاط كما أن إدارة الموارد البشرية تعد إستراتيجية وهي منهج شامل يعنى بالعاملين وسلوكياتهم ورفع مهاراتهم، كما تركز على الأداء و التميز وكل ذلك يعكس أهمية الموارد البشرية.

( هيثم حمود الشلبي ،2009،ص 162 )

#### 4/ أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وسوف اعتمد على مرحلة التطور الخاصة بالمؤسسة وعلى ذلك ،فانه سوف يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على انه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل:إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين وما إلى ذلك ،على الجانب الآخر تماما من ذلك فانه سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة وسوف تشمل في أوقات مختلفة على بعض إن لم يكن كل الأهداف التالية:

. توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان ان المؤسسة لديها قوة عاملة على المستوى العالي من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغير علاوة على التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمال.

. تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

. المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر الى كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

. توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم .  
 . التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن  
 إلا تقف مثل هذه الأخيرة في طريق تحقيق المؤسسة أهدافها.

. توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المنظمة.

. القيام بدور المشرف على القيم والمعايير داخل المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.

( باري كتوان ، 2006، ص12 )

## 5/ أهمية إدارة الموارد البشرية :

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة ، وهذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية "رؤساء ومرؤوسين" فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد الابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.

أ . الأهمية على مستوى المنظمة :

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتمييز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين ، محفزين يعملون بروح الفريق الواحد وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل: المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقاعد ، لكن الموارد

البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهميته حسب الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية عامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل ما باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع الأعباء، العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

يؤدي أي قصور في تقديم الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سألغة الذكر كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة. ( عبد حميد خليل 2018، ص17 )

ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية :

- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تساهم في تطوير الإنتاج نوعا ما.
- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء من معدل الإنتاجية .
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المنشأة.

- المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء وتسبب الحوادث التي تؤثر في العمل.
- تقديم المساعدة للمديرين تطبيق السياسات في حل أي مشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.

( نعيمة يحيوي ، ص4 )

## 6/ العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :

هناك عاملين أساسيين يؤثران على إدارة الموارد البشرية الحديثة وهما :

العامل الأول : تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية

إن البيئة الداخلية للشركات والمنظمات الإدارية تلعب دورا هاما وكبيرا في التأثير على إدارة الموارد البشرية وعلى الموظفين والأفراد و العاملين والإداريين على حد سواء وذلك لما للبيئة الداخلية من أثر قوي يؤثر على عمليات وأعمال ومهام إدارة الموارد البشرية.

فوجود تنظيمات وطرق محددة في عمليات الاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين والأقسام الإدارية والفروع الإدارية المختلفة يساعد هذا التنظيم الإداري في تحديد طرق الاتصال بينهم على زيادة الإنتاج لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وللموارد المادية على حد سواء مع الاستغلال الأمثل للوقت وذلك بهدف زيادة الإنتاج في المنظمات الصناعية وفي المصانع وكذلك في المنشآت الخدمية التي تقدم خدمات للعملاء بجودة مرتفعة وذو نوعية جيدة.

هناك عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل مايلي:

- 1- يجب مراعاة تأثيرات التعيينات الجديدة للموظفين والإداريين وتدريبهم على الأساليب الفعالة والوسائل المناسبة للتواصل مع الأفراد والعاملين.
- 2- يجب مراعاة دخول ووجود أفراد جدد وموظفين حديثي التعيين في المنظمات بحيث يتم فهم متطلباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتدريبهم وتطوير مواهبهم وخبراتهم.
- 3- هناك فروع متعددة ضمن المنظمة الإدارية الواحدة يجب التركيز على طرق الاتصال وآليات التواصل بينهما وبين إدارة الموارد البشرية.
- 4- يجب مراعاة عودة بعض الأفراد السابقين والعاملين والموظفين والإداريين الذين كانوا يعملون سابقا في فترة ماضية في نفس المنظمة فيجب الاهتمام بإعطاء الأولوية لهم كونهم ذو خبرة إدارية سابقة بأنظمة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
- 5- وأخيرا مراعاة عوامل الإجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين و الإداريين بشكل لا يؤثر على عمل المنظمة .

#### العامل الثاني: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تقوم بالتأثير على أعمال ومهام ووظائف وواجبات الموظفين و الإداريين في إدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل الخارجية مايلي:

- العوامل السياسية .
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الجغرافي.
- العوامل التسويقية.
- العوامل الاقتصادية .
- العوامل المتعلقة بأنظمة الجمارك والضرائب.
- العوامل المتعلقة بالعادات والتقاليد المتغيرة من المجتمع.
- العوامل التكنولوجية .

- العوامل المتعلقة بأنظمة التجارة الدولية .
- العوامل المتعلقة بقوانين الاستقرار والتصدير.
- التواصل المتعلقة بإدارة المبيعات الخارجية.

( محمد سرور الحريري ، 2012، ص 54 )

### 7/ دور إدارة الموارد البشرية :

- مساعدة الإدارة العليا : مجلس الإدارة أساسا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين الإستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية دعم الإدارة العليا وللاإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية ، عن طرق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى التجار في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها .
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى تتوقعه الإدارة العليا منهم.

( ناصر داودي عدون ،2004، ص 20 )

### 8/ وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عمها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين والمنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية دون استثناء فئة ولتحقيق فهم أو وضع

لطبيعة إدارة الموارد البشرية فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من وظائف وأنشطة تتمثل في ما يلي:

أ. التخطيط : هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى .

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المنهجي من جهة أخرى .

ب . التنظيم : تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منتظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفاعلية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الدارية والعلاقات فيما بينهم

(بوهنة زينب ،بلهادي مريم ،2014،ص22)

ج - مفهوم الاستقطاب :

قبل شغل الوظائف بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية،وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها ، وهكذا فإن عملية الاستقطاب الوظيفي تعني بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة ،وتشجيعهم على التقدم للعمل للمنظمات بالأعداد المناسبة،وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم، تلبية الاحتياجات الوظيفية للمنظمة.

مازن فارس ،2001، ص 456)

\* أهداف وأهمية عملية الاستقطاب:

إن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية التي تبين مدى أهميته بالنسبة للمنظمة :

- القيام بتحديد الأفراد الذي سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل.
- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد وبأقل تكلفة.
- مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه في أداء مهمته
- المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن أو ذلك بترغيبهم في البقاء فيها .

( مصطفى يوسف ،2014،ص117)

\* طرق الاستقطاب قدم الباحثان (Maryane ,Stephen) عدة طرق يمكن الاستعانة بها من جانب مسؤولي التوظيف وهي :

- المخاطبة أو الحديث بين الأشخاص
- التنظيمات العمالية الحكومية
- التنظيمات العمالية الخاصة
- الإعلانات
- المدارس والجامعات

( محمد ،2008، ص 125)

د- الاختيار والتعيين :

- تعريف عملية الاختيار :تغيير وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب فبعد تحديد المنظمة لمصادر الاستقطاب يأتي دور إدارة الموارد البشرية لاختيار الشخص

المناسب في الوظيفة المناسبة له وبالتالي فإن عملية الاختيار يشير إلى انتقاء أنسب العناصر من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة باستخدام أدوات اختيار متكاملة .

\* مراحل تنفيذ عملية الاختيار :

طلب التوظيف .

المقابلة التمهيدية .

إجراء الاختبارات .

المقابلة .

إصدار قرار تعيين .

الكشف الطبي .

التأكد من مصادر المرجعية .

الشخصية .

( عليا فاطمة ،2019،ص 148 )

\* إجراء التعيين :

إذا تمت الموافقة على تعيين الموظف تقوم الإدارة الموارد البشرية بإجراء التعيين واختيار الموظف بذلك ولكن عليها أن تقوم بتهيئة الموظف للقيام بأعمال الوظيفة وذلك من خلال برامج تدريبية معدة لذلك وإذا أتمت العملية التعيينات بشكل عملي وصحيح،فسيرد ذلك على زيادة إنتاجيات المنظمات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وخلافا لذلك بأن تتبع عملية التعيينات بالواسطة أو بطريقة عشوائية فتكون هذه التعيينات عبئا على المنظمة .

( بسيوني ،2004،ص 46 )

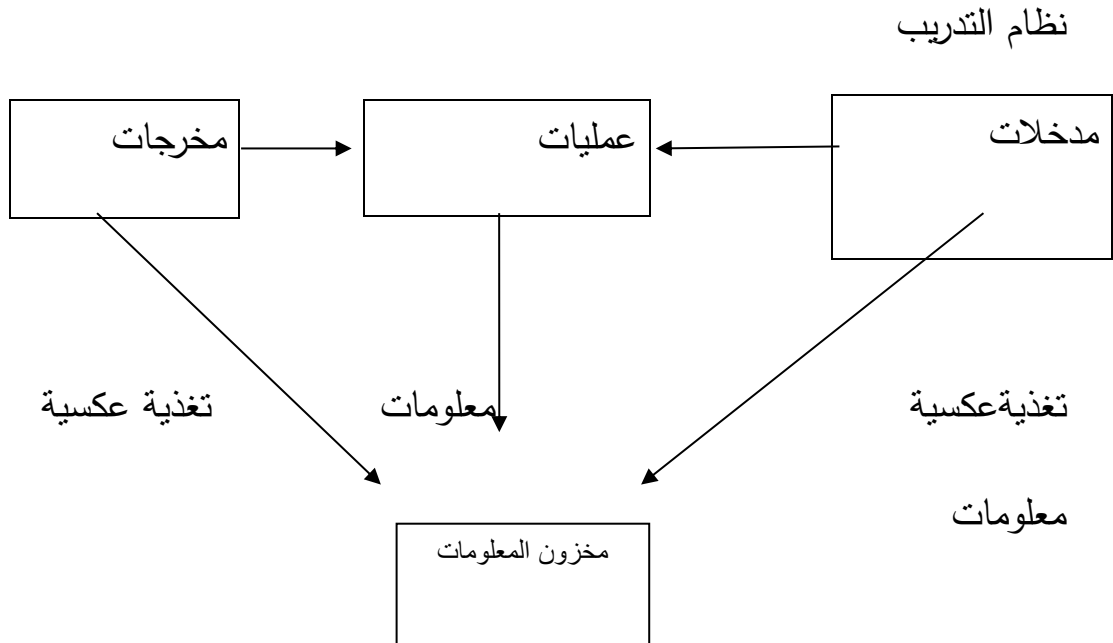
هـ - التدريب :

\* مفهوم التدريب وأهميته :

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطوير في المعلومات للفرد وقدراته وأفكاره وسلوكياته وإنتاجه وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية وتبرز أهميته في:

- الحد من إصابات العمل .
- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم .
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإستيعابهم لدورهم فيها.

\* منظومة التدريب :



- تحقيق أداء أفضل .

- زيادة المعرفة .

- زيادة المهارة الفنية .
- تقليل معدلات الغياب.
- تقليل معدلات العمل .

( محمد أمل ، 2017 ، ص 322 )

و . الأجر والعلاوات :

- مفهوم الراتب أو الأجر : ويقصد بها كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها أي تبادل عمل مقابل الأجر .

- المبادئ الأساسية لسياسة الأجر :

- تتناسب الأجر مع ظروفهم المعيشية .
- تقديم الأجر على نحو يساعد على استشارة دوافع الموظفين .
- تحقيق العدالة والمساواة في الأجر .
- تحقيق الفعالية الإدارية .

- العوامل الأساسية في تحديد الأجر :

• العوامل الاقتصادية : تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهن معينة مقابل الطلب عليهم فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح .

• العوامل الاجتماعية : الأجر لم تعد مجرد وسيلة لإتباع الحاجات المادية للفرد بل غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد .

• قوانين العمل :

- سياسة الأجر .

- الموساة وتأثيرها في تحديد الأجر .
- متطلبات العمل.

( مازن فارس ، 2001 ، ص 866،867 )

#### ي - التحفيز :

- مفهومه: ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف المشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحدده العوامل الثلاث وهي:
  - سبب منشئ السلوك .
  - وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو سبب سلوك معين .
  - وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره .

وتعرف كذلك بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تغير وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إتباع حاجاته ورغباته المعنوية .

( يوسف ، 2015 ، ص 83 )

#### - أنواع الحوافز :

- 1/ حسب طبيعتها وفيها معنوية ومادية .
- 2/ حسب المستفيدين فيها الفردية الجماعية .
- 3/ حسب أثرها وفيها إيجابية وسلبية .
- 4/ حسب هدفها وفيها أداء جيد وأداء ممتاز .

#### - أهداف الحوافز :

1/ الهدف الاقتصادي : وضع نظام الحوافز في المؤسسة ما يجب أن يعود بالفائدة عليها وللعاملين فيها.

2/ الهدف المعنوي : ويخص العامل مباشرة من خلال إتباع بعض من رغباته ومشاعره واحتياجاته.

( لوكيا الهاشمي ، 2002 ، ص 156 )

### 9/ التحديات التي تواجه غدارة الموارد البشرية :

تواجه المنظمة العديد من التحديات التنافسية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بها مما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص أثارها المتعددة ومن بين هذه التحديات .

- تحديات العولمة : لقد أدى الاتجاه إلى العولمة وزيادة اتجاه المنظمات الأعمال إلى الساحة الدولية التأثير على جميع وظائف المنظمة.

- تحديات الجودة : إن المنظمات متعددة الجنسيات لكي تبني وتحافظ وتنمي شخصيتها وتواجهها تحتاج لأن تقاوم وتكافح لتحقيق التوافق في طرق وأساليب إدارة أفرادها على أسس عالمية.

- تحديات النظم الأداء المتميز في العمل :أي تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي يتوقف مدى نجاحها من خلال الأنشطة التي تقوم عليها المنظمة من اختيار وتدريب وإدارة الموارد البشرية .

- تحديات الاجتماعية.

( عبد الرحمان سيار ، 2014 ، ص 167 )

## خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لم تأتي هكذا صدفة، وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور وبيبر ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفق عليها معظم العلماء على أن إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو "العنصر البشري" كما تبين أن لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة ومتعددة أهمها تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وأن نجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة وإعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية .

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح بأن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وعلى أساس تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تخطيط و تطوير المسار الوظيفي.. الخ وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف بمسار حياته الوظيفية خلال عمله.

كما يشغل المسار الوظيفي حيزا ومكانة هامة في كل المجالات الإدارية، فهو يمثل اللبنة الأساسية لتحقيق الكفاءة البشرية. فإذا كان الفرد يسعى إلى تخطيط مساره الوظيفي من خلال المدخل الفردي فعلى المؤسسة أن تسعى كذلك إلى تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها من خلال المدخل التنظيمي.

و من خلال دراستنا ، يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الأفراد الموظفون داخل مؤسساتهم بغية الوصول إلى أهداف محددة.
- من أجل التعرف على مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد الموظف لابد من قياسه، من خلال مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية.
- تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورية، كونها تسمح بالتعرف على مستوى أداء الفرد الموظف وتحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي إمكانية تحسين أدائه، كما تستخدم نتائج التقييم كمؤشر للنقل أو الفصل أو الترقية (أي من أجل التخطيط و التطوير للمسار الوظيفي).

## قائمة المراجع:

1. محمد مرسي أحمد (2014): إدارة الأفراد (الموارد البشرية MR) بين النظرية والتطبيق ،مكتبة الوفاء القانونية ،ط1، إسكندرية ،مصر .
2. أحمد ماهر (2004): إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية،ط1، إسكندرية مصر .
3. عبد الحميد خليل (2018) إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا .
4. إسماعيل علي سيوني(2008):إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية واقعي لمنظمات الأعمال
5. مصطفى يوسف كافي(2015): إدارة الموارد البشرية من منظور ( إداري تنموي تكنولوجياي عولمي )، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
6. محمد بن ديم القحطاني (2015): إدارة الموارد البشرية(نحو نهج إستراتيجي متكامل) ،ط4، الرياض السعودية .
7. محمد سرور الحريري (2012) :إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
8. باري كشواي،(2006) : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ،دار الفاروق ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
9. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
10. محمد الفاتح محمود البشير المغربي (2013) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات ، القاهرة، مصر .
11. مصطفى كامل وآخرون (2018) : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر .

12. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون (2017) ، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة القاهرة مصر.
13. خالد عبد الرحيم الهيني(2005) : إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
14. حضير كاظم ياسين كاسي (2007) إدارة الموارد البشرية ،ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .
15. فيصل حسونة (2008): إدارة الموارد البشرية ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان .
16. عمر وصفي عقيلي(2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
17. هيثم حمود الشلبي(2009) : إدارة المنشآت المعاصرة ،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
18. قرين علي (2014): التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1
19. روية حسن (2004): إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر .
20. حبيب الصحاف (1997): معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ،عربي إنجليزي" مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت ، لبنان .
21. نعيمة يحيياوي سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ،الجزائر ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة .
22. جمال الدين محمد مرسي(2003) ، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر.
23. مازن فارس رشيد(2001) : إدارة الموارد البشرية ،ط1 ، مكتبة العكبية، السعودية .

24. عليا فاطمة الصيفي(2019) إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي ،جامعة الإسكندرية ،كلية التجارة ، فرقة 3، مصر .
25. لوكي الهاشمي (2006): السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منشوري قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر ،قسنطينة.
26. سيبوني محمد البراءعي (2005) : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية،ط1،.....للنشر والتوزيع ،مصر .
27. أيمن محمد أمل عبد الرحمان (2017) أساسيات إدارة الموارد البشرية ،ط1، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ، مصر .
28. الطائي يوسف حجي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
29. عبد الرحمان سيار (2014) :إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي،ط1، مؤسسات علم السياحة ودار الوفاء للنشر ، مصر .
30. بوهنة زينب ، بلهادي مريم (2014) : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، تقرير تربص لنيل شهادة اليسانس قسم علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، تخصص إدارة الموارد البشرية .
31. محمد سعيد سلطان(1993) : إدارة الموارد البشرية ،ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت ،لبنان .
32. عبد الفتاح بومخخم (2001) إدارة الموارد البشرية مطبوعات جامعة منشوري قسنطينة ، فيفري .
33. ناصر داودي عبدون (2004): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر .
34. كامل بربر (1997) :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط1 ، مؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ،بيروت ، لبنان .

35. خليفة (2015) إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية ، جامعة البلغار التنظيمية ،كلية عقبة الجاهية ،عمان .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس العمل والتنظيم

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بن بوزيد رحوان

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دأتم: طالب ماجستير (2)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 987528

والصادرة بتاريخ: 2012/10/19

عن دائرة: بوسلاءة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس العمل والتنظيم

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنونها:

أهمية التنظيم في إدارة الموارد البشرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/11/08

إمضاء المعني